



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ:หลักฐานเชิง
ประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



โดย
นายปรีชา คำมาดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF ELDERLY WORKERS
MANAGEMENT CAPABILITY: AN EPIRICAL EVIDENCE OF HOTEL BUSINESS IN
THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการ
จัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย
โดย ปรีชา คำมาดี
สาขาวิชา การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

..... คนบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. จีราวรรณ คงคล้าย)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร. จิตพนธ์ ชุมเกต)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

57604754 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์ชาติ

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / การจัดการ ความหลากหลาย / การแบ่งปัน
ความรู้ขององค์กร / คุณภาพการให้บริการ / ผลการดำเนินงานขององค์กร

นาย ปรีชา คำมาตี: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ:หลักฐานเชิง
ประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูบาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ทดสอบสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อ
การแบ่งปันความรู้ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ 3) เพื่อ
ทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพล
ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการ
ดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการ
จัดการแรงงานผู้สูงอายุ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของความสามารถ
ในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณ
เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 293 คน
เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของ
ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัล
โรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมที่โดดเด่น จำนวน 6 ท่าน สถิติที่ใช้ใน
การทดสอบสมมติฐานครั้งนี้คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
2) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ 3) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และ
คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน มีอิทธิพล
ทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร 5) ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านเกณฑ์ โดยค่าไค-
สแควร์ เท่ากับ 93.89 ที่ระดับความมีนัยสำคัญ เท่ากับ 0.9 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 0.72 ค่า CFI เท่ากับ 0.95 ค่า GFI เท่ากับ
0.95 ค่า AGFI เท่ากับ 0.96 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 6) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี
ขององค์กร และนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งเกิดจากการบูรณาการระหว่างคุณค่าทางเศรษฐกิจขององค์กรและคุณค่าทางสังคม
ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประโยชน์จากการวิจัยนี้ สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์
ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ
ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม และในอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ที่มีการใช้แรงงานผู้สูงอายุ อีกทั้งทั้ง
ภาครัฐและหน่วยงานเอกชนสามารถนำไปเป็นกรอบพิจารณาเพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบในการวางนโยบาย การกำหนดแผนระยะยาวใน
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการสร้างความได้เปรียบในระดับธุรกิจและระดับ
อุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

57604754 : Major (Management)

Keyword : ELDERLY WORKERS MANAGEMENT CAPABILITY / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / DIVERSITY MANAGEMENT / KNOWLEDGE SHARING ORGANIZATIONAL / SERVICE QUALITY / ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

MR. PREECHA KHAMMADEE : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF ELDERLY WORKERS MANAGEMENT CAPABILITY: AN EMPIRICAL EVIDENCE OF HOTEL BUSINESS IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The research aimed to 1) Investigate elderly workers management capability effect to knowledge sharing organization. 2) Investigate elderly workers management capability effect to service quality. 3) Investigate knowledge sharing organization and service quality effect to organizational performance. 4) Investigate competitive environment intensity effect to knowledge sharing organization and service quality effect to organizational performance and 5) Investigate antecedent factors which are transformational leadership and diversity management effect to elderly workers management capability. 6) Studying guidelines for appropriate, creating policy recommendations and management recommendations of elderly workers management capability. The research is mixed feature with quantitative and qualitative methodology. The sample including 293 hotel in 4 and 5 star rated hotels in Thailand. The questionnaire which was used as the tools for data collection and in-depth interview to 6 chief executive from hotel in 4 and 5 star rated hotels in Thailand that get Elderly employment Award, Labor management relation Award, Best hotel Award and Best practice elderly employment in 4 and 5 star rated hotels in Thailand, A statistic to test an assumption are confirmatory factor analysis second order.

The results of hypothesis testing showed that 1) Elderly workers management capability has a direct effect to knowledge sharing organization. 2) Elderly workers management capability has a direct effect to service quality. 3) Knowledge sharing organization and service quality has a direct effect to organizational performance. 4) Competitive environment intensity was positive effected to the relationships among knowledge sharing organization, service quality and organizational performance 5) Transformational leadership and diversity management has a direct effect to elderly workers management capability. The research results showed that the model base on assumption were in harmony with the empirical data by chi-square equaled to 93.89, p-value of chi-squares to 0.9, the ratio of chi-square to degrees of freedom equaled to 0.72, CFI equals to 0.95, GFI equals to 0.95, AGFI equals to 0.96 and RMSEA equals to 0.00. 6) Elderly workers management capability were affecting to organizational performance and creating share value, integrated economy value and social value affecting to sustainable organizational performance. The value of this research is to explain the casual relationship and effect elderly workers management capability. The empirical evidence from this research can be used to management of older workers in the hotel business and in other industries. The government and private sector can be considered as a framework for development as the policy formulation and determining long-term plans for human resource management of the organization to be effective and productive in gaining business and industry advantage to drive the economic growth of the country.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.วิโรจน์ เกษภูงาฬักษณ์ และร.ศ. ดร.จิรารวรรณ คงคล้าย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์รัฐ รัตนพงศ์ ภิญโญ ประธานกรรมการสอบ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล ดร.นนทวัฒน์ สุขผล และคุณพิสุจน์ แซ่คู ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร ทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ทั้งไทยและต่างประเทศทุกเล่ม ในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนราบรื่น และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

ปรีชา คำมาตี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของงานวิจัย.....	10
สมมติฐานในการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2.....	17
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	17
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	25
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ.....	28
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย.....	63
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ.....	80

บทที่ 3	91
วิธีดำเนินการวิจัย	91
ระเบียบวิธีวิจัย	95
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	95
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ	95
การสุ่มตัวอย่าง	95
ตัวแปรที่ศึกษา.....	96
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	97
การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	105
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	105
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย.....	112
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	115
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	115
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	115
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	116
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	117
บทที่ 4	120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	121
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	194
บทที่ 5	242
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	242
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	242

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	246
อภิปรายผลการวิจัย	253
ประโยชน์ของการวิจัย	268
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	285
รายการอ้างอิง	287
ภาคผนวก.....	310
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	311
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	323
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	329
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล.....	333
รายการอ้างอิง	340
ประวัติผู้เขียน.....	342



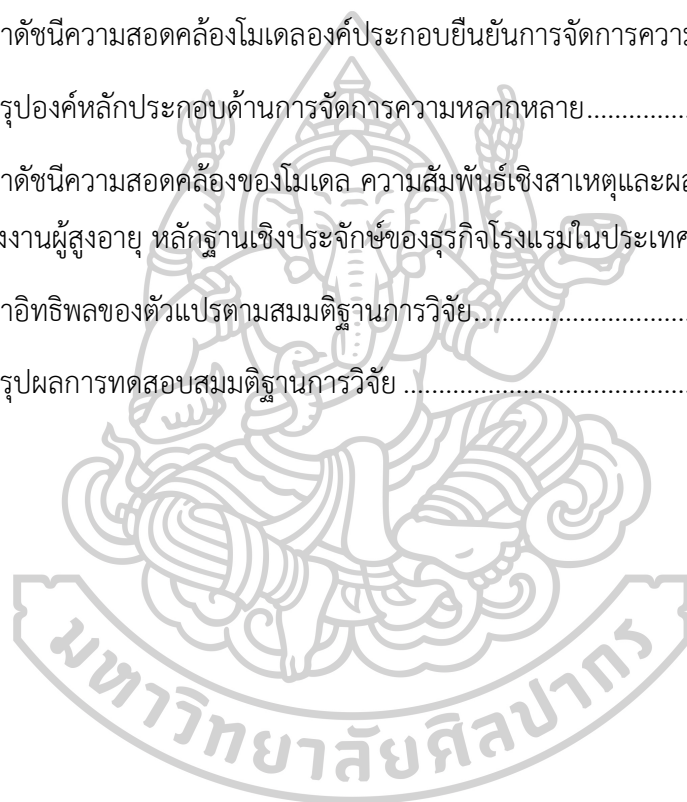
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส.....	33
ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ.....	36
ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน	104
ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์..	114
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารในโรงแรมในประเทศไทย	123
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	125
ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์	128
ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	129
ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร.....	130
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	131
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้.....	132
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้	133
ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้.....	134
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้านความต่อเนื่องในการบริการ	135

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ	136
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า	137
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	138
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	139
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์	140
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	141
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา	142
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล	143
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	144
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย ด้านการสร้างความเท่าเทียม	145
ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์การ	146
ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความรุนแรงของสภาพแวดล้อม ทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ กับผลการ ดำเนินงานขององค์การ	147

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ ระหว่างการแข่งขันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร	148
ตารางที่ 28 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต	149
ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	150
ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ	152
ตารางที่ 31 สรุปรองคประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ.....	154
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	155
ตารางที่ 33 สรุปรองคประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์กร.....	157
ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ	158
ตารางที่ 35 สรุปรองคประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ.....	160
ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร	161
ตารางที่ 37 สรุปรองคประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร.....	163
ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. 164	
ตารางที่ 39 สรุปรองคประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	166
ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย	167
ตารางที่ 41 สรุปรองคประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย.....	169
ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ.....	170
ตารางที่ 43 สรุปรองคประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ.....	172
ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	173
ตารางที่ 45 สรุปรองคประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์กร.....	175

ตารางที่ 46	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันคุณภาพการให้บริการ	176
ตารางที่ 47	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ	178
ตารางที่ 48	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ	179
ตารางที่ 49	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	181
ตารางที่ 50	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	182
ตารางที่ 51	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	184
ตารางที่ 52	ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการจัดการความหลากหลาย	185
ตารางที่ 53	สรุบบ่งค์หลักประกอบด้านการจัดการความหลากหลาย	187
ตารางที่ 54	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	188
ตารางที่ 55	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย	190
ตารางที่ 56	สรุบบ่งค์ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	193



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	26
ภาพที่ 2 Conceptual Framework	27
ภาพที่ 3 ขอบเขตของขีดความสามารถ	55
ภาพที่ 4 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ของ องค์กร และคุณภาพการให้บริการ	64
ภาพที่ 5 อิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร	69
ภาพที่ 6 อิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ และคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปร ส่งผ่าน	75
ภาพที่ 7 อิทธิพลของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร	76
ภาพที่ 8 อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	80
ภาพที่ 9 อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	85
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	93
ภาพที่ 11 โมเดลการวัดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	108
ภาพที่ 12 โมเดลการวัดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	108
ภาพที่ 13 โมเดลการวัดคุณภาพการให้บริการ	109
ภาพที่ 14 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	109
ภาพที่ 15 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	110
ภาพที่ 16 โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลาย	110

ภาพที่ 17 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	111
ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	153
ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	156
ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ	159
ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร	162
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	165
ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย	168
ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	171
ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	174
ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ	177
ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร	180
ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	183
ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย	186
ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	189
ภาพที่ 31 สรุปผลวิจัยเชิงคุณภาพ.....	240
ภาพที่ 32 สรุปผลการศึกษา.....	241

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์โลกในปัจจุบันกำลังเข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” (Ageing Society) อย่างเต็มตัว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรศาสตร์ (Demographic Changes) โครงสร้างประชากรไทยมีการเปลี่ยนแปลง ประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มที่ลดลง เนื่องจากการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์ กล่าวคือ อัตราการเกิดของประชากรโลกลดลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการคุมกำเนิดและการวางแผนครอบครัว ขณะที่ประชากรผู้สูงอายุมีอายุยืนขึ้นเนื่องจากพัฒนาการทางแพทย์และสาธารณสุข เกิดความไม่สมดุลระหว่างประชากรผู้สูงอายุและกำลังแรงงาน ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก (Kasia et al, 2015; Keith et al, 2015; Ciutiene and Railaite, 2014; Lazazzara and Bombelli, 2011; ปรีชา คำมาดี, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จีรารรรถ คงคล้าย, 2560; ศิวลาภ สุขไพบุลย์, 2560; อัครวิทย์ ศาสนพิทักษ์, 2560) การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยและโครงสร้างของพีระมิดประชากรที่กลับด้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสังคมโดยรวม (Gonzalez, 2016; Peter Knauth et al., 2005) ความท้าทายแรงงานทั่วโลกและมุ่งเน้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มประชากรที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของแรงงานในด้านอายุ ซึ่งมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายด้าน และอายุส่งผลอย่างมีนัยสำคัญในความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Case, 2015) ความท้าทายขององค์การกับช่วงอายุของแรงงานในปัจจุบันถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดการกับการลดลงของแรงงานวัยหนุ่มสาว กับการเพิ่มของแรงงานที่มีความหลากหลายของช่วงอายุมากขึ้น (Pinto et al., 2015; Dychtwald et al., 2006)

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงแรงงานจะนำไปสู่ความท้าทายขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องคำนึงถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่ส่งกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงานขององค์การ โดยองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอาจจะต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยหนึ่งมาตรการที่ภาครัฐในต่างประเทศเริ่มดำเนินการแล้ว คือการขยายอายุที่จะเกษียณให้มากกว่า 60 ปี เพราะเมื่อผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลก็สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม โดยเฉพาะแรงงานผู้สูงอายุ มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับศักยภาพในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคปัจจุบันอันจะนำไปสู่ความมั่นคงขององค์กร (Kasia et al., 2015; Pinto et al, 2014; Ruta and Rasa, 2014; Alessandra, 2011; Peter Knauth et al, 2005; Donaldson, 2001; Certo, 2000; ศิวลาภ สุขไพบูลย์, 2560; อัครวินท์ ศาสนพิทักษ์, 2560; พรรัตน์ แสดงหาญ, 2558)

การวิจัยพบว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนการจัดการแรงงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป (Ruta and Rasa, 2014) ความท้าทายแรงงานทั่วโลกและมุ่งเน้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มประชากรที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของแรงงานในด้านอายุ ซึ่งมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายด้าน และอายุส่งผลอย่างมีนัยสำคัญในความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Case, 2015) การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Pinto et al, 2014) การศึกษาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประโยชน์ของการรักษาแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสรรหาและการฝึกอบรมมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดงานและความเสียหายจากงาน การจูงใจในทางบวกกับแรงงานจะช่วยสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุ (Libby, 2003) แรงงานผู้สูงอายุส่งผลกระทบต่อองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียกำลังแรงงานที่เกษียณอายุก่อนกำหนด ซึ่งอาจไม่ได้ส่งผลกระทบทุกองค์กร แต่การลดลงของแรงงานผู้สูงอายุนั้นสามารถนำไปสู่การสูญเสียของทักษะความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Dychtwald et al, 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า วิกฤตการณ์แรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันภาคธุรกิจต่างๆ ก็ยังไม่ตระหนักถึงปัญหาในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร (Dumay, J. and J. Rooney, 2011) การจัดการอายุของพนักงานเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ในการจัดการและรักษาพนักงานที่เกษียณอายุใกล้เกษียณอายุ และพบว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการเรื่องอายุที่ครบวงจรและมีมาตรการบริหารช่วงอายุที่มีประสิทธิผลเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจและเศรษฐกิจในภาวะที่ประชากรลดลง (Fabisiak, J. and S. Prokurat, 2012; ปรีชา คำมาดี, วิโรจน์ เกษภูลักษณ์, & จีรวรรณ คงคล้าย, 2560)

โดยความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรล้วนมีปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรเช่น การเพิ่มขึ้นขององค์กรต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน สภาพการแข่งขันขององค์กรที่อยู่ในระดับเดียวกัน การดึงดูดใจของแรงงานที่มาจากองค์กรคู่แข่งอื่น ปัจจัยภายในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผน กลยุทธ์ เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของผู้บริหารองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพราะแรงงานในปัจจุบันย่อมมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นคุณค่าในทรัพยากร ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยการวิเคราะห์ช่องว่างความต้องการจ้างแรงงาน (Labor Demand) และความสามารถในการจัดหาแรงงาน (Labor Supply) เช่นความแตกต่างของแรงงานในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ระดับความรู้ของพนักงาน อายุ เพศ เป็นต้น (Chia et al, 2015; นิติพล ภูตะโชติ, 2559) นอกจากนี้ยังคงมีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มักจะมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการทำความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่การเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกิจ เป้าหมาย และการยอมรับของทุกคนในองค์กร (Yair and Bruce, 2004)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก (Stone, 2006; ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์, 2554) ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรเงินทุน รวมถึงความสามารถและสมรรถนะต่างๆ ของทรัพยากรองค์กรเป็นแหล่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Prahalad & Hamel, 1990) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทในการบริหารทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ 2 สิ่งนี้เกิดความสมดุล นอกจากนี้การบริหารยุคใหม่จะต้องเน้นการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มากกว่าการปล่อยให้เกิดปัญหาแล้วจึงคิดหาทางความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นจริง และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรสู่ความได้เปรียบในอนาคต (วนิดา วาติเจริญ และคณะ, 2556) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์กร การกำหนดแผนงานต้องครอบคลุมกิจกรรมที่ส่งเสริมข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสอดคล้องประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Guest, 1997) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้

และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานนี้นำไปสู่ความท้าทายขององค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์กรควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์กร (Ruta and Rasa, 2014)

ทรัพยากรขององค์กรเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ องค์กรที่มีทรัพยากรที่หายากมีคุณค่า คู่แข่งไม่มี หรือไม่สามารถเลียนแบบได้ ไม่สามารถหาทดแทนได้ เช่น ทักษะโดยเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นเลิศคู่แข่งไม่สามารถหาได้ หรือเลียนแบบยาก หรือบริการ สินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ถ้ายังมีราคาไม่แพงยิ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี (Miller, 1998) โดยองค์กรจะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น โดยองค์กรจะต้องมีการตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถที่โดดเด่น การพัฒนา สร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ (Pick and Uhles, 2012; สมพร ปานยินดี, 2558) รูปแบบความสามารถที่ใช้กันอย่างแพร่หลายนี้เป็นระบบการจัดการความสามารถของพนักงานตัวเด่น ในองค์กรสำหรับการรับสมัคร การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา การค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กร (Stone et al., 2013) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าในองค์กร หากแต่บุคลากรในองค์กรจะตระหนักเพียงแค่ว่าสิ่งนี้เกินไปว่าความรับผิดชอบในการทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างทุนมนุษย์ด้วยการสะสมองค์ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่ได้มาจากประสบการณ์การทำงาน (Kristina et al., 2016) ทักษะที่ดีจึงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้กับองค์การธุรกิจได้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) แผนกทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางความรู้ที่สร้างความสามารถให้กับพนักงานแต่ละคนได้สำรวจศักยภาพในขอบเขตความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ วิธีการใช้ประโยชน์จากความรู้ในองค์การ หรือวิธีการที่สร้างความเชื่อมโยงของความสามารถของพนักงานกับองค์การ และลักษณะของงาน โดยมุ่งเน้นให้เป็นไปตามนักพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ ต้องการด้วย (Atri, 2013) ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีความสำคัญและเชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงานทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Khorasani and Eidi, 2010) องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เปรียบเหมือนกับองค์การมี “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) เพราะสติปัญญาของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างไม่สิ้นสุด แตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นวัตถุ ซึ่งนับวันมีแต่ค่าจะเสื่อมลงเรื่อย ๆ และหมดค่าไปในที่สุด (พรพิมล เชื้อบางแก้ว, 2555) แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์การต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์ความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Pinto et al, 2014)

องค์การทุกองค์การที่เกิดขึ้นมาย่อมมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ (Viara and Alexei, 2011) เป้าหมายขององค์การทำหน้าที่เป็นจุดมุ่งหมายของความสำเร็จที่สำคัญที่สุดในทุกองค์การ (Tengku and Bhatti, 2013) เป้าหมายขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายหลักสำหรับองค์การ เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญในทุกองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการที่ระบุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสำคัญมากกับบุคลากรต่อการเข้าใจถึงโครงสร้างขององค์การ เพราะโครงสร้างขององค์การเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความยืดหยุ่นต่อการรับมือขององค์การจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Salerno, 2009) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์การ ไม่มีองค์การใดที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่คำนึงถึงการจัดการที่เหมาะสมตามความสามารถ ดังนั้นองค์การต้องตระหนักว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หลักในการนำจุดมุ่งหมายในแนวความคิดไปสู่การลงมือปฏิบัติ ด้วยแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ จะสร้างให้องค์การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและเป็นส่วนที่สร้างความแข็งแกร่งในการกำหนดประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรมองค์ของการ ประสิทธิภาพที่มาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับสังคม (Kristina et al., 2016) การที่บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันได้นั้น อย่างน้อยที่สุดบุคคลเหล่านั้นต้องมีเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องต้องกัน เป้าหมายเป็น

เครื่องมืออย่างน้อยซึ่งช่วยผลักดันให้บุคคลในกลุ่มเกิดความร่วมมือกันในการทำงานและเป็นแนวทางอันสำคัญต่อการทำงานของกลุ่ม (วิเชียร วิทยอุดม, 2558) กลุ่มช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส์เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นกระบวนการยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานและการสนทนากลุ่ม เสียสละชีวิตส่วนตัวเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว และคณะ, 2559)

วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการจัดการในองค์การมีความหมายรวมไปถึง ความคิด การกระทำ และสิ่งประดิษฐ์ เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เน้นรูปแบบสวยงามพร้อมใช้งาน บริการเป็นเลิศ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมทางการจัดการ องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมร่วมของการดำเนินงานองค์การเพื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมลาลวัลย์, 2554) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Anggia et al, 2013) เป็นพลังที่ทรงอำนาจ ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญและระบุแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานขึ้นการกระทำต่างๆ ภายในองค์การ (Hatch, 2006) เป็นระบบการสร้างความหมายในคุณค่าร่วมกันซึ่งจัดโดยสมาชิกซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ (Stephen and Timothy, 2016) เป็นแนวทาง หรือวิธีการที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด มีการรับรู้ และเข้าใจตรงกัน และยอมรับที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในการที่จะให้วัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง และยั่งยืนอย่างต่อเนื่องในสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การเป็นความร่วมมือของบุคลากรในองค์การในการดำเนินชีวิตให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับ เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ธีรยุทธ เมฆประสาธ, 2558) การจัดการกำลังคนอย่างมีกลยุทธ์ในเบื้องต้นต้องสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การให้ได้ และวัฒนธรรมนั้นควรแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ สร้างสรรค์บริการใหม่ สร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า บูรณาการความรู้และประสบการณ์ สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า ฯลฯ จะเห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการพิจารณาภายใต้แนวโน้มธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้ พนักงานจะต้องมีความคิดก้าวหน้ายอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าใจการประกอบธุรกิจที่มุ่งหมายเอากำไร เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมลาลวัลย์, 2554) สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายในปัจจุบันทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ได้รับการยอมรับและเห็นถึงคุณค่าในความหลากหลายขององค์การ (Cox, 1991; Miller, 1998) ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การ

ย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการการดึงดูด การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์กรได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สามารถบริหารคนเก่งให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร ปัจจัยสำคัญหากองค์กรมีกลุ่มคนเก่งที่หลากหลาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างแท้จริงบูรณาการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดหน้าที่ มอบหมายงานที่ท้าทาย และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคนเก่งโดยไม่แบ่งแยก (Glastra and Meerman, 2012) โดยการสร้างวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่มที่เป็น Gen – B หรือ Baby Boomer Generation คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489 – 2507 ลักษณะของกลุ่ม Gen – B หรือ Baby Boomer นั้นเป็นคนที่ยอมทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว เคารพกฎกติกา อุดมคติ ทุ่มเทากับองค์กรมาก ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากองค์กรคำนึงถึงลักษณะที่โดดเด่นของกลุ่มนี้ก็สามารถนำไปกำหนดเป็นแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้ (ดำรง พิณคุณ, 2558)

ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นก่อให้เกิด การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คือ กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ภายใต้อินเทอร์เน็ต เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Zhining et al., 2016; Wang et al., 2014; Liao et al., 2007; Takeuchi & Nonaka, 2004) รวมทั้งคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในบริการของโรงแรม โดยการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า นำไปสู่ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบ ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (Bekir and Halil, 2015; Bloemer et al., 1998; Ghobadian et al., 1994)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้ระบุว่าสถานการณ์แนวโน้มของโลกปัจจุบัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยของโลกส่งผลต่อเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต การเป็นสังคมผู้สูงวัยของโลกยังอาจเป็นภัยคุกคามสำคัญสำหรับประเทศไทยด้วยเช่นกันเนื่องจากการลดลงของวัยแรงงาน จึงอาจก่อให้เกิดการแย่งชิงประชากรวัยแรงงาน โดยเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นแรงงานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยจากผลสำรวจสำหรับผู้สูงอายุก่อนวัย 60-69 ปีที่มีสถานะทางสุขภาพที่ดีมีกว่าร้อยละ 59.9 ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ยังสามารถทำงานได้ แต่สัดส่วนของการทำงานยังไม่สูงมากนัก โดยปี 2557 ผู้สูงวัย 60-64 ปี มีงานทำร้อยละ 59.2 และกลุ่มวัย 65-69 ปี

ร้อยละ 45.6 ของประชากรวัยเดียวกัน ดังนั้นจึงควรพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ ผ่านการเสริมทักษะการดำรงชีวิต ทักษะอาชีพในการหารายได้ มีงานทำที่เหมาะสมกับศักยภาพ และหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2560)

ประเทศไทยถือเป็นประเทศหนึ่งที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมเดินทางท่องเที่ยวเป็นต้น ๆ ของโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของโลกและเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอยู่ตลอดเวลา สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมหลักในการนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ จึงมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรม ทั้งในรูปแบบของโรงแรมแบบอิสระและโรงแรมแบบเครือข่าย ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และทำรายได้เป็นอันดับสองของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (มณฑกานติ แลนแคสเตอร์, 2548) การท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2030 จำนวนนักท่องเที่ยวโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 1,800 ล้านคน ด้วยอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ต่อปี และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นไป ตลาดเกิดใหม่หรือกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะเป็นกลุ่มประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าตลาดประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงสุด (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานแนวโน้มธุรกิจของธนาคารแห่งประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2560 ที่ระบุว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนนักท่องเที่ยวส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมของไทยเป็นอย่างมากและส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรแรงงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2560)

จากปรากฏการณ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่มีสัดส่วนของการจ้างหลังเกษียณแรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น และมีการจ้างในหลากหลายตำแหน่ง ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้เกิดการขยายโอกาสในการจ้างงานผู้สูงอายุใน

องค์การที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน หรือต่างธุรกิจแต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป รวมถึงประโยชน์ใน ส่วนงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูล เพื่อเป็นกรอบพิจารณาในการ วางนโยบาย การกำหนดแผนระยะยาวด้านแรงงานขององค์การธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบในระดับธุรกิจและระดับอุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเติบโต ทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ แรงแรงงานผู้สูงอายุมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ ขององค์การ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีคุณภาพการให้บริการ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผล การดำเนินงานขององค์การ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลใน ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการ ดำเนินงานขององค์การ
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
6. เพื่อศึกษาแนวทางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการ แรงแรงงานผู้สูงอายุสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางสำหรับการหาคำตอบของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
3. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
4. ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กรคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยอย่างไร
6. แนวทางการพัฒนาของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างไร

สมมติฐานในการวิจัย

1. สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
2. สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ
3. สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
4. สมมติฐานที่ 4 คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
5. สมมติฐานที่ 5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
6. สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

7. สมมติฐานที่ 7 ก ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

8. สมมติฐานที่ 7 ข ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

9. สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

10. สมมติฐานที่ 9 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว มีจำนวนทั้งสิ้น 959 โรงแรม ซึ่งประกอบด้วย ระดับสี่ดาว 785 และระดับห้าดาว 174 แห่ง (Booking.com, 2560) เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2560 (Booking.com ผู้นำธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางรับจองที่พักออนไลน์ระดับโลก เป็นบริษัทในเครือของไพรซ์ไลน์กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทอีคอมเมิร์ซที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 3 ของโลก) (Marketeer, 2560) ซึ่งแบ่งเป็น หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร (Organization)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว มีจำนวนทั้งสิ้น 959 โรงแรม ซึ่งประกอบด้วย ระดับสี่ดาว 785 และระดับห้าดาว 174 แห่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 19 ตัวแปร ได้ตัวอย่างคือ 190 – 380 โรงแรม ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 293 ฉบับ จึงเป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสมการโครงสร้าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูล (Informant) โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2554) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กรรมการผู้จัดการ/เจ้าของสถานประกอบการในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัลโรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรม

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลวันที่ 1 มิถุนายน 2560 – 31 มกราคม 2561

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง จากการวิจัยคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

4.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล

4.1.2 การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

4.2.2 คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

4.2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวตน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลใน

อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลในการสร้างการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มากขึ้น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญในคุณค่าในวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation Inspiration: MI) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

1.3 การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความสามารถในความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

1.4 การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล บริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล เพื่อสร้างให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง

2. การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management: DM) หมายถึง การวางแผนในการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงอายุ ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะคติดีที่มีต่อการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม องค์กรจึงต้องสร้างความเท่าเทียม ปรับตัวเองให้สามารถสนองต่อความหลากหลายนั้น รวมถึงใช้ประโยชน์โดยนำจุดแข็งของศักยภาพที่โดดเด่นจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงานเข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ การมุ่งการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

2.1 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Managing the Diversity Orientation: MDO) หมายถึง ความสามารถในการบริการจัดการความแตกต่างด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการนำข้อมูลพื้นฐานพฤติกรรมที่แตกต่างและหลากหลายของแต่ละบุคคลมาพัฒนาวิธีการบริหารงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุด

2.2 การสร้างความเท่าเทียม (Creating Equality: CE) หมายถึง การบริหารงานภายในองค์กรภายใต้ความหลากหลายที่สร้างความเท่าเทียมให้กับทุกคนในองค์กร ด้วยนโยบาย การจ้างงาน การปฏิบัติงาน กฎระเบียบและแบบแผนที่เท่าเทียมกัน

2.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability: AD) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรตามสภาพแวดล้อมเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

3. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability: EWMC) หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้ต่อหลังจากเกษียณ หลังจากที่ต้องการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการบริการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยรูปแบบของการบูรณาการจัดการกระบวนการ ทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3.1 การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration: HRPI) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์กรจนถึงการเกษียณ และการจัดการให้แรงงานผู้สูงอายุได้ทำงานต่อในองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้าในอาชีพ

3.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation: CVC) หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

3.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals Orientation: OGO) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยมีมุ่งเน้นกระบวนการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation: CACO) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมจากภายนอก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมาย องค์กรมองเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรให้ความมั่นคง สร้างความ

มั่นคง สร้างความเชื่อมั่นของพนักงานให้เกิดขึ้น ในการเป็นสมาชิกองค์การ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เศรษฐกิจไม่ดี หรือค่าครองชีพสูงองค์การก็มีการช่วยเหลือเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย

4. การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (Knowledge Sharing Organizational: KSO)

หมายถึง การแบ่งปันความรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

4.1 การสร้างเครือข่ายความรู้ (Learning Network: LN) หมายถึง การแลกเปลี่ยน

ความรู้ ความคิด ข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้จากการปฏิบัติงานขององค์การ กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ

4.2 การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity Integration: LAI)

หมายถึง กิจกรรมที่ใช้สร้างให้พนักงานในองค์การได้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ด้วยกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ กิจกรรมประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์การ และกิจกรรมที่ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร ฎาระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ

4.3 การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation in Learning: ML) หมายถึง การ

สร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์การ ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

5. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality: SQ) หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิด

ประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์การ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

5.1 ความต่อเนื่องในการบริการ (Continuous Service: CS) หมายถึง ความสามารถ

ในการจัดการการดำเนินงานของโรงแรม โดยคำนึงถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ การวางแผนบริหารกำลังคนที่ต่อเนื่อง ตอบสนองลูกค้าได้ทันเวลา โดยใช้การจัดการกำลังแรงงานผู้สูงอายุเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนแรงงานภายในองค์การ

5.2 การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (Development Service Techniques: DST)

หมายถึง การพัฒนาในงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา โดยใช้ความเชี่ยวชาญนั้นของแรงงานผู้สูงอายุพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการที่ดี

5.3 การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Empathy: EM) หมายถึง

ความสามารถในการบริการของผู้สูงอายุโดยตอบสนองได้ตรงต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยอาศัยทักษะ ความรอบรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้บริการด้วยความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

6. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) หมายถึง

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) หมายถึง

ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด

6.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance: NFP)

หมายถึง ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

7. ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment Intensity: CEI) หมายถึง

การรับรู้ขององค์กรถึงระดับความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การดำเนินธุรกิจนั้นย่อมมีความคาดหวังเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามปรับแนวคิดวิธีการ กลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันขึ้นนั้นอยู่กับจำนวนของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดแต่ละประเด็นตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา และการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย
5. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงาน

ผู้สูงอายุ

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 3 ทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยการเข้าใจความหลากหลายในองค์การเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) มุ่งอธิบายการจัดการทรัพยากรพื้นฐานขององค์การเพื่อกำหนดความสามารถขององค์การเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มุ่งเน้นอธิบายการจัดการองค์การที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เพื่อองค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการปรับรูปแบบของการจัดการองค์การภายใน การกำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุมองค์การของแต่ละแห่งให้เหมาะสม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)

ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการการตัดสินใจ การมุ่งใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์การได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สามารถบริหารคนเก่งให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ ปัจจัยสำคัญหากองค์การมีกลุ่มคนเก่งที่หลากหลาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างแท้จริง บุคลากรเชิงกลยุทธ์ การกำหนดหน้าที่ มอบหมายงานที่ท้าทาย และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคนเก่งโดยไม่แบ่งแยก (Glastra and Meerman, 2012) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Dessler (2010) ได้กล่าวว่าปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายมากขึ้น เป็นความท้าทายในการบริหารบุคลากรที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์การต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้มีการยอมรับความหลากหลาย มีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งผลลัพธ์จากการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์การจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทขึ้นอยู่กับการนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างศักยภาพในการแข่งขัน การเติบโต ความเจริญและความสง่างามให้กับบริษัท โดยรักษาความสมดุลของเพศและอัตลักษณ์ทางเพศ มีแรงงานหลากหลายช่วงอายุ จัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ของทุกเชื้อชาติและวัฒนธรรม และสร้างคุณค่าส่วนบุคคลผ่านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความหลากหลาย ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์การในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (วชิระ ชนะบุตร, 2560) องค์การต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การสามารถบริหารจัดการความหลากหลายของแรงงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพร่วมกันได้นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญในการมุ่งสู่ความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การได้เป็นอย่างดี (สุธาสินี โพธิจันทร์, 2558) ผู้บริหารองค์การต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านต่าง ๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การมุ่งใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษา

ปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยมีให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) การจัดการที่เหมาะสมไม่ใช่แค่การบริหารจัดการเพียงระบบ แต่มันคือการจัดการกับพฤติกรรมของคน ไม่ว่าจะ เป็นทัศนคติที่แตกต่างกัน ความเข้าใจ ความเชื่อที่แตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งหนึ่งซึ่งงานด้านทรัพยากร บุคคลไม่ควรมองข้าม คือการใช้นโยบายที่เหมาะสมเพื่อให้ความสามารถใช้ความหลากหลายของ แรงงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด (สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2558) ในปัจจุบันผู้บริหารต้องมี รูปแบบการบริหารงานที่หลากหลายและแตกต่างกันไป เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะที่หลากหลายของ คนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลาย จะต้องสามารถนำเอาความหลากหลายในระดับบุคคล มาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร การนำอัตลักษณ์ขององค์กรมากำหนดร่วมกับอัตลักษณ์ของบุคลากรนั้นช่วยลดอิทธิพลเชิงลบกับผล การดำเนินงานลงได้ (Biga, 2007)

จากขอบเขตของทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ผู้วิจัยได้นำอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นฐานในการ อธิบาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุในองค์กรเกิดจากองค์กรสามารถเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายของบุคคลทางด้านอายุ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลักดันให้เกิดการจัดการบนความ หลากหลายของกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมานาน ของผู้สูงอายุ ดังนั้นการการดึงจุด การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานกับองค์กรได้นั้น องค์กรต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวของผู้สูงอายุเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลาย ผู้บริหารจะต้องสามารถนำเอาความ หลากหลายในระดับบุคคล มาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร การนำอัตลักษณ์ขององค์กร มากำหนดร่วมกับอัตลักษณ์ของบุคลากรนั้นช่วยลดอิทธิพลเชิงลบกับผลการดำเนินงานลงได้ (Glastra and Meerman, 2012; Biga, 2007; พรรรัตน์ แสงหาญ; สุธาสิณี โพธิจันทร์, 2558) ทฤษฎีอัตลักษณ์ ทางสังคมนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การ จัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการ บริหารจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยง เป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม สามารถช่วย ให้ผู้บริหารเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายของบุคคลด้านอายุ เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Case et al (2015) ที่กล่าวว่า ความท้าทาย

ในแรงงานทั่วโลก มุ่งเน้นไปที่การจัดการเกี่ยวกับแนวโน้มประชากรในเรื่องของการจัดการความหลากหลายของแรงงานผู้สูงอายุ ความแตกต่างที่หลากหลายมิติ และในด้านอายุที่พบว่ามีนัยสำคัญ ส่งผลกระทบต่อความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก ฟงต์สิริ (2553) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องใช้การผนึกพลังประสานความหลากหลาย โดยผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าในประสบการณ์ ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร และพยายามมองหาจุดแข็งที่แต่ละคนมี เพื่อที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ปลดปล่อยศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ออกมาในการตัดสินใจ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร การผนึกพลังประสานความหลากหลายจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ดีขึ้น ความสามารถพิเศษและประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวที่สูงขึ้นต่อความผันผวนของตลาดความต้องการผู้บริโภค

2. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory)

กิจการจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรของกิจการ ประกอบด้วย ทรัพยากรมีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรหายากหรือไม่ (Rare) ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ (Imitation) และไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ (Substitution) นำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน (Barney et al., 1991) สอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2554) และ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557) การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรได้เกิดจาก ทรัพยากรจะต้องมีคุณค่า (The Resource Must Be of Value) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร คุณค่าคือสิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานสามารถหาแนวทางสร้างความแตกต่างได้ โดยการที่จะลดต้นทุน หรือสร้างเอกลักษณ์ในตัวสินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการด้วยการจัดโปรแกรมการมอบอำนาจงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรจะต้องหาได้ยาก (The Resource Must Be Rare) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทรัพยากรจะต้องยากต่อการเลียนแบบ (The Resource Must Be Difficult to Imitate) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อความสามารถของพนักงานไม่สามารถที่จะคัดลอกได้โดยผู้อื่น และสุดท้ายทรัพยากรจะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ (The Resource Must Be Organized) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มีของความได้เปรียบ

ทางการแข่งขัน เมื่อผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent) เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเดิมกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อมกัน

มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Nath et al., 2010) แนวคิดมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-based View) ทั้งนี้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Eisenhardt and Martin., 2000) การที่องค์การจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องให้ความสนใจกับสิ่งที่ตนเองมี นั่นก็คือ ทรัพยากร (Resources) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่กระจายอยู่ทั่วทั้งองค์การ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ โรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร ที่ดิน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ วัฒนธรรมองค์การ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และความน่าเชื่อถือขององค์การ เป็นต้น (Fahy and Smithee, 1999) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนในห้วงการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Wright and McMahan, 1992) องค์การหรือธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มที่เกิดเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor et al., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคอุตสาหกรรมฐานความรู้ (Knowledge-Based Industries) ศักยภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาวัตกรรมที่ตอบสนองต่อกลไกของตลาดได้ เช่น การมีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่คุณภาพแตกต่างจากคู่แข่ง (Bartlett and Ghoshal, 2002) ในปัจจุบันสิ่งที่เป็นความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ความหลากหลายในองค์การ โดยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรอธิบายว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และองค์การจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายนี้ โดยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเห็นถึงความสำคัญของความหลากหลายที่สามารถสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ (Barney et al., 2002)

จากขอบเขตของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรมาเป็นฐานในการอธิบาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์การเกิดจากองค์การสามารถสร้างมูลค่าบนพื้นฐานของทรัพยากร เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเตรียมพร้อมปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ศักยภาพขององค์การจะ

ขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ หากองค์การจัดการให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขึ้นภายในองค์กร องค์กรสามารถสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรได้เช่นกัน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานานของผู้สูงอายุ องค์กรสามารถใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป (Barney, 1991; Bartlett and Ghoshal, 2002; Kor et al., 2007; Nath et al., 2010; พรรัตน์ แสดงหาญ)

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานของทรัพยากรนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบริการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ และปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแข่งขันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานของทรัพยากร สามารถช่วยสร้างมูลค่าบนพื้นฐานของทรัพยากร เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเตรียมพร้อมปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการจัดการกระบวนการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่เชื่อมโยงกับความสามารถขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Pinto and Nunes (2014) ที่กล่าวว่า แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์กรต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Ciutiene and Railaite (2014) ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานนี้ นำไปสู่ความท้าทายขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์กรควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์การ

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

แนวการศึกษาการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการศึกษาแนวคิดทางการจัดการ ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ใหม่ที่สุดคือเกิดเมื่อประมาณ ค.ศ. 1973 – 1975 และได้เป็นที่ยอมรับแพร่หลายของนักบริหารในปัจจุบัน สมมติฐานสำคัญของแนวคิดนี้ก็คือ องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ดังนั้นการบริหารองค์กรจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์กรแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์การภายในของ

แต่ละแห่งให้เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วิธีการนี้ได้ละทิ้งแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร ของสำนักคิดแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิงให้เป็นแนวคิดสากลที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ (All – Purpose Principle) โดยพยายามมุ่งค้นคว้าหารูปแบบการบริหารการตัดสินใจ ที่มีความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) ของแต่ละองค์การ แนวความคิดการบริหารตามสถานการณ์นี้ ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมจะต้องการความสัมพันธ์ภายในที่แตกต่างกัน จะไม่มีแนวทางเลือกที่ดีที่สุดแนวทางเดียว เหมือนกับทฤษฎีการบริหารแบบดั้งเดิม แต่จะมีแนวทางการจัดการงานหรือแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุด จะต้องเป็นแนวทางที่ดีที่สุดและจะต้องเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับลักษณะต่าง ๆ ของสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่องค์การกำลังประสบปัญหาอยู่ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2558)

ทฤษฎีการจัดการเชิงการณเป็นทฤษฎีที่มีพัฒนาการมาจากแนวความคิดทางการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Approach) แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) และแนวความคิดเชิงระบบ (System Approach) ตามลำดับ โดยพบว่าการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดทางการจัดการเชิงสถานการณ์เกิดขึ้นในช่วงปลายปี ค.ศ. 1950 และเริ่มมีความชัดเจนจนกลายเป็นทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ในปี ค.ศ. 1967 โดยนักวิชาการที่ชื่อว่า Fred E. Fiedler ทฤษฎีดังกล่าวมีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกับแนวความคิดเชิงระบบ กล่าวคือให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ยังให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) และไม่คงที่ (Instability) (Luthans and Stewart, 1997)

แนวความคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารเลือกนำมาใช้ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบการควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การหรือเป็นวิธีการบริหารจัดการองค์การที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญต่างกัน (Donalson, 2001) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวความคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000) ทฤษฎีตามสถานการณ์นำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกรอบโครงสร้าง การดำเนินงานและการแลกเปลี่ยนด้านเศรษฐกิจและสังคมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปรับตัวและแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม (Sousa and Voss, 2008) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง ซึ่ง

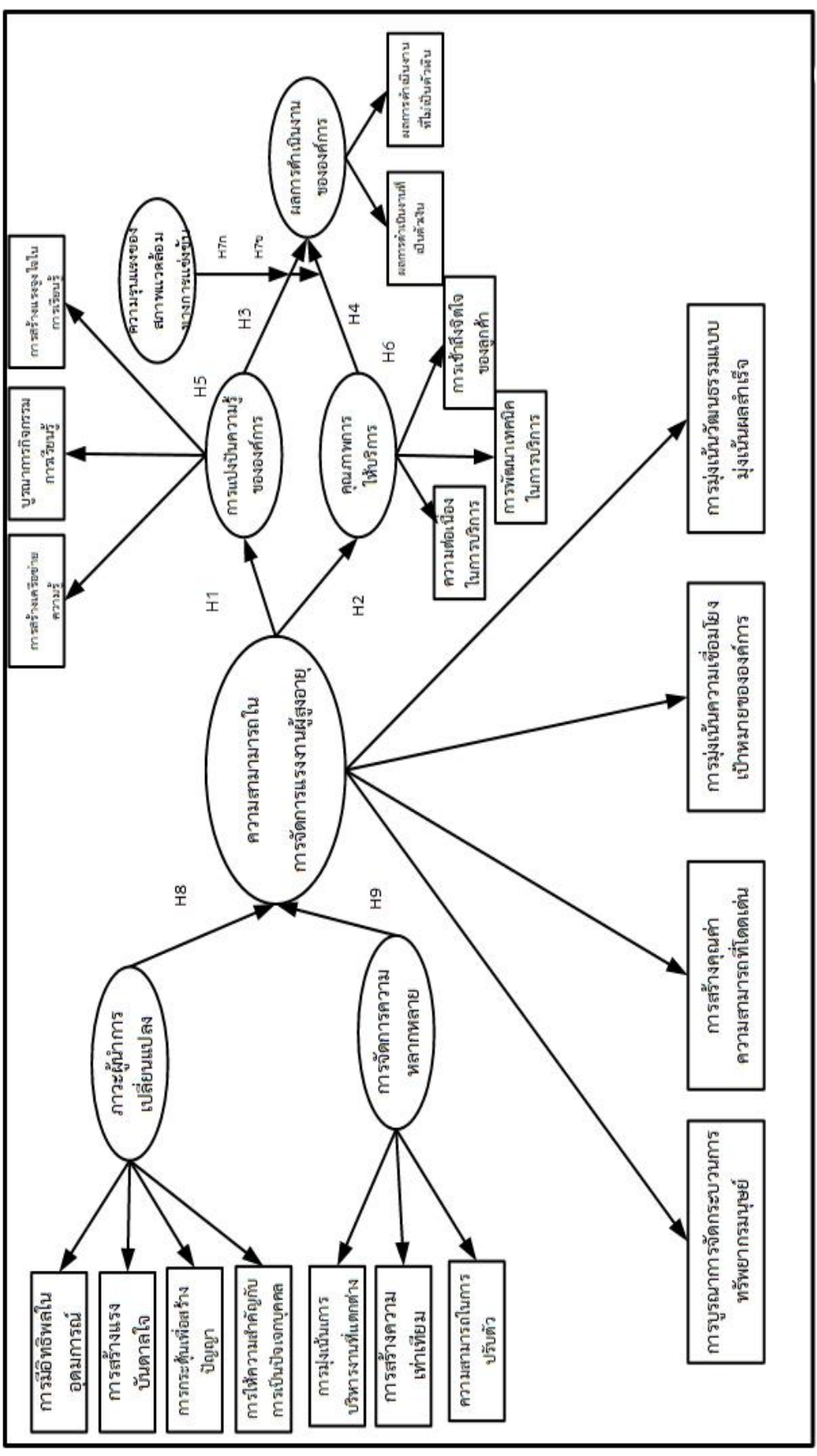
ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Koall, 2011)

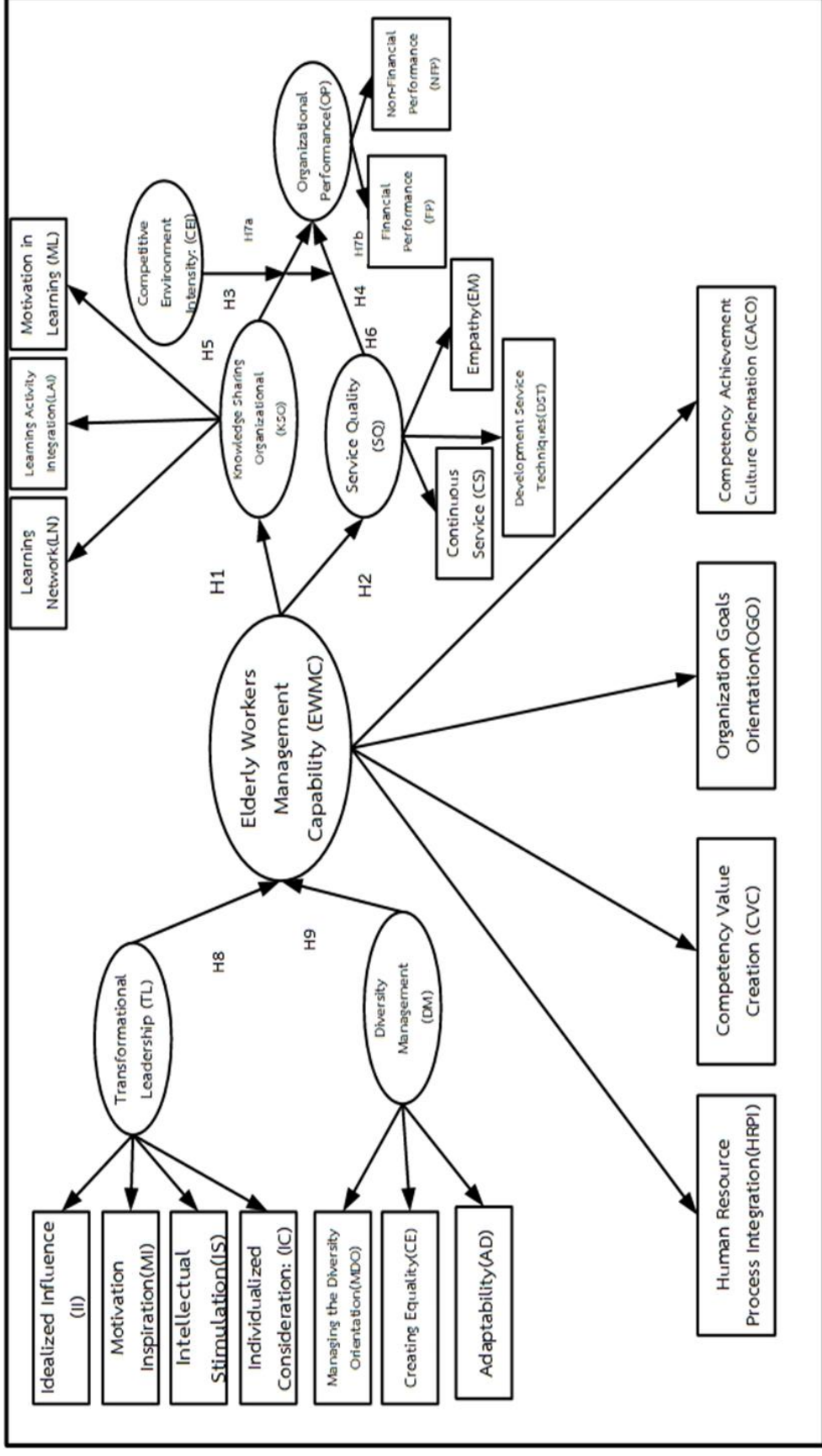
จากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาเป็นฐานในการอธิบาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สถานการณ์ประชากรโลก การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัว บริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อรับมือให้ทันกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่ลดลง การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารกำลังคนเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการในอนาคตจึงเป็นเรื่องท้าทายขององค์กรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (องค์กร (Koall, 2011; Sousa and Voss, 2008; Donaldson, 2001; Certo, 2000; วิเชียร วิทย์อุดม, 2558) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบริการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ทำให้องค์กรสามารถจัดการปรับตัวและแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์กรภายใน การกำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุมองค์กรของแต่ละแห่งให้เหมาะสมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Ciutiene, and Railaite (2014) ที่กล่าวว่า ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานนี้ นำไปสู่ความท้าทายขององค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์กรควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์กร และสอดคล้องกับ Pinto and Nunes (2014) แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุนั้นมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์กรต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge sharing Organization) คุณภาพการบริการ (Service Quality) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) โดยมีความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environmental Intensity) เป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สามารถนำเสนอรายละเอียดดังภาพที่ 1







ภาพที่ 2 Conceptual Framework

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

ผู้สูงอายุ ตามคำนิยามขององค์การสหประชาชาติ คือ ประชากรทั้งเพศชาย และเพศหญิงซึ่งมีอายุ มากกว่า 60 ปี ขึ้นไป โดยเป็นการนิยามนับตั้งแต่อายุเกิด สังคมผู้สูงอายุ คำว่า “สังคมผู้สูงอายุ” องค์การสหประชาชาติ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society หรือ Ageing Society) 2) ระดับ สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) และ 3) ระดับ Super-Aged Society สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) หมายถึง สังคมที่มีประชากรอายุ 60 ปี ขึ้นไป ที่อยู่จริงในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกัน ในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป หรือมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป ที่อยู่ในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกันในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 7 ขึ้นไป แต่หากประเทศใดมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป หรือมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป ในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 14 ขึ้นไป ประเทศนั้นจะขึ้นชื่อว่าเป็น “สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์” (Aged Society) (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2553)

ประชากรไทยเพิ่มจาก 22.2 ล้านคน เป็นกว่า 63 ล้านคน ในช่วง 50 ปี ที่ผ่านมา จำนวนประชากรวัยสูงอายุ (อายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป) เพิ่มขึ้นเป็นลำดับเช่นกัน จาก 1.2 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2503 เป็นประมาณ 8.5 ล้านคน ในปี 2553 โดยสัดส่วนที่ประชากรสูงอายุในระยะแรกๆ เพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ และเริ่มเพิ่มในอัตราที่รวดเร็วขึ้นนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 เป็นต้น สัดส่วนของประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.6 ในปี พ.ศ. 2503 เป็นร้อยละ 5.5 ในปีพ.ศ. 2523 และร้อยละ 13.2 ในปี พ.ศ. 2523 และในปี พ.ศ. 2555 มีประชากรผู้สูงอายุ จำนวน 8.6 ล้านคน หรือร้อยละ 12.7 ของประชากรทั้งประเทศ มีผู้สูงอายุที่ทำงาน 3.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 39.4 สาเหตุสำคัญของการเพิ่มสัดส่วนของประชากรสูงอายุอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์หรือภาวะการณเกิด ซึ่งเมื่อ 50 ปีที่แล้วผู้หญิงคนหนึ่งมีบุตรโดยเฉลี่ยมากกว่า 6 คน และในปัจจุบันมีบุตรโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 2 คน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้สัดส่วนและจำนวนประชากรวัยเด็กลดลงเป็นลำดับอย่างรวดเร็ว จนนำมาสู่การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนของประชากรวัยสูงอายุ โครงสร้างประชากรไทยในปัจจุบันจึงเปลี่ยนจากประชากรเยาว์วัยเป็นประชากรสูงอายุ เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้สูงอายุที่ยังมีศักยภาพเข้ามาทำงานทดแทนผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน ดังนั้น ประชากรสูงอายุเหล่านี้ในวันจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้งานด้านผู้สูงอายุถูกกำหนดไว้ในนโยบายรัฐบาลซึ่งสอดคล้องกับ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2552 (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2557)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้ระบุว่าสถานการณ์แนวโน้มของโลกปัจจุบัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกส่งผลต่อเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต การเป็นสังคมผู้สูงอายุของโลกยังอาจเป็นภัยคุกคามสำคัญสำหรับประเทศไทยด้วยเช่นกันเนื่องจากการลดลงของวัยแรงงาน จึงอาจก่อให้เกิดการแย่งชิงประชากรวัยแรงงาน โดยเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นแรงงานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยจากผลสำรวจสำหรับผู้สูงอายุวัยต้นอายุ 60-69 ปีที่มีสถานะทางสุขภาพที่ดีมีกว่าร้อยละ 59.9 ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ยังสามารถทำงานได้ แต่สัดส่วนของการทำงานยังไม่สูงมากนัก โดยปี 2557 ผู้สูงวัย 60-64 ปี มีงานทำร้อยละ 59.2 และกลุ่มวัย 65-69 ปี ร้อยละ 45.6 ของประชากรวัยเดียวกัน ดังนั้นจึงควรพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ ผ่านการเสริมทักษะการดำรงชีวิต ทักษะอาชีพในการหารายได้ มีงานทำที่เหมาะสมกับศักยภาพ และหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2560)

เมื่อจำแนกตามภาคการทำงาน พบว่าการมีส่วนร่วมของกำลังแรงงานอายุ 50 ปีขึ้นไป ในภาคเอกชนและภาครัฐ ลดต่ำลงอย่างชัดเจนในช่วงอายุ 55 ปี และ 60 ปี ซึ่งน่าจะเป็นผลจากกำหนดอายุเริ่มรับสิทธิ กรณีชราภาพของประกันสังคม (ที่อายุ 55 ปี) และกำหนดเกษียณอายุของราชการและพนักงานของรัฐ (ที่อายุ 60 ปี) ตามลำดับ ในขณะที่การมีส่วนร่วมของกำลังแรงงานในภาคการจ้างงานที่ไม่เป็นทางการค่อยๆ ลดลงตามอายุที่เพิ่มขึ้นจนกระทั่งที่อายุประมาณ 70 ปีขึ้นไป ซึ่งอัตราการมีส่วนร่วมจะลดลงอย่างรวดเร็ว (เฉลิมพล แจ่มจันทร์ และสวริย์ บุญยานนท์, 2554) การจ้างงานในภาคเอกชน ของไทย ไม่ได้มีการกำหนดเกี่ยวกับอายุเกษียณไว้โดยกฎหมาย มีเพียงการกำหนดเกณฑ์อายุที่เกิดสิทธิ ของสิทธิประโยชน์ประกันสังคม กรณีชราภาพ ไว้ที่อายุ 55 ปีบริบูรณ์ไว้เท่านั้น สำหรับกำลังแรงงานที่อยู่ในภาคที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งคิดเป็น 2 ใน 3 ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศนั้น กล่าวได้ว่า ไม่มีการกำหนดอายุเกษียณ (ที่เป็นทางการ) หรืออายุที่เริ่มรับบำนาญ/อายุเกิดสิทธิฯ กรณีชราภาพ ภายใต้ระบบประกันสังคม (เฉลิมพล แจ่มจันทร์, 2554)

การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยและพีระมิดโครงสร้างของประชากรที่กลับด้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสังคมโดยรวม การเปลี่ยนแปลงนี้มีความเชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุในประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา ความท้าทายดังกล่าวนี้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องปรับให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (Gonzalez and Morer, 2016; Knauth et al., 2005) ประชากรโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จาก 3,000 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2503 เป็น 4,000 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2517 และเพิ่มขึ้นจนมีจำนวนครบ 5,000 ล้านคน ในวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 (องค์การสหประชาชาติได้ประกาศให้วันที่ 11 กรกฎาคมของทุกปีเป็น “วันประชากรโลก”) จากนั้นประชากรโลกเพิ่มเป็น 6,000 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2542 (Division, U. N. P., 2007) และจนถึงปัจจุบัน พบว่าในปี พ.ศ. 2559 โลกมีประชากรทั้งสิ้นประมาณ 7,300 ล้านคน (Bureau, 2016) สำหรับประเทศไทยจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้ในปัจจุบันนี้ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว (Aging Society) ดังจะเห็นได้จากจำนวนประชากรทั้งหมด 64.5 ล้านคน เป็นผู้สูงอายุอายุ 60 ปีขึ้นไป 9.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ของประชากร คาดว่าภายในปี 2568 หรืออีก 10 ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) โดยจะมีผู้สูงอายุประมาณ 14.4 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นเกิดร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด กล่าวคือจะมีผู้สูงอายุ 1 คน ในประชากรทุก ๆ 5 คน (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยที่จะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาฉบับที่ 12 โดยที่สัดส่วนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 19.8 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ในขณะที่จำนวนประชากรวัยแรงงานได้เริ่มลดลงมาตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในภาวะที่ผลิตภาพแรงงานไทยก็ย่ำต่ำ เนื่องจากปัญหาคุณภาพแรงงาน ความล่าช้าในการพัฒนาเทคโนโลยี และปัญหาการบริหารจัดการจึงเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งการสร้างรายได้และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

Baby Boomer: คนที่เกิดในช่วง 1946 – 1964 เป็นกลุ่มคนที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง คนในช่วงนี้ เกิดมาพร้อมความลำบาก เพราะเป็นช่วงที่ต้องฟื้นฟูบ้านเมืองและคนตายในช่วงสงครามโลกมาก จึงทำให้ Baby Boomer มีลูกมาก และทุกคนต้องช่วยกันทำงาน มีระเบียบวินัย เคารพกฎกติกา ประหยัด มัธยัสถ์ รู้คุณค่าของเงิน โดยปัจจุบันคนกลุ่มนี้ เป็นผู้สูงอายุที่ปัจจุบันมีช่วงอายุ 48 – 66 ปี เป็นกลุ่มที่มีรายได้สูงและมีเงินออมมาก (วิกิรานต์ มงคลจันทร์, 2558) Gen – B หรือ Baby Boomer Generation คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489 – 2507 เป็นคนที่มีทักษะ

และประสบการณ์มากมายในการทำงาน ยอมทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว เคารพกฎกติกา อดทน ทุ่มเทกับองค์กรมาก ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่า จะประสบความสำเร็จ (Wayne et al., 2016; ดำรง พิณคุณ, 2558)

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) เป็นการเปลี่ยนแปลงทางประชากรที่เป็นความท้าทายในอนาคต (Knauth et al., 2005) ส่งผลกระทบต่อ เศรษฐกิจของประเทศ ต่อผลผลิตโดยรวมของประเทศ (GDP) รายได้ต่อหัวของประชากร การออม และการลงทุน งบประมาณของรัฐบาล และที่สำคัญส่งผลต่อการจ้างงานและผลิตภาพของแรงงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545) ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อ องค์การต่าง ๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส (Baby Boomer Generation) ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่าง ๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้อง จัดการคือการหาหนทางในการถ่ายถอดองค์ความรู้จากพนักงานเก่าไปสู่พนักงานใหม่ (สมบัติ กุสุมา วลี, 2559) ดังนั้นการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ธุรกิจต้องให้ความสนใจกับการ เปลี่ยนแปลงนี้

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Older Workers Management Capability)

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้ต่อหลังจากเกษียณ หลังจากที่ต้องการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงาน อยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยรูปแบบของการบูรณา การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความ เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Pinto and Nunes, 2014; Garavan et al., 2012; Pick and Uhles, 2012; Lunenburg, 2011)

ความท้าทายแรงงานทั่วโลกและมุ่งเน้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มประชากรในแง่ของ ความหลากหลายของแรงงานและอายุของคน ซึ่งมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายด้าน และอายุ ส่งผลอย่างมีนัยในความสามารถของคน ซึ่งมีอิทธิพลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Pinto et al., 2015) ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลง แรงงานนี้นำไปสู่ความท้าทายขององค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์กรควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความ เหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์กร (Ciutiene and Railaite, 2014) ความท้าทายขององค์กรกับช่วงอายุของแรงงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดการกับการลดลง

ของแรงงาน กับการเพิ่มของช่วงอายุที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Pinto et al., 2015) ขณะเดียวกัน ในอนาคตข้างหน้าเราจะเห็นสัดส่วนประชากรวัยทำงาน คนหนุ่มสาว วัยรุ่นและเด็ก หดหายไป และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง มองในภาพกว้าง เมื่อแรงงานสูงอายุถึงวัยถูกปลดระวางขณะที่ไม่มีแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาเติม ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไม่สามารถหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนกำลังแรงงานที่ลดน้อยลง นั่นคือผลกระทบต่อเศรษฐกิจมหภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ มองในระดับสังคม เมื่อผู้สูงอายุพ้นวัยเกษียณโดยที่ไม่มีเงินออมมากพอ ขาดรายได้หล่อเลี้ยงชีพ ขาดความมั่นคงทางการเงิน ภาระย่อมตกอยู่ที่ระบบการคลังของรัฐในด้านการดูแลสุขภาพชีวิต บริการสาธารณะ และสวัสดิการของประชาชน เมื่อมองภาพที่เล็กลงมาในระดับบุคคลและครอบครัว ผลกระทบที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องสุขภาพ การเจ็บป่วยของผู้สูงอายุ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และภาระในการดูแลของคนในครอบครัวที่มีความยากลำบากทางเศรษฐกิจมากขึ้น ผลกระทบทั้งหมดล้วนเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกัน จากต้นสายสู่ปลายเหตุ และจากปลายเหตุสะท้อนกลับมายังต้นเหตุอันเกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ค่อย ๆ สังสมต่อเนื่องมาเป็นเวลายาวนาน (วรเวศม์ สุวรรณระดา, 2559)

โครงสร้างประชากรของประเทศไทยที่กำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุนับว่าสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ คือ ด้านเศรษฐกิจ สัดส่วนแรงงานต่อประชากรทั้งหมดจะลดลง สามารถบั่นทอนอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ ด้านงบประมาณและการคลัง จำนวนผู้เสียภาษีจะลดลง ในขณะที่รายจ่ายด้านสวัสดิการสังคมและสุขภาพเพื่อผู้สูงอายุเพิ่มพูนขึ้นตามจำนวนของผู้สูงอายุ งบประมาณด้านนี้จะต้องโตขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ลภัสรดา วัลยกุลลาศ และศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิสุ, 2556) ช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส (Generation Baby boomers) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 หรือ พ.ศ. 2489-2507 ซึ่งเป็นช่วงที่มีอัตราการเกิดสูง และเป็นช่วงของเหตุการณ์สงครามเวียดนามและสงครามเย็น (Dwyer, R. J., (2009) กลุ่มช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์สเติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นกระบวนการยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานและการสนทนากลุ่ม เสียสละชีวิตส่วนตัวเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว และคณะ, 2559)

ตารางที่ 1 คุณลักษณะ ลักษณะการทำงานและงานที่พึงพอใจช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส

คุณลักษณะ	ลักษณะการทำงาน	งานที่พึงพอใจ
<ul style="list-style-type: none"> - ยึดมั่น - ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย - ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ - อนุรักษ์นิยม 	<ul style="list-style-type: none"> - มีชีวิตเพื่อทำงาน - สู้งานชอบทำงาน - ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน - ักดีต่อองค์กร - อดทน - ต้องการงานที่มีความมั่นคง - เคารพกฎเกณฑ์กติกา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความมั่นคง - งานที่อาศัยความเชี่ยวชาญ - ชำนาญเชิงลึก - มีการเลื่อนตำแหน่ง

ที่มา : รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548

การที่ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับการมีอุปสงค์และอุปทานการจ้างงานผู้สูงอายุ เป็นเหตุผลหลักที่สนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ แต่เมื่อพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะยังประโยชน์ให้กับสังคมไทยโดยรวม กล่าวคือผู้สูงอายุมิงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป ตลอดจนสังคมไทยได้แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพและยึดมั่นในระบบอาวุโส โดยรวมแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นเรื่องที่สังคมไทยไม่อาจมองข้ามได้อีกต่อไป (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2558)

หน่วยงานที่มีพนักงานสูงอายุในองค์กร ผู้จัดการยุคใหม่มีการวินิจฉัยถึงปัญหาของผู้สูงอายุเหล่านี้ โดยการคิดคำนึงถึงความสามารถ พลังแรงงานและความสามารถของพวกเขา ซึ่งผู้จัดการต้องมีความเข้าใจว่าพนักงานผู้สูงอายุก็เป็นคนมีความสามารถในการเรียนรู้ มีการตอบสนอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับตัว และมีการจัดการที่รวดเร็วพอ ๆ กับคนรุ่นใหม่ทีเดียว และที่สำคัญพนักงานสูงอายุเหล่านั้นได้ทำงานให้กับหน่วยงานมานาน สร้างผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานมานานอย่างมาก จึงต้องเข้าใจถึงความมีน้ำใจดังกล่าว ซึ่งบางหน่วยงานมีความคิดว่าถ้ามีพนักงานสูงอายุอยู่จะพลอยทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างล้าสมัยและเกิดค่าใช้จ่ายโดยไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ และบางบริษัทถึงกับมีนโยบายต่อต้านพนักงานสูงอายุและบางบริษัทเริ่มที่จะให้มีการจ้างงานชั่วคราวแทนที่จะเป็นการจ้างงานประจำสำหรับพนักงานสูงอายุ (วิเชียร วิทยอุดม, 2558)

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุนั้นสามารถตรวจสอบได้จากระดับบุคคล ระดับองค์กร หรือระดับมหภาคที่เกี่ยวกับนโยบายในตลาดแรงงาน การค้นพบนี้ยืนยันว่า การสรรหา การอบรม การพัฒนา และการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพในการจ้างแรงงานผู้สูงอายุให้อยู่ในระบบอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้มีโปรแกรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โปรแกรมการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย และรูปแบบของการจ้างงานที่ยืดหยุ่น ความสามารถในการสร้างการวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ (Fabisiak and Prokurat, 2012) ในอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาการทำงานด้วยการใช้แรงงานมีความกังวลเกี่ยวกับสมรรถภาพของแรงงานผู้สูงอายุ มีตัวอย่างจากการวิจัยเชิงประจักษ์ที่พบว่า แรงงานผู้สูงอายุไม่มีอัตราการป่วยมากกว่าแรงงานวัยทำงาน แต่ผู้สูงอายุต้องใช้เวลาในการเยียวยารักษาตัวมากกว่า นอกจากนี้ยังมีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นแรงงานผู้สูงอายุภายในองค์กร แต่จำนวนพนักงานที่ได้รับการจ้างต่อนั้นยังเป็นข้อจำกัดที่ยังทำไม่ได้ และไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้ทั้งหมดตามความต้องการที่เพิ่มขึ้น ปัญหาต่าง ๆ นี้มีนัยสำคัญกับภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร เช่น การจ่ายค่าจ้างที่เพิ่มมากขึ้นของแรงงานที่ต้องลาป่วย อุปสรรคอย่างหนึ่งขององค์กรคือการสูญเสียองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้เกษียณ แต่การเพิ่มขึ้นของจำนวนแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรอาจนำไปสู่ผลทางการเงินที่เพิ่มขึ้นและองค์กรจะต้องเผชิญความท้าทายนี้ ซึ่งองค์กรจะต้องบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงความเป็นไปได้ในเชิงลบ ผลกระทบของแรงงานสูงอายุ องค์กรบังคับให้ใช้มาตรการที่เหมาะสมทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดการ ตัวอย่างเช่นการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่นสู่รุ่น หรือการจัดการสำหรับการเกษียณอายุใหม่และการจัดให้มีนโยบายการรักษาพนักงาน การกำหนดงานที่ยืดหยุ่น การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม และออกแบบสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสม (Streb and Voelpel, 2008)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงงานผู้สูงอายุในต่างประเทศ ส่วนใหญ่ศึกษาด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารประสบการณ์ และการอบรม (Reddy, 2016; Pinto and Nunes, 2014; Picchio and Van, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย ส่วนใหญ่มักจะศึกษา เกี่ยวกับการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารประสบการณ์ และการอบรม ดังผลงานของ ลภัสรดา วัลยกุลลลาศ และศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวสุ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ โดยมุ่งศึกษาหาแนวทางในการเตรียมการรองรับสถานการณ์ผู้สูงอายุ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ในการเตรียมพร้อมสู่สังคมผู้สูงอายุจะสำเร็จได้ต้องมีหลักการทำงาน แนวทางการวางนโยบาย และวางการดำเนินการแก้ไขเมื่อเราต้องเผชิญกับการเป็นสังคมผู้สูงอายุ ถ้ายังปล่อยให้การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุเป็นไปอย่างไร ประสิทธิภาพ ปัญหาของผู้สูงอายุก็จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นและกระทบต่อสังคมทุกภาคส่วน

จึงต้องปรับปรุงการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุให้ครอบคลุมทั่วถึงในทุกด้าน และเตรียมพร้อมในการรองรับสังคมผู้สูงอายุในอนาคตอันใกล้นี้ได้ทันที่

แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุนั้นมีส่วนที่สำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์การต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์ความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pinto and Nunes (2014) นอกจากนี้ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับการอบรมของแรงงานผู้สูงอายุ (Picchio and Van, 2013) ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า การจัดอบรมให้กับพนักงานมีนัยสำคัญกับโอกาสของการทำงานในอนาคตต่อไปของแรงงานผู้สูงอายุ และการอบรมเปรียบเสมือนเครื่องมือของบริษัทที่ใช้ในการธำรงรักษาพนักงานสูงอายุไว้ในองค์การต่อไป และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Karpinska et al (2015) ที่พบว่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการอบรมเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพจากความสามารถแรงงานผู้สูงอายุและสร้างแรงจูงใจมากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงานเพียงอย่างเดียว ดังนั้นองค์การต้องมีหน้าที่ปรับให้สอดคล้องกับบริบทของทุนมนุษย์ในปัจจุบัน

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้ต่อหลังจากเกษียณ หลังจากที่ต้องการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มาสร้างคุณค่าให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการบริการ ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยรูปแบบของการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Pinto and Nunes, 2014; Buyens et al., 2009; Young, 2013; Voelpel and Streb, 2010; Lazazzara and Bombelli, 2011; Gunaratne and Plessis, 2007; Garavan et al., 2012) จึงอาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานที่นำไปสู่ความท้าทายของผู้บริหารองค์การ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยการใช้เป็นกลยุทธ์หรือการปฏิบัติงานขององค์การที่จะต้องแสวงหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงาน เพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ จากการพัฒนาทฤษฎีและงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยสามารถสรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแรงงานผู้สูงอายุ

ผู้แต่ง – ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
<p>Heisler and Bandow (2018)</p> <p>"Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the US."</p>	<p>Business Horizons.</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>การจ้างงานผู้สูงอายุ ในสหรัฐอเมริกา</p>	<p>20 ปีข้างหน้า องค์การจะเกิดภาวะขาดแคลนประสบการณ์ของแรงงานที่มีทักษะอย่างมีนัยสำคัญ แรงงานที่มีอายุนานยาวนานมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในสังคมปัจจุบันที่พิจารณาการเกษียณอายุที่ 65 ปี แรงงานผู้สูงอายุในสหรัฐอเมริกา มีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุผลมากมายที่แรงงานผู้สูงอายุต้องการที่จะทำงานต่อไป ด้วยการรักษาพยาบาล และสุขภาพในองค์กร เพราะแรงงานผู้สูงอายุเป็นกลุ่มของแรงงานที่มีนัยสำคัญในการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ องค์กรไม่ได้เตรียมพร้อมในการที่จะใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์นี้ ในบางองค์กรก็สร้างข้อจำกัดในการธำรงรักษาแรงงานกลุ่มนี้ และการมีส่วนร่วมของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร ในบทความนี้ได้ระบุความหลากหลายของวิธีการในการธำรงรักษาและดึงดูดแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อตอบสนองความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุ และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร</p>

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Garcia et al. (2017). "Hiring older workers: The case of Portugal."	The Journal of the Economics of Ageing	ตัวแปรกลาง	ผู้บริหารและพนักงานประเทศโปรตุเกส	ศึกษาปัจจัยที่กำหนดอายุของการจ้างแรงงานผู้สูงอายุในประเทศโปรตุเกส โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการศึกษาในระดับการมีส่วนร่วมในตลาดแรงงานของผู้สูงอายุ โดยเก็บข้อมูล 6 ครั้ง และทำการเปรียบเทียบกับประเทศในยุโรป การวิเคราะห์เชิงประจักษ์ใช้ ใช้การวิเคราะห์ Quadtros de Pessoa (ตารางของบุคลากร) ฐานข้อมูลขนาดเล็กลงของประเทศโปรตุเกส ทั้งนายจ้างและพนักงาน ข้อมูลเนื้อหาที่สอดคล้องกัน โดยเลือกใช้ข้อมูลเฉพาะแรงงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป และมีการจ้างอยู่ในช่วงระยะเวลา 5 ปี โดยการจำแนกข้อมูลแบบตัดขวางตามขนาดของบริษัท จากการทดสอบพบอิทธิพลเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรไปยังพนักงาน งาน และความแตกต่างกันของคุณลักษณะแต่ละบริษัท พบว่า ปัจจัยบางประการของการจ้างงานผู้สูงอายุมีความคล้ายกันในประเทศก่อนหน้านี้ทำการสำรวจ นอกจากนี้ส่วนหนึ่งของกิจกรรมกับลักษณะเฉพาะในด้าน บำนาญส่งผลกระทบต่อการทำงานของสูงอายุ และสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการจ้างงานในช่วงปีที่ผ่านมา ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงล่าสุดในกฎหมายอายุประกันสังคม ผลวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับกรอบนโยบาย เนื่องจากแผนงาน และงานที่ได้รับมอบหมายก็ส่งผลให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุ

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Reddy (2016) Labour force participation of elderly in India: patterns and determinants.	International Journal of Social Economics	ตัวแปรกลาง	การจ้างแรงงานผู้สูงอายุในอินเดีย	ผู้สูงอายุที่อยู่ฐานะไม่ได้มีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป แรงงานผู้สูงอายุในจำนวนมากนั้นมีความจรัภกัที่ดีในงานที่จ่ายเงินเดือนต่ำ งานที่ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะเป็นการจ้างงานแบบลูกจ้างชั่วคราว หรือเป็นการจ้างงานที่ใช้ทักษะต่ำ หรืออาชีพที่ไม่ต้องใช้ทักษะ
Karpinska et al (2015) Training opportunities for older workers in the Natherlands: A Vignette Study.	Research in Social Stratification and Mobility	ตัวแปรผลลัพธ์	ผู้จัดการบริษัทในประเทศเนเธอร์แลนด์	ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการอบรมเป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลิตภาพจากความสามารถแรงงานผู้สูงอายุและสร้างแรงจูงใจมากกว่าการใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงานเพียงอย่างเดียว ดังนั้นองค์กรต้องมีหน้าที่ปรับให้สอดคล้องกับบริบทของทุนมนุษย์ในปัจจุบัน
Case et al (2015) Digital human modeling and the ageing workforce.	Procedia Manufacturing	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทของผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์	ความท้าทายในแรงงานทั่วโลก มุ่งเน้นไปที่การจัดการเกี่ยวกับแนวโน้มประชากรในเรื่องของการจัดการความหลากหลายของแรงงานผู้สูงอายุ ความแตกต่างที่หลากหลายมิติ และในด้านอายุนั้นพบว่ามีความสำคัญส่งผลกระทบต่อความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุโดยการศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Pinto and Nunes (2014) Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of worker?	Review of Applied Management Studies	ตัวแปรสาเหตุ	พนักงานบริษัทใน ประเทศโปรตุเกส	แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์การต้องหารักษาคนเก่ง องค์การต่างๆ ประสบการณ์ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
Ciutiene and Railaite (2014) Challenges of managing an ageing workforce.	Procedia-Social and Behavioral Sciences.	ตัวแปรกลาง	การจัดการผู้สูงอายุระดับองค์การ ในประเทศ ลิทัวเนีย	ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานนำไปสู่ความท้าทายขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์การควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์การ

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Young (2013) It's time to rise to the challenge of an aging workforce.	Human Resource Management International Digest	ตัวแปรสาเหตุ	มหาวิทยาลัยใน ประเทศลิทัวเนีย	ช่วงวัยที่อายุมากกว่า 60 ปี จัดเป็นแรงงานที่มีความเหมาะสมในปัจจุบัน และไม่ควรมีโอกาสความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะออกจากกัน ถ้าหากองค์การไม่ให้ความสำคัญและไม่มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมก็จะทำให้ธุรกิจพลาตในทรัพยากรบุคคลที่เปี่ยมประสบการณ์และมีความผูกพันต่อองค์การ
Picchio and Van (2013) Retaining through training even for older workers.	Economics of Education Review	ตัวแปรกลาง	พนักงานบริษัท ในประเทศ เนเธอร์แลนด์	การจัดอบรมให้กับพนักงานมีนัยสำคัญกับโอกาสของการทำงานในอนาคตต่อไปของแรงงานผู้สูงอายุ และการอบรมเปรียบเสมือนเครื่องมือของบริษัทที่ใช้ในการธำรงรักษาพนักงานสูงอายุไว้ในองค์การต่อไป

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารณ์ในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Garavan et al (2012) Mapping talent development: definition, scope and architecture	European Journal of Training and Development	ตัวแปรกลาง	การจัดการพัฒนาความสามารถระดับองค์การ	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็วจึงเป็นการบริหารองค์การคือ การจัดการคนเก่ง โดยองค์การต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การบรรยากาศในการทำงาน เส้นทางเติบโตในสายอาชีพ ให้กับทุกคนที่เป็นคนเก่งได้รับรู้แล้วเข้าใจ นอกจากนี้ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วยจึงจะทำให้การจัดการคนเก่งประสบความสำเร็จ
Fabisiak and Prokurat (2012) "Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: an overview of its characteristics."	Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	ตัวแปรต้น	การจัดการอายุในระดับองค์การและระดับบุคคล	การจัดการอายุของพนักงานเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ในการจัดการและรักษาพนักงานที่เกษียณอายุได้ เกษียณอายุ และพบว่ามีคนจำเป็นอย่างมากซึ่งจะต้องมีการจัดการเรื่องอายุที่ครบวงจรและมีมาตรการบริหารช่วงอายุที่มีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจและเศรษฐกิจในภาวะที่ประชากรลดลง

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Lazazzara and Bombelli (2011) "HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training"	Journal of European Industrial Training	ตัวแปร ผลลัพธ์	การจ้างงาน ผู้สูงอายุในประเทศ อิตาลี	<p>ปัญหาของแรงงานผู้สูงอายุ แบบแผนเชิงลบเกี่ยวกับแรงงานผู้สูงอายุ และความต้องการในการบริหารจัดการที่ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานซึ่งเป็นธรรมนิยมการจ้างที่มีคุณค่าน้อยไปกว่าแรงงานผู้สูงอายุ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเสียชีวิตก่อนวัยอันควร การเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทาย สถานการณ์โครงสร้างประชากรศาสตร์ แนวโน้มของประชากรและแรงงานจะนำไปสู่การขาดแคลนแรงงานในอนาคตของการจัดการแรงงานและทักษะ ความขาดแคลนในแง่ของปริมาณในตลาดและทักษะ เนื่องจากการหดตัวของกรอบวัยหนุ่มสาวเข้าตลาดแรงงาน นอกเหนือจากแบบแผนเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ในแง่ของการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างไม่เต็มที่เท่าที่ควร ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถเรียนรู้ที่ลดลง การรับรู้ที่ลดลง การรับรู้ที่ลดลงทางกายและจิตใจ มีอิทธิพลต่อนโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคล และการลงโทษผู้สูงอายุ และฐานรูปแบบการเกษียณอายุก่อนกำหนด และอัตราที่ต่ำของการมีส่วนร่วมของคนแก่ สองสิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความสูญเสียของบริษัท ขณะที่พวกเขาสูญเสีย</p>

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Dumay and Rooney (2011) "Dealing with an ageing workforce: current and future implications."	Journal of Human Resource Costing & Accounting	ตัวแปร ผลลัพธ์	องค์การภาครัฐ ในประเทศ ออสเตรเลีย	วิกฤตการณ์แรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันภาคธุรกิจต่างๆ ก็ยังไม่เห็นความสำคัญในการจัดการเรื่องดังกล่าว ด้วยกระบวนการณ์ที่ก่อบรมให้กับพนักงานใหม่ ยังมีช่องว่างของความรู้ใหม่และจากความรู้ของคนเก่าในองค์การที่ยังไม่สามารถผสมผสานกันได้ อีกทั้งวิกฤตการณ์แรงงานผู้สูงอายุมีแนวโน้มลดลง และเปลี่ยนไปเป็นวิกฤตของการคงอยู่ของแรงงานในองค์การแทน
Voelpel and Streb (2010) A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce.	Organizational Dynamics	ตัวแปร ผลลัพธ์	กรอบแนวคิด การทำงานและ การจัดจ้การ แรงงานผู้สูงอายุ	ผู้วิจัยนำเสนอ 5 แนวคิดทางการดำเนินการขององค์กรในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การบริหารจัดการทางความคิด การจัดการความรู้ การจัดการสุขภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือทางกายภาพ

ตารางที่ 2 สรุปพบทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Buyens et al (2009) The aging workforce: perceptions of career ending.	Journal of Managerial Psychology	ตัวแปรกลาง	ผู้บริหารและพนักงาน ในประเทศ เบลเยียม	จุดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุคือเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ แต่ต้องคำนึงถึงสุขภาพของผู้สูงอายุที่อาจมีผลต่อการทำงาน จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแรงงานผู้สูงอายุได้ตระหนักถึงความจริงนี้เป็นอย่างดี และกล่าวได้อีกว่าการธำรงรักษาพนักงานสามารถสร้างประสิทธิภาพได้ ความสามารถในการทำงานก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดเพราะเป็นเรื่องที่ต้องการมีมองข้ามไป และองค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยยึดความต้องการที่มาจากแรงงานผู้สูงอายุเพื่อนำไปสู่การวางแผนธำรงรักษาในการพัฒนาต่อไป
Gunaratne and Plessis (2007) Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals.	Journal of Global Business and Technology	ตัวแปรกลาง	การจัดการผล การปฏิบัติงาน ในระดับ องค์กร	การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระบบการปฏิบัติงานขององค์กร จากเป้าหมายองค์กรสู่เป้าหมายในระดับบุคคล จากผลการศึกษาพบว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นแรงผลักดันให้คนในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ในที่สุด

ตารางที่ 2 สรุปบทความวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Walker (2005) "The emergence of age management in Europe."	International Journal of organisational behaviour	ตัวแปรต้น	องค์กรภาครัฐและเอกชนในยุโรปและระดับรัฐบาลแห่งชาติ ประเทศ	การเพิ่มขึ้นของความสนใจในการจัดการอายุของยุโรปที่ผ่านมา ทั้งระดับนโยบายองค์กรและระดับชาติ กล่าวถึงเหตุผลหลักสำหรับการมุ่งเน้นประเด็นใหม่นี้ แรงงานสูงอายุ อายุของแรงงานในช่วงหลังเกษียณนี้ นโยบายสาธารณสุข ความกดดันภายในองค์กร และเป็นเป้าหมายของโอกาสที่เท่าเทียม หรือความหลากหลายของช่วงอายุ จากประเด็นดังกล่าวสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการช่วงอายุแรงงานในองค์กร
Brooke (2003) Human resource costs and benefits of maintaining a mature age workforce	International Journal of Manpower	ตัวแปรกลาง	แรงงานสูงอายุในประเทศ ออสเตรเลียและประเทศอื่นๆ	เป็นการศึกษาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประโยชน์ของการรักษาแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสรรหาและการฝึกอบรมมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดงานและความเสียหายจากงาน การมุ่งเน้นทางบวกกับแรงงานจะสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุ

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
McGregor and Gray (2002) "Stereotypes and older workers: The New Zealand experience."	Social Policy Journal of New Zealand	ตัวแปรกลาง	กลุ่มแรงงาน ผู้สูงอายุและ นายจ้างใน นิวซีแลนด์	ลักษณะของภาพลักษณ์ของกลุ่มแรงงานที่มีอายุมากและ นายจ้างในนิวซีแลนด์ การศึกษาเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า แรงงานที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไป พบว่าทัศนคติเชิงลบจาก ปัจจัยการปรับตัว ได้แก่ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ทัศนคติทางบวกของ ปัจจัยการปรับตัว ได้แก่ ความน่าเชื่อถือความจงรักภักดี และความมุ่งมั่นในงาน ผลจาก การวิจัยนี้สามารถส่งเสริมให้เป็นนโยบายของรัฐบาลในการ สร้างความซื่อสัตย์ในเชิงบวกและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

จากตารางที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า แนวโน้มในการศึกษาความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุสามารถศึกษาได้ในมิติระดับองค์กร ซึ่งพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กร ด้วยการบูรณาการจัตกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การนำความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุมาสร้างคุณค่า โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์นี้ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุพบว่าภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ผู้วิจัยสามารถอธิบายการศึกษาถึงความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ องค์กรต้องเข้าใจในความหลากหลายภายในองค์กร ผู้สูงอายุถือเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถที่โดดเด่น มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ อยู่กับองค์กรมานาน องค์กรต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวของแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้แรงงานผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยการคำนึงถึงความสำคัญจากการลดลงของแรงงาน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรปัจจุบันที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากขึ้น องค์กรจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการปรับรูปแบบของการจัดการองค์กรภายใน การกำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุมองค์กรของแต่ละแห่งให้เหมาะสมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

กล่าวโดยสรุปว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (1) การบูรณาการจัตกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration) (2) การบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Integration) (3) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals Orientation) (4) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration)

การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแรงงานผู้สูงอายุในองค์การ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การจนถึงการเกษียณ และการจัดการให้แรงงานผู้สูงอายุได้ทำงานต่อในองค์การ โดยใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้าในอาชีพ (Ciutiene and Railaite, 2014; Pinto and Nunes, 2014; Dessler, 2008; Griffiths et al., 1999)

นับแต่ปลายศตวรรษที่ 18 จนมาถึงปี ค.ศ. 1989 การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งในประเทศทางซีกโลกตะวันออกและตะวันตก มีคำเฉพาะเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือการแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หรืออุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) หรือการบริหารการจ้างงาน (Employment Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกและพัฒนาแนวทางการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นที่แพร่หลายมาจนถึงทุกวันนี้ แนวความคิดในอดีตที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” มีลักษณะที่เน้นแนวทางการแก้ไขปัญหาแรงงานที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายนายจ้าง (Employer’s Solutions) เช่น การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นเป็นแผนกบุคคลเพื่อให้รับผิดชอบงานด้านการสรรหา การคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการแก้ปัญหาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โดยที่งานแต่ละด้านแยกกันทำเป็นส่วน ๆ รวมทั้งเน้นแนวทางการแก้ปัญหาของฝ่ายลูกจ้าง (Employee’s Solutions) เช่น การสนับสนุนให้ลูกจ้างจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือคณะกรรมการฝ่ายลูกจ้างในสถานประกอบการ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของฝ่ายลูกจ้างและขจัดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1989 ได้มีการเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนแปลงขยายกรอบแนวความคิดและขอบเขตภารกิจจากเดิมให้กว้างขึ้น เมื่อสมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration : ASPA) ได้เปลี่ยนชื่อสมาคมใหม่เป็น “สมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Society for Human Resource Management : SHRM) ทำให้มีการใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management : HRM) แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” และได้ใช้กันอย่างแพร่หลายเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปมาจนถึงปัจจุบัน โดยเน้นกรอบแนวความคิดใหม่ว่า บุคลากรคือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ เป็นสินทรัพย์ขององค์การ (Organizational Assets) ที่สามารถสร้างสรรค์ผลประโยชน์อย่างสูงให้แก่องค์การ อีกทั้งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ควรจำกัดว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะซึ่งมีสถานภาพเป็นเพียงฝ่ายงานที่ให้บริการหรือช่วยเหลือฝ่ายงานอื่น และตอบสนองนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

เท่านั้น แต่บทบาทของฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงไปเป็น “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” (Business Partnership) ของผู้บริหารระดับสูง คือ มีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจและร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายขององค์การกับผู้บริหารทุกระดับ และช่วยสร้าง “มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ” (Business Value Added) ให้กับองค์การโดยผ่านทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของทุกฝ่ายงานในองค์การ นอกจากนี้กระบวนการทำงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความประสานสอดคล้องกัน และมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทุก ๆ ด้าน เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2555) มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การต่าง ๆ รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีเนื่องจากมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัดและยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ผู้ที่ทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่มีความรอบรู้ และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารขององค์การ รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบข้อมูลความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจทางการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อแผนธุรกิจขององค์การได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (ประเวศน์ มหารัตน์ สุกุลและกฤติกา ลิ้มลาวัลย์, 2554) ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขัน และดำรงอยู่ต่อไปได้ ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ บุคลากรในองค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะองค์การจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และบุคลากรที่มีสมรรถนะจึงเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า โดยเฉพาะเป็นบ่อเกิดแห่งทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นคง (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2549)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมทุก ๆ อย่างที่เชื่อมโยงถึงบุคลากรในองค์การในแง่ของการบริหารจัดการ โดยจะประกอบด้วย การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมิน (Dessler, 2008) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งรวมไปถึงการสรรหา การคัดเลือก การจัดจ้าง การฝึกอบรม การให้รางวัลตอบ

แทน และการประเมินผล เป็นต้น (Griffiths et al., 1999) การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การทางด้าน กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจส่วนบุคคลอีกด้วย (Stone, 2006) ทรัพยากรบุคคลและ ทรัพยากรเงินทุน รวมถึงความสามารถและสมรรถนะต่าง ๆ ของทรัพยากรองค์การเป็นแหล่งที่สร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (Prahalad and Hamel, 2000) ทรัพยากรขององค์การเป็นปัจจัยภายในองค์การที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ องค์การที่มีทรัพยากรที่หายากมีคุณค่า คู่แข่งไม่มี หรือไม่สามารถเลียนแบบได้ ไม่สามารถหา มาทดแทนได้ เช่น ทักษะโดยเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นเลิศคู่แข่งไม่สามารถหาได้ หรือเลียนแบบยาก หรือบริการ/สินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ถ้ายังมีราคาไม่แพงยิ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เป็นอย่างดี เป็นต้น (Miller, 1998) นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดการ การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อการบรรลุซึ่งเป้าหมาย ขององค์การและเป้าหมายของบุคคล โดยครอบคลุมถึงงานดังต่อไปนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การ วางแผนความต้องการแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศและ การ ฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร (การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา และวินัยในการทำงาน) การ ฝึกอบรมและการพัฒนา และการสร้างความผูกพันขององค์การให้กับพนักงาน (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บทบาท ภาระหน้าที่ และกระบวนการต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับประสิทธิผล และประสิทธิภาพจากการใช้ บุคลากรนั้น และสามารถบริหารจัดการความสามารถในด้านต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การ วางแผนกำลังคน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน การบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์เกื้อกูล รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันระหว่างองค์การและพนักงาน การเสริมสร้าง หลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2558) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงาน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การ ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายความรับผิดชอบครอบคลุมใน หลายระดับ ทั้งด้านสังคม องค์การ และบุคลากร โดยหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้ คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และหน้าที่

เกี่ยวกับสมาชิกตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การธำรงรักษา และการดูแลให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์การสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทในการบริหารทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ 2 สิ่งนี้เกิดความสมดุล นอกจากนี้การบริหารยุคใหม่จะต้องเน้นการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มากกว่าการปล่อยให้ปัญหาแล้วจึงคิดหาทางแก้ไข การสร้างความจงรักภักดีของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สำคัญ และท้าทายความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นจริง และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรสู่ความได้เปรียบในอนาคต (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ, 2556) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังเป็นงานที่กล่าวอ้างหรือเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน และนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตรงกับตัวบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคลากรเข้ามาทำงาน จนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตัวเองออกจากงานแล้ว และกระบวนการต่าง ๆ นั้นจะช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ผลผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของตัวบุคลากรเอง เช่น ผลผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของตัวบุคลากรเอง เช่น ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น ความมั่นคงในอาชีพการงาน (จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ, 2558)

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดแผนงานต้องครอบคลุมกิจกรรมที่ส่งเสริมข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสอดคล้องประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Guest, 1997) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันผู้บริหารองค์การต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านต่าง ๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์การ แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์การแทน (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้นองค์การจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งก็คือสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งสิ่งแวดล้อมขององค์การต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย

วัฒนธรรม ระบบโครงสร้าง นโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร ปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หากเป็นปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น อัตราเฉลี่ยของผู้สูงอายุที่มากขึ้น มีผลกระทบต่อรูปแบบของแรงงานหรือจำนวนแรงงานในตลาด หรือคุณภาพของแรงงาน (จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ, 2558) นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กรเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าองค์กรมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะได้รับผลกระทบต่อขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2545)

อย่างไรก็ตามหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม จะพบว่าการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงแรงงานที่มีความหลากหลายในช่วงอายุ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านอายุมีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) และหากพิจารณาทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จะพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นการจัดการแรงงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่อ โดยพบว่าการขาดแคลนแรงงานภายในองค์กรในปัจจุบันนี้เป็นผลอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (Donalson, 2001; Certo, 2000; Knauth et al., 2005)

2.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation)

การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร (Sengupta et al., 2013; Pick and Uhles, 2012; Lazazzara and Bombelli, 2011)

ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะลักษณะพฤติกรรมและจิตใจที่สามารถบ่งบอกถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในอาชีพนั้น และนำไปสู่การประสบความสำเร็จ (Dessler, 2010; McClelland, 1973) รูปแบบความสามารถที่ใช้กันอย่างแพร่หลายนี้เป็นระบบการจัดการความสามารถของพนักงานดาวเด่น ในองค์กรสำหรับการรับสมัคร การคัดเลือก การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน การพัฒนา การค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งขององค์กร (Stone et al., 2013) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าในองค์กร หากแต่บุคลากรในองค์กรจะตระหนักเพียงแค่ว่าสิ่งนี้เกินไปว่าความรับผิดชอบในการทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างทุนมนุษย์ด้วยการสะสมองค์ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่ได้มาจากประสบการณ์การทำงาน (Ciziuniene et al., 2016; Hayton and Kelly, 2006) ทุนมนุษย์ที่ดีสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันต้องมีความสามารถในการสร้าง “คุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้า” เหนือคู่แข่งตลอดเวลา ถึงแม้ว่าคู่แข่งที่มีทรัพยากรที่มั่งคั่งและแข็งแกร่งจะพยายามลอกเลียนแบบ “คุณค่าที่เพิ่มขึ้น” ก็ตาม แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จก็จะสามารถผลักดันตัวเองให้ห่างจากคู่แข่งไปเรื่อย ๆ จนคู่แข่งต้องยอมแพ้ไปในที่สุด ความสำเร็จดังกล่าวล้วนเกิดจาก “คน” หรือ “พนักงาน” ขององค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550)

โลกของธุรกิจทุกวันนี้มีความผันผวนมากขึ้นกว่าในอดีต และเพื่อรักษาธุรกิจให้อยู่รอดได้ในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างในธุรกิจ ต้องมีความสามารถในการจัดการอย่างต่อเนื่องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งองค์กรต้องมีการแสวงหาความรู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ แผนกทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางความรู้ที่สร้างความสามารถให้กับพนักงานแต่ละคนได้สำรวจศักยภาพในขอบเขตความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ วิธีการใช้ประโยชน์จากความรู้ในองค์กร หรือวิธีการที่สร้างความเชื่อมโยงของความสามารถของพนักงานกับองค์กร และลักษณะของงาน โดยมุ่งเน้นให้เป็นไปตามนักพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรต้องการด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงระบบทัศนคติในทศวรรษที่ผ่านมา การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงให้การเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร การให้การสนับสนุนและความท้าทายให้กับทีมบริหารอาวุโส และความเชื่อมั่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มในการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง (Sengupta et al., 2013) ความได้เปรียบในการแข่งขันกลายเป็นแรงขับในองค์กรธุรกิจ การที่องค์กรธุรกิจจะบรรลุถึงความสามารถในการได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น องค์กรธุรกิจต้องเพิ่มมูลค่าให้กับผู้บริโภคและเสนอสิ่งที่เป็นความโดดเด่นในผลผลิตและบริการ ซึ่งความสามารถ 4 ประการที่สร้างความโดดเด่น คือ การเงินขององค์กร กลยุทธ์หรือผลผลิต เทคโนโลยีหรือการปฏิบัติงาน และความสามารถขององค์กร และการที่จะทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีความยั่งยืน ต้อนเน้นแหล่งของความโดดเด่นขององค์กร และความสามารถขององค์กรซึ่งได้จากการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2560)

การแข่งขันขององค์กรในโลกยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันด้านเงินทุนมาเป็นการแข่งขันในเรื่อง “คน” เนื่องจากเงินทุนเป็นสิ่งที่ไม่ได้ง่าย ทั้งจากสถาบันการเงินต่าง ๆ และกองทุนเพื่อการลงทุน (Venture Capital) ทั้งหลายซึ่งต่างจาก “บุคลากรที่มีศักยภาพ” ที่คู่แข่งจะสร้างเลียนแบบไม่ได้ง่าย ๆ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ องค์กรในยุคแห่งการแข่งขันนี้ต้องเน้นการลงทุนไปที่การพัฒนา “ความรู้และความสามารถ” ของพนักงาน ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น นอกจากนี้พนักงานยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานของตนได้อย่างทันเวลา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550) ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีความสำคัญและเชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงานทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Khorasani and Eidi, 2010) องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เปรียบเหมือนกับองค์กรมี “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) เพราะสติปัญญาของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไม่สิ้นสุด แตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นวัตถุ ซึ่งนับวันมีแต่ค่าจะเสื่อมลงเรื่อย ๆ และหมดค่าไปในที่สุด (พรพิมล เชื้อบางแก้ว, 2555)

การพัฒนาความสามารถคนเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต้องมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคนได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เหมาะสมแก่เวลา จะมีผลโดยตรงกับการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในยุคของการแข่งขันที่ให้น้ำหนักเรื่องความรู้ของคน (Knowledge Worker Age) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, 2558) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งนี้เห็นได้จากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศส่วนหนึ่งมาจากผลิตภาพแรงงานและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ผลงานของทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรธุรกิจ ยิ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์มาก ความสามารถยิ่งเพิ่มมากขึ้นในทิศทางเดียวกัน ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดของสถานประกอบการ เหตุผลที่สำคัญก็คือ ทรัพยากรอื่น ๆ ทุกชนิด ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรธรรมชาติ ทุน ตลอดจนเทคโนโลยี เมื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตอย่างดีที่สุดก็สามารถคงสภาพเดิมไว้ได้ หรือค่อย ๆ เสื่อมสภาพลงไปตามกาลเวลาของการใช้งานในกระบวนการผลิต ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ต่างกับทรัพยากรมนุษย์ เมื่อนำมาใช้ในระบบการผลิต จะสามารถเพิ่มมูลค่าได้จากการพัฒนาทักษะ ประสบการณ์ของมนุษย์อย่างต่อเนื่องตามกาลเวลาที่เพิ่มขึ้น (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

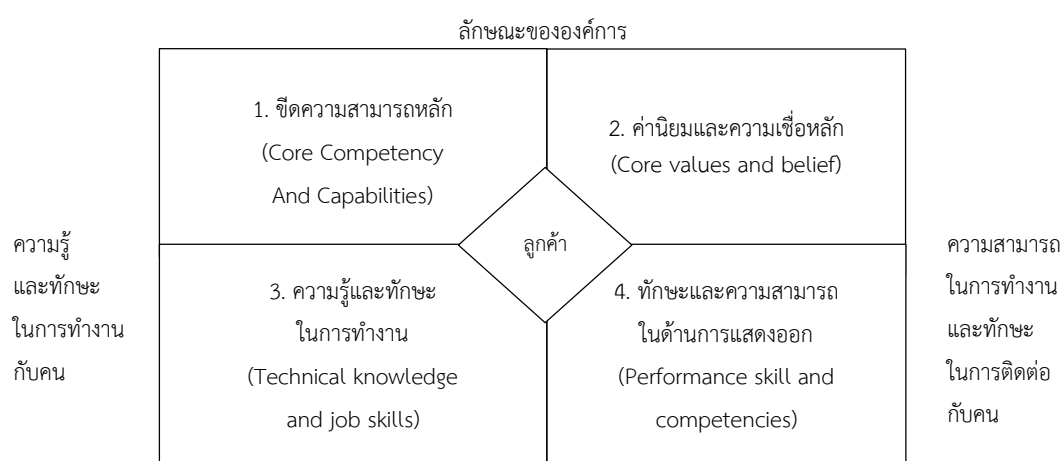
ขอบเขตของขีดความสามารถ (Green, 1999) ขอบเขตของขีดความสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขอบเขต คือ (ดังปรากฏตามภาพที่ 2)

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency and Capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) หรือตอบคำถามว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความสามารถอย่างไร

2) ค่านิยม และความเชื่อหลัก (Core Values and Belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

3) ขีดความสามารถด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีขีดความสามารถในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ หรือทักษะ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Job Skills) อุปกรณ์ (Tool) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับขีดความสามารถหลัก

4) ขีดความสามารถด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance Skill and Competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับองค์กรที่ต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร



ลักษณะของบุคคล

เมื่อองค์กรต้องก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเปรียบเสมือนเป็นสินทรัพย์ของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งเมื่อเข้าสู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic) การตัดสินใจบนพื้นฐานขององค์ความรู้เดิมที่เคยใช้ในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอดีต เมื่อนำมาใช้กับการตัดสินใจในสภาพปัจจุบันโดยไม่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจและส่งผลเสียหายต่อการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นเพื่อให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จ จำเป็นที่ผู้ประกอบการที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์กรที่ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญที่แฝงอยู่ในตัว (Fahy and Smith, 1999) มาใช้สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดเป็นความสามารถในกระบวนการรับรู้และการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับปัจจุบันและอนาคตที่ต้องการปรับตัวให้เกิดเป็นความยืดหยุ่น ตลอดจนสร้างความสามารถในการรับรู้ให้เกิดแพร่หลายในหมู่ของพนักงาน เพราะผู้ประกอบการจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณลักษณะและการกระทำที่ทำหน้าที่ในการค้นหาโอกาสใหม่ และเป็นผู้จัดหาทรัพยากรที่ต้องการ เพื่อผลักดันให้เกิดการดำเนินการบริหารได้จริง และนำทรัพยากรอื่นที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด (Dess et al., 1997)

การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยมีกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือก การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาสมรรถนะให้โดดเด่น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ (สมพร ปานยินดี, 2558) โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นนั้น เป้าหมายคือต้องการคนที่มีทัศนคติ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ที่สามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรและพร้อมจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสำหรับอนาคต โดยเลือกใช้เทคนิคในการสรรหาคนแบบบูรณาการ คือเลือกใช้วิธีที่หลากหลาย ด้วยการสรรหาจากภายในร่วมกับภายนอกเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หลังจากนั้นองค์กรกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรม เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง คอร์สการฝึกอบรมที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละคน นอกจากนี้การรักษาคนให้อยู่กับองค์กรเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารบุคลากรโดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น เป้าหมายของการประเมินผลคือต้องการให้พนักงานมีการปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้น เมื่อผลงานในระดับบุคคลดี ผลงานในระดับทีม และระดับองค์กรจะบรรลุ

ตามไปด้วย และนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน และมีเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนให้กับบุคลากร (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549)

กล่าวโดยสรุปว่าการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นนั้นเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์กับองค์การหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร โดยสามารถกล่าวได้ว่าท่ามกลางความหลากหลายในองค์การทางด้านอายุนั้นย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุที่มีคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น จากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่าง ๆ ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน อีกทั้งแรงงานผู้สูงอายุนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การโดยถือว่าแรงงานผู้สูงอายุนั้นเป็นทรัพยากรขององค์การที่มีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรที่หายาก (Rare) ทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imitation) และไม่สามารถทดแทนได้ (Substitution) ในปัจจุบันสิ่งที่เป็นความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ความหลากหลายในองค์การ โดยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรอธิบายว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่องค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และองค์การจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายนี้ โดยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเห็นถึงความสำคัญของความหลากหลายที่สามารถสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ (Barney et al., 2002)

2.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goals Orientation)

การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยมีมุ่งเน้นกระบวนการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Ciziuniene et al., 2016; Lunenburg, 2011; Gunaratne and Plessis, 2007)

เป้าหมาย หมายถึง แรงบันดาลใจ หรือจุดหมายปลายทางที่ต้องการ หรือผลลัพธ์ ไม่ว่าจะในระยะสั้นหรือระยะยาว การกำหนดขึ้นหรือสร้างขึ้นโดยเฉพาะ (บุคคล องค์การ ระดับชาติ หรือรูปแบบระหว่างประเทศ) ในเรื่องของทรัพยากร (เวลา เงินทุน และความพยายามของทรัพยากรมนุษย์) ที่มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายสามารถให้คำจำกัดความได้ว่าเป็นการกำหนดเกี่ยวกับสินทรัพย์ ทรัพยากร อันนำไปสู่ความสำเร็จ (Lunenburg, 2011) องค์การทุกองค์การตั้งขึ้นมาต่างก็ตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างพร้อมๆ กัน เป้าหมายขององค์การจึงมีลักษณะเป็นเป้าหมายร่วมของหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น และของพนักงานทุกฝ่ายที่เข้าร่วมดำเนินกิจกรรม (วิเชียร วิทย์อุดม, 2558) การสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงานทั่วทั้งองค์การ โดยที่บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนรถยนต์ที่วิ่งไปสู่เป้าหมาย

ในวันเวลาที่กำหนด แต่การที่รถยนต์จะวิ่งไปสู่เป้าหมายได้นั้น องค์กรประกอบในรถยนต์ต้องทำหน้าที่ตามความสามารถ และมีการเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลาทั้งสภาพรถ และความพร้อมของคนขับ ซึ่งเปรียบเสมือนบุคคลที่ทำงานในฝ่ายงานต่างๆ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

แรงงาน ถือเป็นทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร เพราะต้นทุนหรือทรัพยากรอื่นๆ จะไม่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพงาน หรือเพิ่มอัตรากำไรการลงทุนได้ด้วยตัวเอง แต่จำเป็นต้องใช้ศักยภาพจากคนในการทำสิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่มีพนักงาน องค์กรก็ไม่สามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม และควรเป็นไปในวิถีทางที่จะทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคที่ก้าวเข้าสู่ความเป็นโลกเสรีมากขึ้น ผู้คนมีความแตกต่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ความแตกต่างทางทัศนคติ ทักษะ และความมานะพยายามในการทำงาน และเมื่อคนที่มีความแตกต่างหลากหลายในหลายๆ ด้านมาทำงานร่วมกัน ถือเป็นเรื่องยากที่จะมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดปัญหาด้านสัมพันธภาพ และส่งผลกระทบต่องานโดยตรง และเมื่อมีการจ้างงานพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย จึงถือเป็นความท้าทายของการบริหารจัดการด้านบุคคลให้เป็นไปได้เป็นอย่างดีและเกิดความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์กรต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรสามารถบริหารจัดการความหลากหลายของแรงงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพร่วมกันได้นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญในการมุ่งสู่ความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้เป็นอย่างดี (สุชาสินี โพธิจันทร์, 2558) องค์กรทุกองค์กรที่เกิดขึ้นมาย่อมมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ (Popova and Sharpanskykh, 2011) เป้าหมายขององค์กรทำหน้าที่เป็นจุดมุ่งหมายของความสำเร็จที่สำคัญที่สุดในทุกองค์กร (Izhar and Ishaq, 2013) เป้าหมายขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายหลักสำหรับองค์กร เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญในทุกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการที่ระบุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสำคัญมากกับบุคลากรต่อการเข้าใจถึงโครงสร้างขององค์กร เพราะโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความยืดหยุ่นต่อการรับมือขององค์กรจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Salerno, 2009) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากในองค์กร ไม่มีองค์กรใดที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่คำนึงถึงการจัดการที่เหมาะสมตามความสามารถ ดังนั้นองค์กรต้องตระหนักว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หลักในการนำจุดมุ่งหมายในแนวความคิดไปสู่การลงมือปฏิบัติ ด้วยแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ จะสร้างให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและเป็นส่วนที่สร้างความแข็งแกร่งในการกำหนดประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรมองค์ของการ ประสิทธิภาพที่มาจากจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กรทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับสังคม (Ciziuniene et al., 2016)

การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องมีการปรับปรุงการบริหารงานโดยการนำกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การแต่ละแห่งได้ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจในอนาคตต่อไป (ปรีชา คำมาตี, จีราวรรณคงคล้าย, & เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและมีความเจริญก้าวหน้า (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2555)

การจัดการมุ่งสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้กลยุทธ์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เราเห็นได้ว่า้องค์การนั้นมีวัตถุประสงค์มากมายและยังมีวัตถุประสงค์ระดับรองอื่นๆ (Guinn and Rohrbaugh, 1983) สิ่งที่ทำนายผู้บริหาร้องค์การในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการที่้องค์การจะต้องสร้างเป้าหมายร่วมกันคือ “มาตรฐานการทำงาน” “ความกลมกลืน” และ “การทำงานร่วมกันเป็นทีม” ต้องทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยการมองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับหาทางวางแผนป้องกันหรือแก้ไขปัญหาดังนั้นโดย้องค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญโดยการสร้างกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายใน้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (อภิชัย ศรีเมือง, 2560) การที่บุคคลสามารถอยู่ร่วมกันได้นั้น อย่างน้อยที่สุดบุคคลเหล่านั้นต้องมีเป้าหมายบางอย่างสอดคล้องต่อกัน เป้าหมายเป็นเครื่องมืออย่างน้อยซึ่งช่วยผลักดันให้บุคคลในกลุ่มเกิดความร่วมมือกันในการทำงานและเป็นแนวทางอันสำคัญต่อการทำงานของกลุ่ม (วิเชียร วิทย์อุดม, 2558) กลุ่มช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส์เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นกระบวนการยึดมั่นในอุดมการณ์และทำตามกฎระเบียบ มีความจงรักภักดีต่อ้องค์การและทำงานกับ้องค์กรนาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานและการสนทนากลุ่ม เสียสละชีวิตส่วนตัวเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว และคณะ, 2559)

กล่าวโดยสรุปว่าการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายของ้องค์การ หากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมนั้น จะพบว่า้องค์การต้องจัดการโดยใช้ความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ้องค์การสามารถบริหารจัดการความหลากหลายช่วงอายุของแรงงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพร่วมกันได้นั้น ถือ

เป็นสิ่งสำคัญในการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรได้เป็นอย่างดี (สุธาสิณี โปธิจันทร์, 2558) และหากพิจารณาทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรและทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จะพบว่า แรงงานผู้สูงอายุถือว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน องค์กรใช้แรงงานผู้สูงอายุเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรหรือธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างเหมาะสม (Wright and McMahan, 1992; Kor et al., 2007; Sousa and Voss, 2008)

2.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture Orientation)

การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมจากภายนอก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมาย องค์กรมองเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Garavan et al., 2012; Schein, 2010; Cox, 1991; Miller, 1998)

วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรที่มุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งการมุ่งการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเข้าก็就会被ไล่ออกจากงาน ทำให้ในองค์กรแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก โดยมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง (ณัฐพันธ์ เขจนันท์, 2551) วัฒนธรรมมีความหมายครอบคลุมถึงความคิด การกระทำ และสิ่งประดิษฐ์ เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เน้นรูปแบบสวยงามพร้อมใช้งาน บริการเป็นเลิศ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมทางการจัดการ องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมร่วมของการดำเนินงานองค์กรเพื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์, 2554)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันภายในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือหมายถึง แบบแผนฐานคิดร่วมของโครงสร้างเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะมีลักษณะบ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดี

และสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ ความเชื่อและวิถีชีวิตในองค์การ สิ่งเหล่านี้บ่งบอกคุณลักษณะของความเป็นองค์การที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาของตนเองเกี่ยวกับการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและบูรณาการภายในองค์การ (Schein, 2010; สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ (Anggia et al., 2013) เป็นการสนับสนุนคุณค่าของสินทรัพย์ในทรัพยากรขององค์การ (Chang and Chuang, 2011) เป็นพลังที่ทรงอำนาจ ซึ่งพลังดังกล่าวนี้จะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญและระบุแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานซึ่งนำการกระทำต่างๆ ภายในองค์การ (Hatch and Cunliffe, 2006) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ (Gold et al., 2001) วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบการสร้างความหมายในคุณค่าร่วมกันซึ่งจัดโดยสมาชิกซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ (Stephen et al., 2016) เป็นแนวทาง หรือวิธีการที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด มีการรับรู้ และเข้าใจตรงกัน และยอมรับที่จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ในการที่จะให้วัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง และยั่งยืนอย่างต่อเนื่องในสถานะแวดล้อมต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การเป็นความร่วมมือของบุคลากรในองค์การในการดำเนินชีวิตให้กันไปในรูปแบบเดียวกันตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับ เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ธีรยุทธ เมฆประสาท, 2558) วัฒนธรรมองค์การ คือสิ่งที่ถูกบ่มเพาะมาจากทัศนคติที่คล้ายกันหรือคล้ายตามกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมที่ฝังแน่น และขยายบริเวณเกือบทั้งองค์การหรือทั้งองค์การ ซึ่งอาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบ เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีน้ำใจ การเข้าประชุมสายเป็นประจำ หรือความเห็นแก่ตัว เป็นต้น (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559) วัฒนธรรมองค์การ เป็นข้อกำหนดพื้นฐานของวิถีทางปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ถูกพัฒนาและถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นหนึ่งขององค์การไปสู่สมาชิกรุ่นต่อไป เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีเอกลักษณ์ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ณัฐพันธ์ เขจนวนันท์, 2545) การจัดการกำลังคนอย่างมีกลยุทธ์ในเบื้องต้นต้องสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การให้ได้ และวัฒนธรรมนั้นควรแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ สร้างสรรค์บริการใหม่ สร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า บูรณาการความรู้และประสบการณ์ สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า ฯลฯ จะเห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการพิจารณาภายใต้แนวโน้มธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่ดีได้ พนักงานจะต้องมีความคิดก้าวหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าใจการประกอบธุรกิจที่มุ่งหมายเอากำไร เพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมลาลักษณ์, 2554) เมื่อมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีแล้ว เสถียรภาพขององค์การ ยังต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมที่จะช่วยรักษาเอกลักษณ์ขององค์การให้สามารถสืบทอดและดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากกระบวนการทาง

สังคมจะถ่ายทอดปรัชญาและเป้าหมายในการดำเนินงานของแต่ละองค์การจากสมาชิกเดิมสู่สมาชิกใหม่อย่างต่อเนื่อง กระบวนการทางสังคมเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาสมาชิกใหม่ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมอย่างสมบูรณ์ ซึ่งผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการรับบุคลากรใหม่เข้าสู่ระบบองค์การต้องเข้าใจวิธีการและเทคนิคในการเตรียมการให้สมาชิกใหม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เชนนันทน์, 2545)

การศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์การเริ่มต้นในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งถือเป็นการศึกษาที่หยั่งลึกเพื่อทำความเข้าใจถึงพื้นฐานทางพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาและมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์การ แต่ละสังคมที่ตนอาศัยอยู่ จากการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะต่างก็ทำให้แต่ละองค์การ แต่ละสังคมมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ตลอดจนมีแบบแผนขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของพฤติกรรมที่ยึดถือต่อกันจนกลายเป็นกฎระเบียบขององค์การและสังคมที่สร้างขึ้นที่เปรียบเสมือนแบบแผนทางความคิด พฤติกรรมหรือวิถีชีวิตของบุคคลที่เป็นเอกลักษณ์ของตนในกลุ่ม ตลอดจนเป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมทางความคิดของบุคคลในองค์การและสังคมนั้น ๆ เพื่อให้สามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี หากพิจารณาโดยทั่ว ๆ ไปแล้วในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์การราชการ หรือองค์การเอกชนต่างก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และเมื่อก้าวถึง วัฒนธรรมบุคคลส่วนใหญ่มักจะแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 นัยด้วยกัน นัยแรก กล่าวถึงวัฒนธรรมในเชิงสังคมอันเกิดจากกระบวนการบรรทัดฐานทางสังคมที่แตกต่างกันมาหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ มากมายที่ยึดถือปฏิบัติและกำหนดขึ้นเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน กรอบแนวคิดที่นำมาใช้สร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกลุ่มของสังคมนั้น นัยที่สองกล่าวถึงวัฒนธรรมในเชิงองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ระบบการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่เป็นกระบวนการบรรทัดฐานของค่านิยม ความเชื่อประเพณี กรอบธรรมเนียมปฏิบัติที่หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันที่บุคคลในองค์การยึดถือและมีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงานประจำวันภายในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม (ธัญนันท์ บุญอยู่, 2558) สภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายในปัจจุบันทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ได้รับการยอมรับและเห็นถึงคุณค่าในความหลากหลายขององค์การ (Cox, 1991; Miller, 1998) ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบของพนักงานในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์การ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการของการผสมผสานภายใน จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สนทนาและปฏิกริยาระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาสหรืออุปสรรคความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการร่วมมือกัน วัฒนธรรมองค์การคือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์การมีความเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ทำหน้าที่หลอมให้คนใน

องค์การมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการการตัดสินใจ การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์การได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สามารถบริหารคนเก่งให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ ปัจจัยสำคัญหากองค์การมีกลุ่มคนเก่งที่หลากหลาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างแท้จริง บุคลากรเชิงกลยุทธ์ การกำหนดหน้าที่ มอบหมายงานที่ทำ ทาย และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคนเก่งโดยไม่แบ่งแยก (Glastra and Meerman, 2012) Gen – B หรือ Baby Boomer Generation คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489 – 2507 เป็นคนที่ยอมทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว เคารพกฎกติกา อดทน ทุ่มเทากับองค์กรมาก ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ (ดำรง พิณคุณ, 2558)

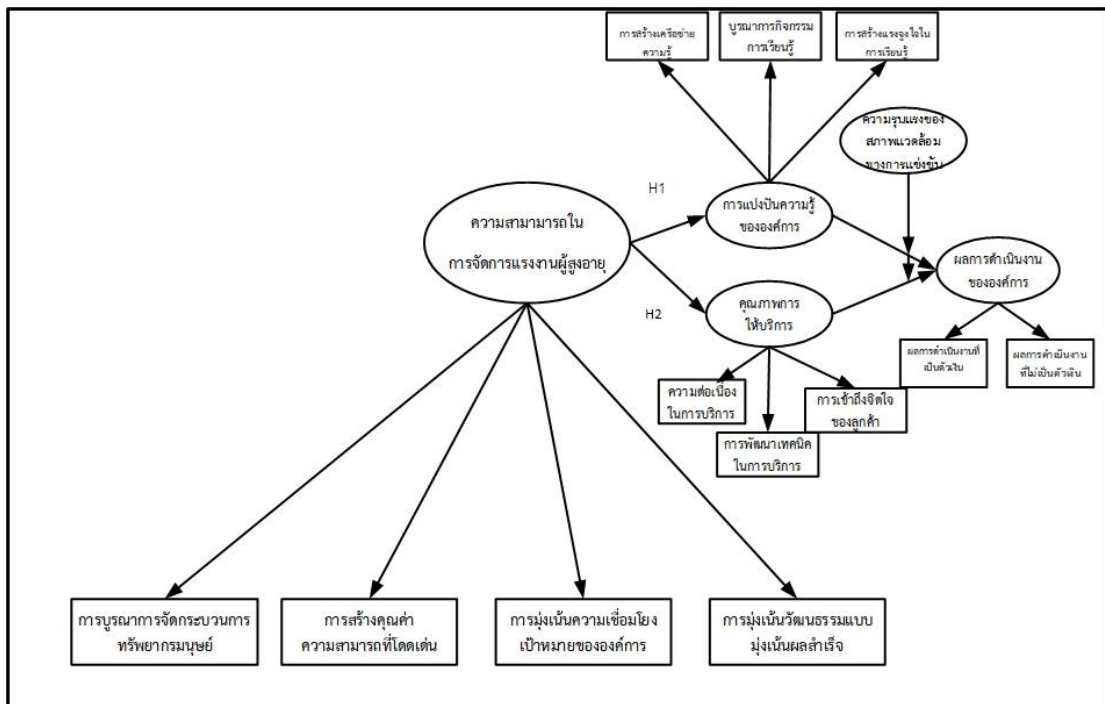
กล่าวโดยสรุปว่าการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ หากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมนั้น จะพบว่าการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์การต้องคำนึงถึงความหลากหลายในช่วงอายุ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนกลุ่มคนต่าง ๆ โดยสร้างวัฒนธรรมร่วมกันที่สนับสนุนโดยไม่แบ่งแยก องค์การต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีการบริหารงานที่แตกต่าง จัดการความหลากหลาย สร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ โดยนำเอาความได้เปรียบทางอัตลักษณ์ของผู้สูงอายุสร้างเป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เพราะการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เกิดมาพร้อมความลำบาก ทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว เคารพกฎ กติกา อดทน ทุ่มเทากับองค์กรมาก ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจนวนันท์, 2551; ดำรง พิณคุณ, 2558)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบไปด้วย ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals Orientation) และการมุ่งเน้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation) ที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organizational) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในปัจจุบันที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดของประชากรในปัจจุบันที่น้อยลงส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงาน โดยการจัดการเรื่องดังกล่าวสามารถช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ “ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ” เป็นสิ่งที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตลอดจนส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ

1.1. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organizational)

การแบ่งปันความรู้ขององค์กร หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (O'Dell et al., 1998; Takeuchi and Nonaka, 2004; Liao et al., 2007; Wang et al., 2014; Wang et al., 2016)

ในปัจจุบันการแบ่งปันความรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Almeida and Soares, 2014) กระบวนการแบ่งปันความรู้ถือเป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน การเผยแพร่ ความรู้ ประสบการณ์ ความคิด และทักษะผ่านภายในหน่วยงานขององค์กรต่างๆ ที่เชื่อมต่อกับความรู้จากภายนอก (Gharakhani and Mousakhani, 2012; Garvin, 1993) การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท (Haas and Hansen, 2007) ที่เชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Liu et al., 2004) การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Chen and Fong, 2012) ความรู้เป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยประกอบไปด้วย ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หากองค์กรมีการดึงความรู้ออกมาใช้หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่ จนเกิดเป็นเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge Spiral) นำไปสู่ประโยชน์แก่องค์กร สามารถช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาในหน้าที่ และเกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน นำไปสู่การพัฒนาในงานในส่วนอื่นๆ (Nonaka and Takeuchi, 1995; Turban et al., 2010) การจัดการความรู้ขององค์กร คือ กลยุทธ์ในการนำความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไปสู่ผู้ที่ต้องการรับความรู้ในเวลาที่เหมาะสม โดยสามารถสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (O'Dell et al., 1998) การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสารสนเทศทั้งที่เป็นอักษรและไม่ใช่อักษร จากบุคคลหนึ่งที่เป็นเจ้าของความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Hendriks, 1999) การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร โดยการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญอย่างถูกต้อง ผลของการแบ่งปันความรู้จึงช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007)

องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ (Anggia et al., 2013) การแบ่งปันความรู้ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและ

สัมพันธ์กับองค์การ มีผู้นำที่เป็นแบบอย่าง สร้างเครือข่ายผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ กำหนดวิธีการแบ่งปัน หรือสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อใช้ในงานประจำวันและควรสร้างแรงจูงใจการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง (Tannenbaum and Alliger, 2000) เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งมีแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ (Jennex and Olfman, 2005; Mamaghani et al., 2010) การบริการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อให้เกิด การปฏิบัติสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกันเป็นกระบวนการส่งเสริม ที่มีต่อการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่โดยไม่มีช่องว่างเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริม นวัตกรรม รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กิจกรรมร่วมกัน (Sánchez et al., 2013) ในขณะเดียวกันเป้าหมายสุดท้ายในการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคน และความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์การ และยิ่งสมาชิกแต่ละคนมีการถ่ายโอนความรู้มาเป็นสินทรัพย์ขององค์การ ระดับความสามารถขององค์การก็จะยิ่งสูงขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมของแต่ละคนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้ในที่สุด (ยุรพร ศุภรัตน์, 2552) ทั้งนี้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อถูกสนับสนุนด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การและความไว้วางใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากบุคลากรไม่เห็นคุณค่าของความรู้ที่มาจากเพื่อนร่วมงานจะสามารถแก้ไขปัญหาดังๆ ของตนได้ (พัทธนันท์ ทรรษากิรมย์โชค และประมา ศาสตรระจุ, 2559)

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อก่อให้เกิดการเติบโต การสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบให้การดำเนินงานขององค์กร เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง การจัดการความรู้เชื่อว่าองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึกของบุคลากรแม้เพียงน้อยนิดเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้ การใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันความรู้ (นลวัชร ขุนลา และเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, 2558) การแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของ

ลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นั่นคือองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-Based Competition) มาเป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-Based Competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิตโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่นความรู้ ทักษะประสบการณ์ เทคโนโลยี มากขึ้นกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน (ชมสุภักดิ์ ครุฑทะ, 2554) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลายผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพราะการเรียนรู้ในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีให้กับแรงงานในสถานประกอบการในเบื้องต้น ถึงแม้สถานประกอบการจะทำการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และให้การสนับสนุนงานด้วยการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสมและคอยช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการทำงานและนอกรการทำงานจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของแรงงานไปพร้อมๆ กันได้อย่างสอดคล้อง (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ สมาชิกในทีมประสานพลังร่วมกันโดยนำความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้แก่กัน การแก้ปัญหาร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีมจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

ผลกระทบของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ เนื่องจากการแบ่งปันความรู้ขององค์การเกิดจากการเสริมสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ ระหว่างองค์การและบุคลากร ดังนั้นองค์การจึงต้องสร้างการเรียนรู้จากการจัดการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างเครือข่ายความรู้ วิธีการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจ การจัดการแรงงานผู้สูงอายุทำให้เกิดการจัดการแรงงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการแข่งขันความรู้ที่เกิดจากการสร้างเครือข่ายความรู้ในองค์การ การร่วมกันสร้างวิธีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการกระตุ้นจูงใจของผู้บริหารให้เกิดกระบวนการการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุกับการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้วยสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

1.2 คุณภาพการบริการ (Service Quality)

คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์กร ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Dedeoğlu and Demirer, 2015; Lai, 2004; Millet, 1954)

คุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นความพอใจในการบริการเช่น การให้บริการรวดเร็ว การให้บริการที่เท่าเทียมกัน การให้บริการที่ก้าวหน้า การให้บริการอย่างต่อเนื่อง การให้บริการที่เพียงพอ (Millet, 1954) คุณภาพการให้บริการมีประโยชน์มากต่อองค์กร ทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Dedeoğlu and Demirer, 2015; Bloemer et al., 1998; Ghobadian et al., 1994) ในอุตสาหกรรมบริการ คุณภาพการให้บริการนั้นมุ่งเน้นไปที่ความคาดหวังของลูกค้าและวิธีการบริการที่ดีในการส่งมอบให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า (Parasuraman et al., 1985; Munhurrin et al., 2009; Giritlioglu et al., 2014) คุณภาพการให้บริการสามารถกำหนดจากการรับรู้บนพื้นฐานของระดับการตัดสินใจของลูกค้า (Zeithaml et al., 2006) การวัดและการบริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นเสมือนหนทางไปสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขัน (Akbaba, 2006) ความสามารถในการบริการจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้ให้บริการอันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จต่อการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม (Lai, 2004)

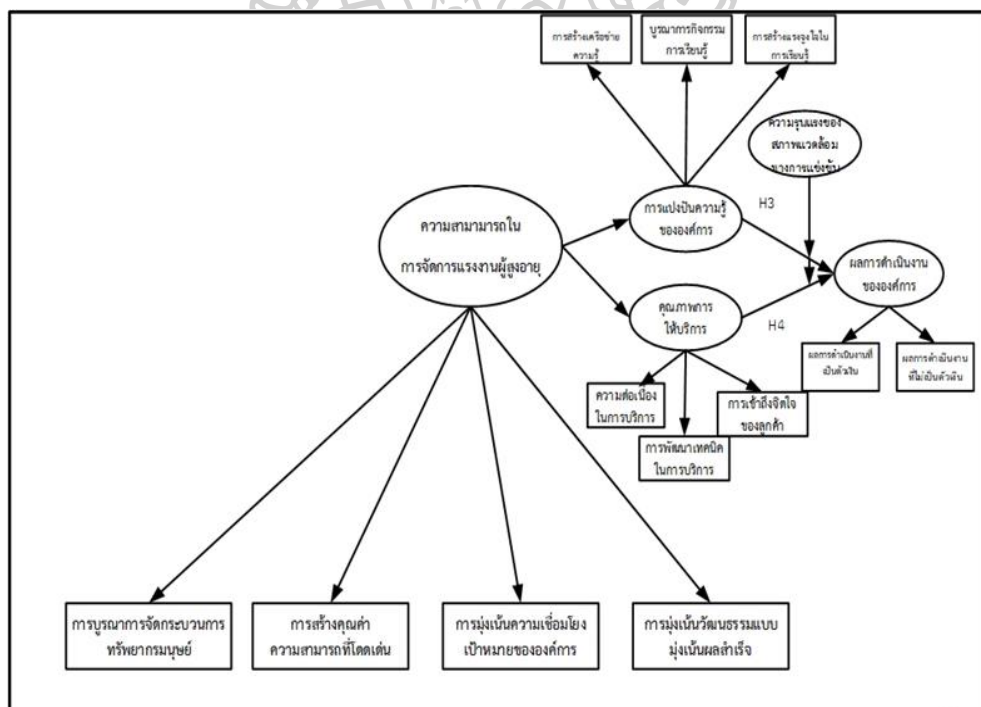
คุณภาพการให้บริการนั้นสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร พบว่าแรงงานผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุนั้นเกิดจากความรู้ต่างๆ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัว การทำงานกับองค์กรมานาน สร้างผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานมานาน สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wayne et al., 2016; Pinto and Nunes, 2014; พรรรัตน์ แสดงหาญ, 2558; วิเชียร วิทยอุดม, 2558) ความสามารถดังกล่าวของแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการให้บริการ คุณภาพบริการที่ลูกค้าได้รับ เนื่องมาจากความรู้ที่

ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน จึงสามารถเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการเข้าใจในการบริการ และความต้องการที่ซับซ้อนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความเหมาะสมสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร (Ciutiene and Railaite, 2014)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดแรงงานผู้สูงอายุกับคุณภาพการให้บริการ ด้วยสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการบริการ

2. อิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2.1 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (De Clercq et al., 2010; Jantana, 2010; Viroj, 2009; Lebas and Euske, 2002)

ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแปรตามที่ได้รับคามนิยมในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรอิสระ โดยนักวิชาการจำนวนมากต่างก็มีวิธีการสร้างเกณฑ์การวัดหรือมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการผลิต การเงิน กฎหมาย และการพัฒนาองค์กร (ระบิล พันภัย, 2557) ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial) ได้แก่ รายได้จากการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial) ได้แก่ ศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การกลับมาซื้อซ้ำ จำนวนการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ความมีชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Jantana, 2010; Viroj, 2009) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดได้ 2 รูปแบบ คือ วัดได้จากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) เป็นต้น และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดี ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าบริการ (De Clercq et al., 2010; Richard et al., 2007) สอดคล้องกับการศึกษาของ Ruta and Rasa (2014) พบว่า ประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานนี้ไปสู่ความท้าทายขององค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้นองค์กรควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Case et al (2015) ความท้าทายในแรงงานทั่วโลก มุ่งเน้นไปที่การจัดการเกี่ยวกับแนวโน้มประชากรในเรื่องของการจัดการความหลากหลายของแรงงานผู้สูงอายุ ความแตกต่างที่หลากหลายมิติ และในด้านอายุนั้นพบว่ามีความสำคัญส่งผลกระทบต่อความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุโดยการศึกษาในระหว่างการทำงาน

ผลการดำเนินงานขององค์การสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงทรัพยากรขององค์การที่สามารถสร้างคุณค่าความได้เปรียบให้กับองค์การ เมื่อทรัพยากรขององค์การ คือ ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอันเกิดจากความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุนั้นเกิดจากความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ทำงานกับองค์การมานาน สร้างผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานมานาน สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานให้กับองค์การได้

ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ และคุณภาพการให้บริการ ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

2.2 ความสัมพันธ์การแบ่งปันความรู้ขององค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ

การแบ่งปันความรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้โดยการส่งผ่านข้อมูลความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ (O'Dell et al., 1998; Takeuchi and Nonaka; 2004; Wang et al., 2014) ประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

ในปัจจุบันการแบ่งปันความรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Almeida and Soares, 2014) การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท (Haas and Hansen, 2007) การจัดการความรู้ขององค์การ คือ กลยุทธ์ในการนำความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไปสู่ผู้ที่ต้องการรับความรู้ในเวลาที่เหมาะสม โดยสามารถสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (O'Dell et al., 1998) การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสารสนเทศทั้งที่เป็นอักษรและไม่เป็นอักษร จากบุคคลหนึ่งที่เป็นเจ้าของความรู้ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นที่มีความต้องการจะได้รับความรู้ (Hendriks, 1999) การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ โดยการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์การ ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญอย่างถูกต้อง ผลของการแบ่งปันความรู้จึงช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ สอดคล้องกับ Pinto and Nunes (2014) แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์การต้องธำรงรักษาคนแก่ องค์ความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Voelpel and Streb (2010) ผู้วิจัยนำเสนอ 5 แนวคิดทางการดำเนินการขององค์การในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การบริหารจัดการทางความคิด การจัดการความรู้ การจัดการสุขภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เครื่องมือทางกายภาพ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีความการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับแนวคิดของ Foss et al. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ในองค์การและสร้างผลการดำเนินงานที่ดี O'Dell et al (1998) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สมาชิกในองค์การได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Chen and Cheng, 2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า การจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้เป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญในการดึงดูดลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับ Wang and Wang (2012) ได้ศึกษา การแบ่งปันความรู้ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่าความสำคัญของการแบ่งปันความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึก การให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยการแบ่งปันความรู้อย่างชัดแจ้งมีผลกระทบอย่างมากต่อนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในคุณภาพนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ

2.3 ความสัมพันธ์คุณภาพการให้บริการกับผลการดำเนินงานขององค์การ

คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์การ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Dedeoglu and Demirer, 2015; Lai, 2004; Millet, 1954)

คุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นความพอใจในการบริการเช่น การให้บริการรวดเร็ว การให้บริการที่เท่าเทียมกัน การให้บริการที่ก้าวหน้า การให้บริการอย่างต่อเนื่อง การให้บริการที่เพียงพอ (Millet, 1954) คุณภาพการให้บริการมีประโยชน์มากต่อองค์กร ทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ความพึงพอใจ ความจงรักภักดีของลูกค้า และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Dedeoglu and Demirer, 2015; Bloemer et al., 1998; Ghobadian et al., 1994) ในอุตสาหกรรมบริการ คุณภาพการให้บริการนั้นมุ่งเน้นไปที่ความคาดหวังของลูกค้าและวิธีการบริการที่ดีในการส่งมอบให้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า (Parasuraman, A., et al., 1985; Munhurrun et al., 2009; Giritlioglu et al., 2014) คุณภาพการให้บริการสามารถกำหนดจากการรับรู้บนพื้นฐานของระดับการตัดสินใจของลูกค้า (Zeithaml et al., 2006) การวัดและการบริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นเสมือนหนทางไปสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขัน (Akbaba, 2006) ความสามารถในการบริการจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้ให้บริการอันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จต่อการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลและสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม (Lai, 2004) สอดคล้องกับ Ciutiene and Railaite (2014) ความสามารถดังกล่าวของแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการให้บริการ คุณภาพบริการที่ลูกค้าได้รับ เนื่องจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน จึงสามารถเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการเข้าใจในการบริการ และความต้องการที่ซับซ้อนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความเหมาะสมสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร

คุณภาพการให้บริการมีผลต่อความผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yee et al (2010) ได้ศึกษา การศึกษาเชิงประจักษ์ของความจงรักภักดีของพนักงาน คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความจงรักภักดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร พบว่าผลของความภักดีต่อพนักงานความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ผ่านทางคุณภาพบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้า ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าของพนักงานความสามารถในการแข่งขันของตลาด และต้นทุนการเปลี่ยนสินค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ได้ศึกษา ความสามารถในการให้บริการขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผ่านการติดต่อของลูกค้า พบว่า ความสามารถในการให้บริการขององค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยตรวจสอบความสามารถในการบริหาร ความสามารถขององค์กร ความสามารถทางการตลาด และความสามารถด้านคุณภาพการบริการ งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถข้างต้น รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างกัน

ขึ้นอยู่กับระดับการติดต่อระหว่างกัน การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแสดงความสามารถในการบริหารงาน และการจัดองค์การที่มีจุดแข็งในด้านคุณภาพบริการ และความสามารถด้านการตลาด นอกจากนี้คุณภาพการบริการและความสามารถด้านการตลาดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ การบริการที่มีจำนวนการติดต่อกับลูกค้าที่มาก พบว่ามีนัยสำคัญกับความสามารถทางการตลาด และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์การ การบริการที่มีการติดต่อกับลูกค้าบ่อยครั้ง พบว่ามีนัยสำคัญกับความสามารถในการให้บริการ และมีอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการบริการควรแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระดับของการติดต่อกับลูกค้าที่ให้บริการ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของคุณภาพการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ คุณภาพการบริการ ประกอบไปด้วย ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า โดยผลการดำเนินงานขององค์การเป็นผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องสร้างผลการดำเนินงานขององค์การด้วย ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จากภาพที่ 5 ความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

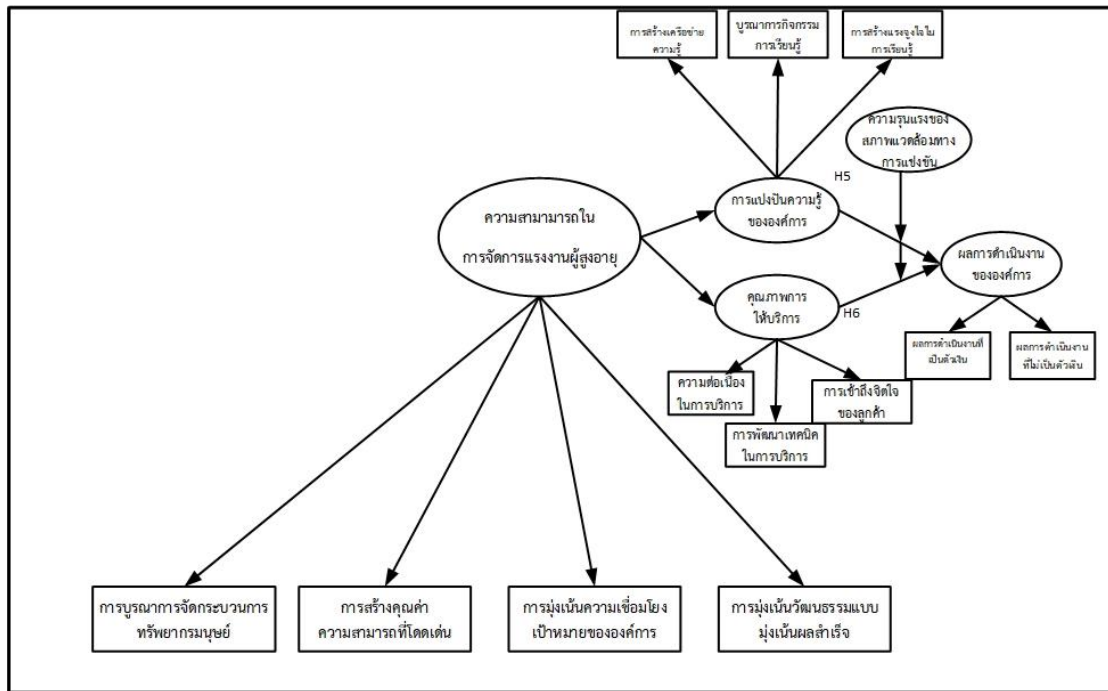
สมมติฐานที่ 4 คุณภาพการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

3. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการบริการ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

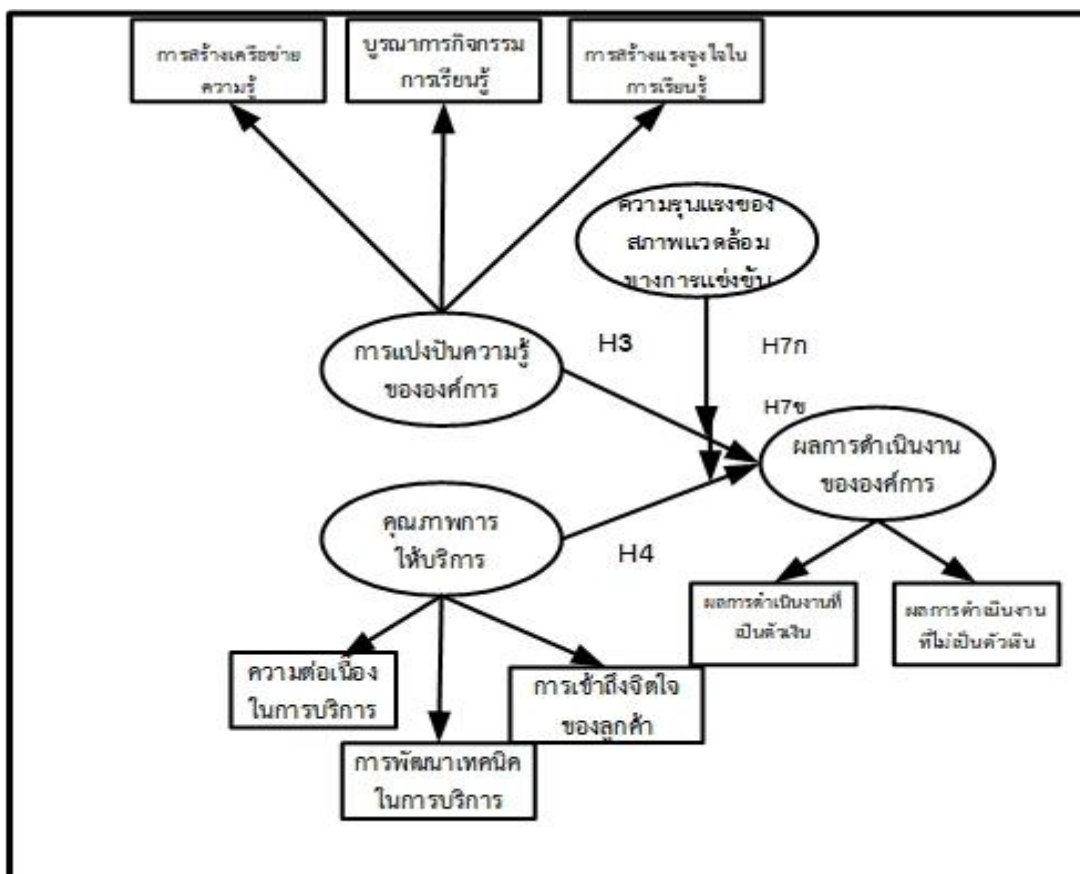
สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5-6 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อธิบายความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ และคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

4. ผลกระทบของตัวแปรแทรก ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรแทรก (Mediator Variable) ได้แก่ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 7



ภาพที่ 7 อิทธิพลของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หมายถึง การรับรู้แรงกดดันที่เกิดจากการแข่งขันในธุรกิจ ที่องค์กรต้องเผชิญกับความตึงเครียดระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม องค์กรรับรู้ระดับความรู้รุนแรงจากคู่แข่งจากความสามารถในการแข่งขันกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างคู่แข่งที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร (Cai and Yang, 2014; Li and Liu, 2014; Zhou, 2006; พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น, 2558)

ความรุนแรงทางการแข่งขัน หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกหรือลบต่อผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น โดยความผันผวนทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อกลยุทธ์และการปฏิบัติงานของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม (พงศสฎา เฉลิมกลิ่น, 2558) การรับรู้ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ ระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และความพร้อมด้านวัตถุดิบ (Zhou, 2006) ความรุนแรงทางการแข่งขัน เป็นระดับการแข่งขันภายนอก ซึ่งธุรกิจต้องสามารถแสวงหาวิธีการกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการให้กิจการอยู่รอด โดยการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง มีข้อมูลของคู่แข่งที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงมีความกระตือรือร้น และความพร้อมเพื่อให้สามารถรับมือกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงได้ (พงศสฎา เฉลิมกลิ่น, 2558) การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอาจมีการแข่งขันที่สูง องค์กรต้องพิจารณาถึงความปัจจัยความผันผวนทางสภาพแวดล้อมอย่างมาก ซึ่งมีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่อาจก่อให้เกิดผลในเชิงบวกหรือลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันสามารถก่อให้เกิดทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อองค์กรยังรวมถึงภัยคุกคามที่ส่งผลการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจ (Li and Liu, 2014) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานธุรกิจนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการแข่งขัน เป็นพื้นฐานขององค์กรธุรกิจในการคิดหากลยุทธ์ด้านต่างๆ ในหลายด้านเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ถ้าการดำเนินงานเกิดความผิดพลาดแล้วอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และผลกระทบทางด้านค่าใช้จ่ายขององค์กรด้วย (Cai and Yang, 2014)

ในการดำเนินงานของธุรกิจ คู่แข่งถือเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานของคู่แข่งตลอดเวลา เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยไม่ต้องรอให้ผลประกอบการไม่ดี (สมพร ปานยินดี, 2558) ในการวิเคราะห์ คู่แข่งทำให้ทราบสถานการณ์ของอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ โดยประเด็นในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์คู่แข่ง โดยองค์กรควรทราบก่อนว่าใครเป็นคู่แข่งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรม 2) วิเคราะห์เป้าหมายของคู่แข่งเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่คู่แข่งต้องการจะกระทำในอนาคต ถ้าเราสามารถทราบเป้าหมายของคู่แข่ง ทำให้เราสามารถคาดการณ์ได้ว่าการดำเนินงานในอนาคตของคู่แข่งจะเป็นอย่างไร และ 3) วิเคราะห์สมรรถนะของคู่แข่ง เพื่อดูศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ของคู่แข่ง ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ลึกซึ้ง จะได้เห็นพฤติกรรมของคู่แข่ง (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555) ในการดำเนินธุรกิจปัญหาบางประการอาจทำให้เกิดภาพสะท้อนในเชิงลบ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการบริการหรือการเลือกสรรด้วยตัวลูกค้าเอง ในมุมมองของนักธุรกิจต้อง

คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (Garrido et al., 2008) การดำเนินธุรกิจสิ่งที่จะต้องตระหนักถึงคือ สภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของการแข่งขัน ในสภาวะที่อาจมีทั้งการเติบโตทางระบบเศรษฐกิจ และการถดถอยของเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกรูปแบบ การค้าที่เพิ่มวงจรรขยายอย่างที่ต้องดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง ในการทำธุรกิจปัญหาไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ อาจเกิดความเสี่ยงขึ้นได้เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรต้องสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจเพื่อลดอำนาจการถูกแทรกแซงเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบกับองค์กร (Calderon et al., 2007)

ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันนั้นส่งผลถึง ความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้วยังส่งผลมายังผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต่อการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ด้านประสิทธิภาพด้วย ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลอย่างรวดเร็วต่อเนื่องเชื่อมโยงถึงกันทั้งหมดในทางปฏิบัติ (Jiao et al., 2013) จากความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งมาจากหลากปัจจัย ได้แก่ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี รวมถึงการวางแผนทางการแข่งขันอย่างเป็นระบบ ปัจจัยความสำเร็จจึงต้องพิจารณาคู่แข่ง ด้วยการใช้ความสามารถและกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Melville et al., 2007) จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นตอบสนองต่อการทำงานทั้งด้านการผลิตและการบริการมากขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจจำนวนมากเริ่มประเมินทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนแรงงาน ทำอย่างไรจะทำการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากการทำงานของพนักงานโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ และซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม โดยผลประโยชน์สูงสุดจากการทำงานร่วมกันของคนและเทคโนโลยีคือ ผลผลิต บริการที่มีคุณภาพ (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2560)

สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า หากองค์กรไม่มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันความรู้ภายในองค์กรได้ และความรุนแรงดังกล่าวนี้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเป็นผลกระทบจากความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งอาจเกิดมาจากความสามารถในการจัดการของคู่แข่ง ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Malul (2009) ได้ศึกษา การจ้างงานของผู้สูงอายุในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบพลวัต พบว่า หลักเกณฑ์ในการพิจารณาแรงงานสูงอายุและอุปสรรคที่เพิ่มมากขึ้นในการจ้างงาน สถานการณ์จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีการตอบสนองที่ต่างกันของคนที่มีอายุน้อยกว่าและผู้สูงอายุต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และพบว่าคนงานสูงอายุจะได้รับผลกระทบนี้จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yee et al. (2010) ได้ศึกษา ความสามารถทางนวัตกรรมที่โดดเด่นของบริษัท การจัดสรรคุณค่ามากกว่า บทบาทของความ

พลวัตของสภาพแวดล้อมและความหลากหลายของเทคโนโลยี พบว่า การที่จะให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งที่สำคัญคือการเพิ่มความสามารถทางธุรกิจให้มีความหลากหลายในการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นการพัฒนาทักษะโดยรวมให้แก่พนักงานปรับตัวได้เท่าทันสภาวะแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boyd and Gove (2006) ได้ศึกษา ข้อจำกัดในการบริหารจัดการ โดยการพิจารณา ระหว่างสภาพแวดล้อมของภารกิจองค์การกับดุลพินิจ พบว่า ความรุนแรงทางสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจเสมอ ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตย่อมสร้างโอกาสที่ท้าทายต่อการดำเนินงานให้ได้ผลประกอบการได้เป็นอย่างดีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจสร้างความเชื่อมั่นให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jiao et al (2011) ได้ศึกษา ความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม นวัตกรรม และความสามารถแบบไดนามิก กรณีของประเทศไทย พบว่า แนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การมาจากการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การเพื่อปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งการดำเนินธุรกิจนั้นย่อมมีความคาดหวังเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามปรับแนวคิด วิธีการ กลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นการรับรู้ขององค์การถึงระดับความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การดำเนินธุรกิจนั้นย่อมมีความคาดหวังเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามปรับแนวคิด วิธีการ กลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันขั้นนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันต่อความสัมพันธ์การแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

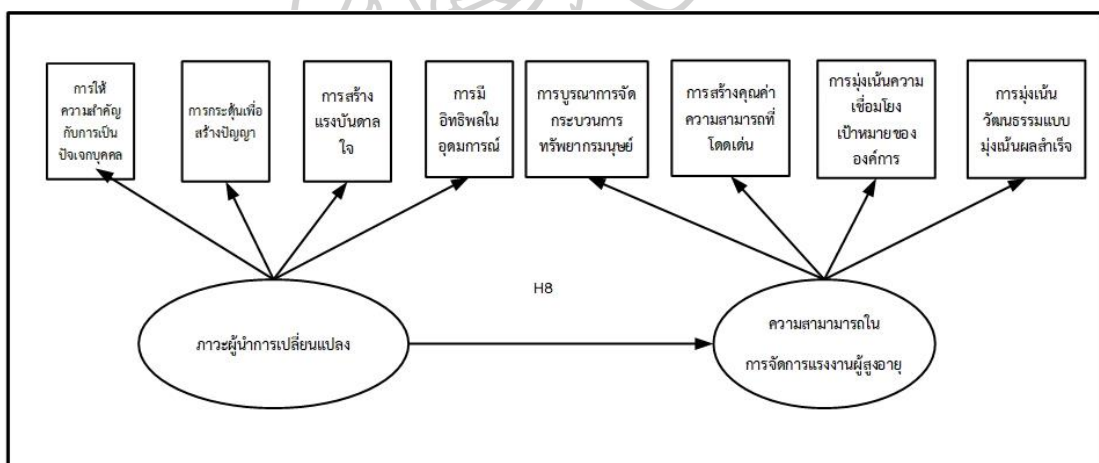
สมมติฐานที่ 7 ก ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 7 ข ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อคุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง อิทธิพลต่อการกระตุ้นจิตใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรให้เกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Bass and Avolio, 1994; Berson and Avolio, 2004)

Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามเดิมที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรับรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร หรือสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นยังมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความ เป็นปัจเจก ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล พิจารณาเป็นรายบุคคล เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าในตัวเอง ต่อความสำคัญของการบรรลุผลลัพธ์ ทั้งยังกระตุ้นเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ประโยชน์ของทีม องค์กร หรือนโยบายของส่วนรวม นอกจากนี้ยังพัฒนาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับที่สูงขึ้น ทั้งในส่วนของ การบรรลุเป้าหมาย อิสระภาพ และการมีส่วนร่วมทั้งงานที่เกี่ยวข้อง และงานที่ไม่เกี่ยวข้อง (Bass and Press., 1985; Bennis, 1985; Bass and Avolio, 1990) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการทำความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่การเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ภารกิจ เป้าหมาย และการยอมรับของทุกคนในองค์กร (Berson and Avolio, 2004) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่สำคัญ 4 ลักษณะดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำของผู้นำก็จะทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้น ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม รวมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วยกัน ทำให้ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจขององค์กรได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และการกระตุ้นทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มมากกว่าทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยผู้นำใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมแบบเดิมของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรู้สึกที่ท้าทายให้กับผู้ตาม และให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามและพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นที่ปรึกษาและที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีความสนใจในการที่จะศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะบทบาทของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมในองค์การ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทงานและแรงใจ โดยให้เห็นความสำคัญของงานหรือองค์การเห็นผลประโยชน์ของตนเอง และมีการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนที่มีภาวะผู้นำแบบนี้จะมีการปฏิบัติด้วยการกระตุ้นจูงใจ และต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจึงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มากทฤษฎีหนึ่ง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2558) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจขององค์กรร่วมกัน มีความสามัคคีกัน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (พรทิพย์ ไตรภักดิ์, 2558) ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักในความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นนับตั้งแต่ทำอย่างนี้จะ

ดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความกระตือรือร้นสูงเข้ามาทำงาน ทำอย่างไรจึงจะพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ทำอย่างไร จึงจะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่องค์กรมีอยู่ และทำอย่างไรจึงจะเก็บรักษาบุคคลที่มี ประสิทธิภาพสูงไว้กับองค์กร (พรพิมล เชื้อบางแก้ว, 2555)

ผู้บริหารเป็นหัวใจของทุกองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความผันแปรสูงอย่างใน ปัจจุบัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะ มีผลโดยตรงต่อการจัดโครงสร้างและการพัฒนาของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ในอดีตงานทรัพยากร มนุษย์มักถูกมองว่าเป็นงานที่ไม่มีความสำคัญ เนื่องจากงานนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้โดยตรงต่อองค์กร ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลมักใช้เวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานและใช้ งบประมาณขององค์กร จึงถูกมองว่าเป็นงานที่สร้างรายจ่ายแก่องค์กรโดยไม่จำเป็น ส่งผลให้งาน บุคคลไม่ได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาเท่าที่ควร โดยที่ฝ่ายบุคคลจะทำหน้าที่เพียงดูแลการขาด การลา การมาสาย ระเบียบวินัย การจ่ายเงินเดือน และงานประจำวันที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายใน องค์กรเท่านั้น ในปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Executive) ในหลายองค์กรได้เห็นถึง ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ ตลอดจนมีความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

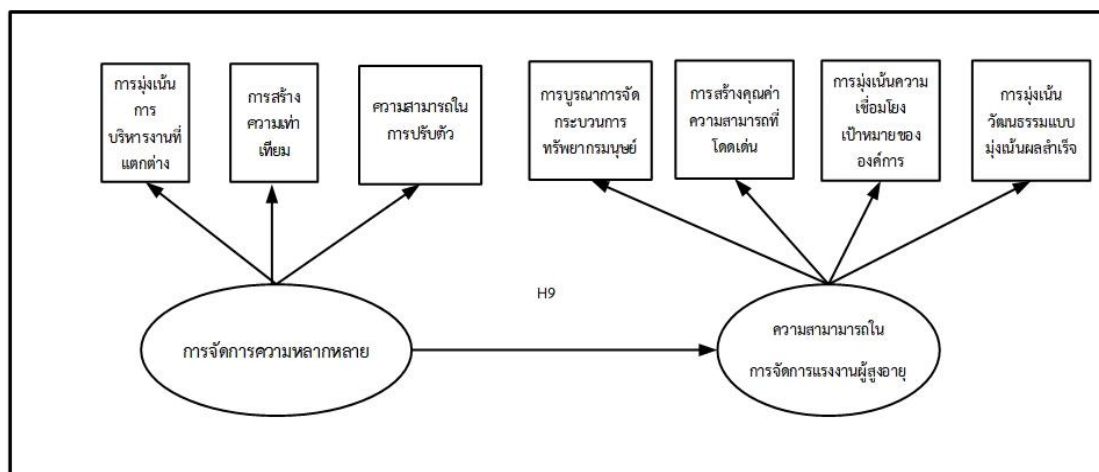
ด้วยเหตุที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ ตามเคารพ ไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยต้องการหาว่าผู้นำทำงาน อย่างไรภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรมและการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการแข่งขันกับต่างชาติในการค้าขายสินค้าชนิด เดียวกันทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกัน โดยพบว่าพฤติกรรมที่สนับสนุน กระบวนการเปลี่ยนรูป (Transform) รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำเริ่มตั้งแต่การรู้ถึงความ ต้องการในการเปลี่ยน (Recognizing the Need for Change) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการ เปลี่ยนแปลงตามความต้องการ (Institutionalizing the Change) (Tichy, N. M. and M. A. Devanna, 1986) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย พูดถึงอนาคตในทางที่ดี พูดอย่างมีพลัง ในสิ่งที่ต้องการประสบความสำเร็จ ชัดเจนในวิสัยทัศน์ของอนาคต ความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายจะประสบ ความสำเร็จ สร้างภาพกระตุ้นให้เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณา และสร้างประเด็นโต้แย้งที่

สร้างการเปลี่ยนแปลง (Bolden et al., 2003) จากความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในก่อให้เกิดแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ และแนวทางหนึ่งให้องค์กรชั้นนำเลือกใช้คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นส่วนหนึ่งทางธุรกิจกับองค์กร (Strategic Partners) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในโลกธุรกิจจำเป็นต้องมีการดูแลเอาใจใส่ต่อปัจจัยนำเข้าขององค์กรทั้งในแง่ของการลดต้นทุนและการพัฒนาปัจจัยนำเข้า และปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” การดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความสุข ก็จะสร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดี แรงจูงใจในการทำงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้ก็คือ ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ (จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณ, 2558) ดังนั้นบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างการกระตุ้นใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2. อิทธิพลของการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2.1 การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

การจัดการความหลากหลาย หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กร เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Case et al., 2015; Lu et al., 2015; Podsiadlowski et al., 2013; Cox, 1991)

ความหลากหลาย คือความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มาจาก เพศ อายุ ความสามารถในการทำงาน วัฒนธรรมพื้นหลัง ประสบการณ์ และการศึกษา (Williams and O'Reilly, 1998) ในปัจจุบันความหลากหลายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของเชื้อชาติ เพศ อายุ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเองเพื่อตอบสนองความหลากหลายของพนักงานในองค์กร องค์กรใดที่สามารถนำเอาความหลากหลายมาสร้างให้เกิดประโยชน์ย่อมเป็นความสำเร็จประการหนึ่งในการดำเนินงาน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557) ความหลากหลายของพนักงานสามารถทำให้อุบัติเกิดความคิดได้เปรียบ เป็นความขัดแย้งที่มีศักยภาพอันเกิดจากความแตกต่างทั้งด้านบวกและลบ นำไปสู่แนวคิดขององค์กรที่มีความ

แตกต่างกันหลากหลาย และองค์การจะต้องรู้จักจัดการกับความหลากหลายนี้ (Podsiadlowski et al., 2013) ความท้าทายในแรงงานทั่วโลก มุ่งเน้นไปที่การจัดการเกี่ยวกับแนวโน้มประชากรในเรื่องของการจัดการความหลากหลายของแรงงานผู้สูงอายุ ความแตกต่างที่หลากหลายนมิติ และในด้านอายุนั้นพบว่ามียุคสำคัญส่งผลกระทบต่อความสามารถต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นองค์การควรออกแบบงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุโดยการศึกษาในระหว่างการปฏิบัติงาน (Case et al., 2015) มุมมองเกี่ยวกับความหลากหลายของคนในองค์การ ซึ่งพบว่าสามารถช่วยให้องค์การไม่หยุดชะงัก ไม่ให้เกิดช่องว่างในการเรียนรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และยังช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน พุดคุยประสานงานกันได้ดีขึ้น (Lämsä and Sintonen, 2006) บุคคลที่ทำงานร่วมกันอาจมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความชำนาญ เพศ อายุ เชื้อชาติ ประเพณี วัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องสร้างพนักงานให้มีความรับผิดชอบ และทำงานอย่างสม่ำเสมอ เสียสละตนเพื่อเป้าหมายร่วมกันโดยสามารถทำงานเป็นทีม ดังนั้นองค์การจึงต้องเน้นการพัฒนาจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงาน รับผิดชอบต่อสังคม การฝึกให้พนักงานมีจิตอาสาในลักษณะของการมีเอกภาพแสดงถึงเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์การ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

ระบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์การและมีความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายด้านอายุ ความหลากหลายด้านความเป็นมืออาชีพ ความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ (Lu et al., 2015) ความหลากหลายเชื่อมโยงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ความสามารถในการทำงาน วัฒนธรรม ประสบการณ์ และการศึกษา (Williams and O'Reilly, 1998) ความหลากหลายของอายุนั้นมีอิทธิพลต่อการรวมกันของทีมงาน สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายที่มีคุณค่าในทรัพยากร เช่น รูปแบบข้อมูลเชิงลึก ประสบการณ์ และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม ดังนั้นความหลากหลายของอายุนั้นอาจจะมี ความเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์กับระบบผลการปฏิบัติงานสูง (Lu et al., 2015) องค์การจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทนี้อยู่ที่การนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างศักยภาพในการแข่งขัน การเติบโต ความเจริญและความสง่างามให้กับบริษัท โดยรักษาความสมดุลของเพศและอัตลักษณ์ทางเพศ มีแรงงานหลากหลายช่วงอายุ จัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ของทุกเชื้อชาติ และวัฒนธรรม และสร้างคุณค่าส่วนบุคคลผ่านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความหลากหลาย ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์การในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (วชิระ ชนะบุตร, 2560) ความหลากหลายของแรงงานนั้นเป็นเรื่องที่ถูกมองควบคู่กับศักยภาพในผลประโยชน์และความท้าทายในการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพอันจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นจากการใช้ความคิดและการตัดสินใจที่เกิดจากความหลากหลาย ในทางกลับกันความล้มเหลวที่เกิดจากการไม่สามารถจัดการกับความ

ขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายในแรงงานจะนำไปสู่ความไม่มั่นคง จากการลาออกของพนักงาน ความไม่พอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดต่ำลง (Shore et al., 2009; Richard, 2000; Case et al., 2015) สิ่งที่ทำนายผู้บริหารองค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการที่องค์กร จะต้องสร้างเป้าหมายร่วมกันคือ “มาตรฐานการทำงาน” “ความกลมกลืน” และ “การทำงานร่วมกัน เป็นทีม” ต้องทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยการมองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นพร้อมกับหาทางวางแผน ป้องกันหรือแก้ไขปัญหาดังนั้นโดยองค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสำคัญโดยการสร้างกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (อภิชัย ศรีเมือง, 2560)

การจัดการความหลากหลาย หมายถึง ความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของ บุคลากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก่อให้เกิดการสร้างสรรคขององค์กร และ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ด้วยรูปแบบของการ บริหารที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (สมพร ปานยินดี, 2558) การจัดการ ความหลากหลาย หมายถึง การจัดการคุณลักษณะที่แตกต่างของพนักงานภายในสาขา โดยประกอบ ไปด้วย ความแตกต่างทางด้านเพศ ช่วงอายุ การศึกษา ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการ ทำงาน ทักษะที่มีต่อการทำงานและเป้าหมายในการทำงาน เพื่อลดข้อขัดแย้งในการทำงานระหว่าง พนักงานและก่อนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานกับองค์กร (ระบิล พันภัย, 2557)

การจัดการที่มีความสำคัญกับองค์กรต้องเป็นการจัดการที่ไม่คิดว่าองค์กรจะสูญเสีย องค์กรความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณอายุ แต่องค์กรต้องเผชิญความท้าทายที่เกิดจากความ หลากหลายของช่วงอายุของพนักงานในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ความหลากหลายนี้หมายความว่า ความ รวมถึงแรงงานผู้สูงอายุที่องค์กรทั้งหลายจะต้องรับมือ องค์กรจะจัดการอย่างไรให้เหมือนกับ แรงงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว การที่ต้องรับมือกับความไม่ยืดหยุ่นหรือไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามารถ หรือยากต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (CK Chiu et al., 2001)

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันนี้องค์กรมักมีแรงงานที่มีความหลากหลาย มากยิ่งขึ้น การทำงานอยู่ในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างหลักประกันให้มีโอกาสใน การจ้างงานที่มีความเท่าเทียมกันสำหรับลูกจ้างทั้งหมด โดยเฉพาะการทำงานให้แรงงานทั้งหมดอยู่ใน กฎและระเบียบแบบแผนที่ดีในองค์กร นอกจากนี้ผู้จัดการก็ควรต้องมีการศึกษาในเรื่อง ประชากรศาสตร์ จึงจะทำให้มุมมองของผู้จัดการได้กว้างขึ้นและจะได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม และแรงจูงใจเกี่ยวกับค่านิยมและแรงจูงใจของลูกจ้างในอนาคตได้เป็นอย่างดี แนวโน้มของการศึกษา ประชากรศาสตร์จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 อย่างด้วยกันซึ่งกำลังเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน คือ

1) ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเข้าทำงานมากขึ้น ในอดีตการทำงานของผู้หญิงในที่ทำงานมีระดับต่ำและเป็นอาชีพที่มีรายได้ต่ำ แต่ในปัจจุบันผู้หญิงเริ่มที่จะได้รับการจ้างงานมากขึ้นระดับมืออาชีพและงานด้านการจัดการที่ซึ่งเคยเป็นหน้าที่ของผู้ชาย

2) ประชากรวัยกำลังเพิ่มมากขึ้นในที่ทำงาน โชนโคไม่ตีที่มีการจัดการของชนชาติสีผิวนั้นไม่มีประสิทธิผล เนื่องจากผลการปฏิบัติงานไม่ดี จึงทำให้พวกเขาไม่สามารถก้าวหน้าในด้านระดับการจัดการหรือในระดับมืออาชีพได้ เช่น คนผิวดำทั้งชายและหญิงในประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีอยู่ประมาณ 7 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่สามารถอยู่ในระดับพนักงานออฟฟิศได้ ดังนั้นคนผิวดำจึงได้รับเงินเดือนน้อยกว่าคนผิวขาว ซึ่งทำให้ลดความเต็มใจในการที่จะรับความเสี่ยงและเพิ่มความต้องการที่จะหยุดงานมากขึ้น

3) มีการไม่เข้าคู่กันระหว่างการได้รับการศึกษาและความต้องการทางด้านอาชีพ การจ้างงานมีระดับต่ำไป เมื่อผลปรากฏออกมาว่าจ้างงานที่ว่างหรืองานที่ทำงานนั้นต้องการความสามารถของแต่ละคนน้อยกว่าการศึกษา การฝึกหัด และความชำนาญของแต่ละบุคคลที่มีอยู่

4) มีคนสูงอายุกำลังเพิ่มมากขึ้น ประชากรในองค์กรในสถานที่ทำงานกำลังมีคนที่สูงอายุมากขึ้น ทำให้มีการคาดหวังเกี่ยวกับชีวิตเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกองค์กรและในทุก ๆ ประเทศ

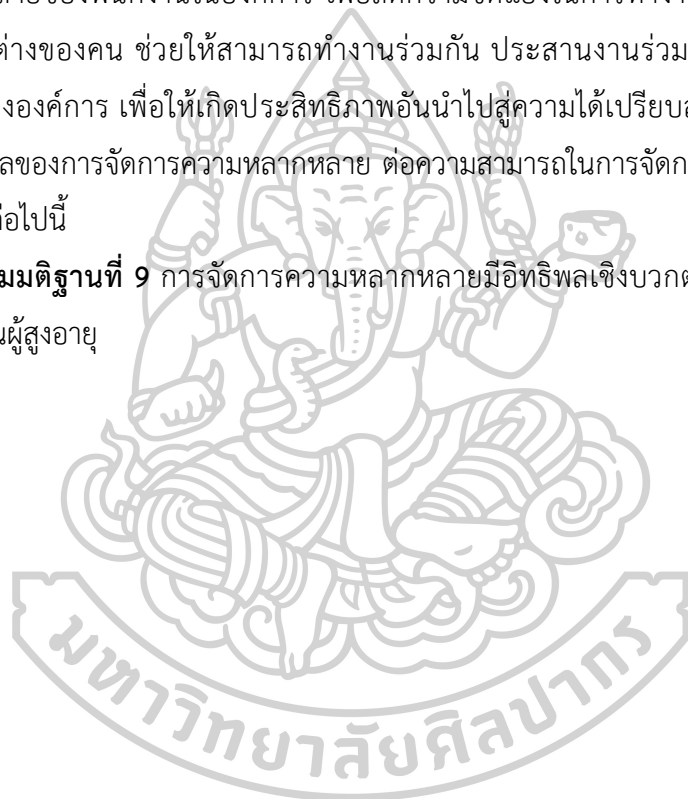
บริหารองค์การต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์กร แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์กรแทน การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการอย่างเหมาะสมด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ การดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด มิฉะนั้นนอกจากความหลากหลายจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว ยังอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งและกลายเป็นจุดอ่อนขององค์กรได้ ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรหากได้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมก็จะนำมาซึ่งความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถใน

การแข่งขันขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) การจัดการความหลากหลาย จะพิจารณาความแตกต่างของพนักงาน โดยทำความเข้าใจกับคุณค่า และคุณลักษณะเด่นของพนักงานที่หลากหลาย ซึ่งความแตกต่างนี้มีทั้งสามารถสร้างประโยชน์และความขัดแย้ง องค์กรจะต้องเลือกนำความแตกต่างของแต่ละคนไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดี (Gokcen, 2012) ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการมีแรงงานที่มีความหลากหลาย อันได้แก่ ความหลากหลายในทักษะ ประสบการณ์ และภูมิหลังที่สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการแข่งขันและนวัตกรรมได้ (Richard, 2000; Childs, 2005; Bassett-Jones, 2005)

ในช่วงการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคมิลเลนเนียมอย่างสมบูรณ์นั้น องค์กรส่วนใหญ่ต่างต้องเผชิญกับแรงกดดันจากความแตกต่างแบบสุดขั้วระหว่างชาวเบบี้บูมเมอร์หรือเจนเอ็กซ์มาก ประสบการณ์ที่ทุ่มเทให้กับองค์กร กับพนักงานใหม่ที่เปี่ยมความคาดหวังและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูงแต่แม้ว่ากลุ่มมิลเลนเนียมจะคุมองหาเงินเดือนที่สูง เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น และความก้าวหน้าที่อาจจะดูขัดหูขัดตาสำหรับคนที่มาจากยุคแห่งการไต่เต้า แต่จากรายงานของบริษัทวิจัยชั้นนำ PWC ที่ทำการสำรวจแบบออนไลน์กับผู้จบการศึกษาจำนวน 4,364 คน จาก 75 ประเทศ ในปี 2011 พบว่า ร้อยละ 76 ตอบว่า พวกเขาเข้าสู่กับการทำงานกับผู้บริหารอาวุโส และร้อยละ 74 รู้สึกสบายที่จะทำงานกับคนจากยุคใดก็ได้ แต่เมื่อถามถึงอุปสรรคร้อยละ 38 กลับเห็นว่าผู้อาวุโสนั้นเข้าถึงยาก การทำให้ออฟฟิศมีบรรยากาศการทำงานที่ดีนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องแข็งแกร่งเข้าอกเข้าใจความต้องการของคนหลากรุ่นแล้วฝ่ายบุคคลก็ต้องเป็นลูกมือที่ดีในการทำให้เกิดการประเมิณผลงานและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังต้องทำหน้าที่เสมือนกาวใจให้เกิดความเข้าใจระหว่างคนสองรุ่น ซึ่งโปรแกรมที่องค์กรนิยมนำมาใช้ก็คือ การจับคู่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานรุ่นเด็กภายใต้ชื่อ “รีเวิร์สเมนเทอร์ริง” นั้นเป็นการให้ผู้อาวุโสสอนงานคนที่เด็กกว่า แต่โปรแกรมนี้คือความพยายามใหม่ที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารเรียนรู้ทักษะของโลกไอทีและการใช้โซเชียลมีเดียของคนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นทักษะที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ และหลายองค์กรที่นำวิธีนี้มาใช้พบว่า อัตราการลาออกของพนักงานรุ่นเยาว์ลดลง เพราะพวกเขาได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและสัมผัสโลกของการบริหารผ่านผู้อาวุโส และยังได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบริษัท ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาได้นำมาใช้ในฐานะผู้บริหารรุ่นถัดไปซึ่งจะมาแทนรุ่นก่อนหน้า (Creative Thailand, 2559) ทั้งนี้ยังพบอีกว่าอายุของกำลังแรงงานในอุตสาหกรรมบริการจะมีความต้องการคนงานที่มีความอาวุโสที่ยังมีความคล่องแคล่วในการทำงานสำหรับในหลายๆ งาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2550)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ในด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร การวางแผนในการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงอายุ ความสามารถในการทำงานประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะที่มีต่อการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม องค์กรจึงต้องสร้างความเท่าเทียม ปรับตัวเองให้สามารถสนองต่อความหลากหลายนั้น รวมถึงใช้ประโยชน์โดยนำจุดแข็งของศักยภาพที่โดดเด่นจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงาน เข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ดังนั้นนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการจัดการความหลากหลาย ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 9 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยคือเพื่อทดสอบสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีคุณภาพการให้บริการ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

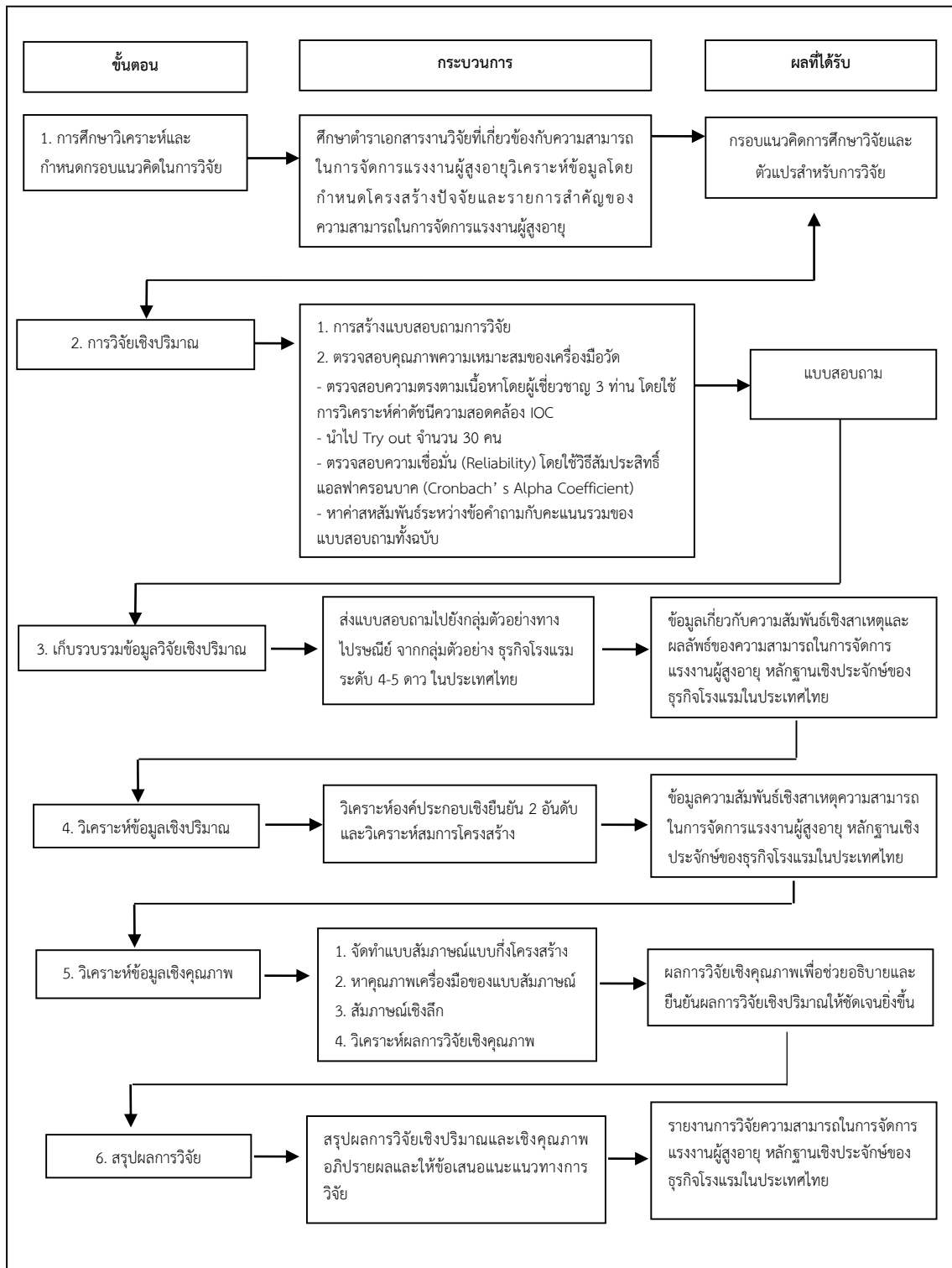
การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณการเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ระดับ 4-5 ดาว หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์กร เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับธุรกิจโรงแรมที่มีระดับ 4-5 ดาว ซึ่งเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีระบบ มีความเป็นมาตรฐาน และมีสัดส่วนของโรงแรมอยู่ในปริมาณที่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งมีแรงงานผู้สูงอายุที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ในการจ้างงานต่อเนื่องหลังเกษียณ (Pinto and Nunes, 2014; Garavan et al., 2012; Pick and Uhles, 2012; Lunenburg, 2011) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการกำหนดตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรมีความเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ และมีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. **วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research)** มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. **การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)** เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2556) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย เพื่อเป็นการศึกษารูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป



ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่นๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวความคิด โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบและขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ นำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach L. J., 1984) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดในการดำเนินการได้แก่ จัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการยืนยัน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย เพื่อให้ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการ

แรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกัน และเมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกันวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วนั้น จึงจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative research)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยจำนวน 959 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย ระดับสี่ดาว 785 และระดับห้าดาว 174 แห่ง (Booking.com, 2560) เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2560 (Booking.com ผู้นำธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางรับจองที่พักออนไลน์ระดับโลก เป็นบริษัทในเครือของไพรซ์ไลเนอร์กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทอเมริกันที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 3 ของโลก) (Marketeer, 2560) ซึ่งแบ่งเป็น หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การ (Organization)

การสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 959 ตัวอย่าง ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Johnson et al (2006) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 19 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 380 ตัวอย่าง โดยการวิจัยนี้มีอัตราการตอบกลับของข้อมูลทั้งหมดอยู่ที่ 293 ตัวอย่าง เนื่องจากข้อจำกัดด้านการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจโรงแรมที่ยังมีการจ้างงานผู้สูงอายุจำนวนไม่มากและข้อจำกัดด้านเวลาในการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการเก็บตัวอย่างในการวิจัยได้ตามเป้าหมาย โดยอัตราตอบกลับของข้อมูลทั้งหมดอยู่ที่ 293 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.90 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการศึกษาวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง Aaker et al (2001) ผู้วิจัยจึงใช้อัตราจำนวนดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา 4) การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง 2) การสร้างความเท่าเทียม 3) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ 2) การคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 3) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และ 4) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

2.2 การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความรู้ 2) บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ 3) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

2.3 คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความต่อเนื่องในการบริการ 2) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ 3) การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

3. ตัวแปรแทรก ประกอบด้วย 1 ตัวแปร ได้แก่ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามของตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มที่ศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมระดับ 4- 5 ดาว ในประเทศไทย เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน ความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร และปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยครอบคลุมนิยามศัพท์ แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open-ended Questionnaire)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 8 ข้อ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ระดับมาตรฐานของ โรงแรม ที่ตั้งของโรงแรม ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่น ๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี กิจการมีการจ้างงานผู้สูงอายุที่มีอายุ ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไปในตำแหน่งงานใด และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ หรือไม่

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) จำนวน 21 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration) 2) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation) 3) มุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals Orientation) 4) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation) จำนวน 12 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organizational) จำนวน 3 ข้อ 2) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

จำนวน 3 ข้อ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) จำนวน 6 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรแทรกความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน จำนวน 3 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากรอบแนวคิด จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม และแบบสอบถามในการวิจัยต่อไป

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรสังเกตที่ศึกษาทั้งหมด 19 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ และตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยการนิยามปฏิบัติการ (Operation Definition) ดังนี้

1) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL)** หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล

1.1) การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลในการสร้างการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มากขึ้น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความตระหนักเห็นถึงความสำคัญในคุณค่าในวิสัยทัศน์และภารกิจร่วมกัน

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation Inspiration: MI) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

1.3) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความสามารถในความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

1.4) การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล บริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล เพื่อสร้างให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง

2) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management: DM) หมายถึง การวางแผนในการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงอายุ ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะที่มีต่อการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม องค์กรจึงต้องสร้างความเท่าเทียม ปรับตัวเองให้สามารถสนองต่อความหลากหลายนั้น รวมถึงใช้ประโยชน์โดยนำจุดแข็งของศักยภาพที่โดดเด่นจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงาน เข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ การมุ่งการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

2.1) การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Managing the Diversity Orientation: MDO) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการความแตกต่างด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยการนำข้อมูลพื้นฐานพฤติกรรมที่แตกต่างและหลากหลายของแต่ละบุคคลมาพัฒนาวิธีการบริหารงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุด

2.2) การสร้างความเท่าเทียม (Creating Equality: CE) หมายถึง การบริหารงานภายในองค์กรภายใต้ความหลากหลายที่สร้างความเท่าเทียมให้กับทุกคนในองค์กร ด้วยนโยบาย การจ้างงาน การปฏิบัติงาน กฎระเบียบและแบบแผนที่เท่าเทียมกัน

2.3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability: AD) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรตามสภาพแวดล้อมเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

3) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability: EWMC) หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้ต่อหลังจากเกษียณ หลังจากที่ยังคงการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการบริการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยรูปแบบของการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น มุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3.1) การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration: HRPI) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์กรจนถึงการเกษียณ และการจัดการให้แรงงานผู้สูงอายุได้ทำงานต่อในองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้าในอาชีพ

3.2) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation: CVC) หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

3.3) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals Orientation: OGO) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยมีมุ่งเน้นกระบวนการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.4) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation: CACO) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมจากภายนอก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมายองค์กรมองเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organizational: KSO) หมายถึง การแบ่งปันความรู้ขององค์กร หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

4.1) การสร้างเครือข่ายความรู้ (Learning Network: LN) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้จากการปฏิบัติงานขององค์การ กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ

4.2) การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity Integration: LAI) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้สร้างให้พนักงานในองค์การได้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ด้วยกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ กิจกรรมประกวดการส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์การ และกิจกรรมที่ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ

4.3) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation in Learning: ML) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์การ ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

5) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality: SQ) หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์การ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้านได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

5.1) ความต่อเนื่องในการบริการ (Continuous Service: CS) หมายถึง ความสามารถในการจัดการการดำเนินงานของโรงแรม โดยคำนึงถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ การวางแผนบริหารกำลังคนที่ต่อเนื่อง ตอบสนองลูกค้าได้ทันเวลา โดยใช้การจัดการกำลังแรงงานผู้สูงอายุเพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนแรงงานภายในองค์การ

5.2) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (Development Service Techniques: DST) หมายถึง การพัฒนาในงานเพื่อให้เกิดการบริการที่ดี โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา โดยใช้ความเชี่ยวชาญนั้นของแรงงานผู้สูงอายุพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการที่ดี

5.3) การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Empathy: EM) หมายถึง ความสามารถในการบริการของผู้สูงอายุโดยตอบสนองได้ตรงต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยอาศัยทักษะ ความรอบรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้บริการด้วยความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

6) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

6.1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด

6.2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance: NFP) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

7) ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment Intensity: CEI) หมายถึง การรับรู้ขององค์กรถึงระดับความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การดำเนินธุรกิจนั้นย่อมมีความคาดหวังเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามปรับแนวคิด วิธีการ กลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับจำนวนของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1) ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล ศาสตราจารย์สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

2) ดร.นนทวัฒน์ สุขผล อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3) คุณพิสุจน์ แซ่คู รองผู้จัดการทั่วไป โรงแรมเอเชียพัทยา

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์ และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) จากการทดสอบพบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

โดยมีกำหนดการให้คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่า IOC \geq 0.50 หมายถึง ข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

ค่า IOC $<$ 0.50 หมายถึง ข้อคำถามไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

2.2) การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือจากการทดลองโดย (Try Out) กับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 โรงแรม โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1984) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006) จากการทดสอบ พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.951 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ		
1.1 การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์	3	.952
1.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	3	.950
1.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร	3	.950
1.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	3	.933
2. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร		
2.1 การสร้างเครือข่ายความรู้	3	.946
2.2 การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้	3	.945
2.3 การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้	3	.828
3. คุณภาพการให้บริการ		
3.1 ความต่อเนื่องในการบริการ	3	.949
3.2 การพัฒนาเทคนิคในการบริการ	3	.946
3.3 การเข้าถึงจิตของลูกค้า	3	.948
4. ผลการดำเนินงานขององค์กร		
4.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	3	.948
4.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	3	.948
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
5.1 การมีอิทธิพลในอุดมการณ์	3	.952
5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	3	.946
5.3 การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา	3	.950
5.4 การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล	3	.862
6. การจัดการความหลากหลาย		
6.1 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	3	.946
6.2 การสร้างความเท่าเทียม	3	.948
6.3 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร	3	.948
7. ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน	3	.953
รวม	60	0.951

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้วยการตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่แบ่งตามรายด้านมีค่าระหว่าง 0.828-9.52 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนั้นแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

2.3 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งหมด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีความเหมาะสม ตรงประเด็นในการสื่อสาร และจึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

1. ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 959 โรงแรม
2. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
3. จัดทำแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์ ตามชื่อและที่อยู่ ของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 959 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองส่งกลับ โดยจำหน่ายซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัย ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2560 ถึง มกราคม พ.ศ. 2561
4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 293 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 30.90 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับ Aaker et al (2001) ที่กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หากได้รับการตอบกลับมาของแบบสอบถามในอัตราร้อยละ 20 สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การจัดกระทำกับข้อมูล เป็นขั้นตอนการจัดกระทำกับข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ระดับมาตรฐานของโรงแรม ที่ตั้งของโรงแรม ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการขายสินค้า / บริการ และอื่น ๆ ถัดเฉลี่ยต่อปี กิจการมีการจ้างงานผู้สูงอายุที่มีอายุ

ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไปในตำแหน่งงานใด กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงแรม ด้านต่าง ๆ หรือไม่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 1) การบูรณาการจกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ 2) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 3) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และ 4) การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 1) การสร้างเครือข่ายความรู้ 2) บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ 3) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ได้แก่ 1) ความต่อเนื่องในการบริการ 2) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ 3) การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา 4) การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง 2) การสร้างความเท่าเทียม 3) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยาย ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best, 1997)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

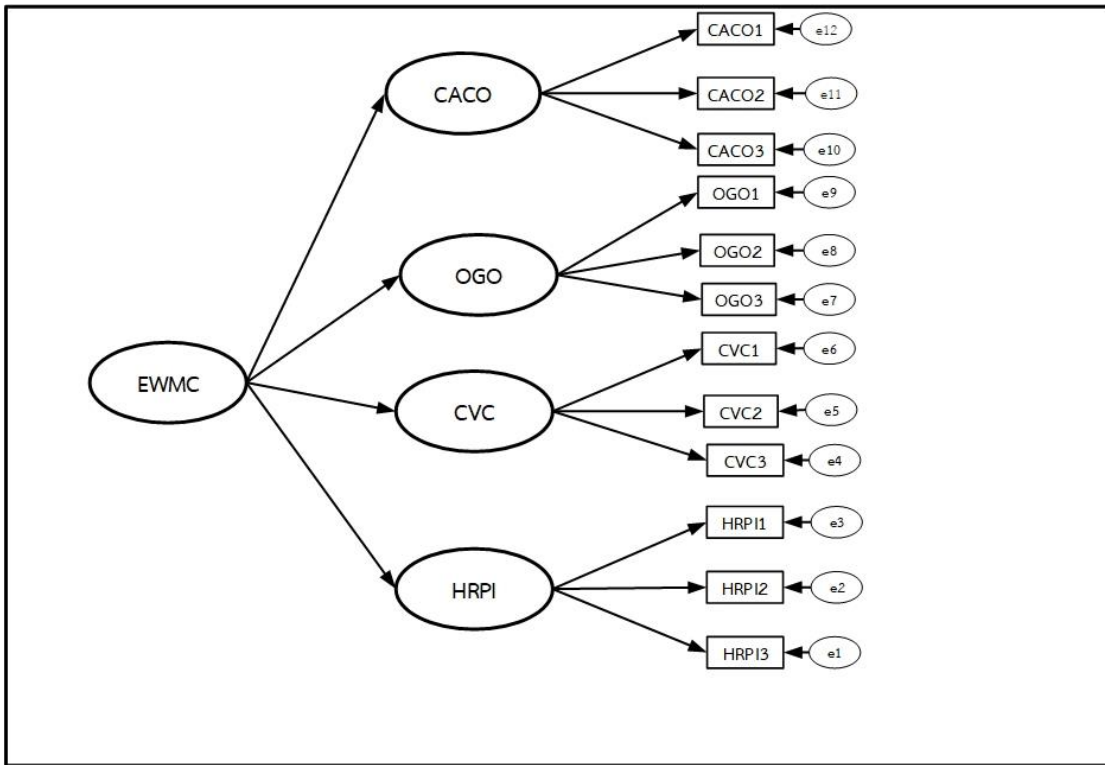
4.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

4.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554)

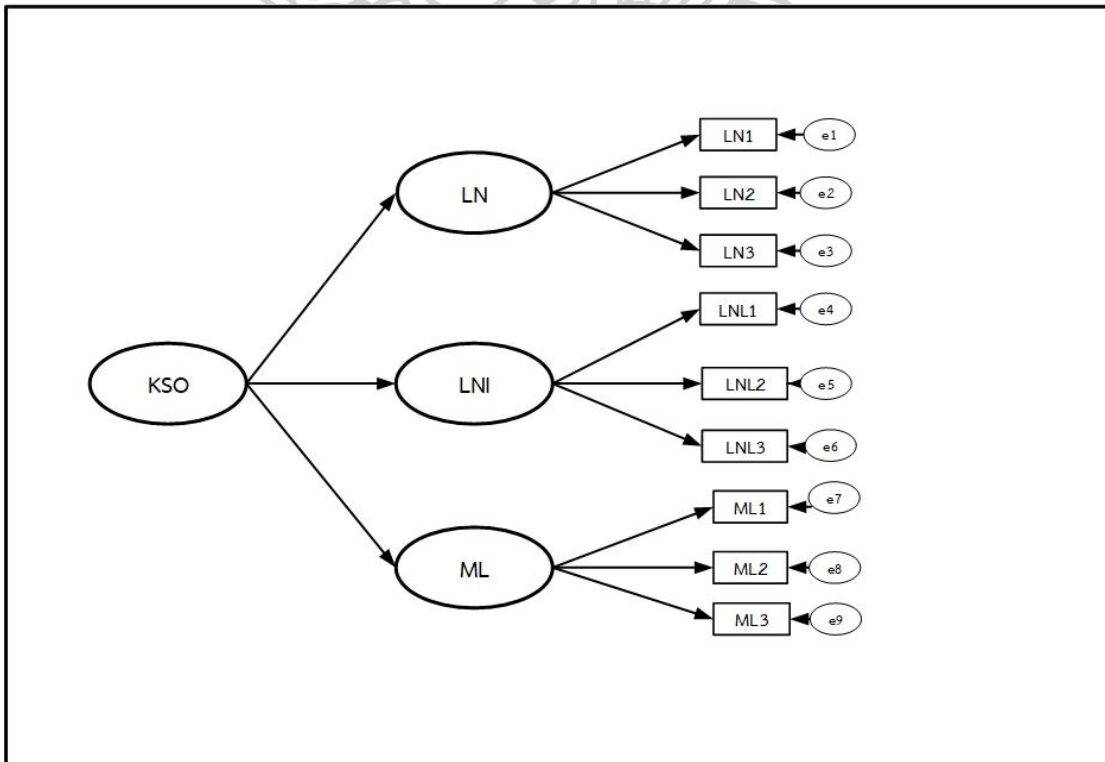
4.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดย ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

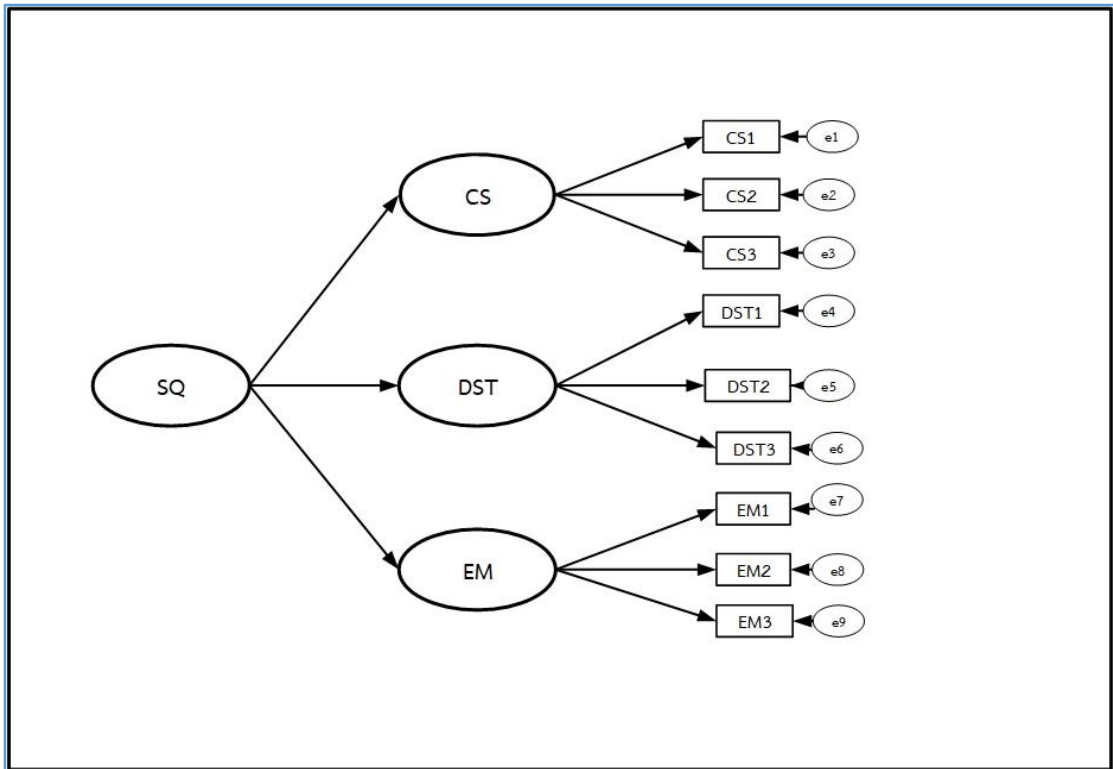
5.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดลได้แก่ โมเดลการวัดสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โมเดลการวัดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร โมเดลการคุณภาพการให้บริการ โมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายดังภาพที่ 11 ถึงภาพที่ 17



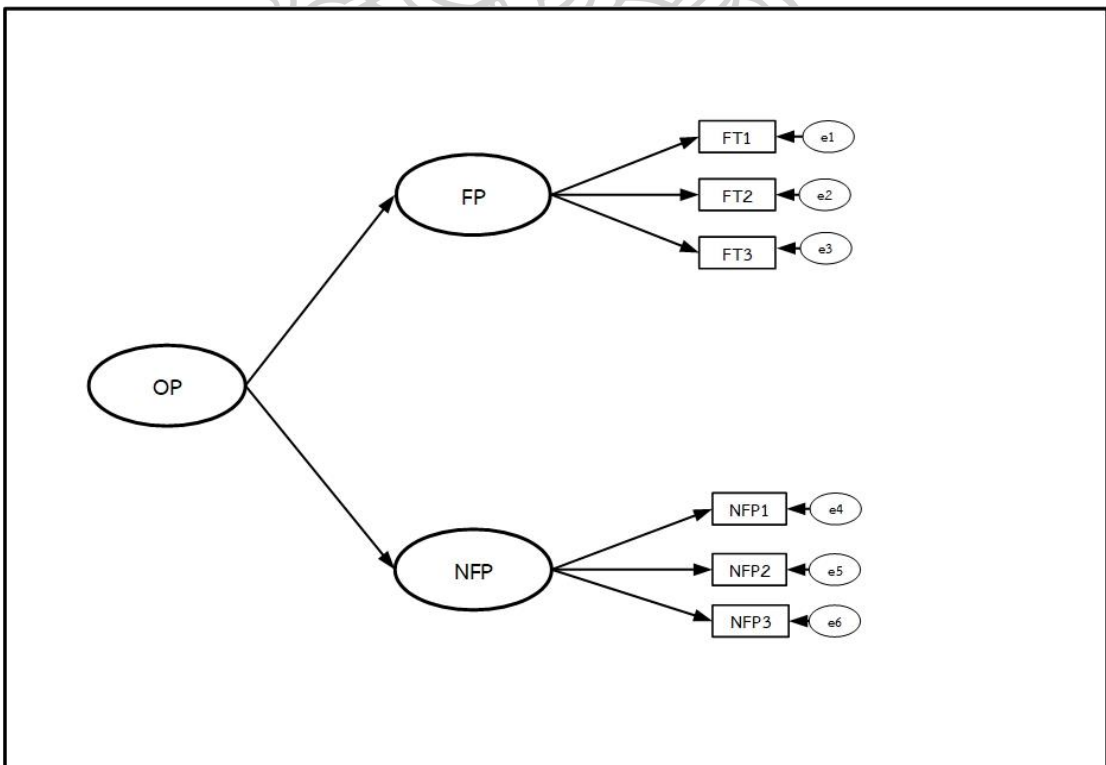
ภาพที่ 11 โมเดลการวัดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ



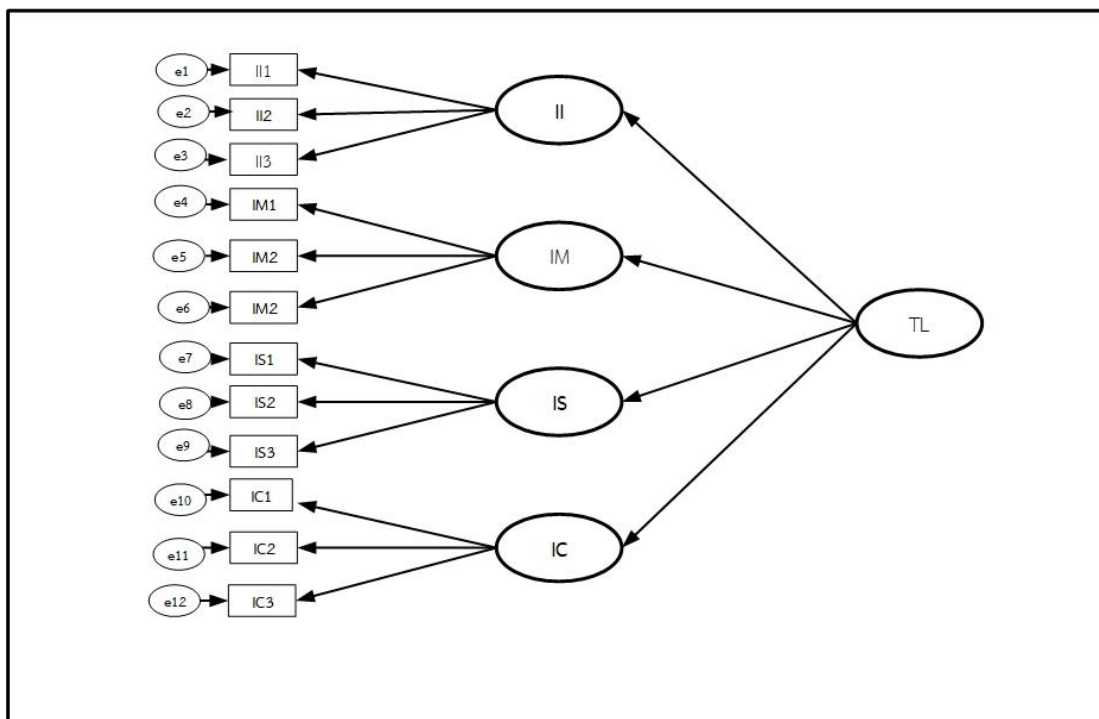
ภาพที่ 12 โมเดลการวัดการแบ่งปันความรู้ขององค์กร



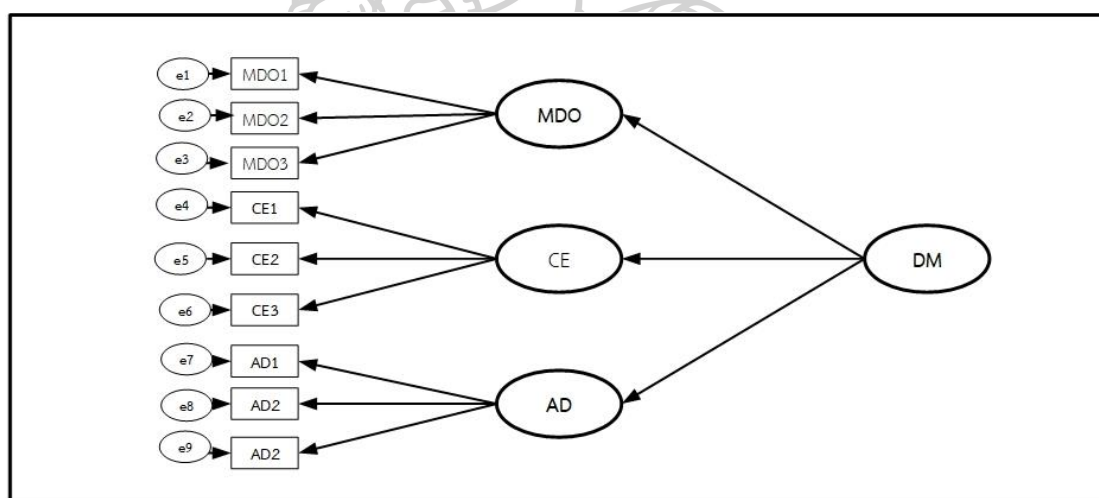
ภาพที่ 13 โมเดลการวัดคุณภาพการให้บริการ



ภาพที่ 14 โมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 15 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



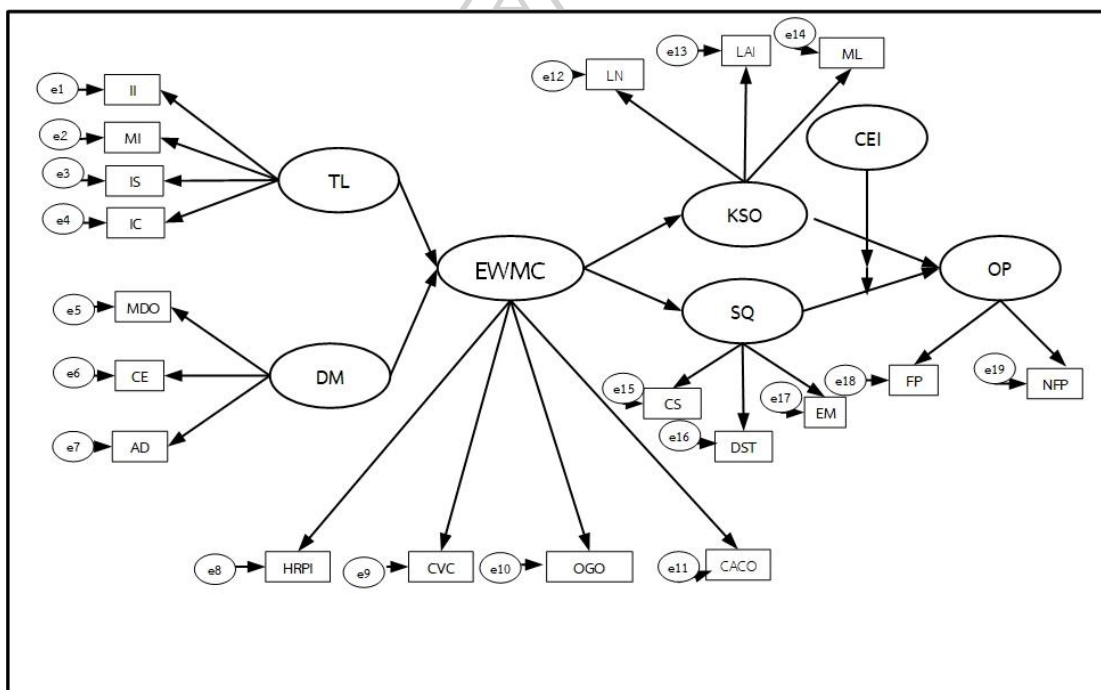
ภาพที่ 16 โมเดลการวัดการจัดการจัดการความหลากหลาย

5.2 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องกับโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

5.5 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



ภาพที่ 17 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

5.6 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.7 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 2 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย ที่ส่งผลกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ผลอิทธิพลระหว่างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

5. การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2010)

6. การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่นๆ จะแปรความหมายได้ดังนี้ (Hair et al., 2010)

0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบดี
0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59	เหมาะที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์หองค์ประกอบ

และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

7. การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแทรกตามกรอบแนวคิดการวิจัย

8. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้สำหรับการวิจัย ประกอบด้วย

8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1.1 การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนรวมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับ เมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนรวมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และไม่มีนัยสำคัญแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Randall and Richard, 1996)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบลด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบลด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2008)

4) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
p-value	$p > 0.05$
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$
CFI	≥ 0.95
GFI	≥ 0.95
AGFI	≥ 0.95
RMSEA	< 0.05

8.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

8.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

8.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 8.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้กำหนดผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยวิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ เพราะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิ์สีดา, 2556) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัลโรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นดำเนินการโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสถานประกอบธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัลโรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 6 ท่าน เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ โดยให้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาอรรถวิทยาตามแนวทางของ Heidegger ที่เน้นการหาความหมายโดยการมองผ่านจากสิ่งที่ปรากฏ

(Appearance) ไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลังของสิ่งนั้น โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สิตา, 2556) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ตอนที่ 7 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูลและแหล่งที่มาเพื่อนำมาพิจารณาในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การใช้การศึกษาทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาคอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ 3 ทฤษฎี 1 แนวคิด ได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) และ 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เพื่อเป็นการสนับสนุนและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัลโรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรมจำนวน 6 ท่าน ทั้งนี้สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวใน

ประเทศไทย แต่ละท่านนั้นเป็นผู้บริหารของขนาดโรงงานที่มีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน คือ 50-100 คน 101-150 คน และมากกว่า 150 คน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ด้านแหล่งข้อมูล ทั้งตัวบุคคลและสถานที่

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) คือการใช้วิธีการเก็บข้อมูลมากกว่า 1 วิธี โดยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับวิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการประชุมเพื่อทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมการจ้างงานพนักงานเกษียณอายุ รางวัลการจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ รางวัลโรงแรมดีเด่น และโรงแรมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรม โดยผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านนั้น เป็นผู้บริหารของขนาดโรงงานที่มีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน คือ 50-100 คน 101-150 คน และมากกว่า 150 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สีตา, 2556)

2. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว พร้อมกับยื่นเอกสารจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ทำให้มีโอกาสดำเนินการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปนั้นตรงความเป็นจริง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ที่ออกแบบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อมเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินการ การศึกษา รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หากได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการศึกษาก็จะทำลายข้อมูลจากเครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มจากการศึกษารูปแบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำกับข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการวิจัย โดยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดของ Heidegger เป็นแนวทางในการศึกษามุ่งตีความ เพื่อความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล ที่มีความเข้มงวดในการวิเคราะห์และการตีความ โดยมีการถ่วงรองอย่างมีระบบ (ชาย โปธิสตา, 2556) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาอย่างลุ่มลึก เพื่อที่จะได้มีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยการสร้างความเชื่อถือของข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) การกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลัก การตั้งคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ ช่วยในการสัมภาษณ์ ทำให้เก็บข้อมูลและรายละเอียดขณะสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องมีทักษะในการถามที่มีความลุ่มลึก และทักษะการฟังเพื่อจับประเด็นรวมถึงเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะนั้น การสังเกตสีหน้า แววตา พฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถสร้างความไว้วางใจ โดยปราศจากอคติ (Bias) โดยยึดหลักการเคารพซึ่งสิทธิมนุษยชน (Human Right) และคำนึงถึงข้อควรพิจารณาทางจริยธรรมตามแนวทางของ Creswell (2017) คือการใช้ความระมัดระวังในการเก็บรักษาความลับของข้อมูลและไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล

หลัก ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพจะมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ชาย โปธิสิตา, 2556)

2.1 การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการทำให้ข้อมูลมีความเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปบันทึกเสียง โดยเป็นการถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) การตีความ การวิเคราะห์ การจัดเก็บข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย หรือมีประเด็นตรงกับที่ผู้วิจัยต้องการ ข้อมูลที่ถูกคัดสรรออกมาจะถูกกำหนดเป็นรหัสข้อมูล (Coding) โดยข้อมูลที่มีความหมายเดียวกัน จะถูกใส่รหัสเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดรหัสให้กับข้อมูล 6 กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ รูปแบบการแบ่งปันความรู้ขององค์กร รูปแบบคุณภาพการให้บริการ รูปแบบผลการดำเนินงานขององค์กร อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และอิทธิพลการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม

2.2 การแสดงข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม (Reassembling) โดยจำแนกตามประเด็นหัวข้อในการวิเคราะห์ จากผลการวิเคราะห์สามารถแยกประเด็นของการวิจัยเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2.3 การหาข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของผลงานวิจัย ซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย การแสดงความสัมพันธ์ ตลอดจนกรอบแนวคิด ที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตีความมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงประเด็นของข้อสรุปและตีความ ซึ่งผู้วิจัยยังต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตีความจากข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้วิจัย

2.4 การนำเสนอผลการวิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analytics) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.5 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพมาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
6. ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน
7. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ
3. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
4. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ
5. ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
χ^2	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าดัชนีความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม

MI	หมายถึง	ค่าดัชนีปรับโมเดล
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้
TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
II	หมายถึง	การมีอิทธิพลในอุดมการณ์
MI	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
IS	หมายถึง	การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา
IC	หมายถึง	การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล
DM	หมายถึง	การจัดการความหลากหลาย
MDO	หมายถึง	การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง
CE	หมายถึง	การสร้างความเท่าเทียม
AD	หมายถึง	ความสามารถในการปรับตัว
EWMC	หมายถึง	ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
HRPI	หมายถึง	การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์
CVC	หมายถึง	การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น
OGO	หมายถึง	การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ
CACO	หมายถึง	การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
KSO	หมายถึง	การแบ่งปันความรู้ขององค์การ
LN	หมายถึง	การสร้างเครือข่ายความรู้
LAI	หมายถึง	บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้
ML	หมายถึง	การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้
SQ	หมายถึง	คุณภาพการให้บริการ
CS	หมายถึง	ความต่อเนื่องในการบริการ
DST	หมายถึง	การพัฒนาเทคนิคในการบริการ
EM	หมายถึง	การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า
OP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานขององค์การ
FP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน
NFP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน
CEI	หมายถึง	ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารในโรงแรมในประเทศไทย

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารในโรงแรมในประเทศไทย

(n=293)

ข้อมูลทั่วไปผู้บริหาร	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	123	41.98
	หญิง	170	58.02
	รวม	293	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	17	5.80
	30-35 ปี	43	14.68
	36-40 ปี	87	29.69
	มากกว่า 40 ปี	146	49.83
	รวม	293	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	166	56.66
	สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	127	43.34
	รวม	293	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	18	6.14
	5-10 ปี	86	29.35
	11-15 ปี	69	23.55
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	120	40.96
	รวม	293	100.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ	9	3.07
	ผู้จัดการทั่วไป	110	37.54
	ประธานกรรมการบริหาร	-	-
	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	174	59.39
	รวม	293	100.00

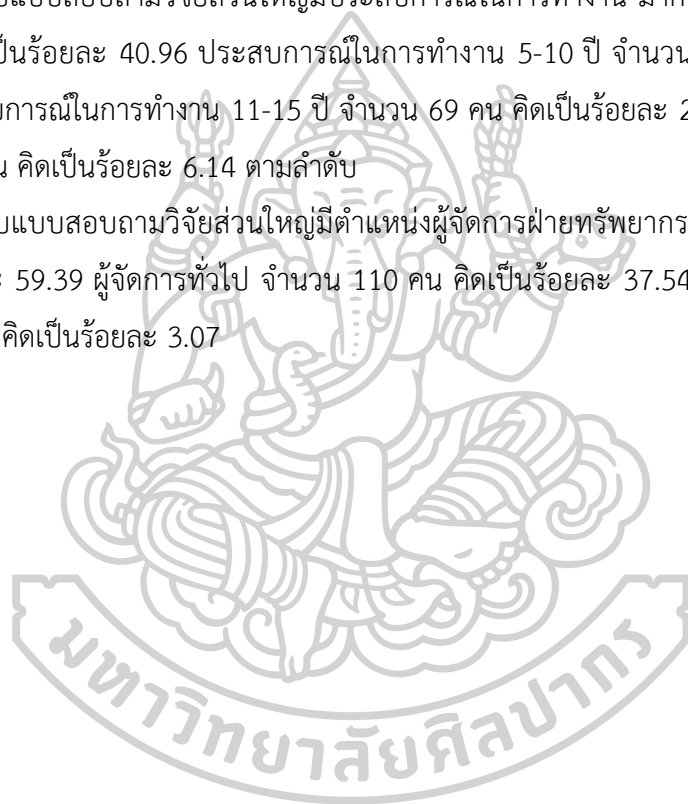
จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 และเป็นเพศชาย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 41.98 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 49.83 อายุ 36-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.69 อายุ 30-35 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 17 คน ร้อยละ 5.80 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 43.34 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40.96 ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 29.35 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.55 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 59.39 ผู้จัดการทั่วไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 37.54 และกรรมการผู้จัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.07



2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยประกอบด้วย ระดับมาตรฐานของโรงแรม ที่ตั้งของโรงแรม ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน รายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้าวัดเฉลี่ยต่อปี มีรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

(n=293)

ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับมาตรฐานของโรงแรม	4 ดาว	218	74.40
	5 ดาว	75	25.60
	รวม	293	100.00
ที่ตั้งของโรงแรม	ภาคเหนือ	45	15.36
	ภาคกลาง	84	28.67
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	25	8.53
	ภาคตะวันออก	87	29.69
	ภาคตะวันตก	17	5.80
	ภาคใต้	35	11.95
	รวม	293	100.00
ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน	ต่ำกว่า 25,000,000 บาท	35	11.95
	25,000,000 – 50,000,000 บาท	42	14.33
	50,000,001 – 100,000,000 บาท	59	20.14
	มากกว่า 100,000,000 บาท	157	53.58
	รวม	293	100.00
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	-	-
	50 – 100 คน	52	17.74
	101 – 150 คน	43	14.68
	มากกว่า 150 คน	198	67.58
	รวม	293	100.00

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (ต่อ)

(n=293)

ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรม	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลา ในการดำเนินการ	น้อยกว่า 5 ปี	35	11.95
	5 - 10 ปี	33	11.26
	11 - 15 ปี	35	11.95
	มากกว่า 15 ปี	190	64.84
	รวม	293	100.00
รายได้จากการขาย สินค้า/บริการ และอื่นๆ ถัวเฉลี่ยต่อปี	ต่ำกว่า 5,000,000 บาท	-	-
	5,000,001 - 25,000,000 บาท	71	24.23
	25,000,000 - 45,000,000 บาท	59	20.14
	มากกว่า 45,000,000 บาท	163	55.63
	รวม	293	100.00
ตำแหน่งที่มีการจ้าง ผู้สูงอายุ	ผู้บริหาร	136	17.40
	แผนกส่วนหน้า	114	14.55
	แผนกแม่บ้าน	215	27.45
	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม	164	20.94
	อื่นๆ	154	19.66
	รวม	783*	100.00
กิจการเคยได้รับรางวัล การบริหารจัดการ โรงแรมด้านแรงงาน สัมพันธ์	เคย	264	90.10
	ไม่เคย	29	9.90
	รวม	293	100.00

*ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (จำนวนการจ้างแรงงานผู้สูงอายุทำงานในแผนกต่างๆ จากการสำรวจโรงแรมจำนวน 293 โรงแรม)

จากตารางที่ 6 พบว่าโรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระดับมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 218 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 74.40 และมีระดับมาตรฐาน 5 ดาว จำนวน 75 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 25.60 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก จำนวน 87 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 29.69 ภาคกลาง จำนวน 84 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 28.67 ภาคภาคเหนือ จำนวน 45 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 15.36 ภาคใต้ จำนวน 35 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 11.95 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 25 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 8.53 ภาคตะวันตก จำนวน 17 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 5.80 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีทุนดำเนินงานในปัจจุบัน มากกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 157 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 53.58 ทุนดำเนินงาน 51,000,001 – 100,000,000 บาท จำนวน 59 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.14 ทุนดำเนินงาน 25,000,001 – 50,000,001 บาท จำนวน 42 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 14.33 ทุนดำเนินงานต่ำกว่า 25,000,000 บาท จำนวน 35 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 11.95 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 150 คน จำนวน 198 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 67.6 พนักงานจำนวน พนักงานจำนวน 50 – 100 คน 52 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 17.74 และ 101 – 150 คน จำนวน 43 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 14.68 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินการ มากกว่า 15 ปี จำนวน 190 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 64.68 ระยะเวลาในการดำเนินการ 11 - 15 ปี จำนวน 35 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 11.95 ระยะเวลาในการดำเนินการ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 35 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 11.95 และ ระยะเวลาในการดำเนินการ 5 – 10 ปี จำนวน 33 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 11.26 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีรายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 45,000,000 บาท จำนวน 163 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 55.63 รายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี 5,000,001 – 25,000,000 บาท จำนวน 71 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 24.23 รายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี 25,000,001 – 45,000,000 บาท จำนวน 59 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.14 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่มีตำแหน่งการจ้างผู้สูงอายุ ในตำแหน่งแม่บ้าน จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 27.45 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 164 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.94 ตำแหน่งแผนกอื่นๆ จำนวน 154 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 19.66 ผู้บริหาร จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 และแผนกส่วนหน้า จำนวน 114 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 14.55 ตามลำดับ

โรงแรมที่ศึกษาส่วนใหญ่เคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการโรงแรมด้านแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 264 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 90.10 ไม่เคยได้รับรางวัล จำนวน 29 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 9.90 ตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย การบูรณาการ จัดกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการ จัดกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์

(n=293)

ด้านการบูรณาการจัด กระบวนกร ทรัพยากรมนุษย์	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการบูรณาการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ มุ่งเน้นการธำรงรักษาแรงงาน สูงอายุ	0 (0.00)	17 (5.8)	44 (15.0)	163 (55.6)	69 (23.5)	3.96	0.78	มาก
2. กิจกรรมมีการบริหาร ค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับ แรงงาน	0 (0.00)	17 (5.8)	35 (11.9)	174 (59.4)	67 (22.9)	3.99	0.76	มาก
3. กิจกรรมจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการ ส่งเสริมสวัสดิการ การพัฒนา คุณภาพชีวิตของแรงงาน ผู้สูงอายุ	9 (3.1)	8 (2.7)	44 (15.0)	181 (61.8)	51 (17.4)	3.87	0.83	มาก
รวมเฉลี่ย						3.94	0.76	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการ จัดกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการบูรณาการ จัดกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการธำรงรักษาแรงงานสูงอายุ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และกิจกรรมจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดย

คำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานผู้สูงอายุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

(n=293)

ด้านการสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร	0 (0.00)	0 (0.00)	52 (17.7)	165 (56.3)	76 (25.9)	4.08	0.65	มาก
2. กิจกรรมมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม	0 (0.00)	0 (0.00)	70 (23.9)	163 (55.6)	60 (20.5)	4.02	0.78	มาก
3. กิจกรรมมีการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น	0 (0.00)	0 (0.00)	70 (23.9)	163 (55.6)	60 (20.5)	3.96	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย						4.02	0.67	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และกิจกรรมการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร

(n=293)

ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
1. กิจกรรมมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ	0 (0.00)	9 (3.1)	88 (30.0)	112 (38.2)	84 (28.7)	3.92	0.84	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการบริหารงานแรงงานผู้สูงอายุ โดยการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0 (0.00)	9 (3.1)	88 (30.0)	130 (44.4)	66 (22.5)	3.83	0.88	มาก
3. กิจกรรมมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	0 (0.00)	0 (0.00)	96 (32.8)	114 (38.9)	83 (28.3)	3.95	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย						3.90	0.80	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และกิจกรรมมุ่งเน้นการบริหารงานแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

(n=293)

ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
1. กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน	0 (0.00)	0 (0.00)	96 (32.8)	122 (41.6)	75 (25.6)	3.92	0.76	มาก
2. กิจการมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการบริหารวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ	0 (0.00)	0 (0.00)	96 (32.8)	122 (41.6)	75 (25.6)	3.92	0.76	มาก
3. กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา	0 (0.00)	0 (0.00)	105 (35.8)	120 (41.0)	68 (23.2)	3.87	0.75	มาก
รวมเฉลี่ย						3.91	0.72	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 กิจการมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการบริหารวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือ กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

(n=293)

ด้านการสร้าง เครือข่ายความรู้	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของ บุคลากรระหว่างแผนกมา ประยุกต์ใช้ในองค์กร ก่อให้เกิด คุณภาพการบริการที่ดี	0 (0.00)	0 (0.00)	61 (20.8)	140 (47.8)	92 (31.4)	4.10	0.71	มาก
2. กิจกรรมสามารถสร้างเครือข่าย ความรู้อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยง กันทั้งระบบ	0 (0.00)	18 (6.1)	52 (17.7)	123 (42.0)	100 (34.1)	4.04	0.87	มาก
3. กิจกรรมสามารถสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ช่วยทำให้องค์กร สามารถพัฒนาความสามารถในการ แข่งขันให้กับธุรกิจได้	0 (0.00)	18 (6.1)	61 (20.8)	104 (35.5)	110 (37.5)	4.04	0.91	มาก
รวมเฉลี่ย						4.06	0.78	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างแผนกมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ก่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือ กิจกรรมสามารถสร้างเครือข่ายความรู้อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 กิจกรรมสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ช่วยทำให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้

(n=293)

ด้านการบูรณาการ กิจกรรมการเรียนรู้	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมที่มีกิจกรรมที่มี ประสิทธิภาพในการสร้างพนักงาน ทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ใน องค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ	0 (0.00)	0 (0.00)	71 (24.2)	139 (47.4)	83 (28.3)	4.04	0.72	มาก
2. กิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนการ เรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วย ทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0 (0.00)	9 (3.1)	44 (15.0)	140 (47.8)	100 (34.1)	4.12	0.77	มาก
3. องค์กรการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบ ของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ที่ส่งเสริมให้ พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ ร่วมกัน	0 (0.00)	35 (11.9)	18 (6.1)	139 (47.4)	101 (34.5)	4.04	0.94	มาก
รวมเฉลี่ย						4.07	0.74	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร การบูรณาการ
กิจกรรมการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการ
แบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.12 รองลงมาคือ กิจกรรมที่มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปัน
ความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 องค์กรการถ่ายทอดความรู้
ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ที่ส่งเสริมให้
พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

(n=293)

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ในการเรียนรู้	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมที่มีการส่งเสริมให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้	0 (0.00)	9 (3.1)	35 (11.9)	165 (56.3)	84 (28.7)	4.10	0.72	มาก
2. กิจกรรมที่มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ใน องค์กรอย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	18 (6.1)	17 (5.8)	165 (56.3)	93 (31.7)	4.13	0.77	มาก
3. แรงจูงใจในการเรียนรู้ช่วย ส่งเสริมให้การดำเนินงานเกิดผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0 (0.00)	9 (3.1)	26 (8.9)	166 (56.7)	92 (31.4)	4.16	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย						4.13	0.70	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานเกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือ กิจกรรมที่มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และกิจกรรมที่มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้านความต่อเนื่องในการบริการ

(n=293)

ด้านความต่อเนื่อง ในการบริการ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจการมีบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ	0 (0.00)	0 (0.00)	8 (2.7)	140 (47.8)	145 (49.5)	4.46	0.55	มาก
2. กิจการสามารถให้บริการได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า	0 (0.00)	0 (0.00)	8 (2.7)	149 (50.9)	136 (46.4)	4.43	0.54	มาก
3. กิจการมีกระบวนการให้บริการโดยมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน	0 (0.00)	0 (0.00)	9 (3.1)	148 (50.5)	136 (46.4)	4.40	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย						4.43	0.54	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการ ด้านความต่อเนื่องในการบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาคือ กิจการสามารถให้บริการได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้าค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และกิจการมีกระบวนการให้บริการ โดยมิลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ

(n=293)

ด้านการพัฒนาเทคนิค ในการบริการ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการพัฒนาเทคนิค การทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ เสมอ	0 (0.00)	0 (0.00)	53 (18.1)	138 (47.1)	102 (34.8)	4.16	0.70	มาก
2. กิจกรรมปรับปรุงเทคนิคการ ให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	122 (41.6)	145 (49.5)	4.40	0.64	มาก
3. กิจกรรมได้รับการยอมรับว่า เป็นโรงแรมที่มีความโดดเด่นใน การบริการ	0 (0.00)	0 (0.00)	53 (18.1)	130 (44.4)	110 (37.5)	4.19	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						4.25	0.63	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมปรับปรุงเทคนิคการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ กิจกรรมได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงแรมที่มีความโดดเด่นในการบริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และกิจกรรมมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณภาพการให้บริการ ด้าน การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า

(n=293)

ด้านการเข้าถึง จิตใจของลูกค้า	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจการมีความสามารถในการสื่อสารโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง	0 (0.00)	0 (0.00)	27 (9.2)	148 (50.5)	118 (40.3)	4.31	0.63	มาก
2. กิจการมีการบริการที่หลากหลาย ครอบคลุม ลูกค้าทุกกลุ่มด้วยบริการที่เป็นเลิศ	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	146 (49.8)	121 (41.3)	4.32	0.63	มาก
3. กิจการมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในงาน มีความชำนาญ สามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า	0 (0.00)	0 (0.00)	35 (11.9)	163 (55.6)	95 (32.4)	4.20	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย						4.27	0.55	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการ ด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีการบริการที่หลากหลาย ครอบคลุม ลูกค้าทุกกลุ่มด้วยบริการที่เป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ กิจการมีความสามารถในการสื่อสารโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และกิจการมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในงาน มีความชำนาญ สามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

(n=293)

ด้านผลการดำเนินงาน ที่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีผลกำไรเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	0 (0.00)	26 (8.9)	54 (18.4)	145 (49.5)	68 (23.2)	3.87	0.87	มาก
2. กิจกรรมมีผลการดำเนินงานที่ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับ อดีตที่ผ่านมา	0 (0.00)	35 (11.9)	62 (21.2)	119 (40.6)	77 (26.3)	3.81	0.95	มาก
3. กิจกรรมสามารถรักษาส่วนแบ่ง ทางการตลาดได้ดี โดยมีสัดส่วนที่ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	35 (11.9)	54 (18.4)	136 (46.4)	68 (23.2)	3.80	0.92	มาก
รวมเฉลี่ย						3.83	0.89	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ กิจกรรมมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และกิจกรรมสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ดี โดยมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

(n=293)

ด้านผลการดำเนินงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดีภายใต้การแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	158 (53.9)	109 (37.2)	4.28	0.61	มาก
2. กิจการสามารถรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการ รวมทั้งสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้	0 (0.00)	0 (0.00)	35 (11.9)	114 (38.9)	144 (49.1)	4.37	0.68	มาก
3. กิจการได้รับการเชื่อถือยอมรับจากลูกค้าถึงความสามารถการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้า	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	132 (45.1)	135 (46.1)	4.37	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย						4.34	0.60	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการสามารถรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการ รวมทั้งสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 กิจการได้รับการเชื่อถือยอมรับจากลูกค้าถึงความสามารถการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้าค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดีภายใต้การแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์

(n=293)

ด้านการมีอิทธิพล ในอุดมการณ์	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการ สร้างศักยภาพของพนักงาน	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	114 (38.9)	179 (61.1)	4.61	0.48	มาก ที่สุด
2. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการ ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญ ในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	95 (32.4)	198 (67.6)	4.67	0.46	มาก ที่สุด
3. ผู้บริหารประพฤติตนเป็น แบบอย่างสร้างความศรัทธาให้เกิ ดขึ้นกับพนักงานได้	0 (0.00)	0 (0.00)	9 (3.1)	113 (38.6)	171 (58.4)	4.55	0.55	มาก ที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.61	0.43	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพล
ในอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการทำให้พนักงานเห็นความสำคัญใน
เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการ
สร้างศักยภาพของพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างสร้างความ
ศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n=293)

ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	0 (0.00)	0 (0.00)	115 (39.2)	178 (60.8)	4.60	0.48	มากที่สุด
2. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารโดยมีวิธีการโน้มน้าวให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	8 (2.7)	133 (45.4)	152 (51.9)	4.49	0.55	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับพนักงานอยู่เสมอ	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	106 (36.2)	161 (54.9)	4.46	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย						4.51	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร โดยวิธีการโน้มน้าวให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับพนักงานอยู่เสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา

(n=293)

ด้านการกระตุ้น เพื่อสร้างปัญญา	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารมีความสามารถกระตุ้น ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ร่วมกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	17 (5.8)	158 (53.9)	118 (40.3)	4.34	0.58	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิด ความสามารถในการใช้ความคิด สร้างสรรค์ วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ	0 (0.00)	0 (0.00)	26 (8.9)	149 (50.9)	118 (40.3)	4.31	0.62	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงาน สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ได้ด้วยตนเอง	0 (0.00)	0 (0.00)	27 (9.2)	121 (41.3)	145 (49.5)	4.40	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย						4.35	0.57	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเพื่อ
สร้างปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสามารถกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามารถในการใช้ความคิด
สร้างสรรค์ วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล

(n=293)

ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล	0 (0.00)	9 (3.1)	27 (9.2)	121 (41.3)	136 (46.4)	4.27	0.87	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าในความสามารถของตน	0 (0.00)	0 (0.00)	18 (6.1)	146 (49.8)	129 (44.0)	4.37	0.59	มาก
3. ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยมีการพิจารณาเป็นรายบุคคล	0 (0.00)	9 (3.1)	36 (12.3)	130 (44.4)	118 (40.3)	4.21	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย						4.29	0.66	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าในความสามารถของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 และผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยมีการพิจารณาเป็นรายบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย
ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

(n=293)

ด้านการมุ่งเน้น การบริหารงานที่แตกต่าง	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมบริหารงานโดยคำนึงถึง ข้อมูลพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละ บุคคลเพื่อให้สามารถทำงาน ร่วมกันนำมาสู่คุณค่าสูงสุดของ องค์กร	0 (0.00)	9 (3.1)	26 (8.9)	174 (59.4)	84 (28.7)	4.13	0.69	มาก
2. กิจกรรมบริหารงานด้วยเทคนิควิธี ที่หลากหลายสามารถสื่อสารได้กับ บุคลากรทุกกลุ่ม	0 (0.00)	9 (3.1)	44 (15.0)	165 (56.3)	75 (25.6)	4.04	0.72	มาก
3. กิจกรรมสามารถจัดการความ แตกต่างทางทัศนคติที่มีต่องานได้ อย่างเหมาะสม	0 (0.00)	0 (0.00)	62 (21.2)	156 (53.2)	75 (25.6)	4.04	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย						4.07	0.66	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้น
การบริหารงานที่แตกต่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมบริหารงานโดยคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละ
บุคคลเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันนำมาสู่คุณค่าสูงสุดขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมา
คือ กิจกรรมบริหารงานด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายสามารถสื่อสารได้กับบุคลากรทุกกลุ่ม ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.04 กิจกรรมสามารถจัดการความแตกต่างทางทัศนคติที่มีต่องานได้อย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.04 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย
ด้านการสร้างความเท่าเทียม

(n=293)

ด้านการสร้าง ความเท่าเทียม	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. กิจการคำนึงถึงความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร	0 (0.00)	0 (0.00)	35 (11.9)	146 (49.8)	112 (38.2)	4.26	0.65	มาก
2. กิจการบริหารงานด้วยการกำหนดกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์กร	0 (0.00)	0 (0.00)	35 (11.9)	163 (55.6)	95 (32.4)	4.20	0.63	มาก
3. กิจการบริหารงานด้วยนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน	0 (0.00)	0 (0.00)	35 (11.9)	147 (50.2)	111 (37.9)	4.25	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย						4.24	0.60	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความหลากหลาย ด้านการสร้าง
ความเท่าเทียม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการคำนึงถึงความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของ
ทุกคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมาคือ กิจการบริหารงานด้วยนโยบายด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และกิจการบริหารงาน
ด้วยการกำหนดกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความหลากหลาย
ด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

(n=293)

ด้านความสามารถในการปรับตัว ขององค์กร	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
1. ภายใต้อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน กิจกรรม นำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	0 (0.00)	0 (0.00)	18 (6.1)	191 (65.2)	84 (28.7)	4.22	0.54	มาก
2. กิจกรรมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจในปัจจุบัน	0 (0.00)	0 (0.00)	18 (6.1)	191 (65.2)	84 (28.7)	4.22	0.54	มาก
3. กิจกรรมแจ้งข่าวสารที่จะกระทบ กับการดำเนินงานของกิจการให้ บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	0 (0.00)	0 (0.00)	54 (18.4)	155 (52.9)	84 (28.7)	4.41	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย						4.18	0.53	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถ
ในการปรับตัวขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมแจ้งข่าวสารที่จะกระทบกับการดำเนินงานของกิจการให้
บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ ภายใต้อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน กิจกรรม
นำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 กิจกรรม
ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ตามลำดับ

6. ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปร	OP	CEI	KSO	SQ
\bar{x}	4.08	4.43	4.09	4.32
SD	0.70	0.53	0.70	0.52
OP				
CEI	0.533**			
KSO	0.725**	0.420**		
SQ	0.843**	0.739**	0.711**	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (CEI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) คุณภาพการให้บริการ (SQ) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) อยู่ระหว่าง 0.420 – 0.843 ($r = 0.420, p < 0.01, r = 0.533, p < 0.01, r = 0.711, p < 0.01, r = 0.725, p < 0.01,$ และ $r = 0.739, p < 0.01$)

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	OP
KSO	0.30** (.011)
SQ	0.82** (0.020)
KSO* CEI	0.226** (0.018)
SQ* CEI	0.04** (0.010)
Adjusted R2	0.712
Maximum VIF	12.14

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 9ก - 9ข

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CEI) ส่งผลกระทบเชิงบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta = 0.226, p > 0.01$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 9ก และความรุนแรงทางการแข่งขัน (CEI) ส่งผลกระทบเชิงบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ (SQ) ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($\beta = 0.04, p > 0.01$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 9ข

7. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดล

ตารางที่ 28 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (II)	-0.417	-1.618
การสร้างแรงบันดาลใจ (MI)	-0.471	-1.169
การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS)	-0.363	-0.776
การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	-0.901	0.616
มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO)	-0.288	-0.348
การสร้างความเท่าเทียม (CE)	-0.332	-0.546
ความสามารถการปรับตัวขององค์กร (AD)	0.219	-0.573
การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI)	-1.023	1.504
การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC)	-0.198	-0.773
การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (OGO)	-0.200	-0.773
การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO)	0.125	-1.269
การสร้างเครือข่ายความรู้ (LN)	-0.522	-0.497
การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI)	-0.489	-0.345
การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML)	-0.895	1.140
ความต่อเนื่องในการบริการ (CS)	-0.224	-1.345
การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (DST)	-0.188	-1.080
การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM)	-0.352	-0.546
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP)	-0.538	-0.409
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)	-0.431	-0.735

จากตารางที่ 28 พบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.023 ถึง 0.219 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -1.618 ถึง 1.504 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	II	MI	IS	IC	MDO	CE	AD	HRPI	CVC	OGO	CACO	LN	LAI	ML	CS	DST	EM	FP	NFP	
Mean	4.61	4.51	4.35	4.29	4.07	4.24	4.18	3.94	4.02	3.9	3.91	4.06	4.07	4.31	4.43	4.25	4.27	3.83	4.34	
SD	0.43	0.51	5.74	0.66	0.66	0.6	0.53	0.76	0.67	0.8	0.72	0.78	0.74	0.7	0.54	0.63	0.55	0.89	0.6	
II	1																			
MI	.696**	1																		
IS	.370**	.770**	1																	
IC	.364**	.314**	.377**	1																
MDO	.325**	.474**	.416**	.659**	1															
CE	.289**	.337**	.329**	.728**	.560**	1														
AD	.141*	.373**	.483**	.481**	.693**	.342**	1													
HRPI	0.027	-0.02	0.102	.619**	.436**	.560**	.445**	1												
CVC	.286**	.218**	.244**	.744**	.720**	.574**	.607**	.727**	1											
OGO	.222**	.313**	.374**	.696**	.641**	.525**	.692**	.675**	.813**	1										
CACO	.233**	.359**	.324**	.504**	.582**	.427**	.676**	.620**	.610**	.776**	1									
LN	.454**	.520**	.418**	.567**	.755**	.530**	.567**	.317**	.600**	.590**	.618**	1								
LAI	.188**	.450**	.474**	.552**	.702**	.464**	.724**	.445**	.576**	.698**	.734**	.811**	1							
ML	.347**	.520**	.483**	.563**	.742**	.528**	.508**	.318**	.493**	.640**	.673**	.709**	.883**	1						
CS	.288**	.509**	.450**	.219**	.451**	.419**	.408**	.138*	.215**	.363**	.424**	.535**	.648**	.656**	1					
DST	.308**	.501**	.477**	.525**	.658**	.662**	.479**	.228**	.414**	.538**	.469**	.728**	.656**	.694**	.753**	1				
EM	.247**	.401**	.443**	.379**	.470**	.655**	.354**	.256**	.349**	.355**	.324**	.559**	.503**	.514**	.653**	.853**	1			
FP	.477**	.328**	.400**	.359**	.601**	.550**	.545**	.271**	.337**	.476**	.520**	.618**	.732**	.629**	.693**	.737**	.793**	1		
NFP	.161**	.340**	.264**	.375**	.580**	.480**	.547**	.417**	.512**	.494**	.524**	.635**	.670**	.570**	.680**	.708**	.753**	.477**	1	
1	.696**	.370**	.370**	.364**	.325**	.289**	.141**	.127**	.286**	.222**	.233**	.454**	.188**	.347**	.288**	.308**	.247**	0.104**	.161**	1

*p-value < 0.01

จากตารางที่ 29 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 19 ตัวแปร ตัวแปร จำนวน 160 คู่ มีความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.104-0.853 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) รวมทั้งทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.968 ซึ่งมีความมากกว่า 0.8 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้มาก และ ค่า Bartlett's test of Sphericity มี นัยสำคัญทางสถิติ (Barlett's Test = 18486.7, df=1176, Sig=0.000) ดังนั้นตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝง ในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (OGO) และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO) 2) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ (LN) การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI) และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML) 3) คุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ (CS) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (DST) และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM) 4) ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) และตัวแปรแฝงภายนอกได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (MI) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS) และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC) 2) การจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO) การสร้างความเท่าเทียม (CE) และความสามารถการปรับตัวขององค์การ (AD) โดยการพิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

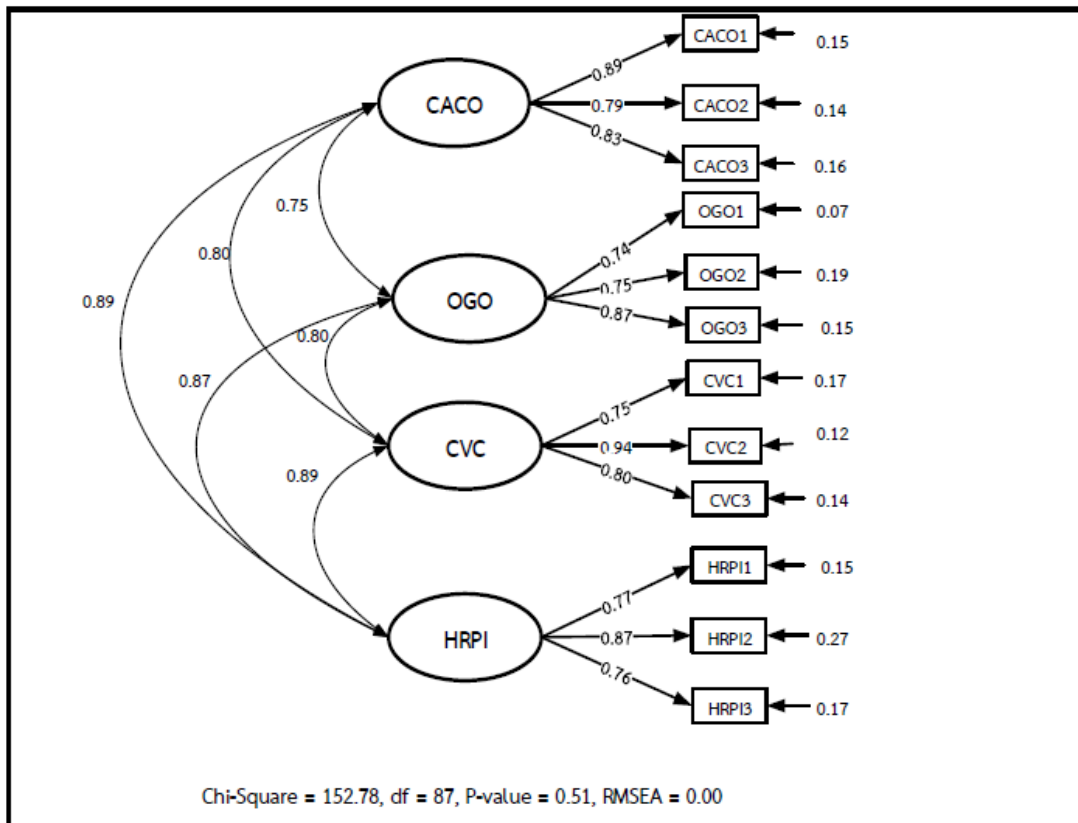
8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (OGO) และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 29

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	152.78	-
df	-	87	-
p-value	$p > 0.05$	0.51	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.75	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 30 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 152.78 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2/df < 2$) เท่ากับ 1.75 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ



ตารางที่ 31 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตัวแปร ความสามารถใน การจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
HRPI	HRPI1	0.77	0.72	0.80
	HRPI2	0.87		
	HRPI3	0.76		
CVC	CVC1	0.75	0.85	0.75
	CVC2	0.94		
	CVC3	0.80		
OGO	OGO1	0.74	0.81	0.79
	OGO2	0.75		
	OGO3	0.87		
CACO	CACO1	0.89	0.78	0.82
	CACO2	0.79		
	CACO3	0.83		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 31 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้แก่ การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.87 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75-0.94 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (OGO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.74-0.87 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.72-0.85 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.75-0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

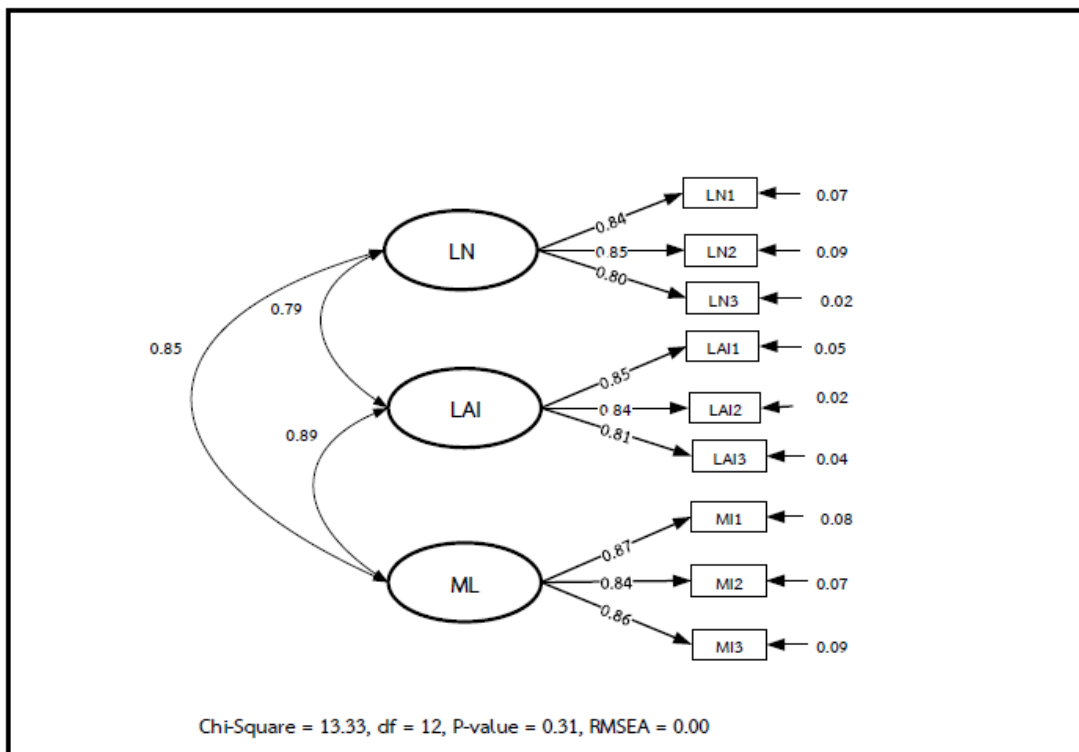
8.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ (LN) การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 31

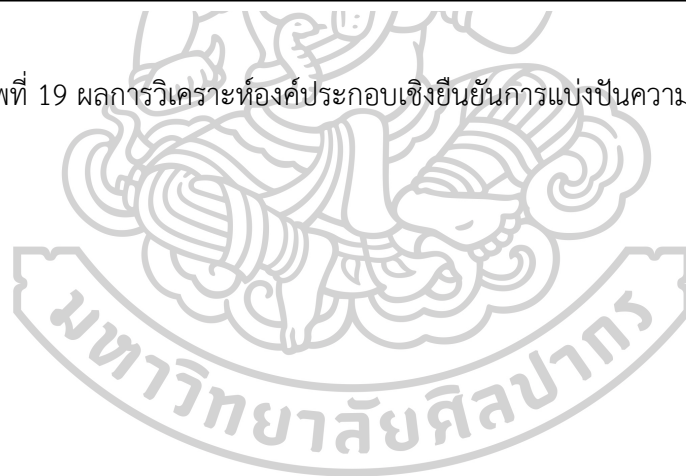
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	13.33	-
df	-	12	-
p-value	$p > 0.05$	0.31	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.11	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 32 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 13.33 มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.31 (p-value เท่ากับ 0.31) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2/df < 2$) เท่ากับ 1.11 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร



ตารางที่ 33 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ขององค์การ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
LN	LN1	0.84	0.82	0.80
	LN2	0.85		
	LN3	0.80		
LAI	LAI1	0.85	0.95	0.89
	LAI2	0.84		
	LAI3	0.81		
ML	ML1	0.87	0.90	0.84
	ML2	0.84		
	ML3	0.86		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 33 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ (LN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.80-0.85 ตัวแปรสังเกตด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.85 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.84-0.87 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.82-0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80-0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

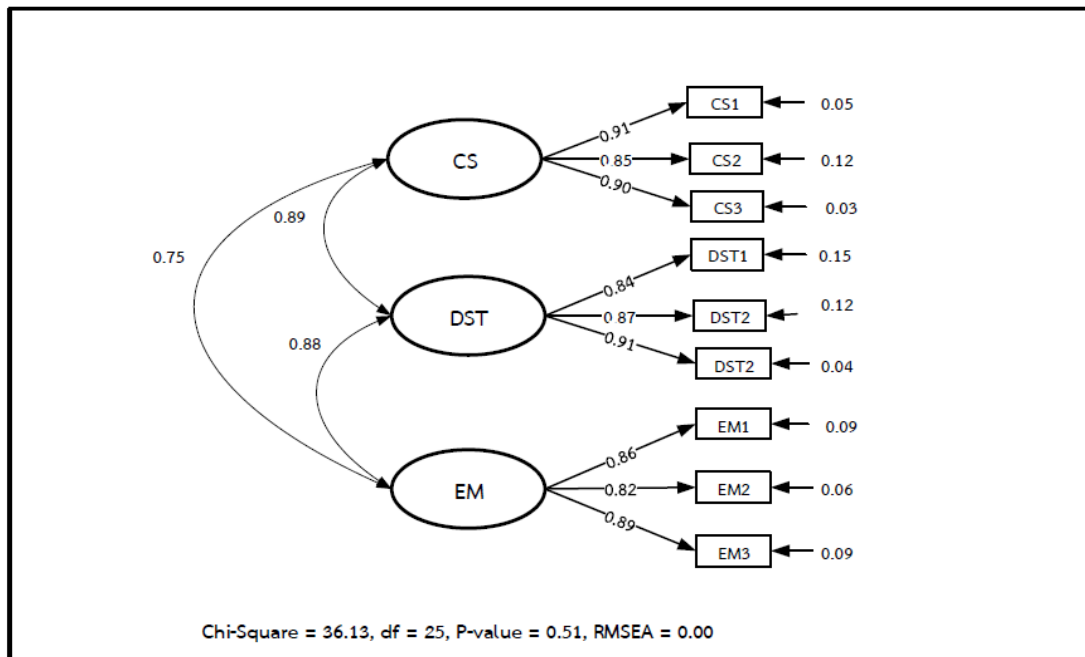
8.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ (CS) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (DST) การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 35

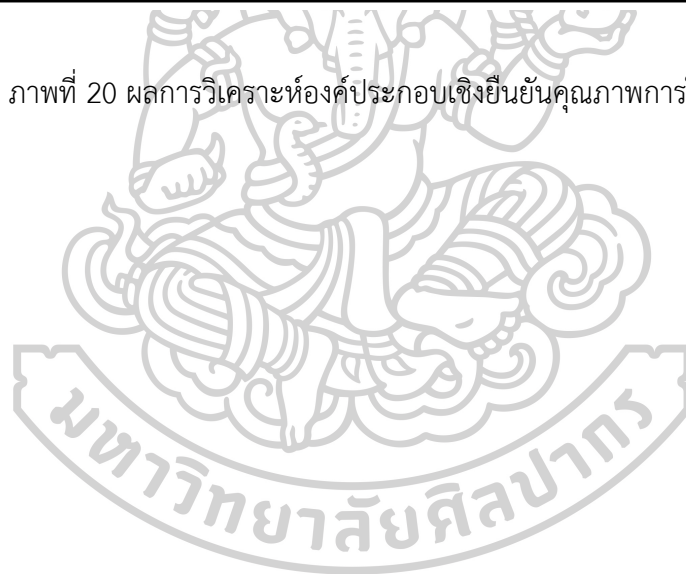
ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	36.13	-
df	-	25	-
p-value	$p > 0.05$	0.51	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.44	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 34 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 36.13 มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2/df < 2$) เท่ากับ 1.44 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ



ตารางที่ 35 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวแปรการ คุณภาพการ ให้บริการ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
CS	CS1	0.91	0.87	0.90
	CS2	0.85		
	CS3	0.90		
DST	DST1	0.84	0.85	0.89
	DST2	0.87		
	DST3	0.91		
EM	EM1	0.86	0.80	0.81
	EM2	0.82		
	EM3	0.89		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 35 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกต ความต่อเนื่องในการบริการ (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.91 ตัวแปรสังเกตด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ (DST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.84-0.91 ตัวแปรสังเกตด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.82-0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.80-0.87 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.81-0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

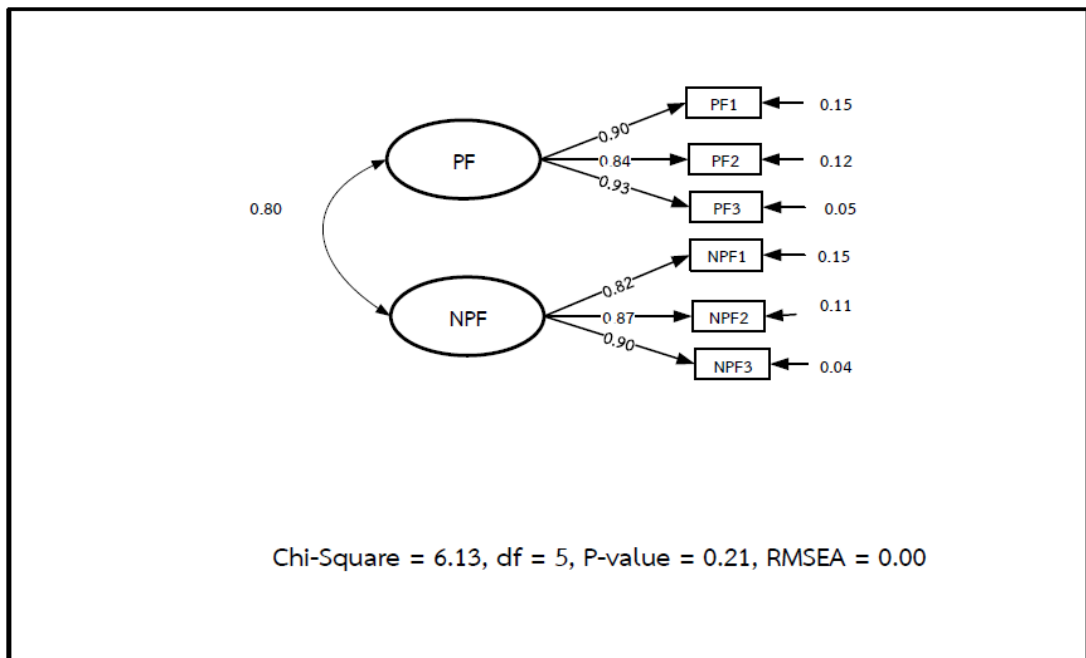
8.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	6.13	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.21	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.22	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 6.13 มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.21) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2/df < 2$) เท่ากับ 1.22 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร



ตารางที่ 37 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

ตัวแปรการผลการดำเนินงานขององค์การ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
FP	FP1	0.90	0.84	0.89
	FP2	0.84		
	FP3	0.93		
NFP	NFP1	0.82	0.80	0.86
	NFP2	0.87		
	NFP3	0.90		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 37 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกต ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.84-0.93 ตัวแปรสังเกตด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.82-0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.80-0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.86-0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

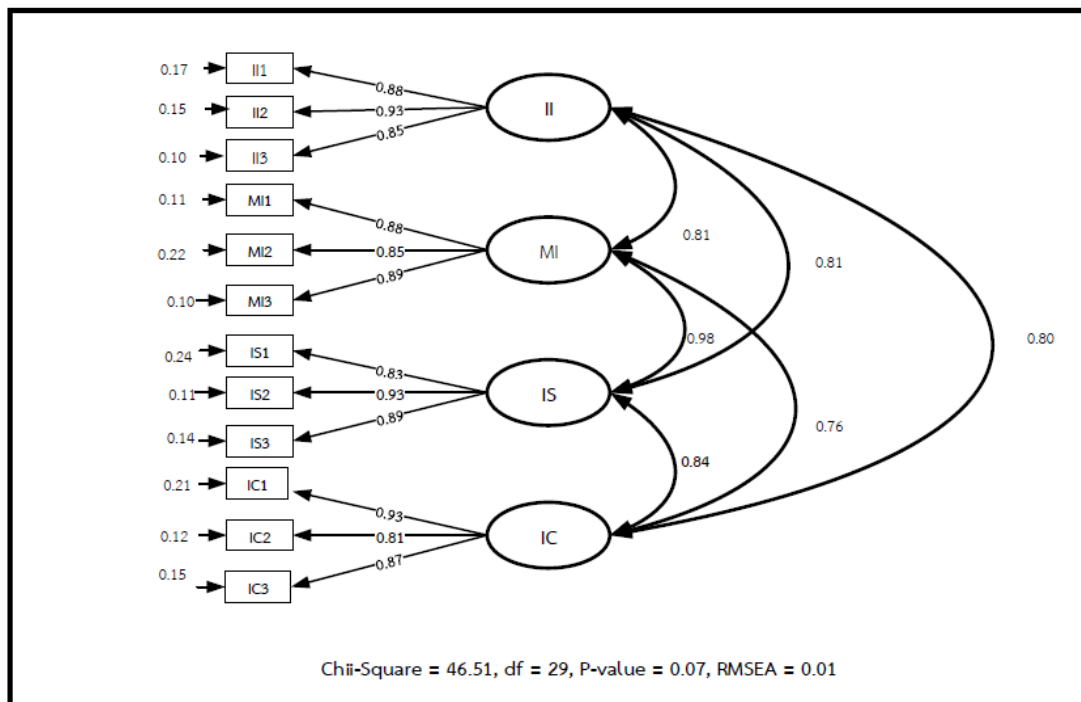
8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (MI) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS) การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

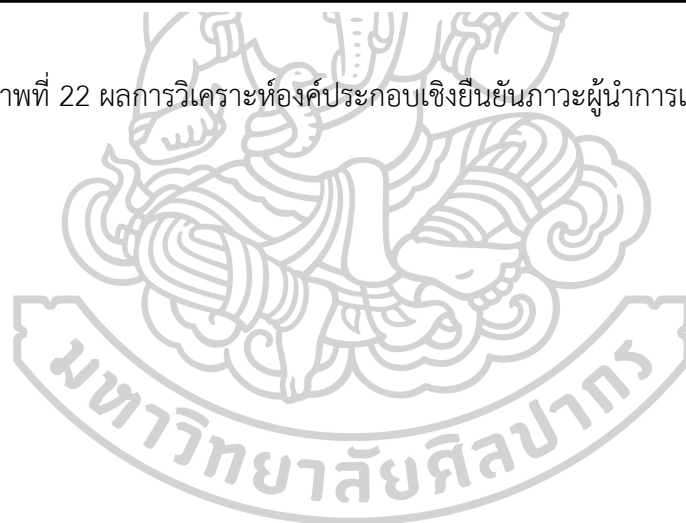
ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	46.51	-
df	-	29	-
p-value	$p > 0.05$	0.07	-
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	1.60	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 46.51 มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.07 (p-value เท่ากับ 0.07) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2 / df < 2$) เท่ากับ 1.60 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ตารางที่ 39 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
II	II1	0.88	0.84	0.90
	II2	0.93		
	II3	0.85		
MI	MI1	0.88	0.81	0.85
	MI2	0.85		
	MI3	0.89		
IS	IS1	0.83	0.86	0.83
	IS2	0.93		
	IS3	0.89		
IC	IC1	0.93	0.83	0.82
	IC2	0.81		
	IC3	0.87		

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 39 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกต อิทธิพลในอุดมการณ์ (II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.93 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (MI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.89 ตัวแปรสังเกตด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.83-0.93 ตัวแปรสังเกตด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.93 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.81-0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.82-0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

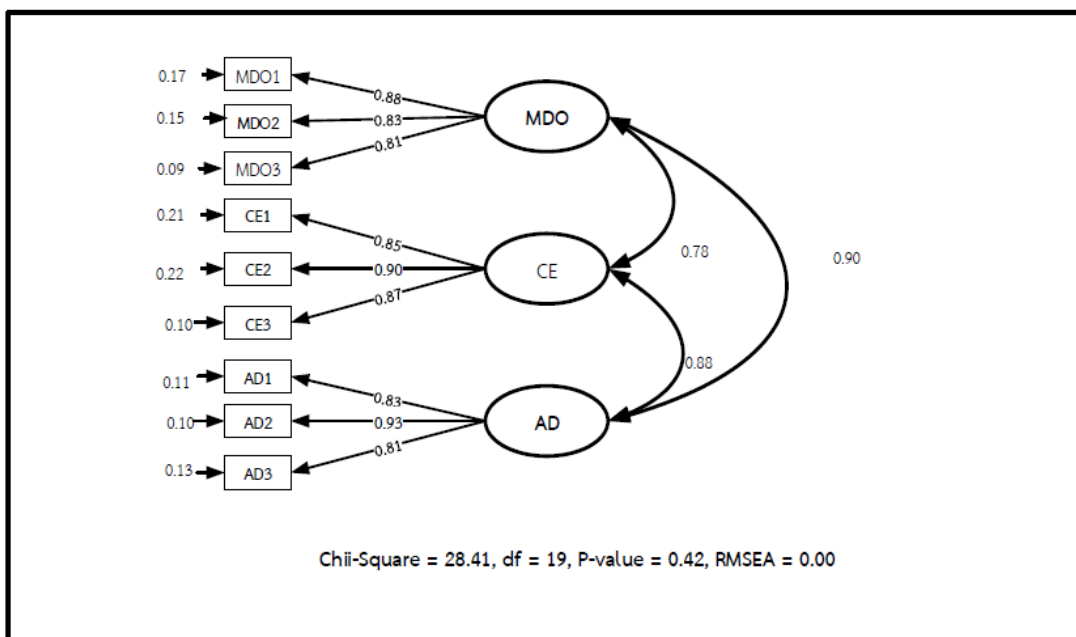
8.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO) การสร้างความเท่าเทียม (CE) ความสามารถการปรับตัวขององค์กร (AD) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	28.41	-
df	-	19	-
p-value	$p > 0.05$	0.42	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.49	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย มีค่าสถิติในการตรวจสอบดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 28.41 มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.42 (p-value เท่ากับ 0.42) ค่าไค-สแควร์ สัมพันธ์ ($\chi^2/df < 2$) เท่ากับ 1.49 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย มีรายละเอียดดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย



ตารางที่ 41 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย

ตัวแปรการ จัดการความ หลากหลาย	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
MDO	MDO1	0.88	0.77	0.80
	MDO2	0.83		
	MDO3	0.81		
CE	CE1	0.85	0.87	0.89
	CE2	0.90		
	CE3	0.87		
AD	AD1	0.83	0.83	0.85
	AD2	0.93		
	AD3	0.81		

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 41 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกต มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.88 ตัวแปรสังเกตด้านการสร้างความเท่าเทียม (CE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.90 ตัวแปรสังเกตด้านความสามารถปรับตัวขององค์กร (AD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.81-0.93 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.77-0.87 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80-0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ ในแต่ละกลุ่ม ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้านได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย โดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

9.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

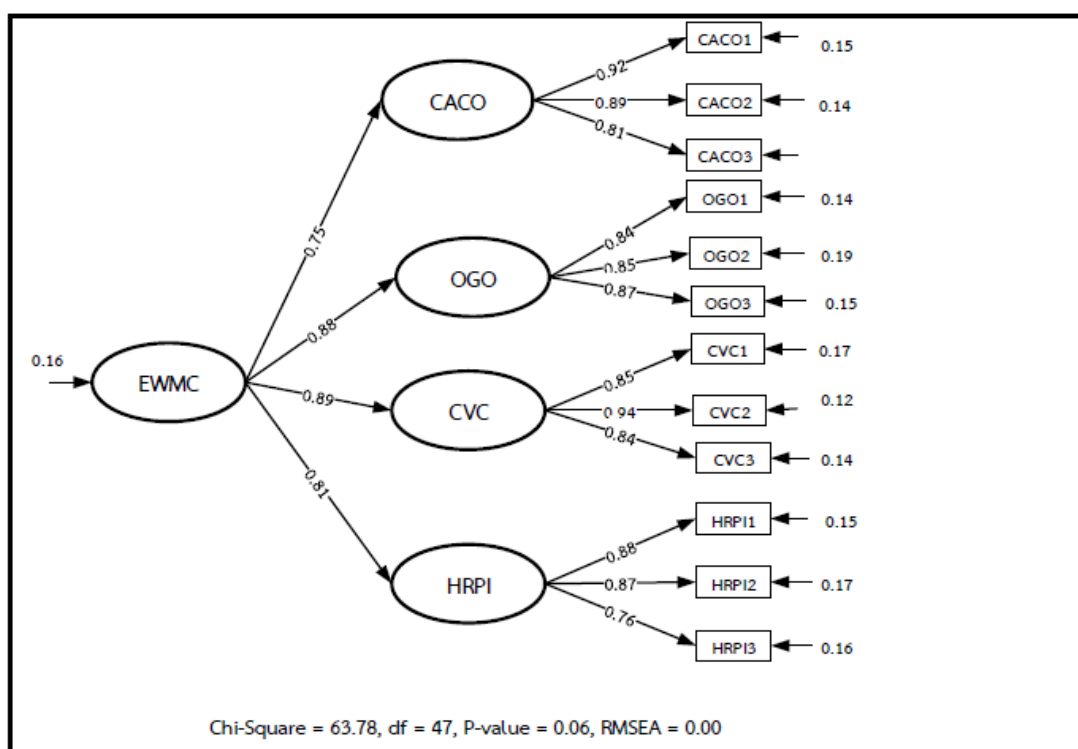
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	63.78	-
df	-	47	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.35	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 63.78 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.35

ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีรายละเอียดดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตารางที่ 43 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

องค์ประกอบหลัก ความสามารถใน การจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
EWMC	HRPI	0.81	3	0.85	0.83
	CVC	0.89	1		
	OGO	0.88	2		
	CACO	0.75	4		

จากภาพที่ 24 และตารางที่ 43 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (OGO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีค่าเท่ากับ 0.85 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CVC) รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (OGO) ด้านการบูรณาการจ

กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (HRPI) และด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (CACO) ตามลำดับ

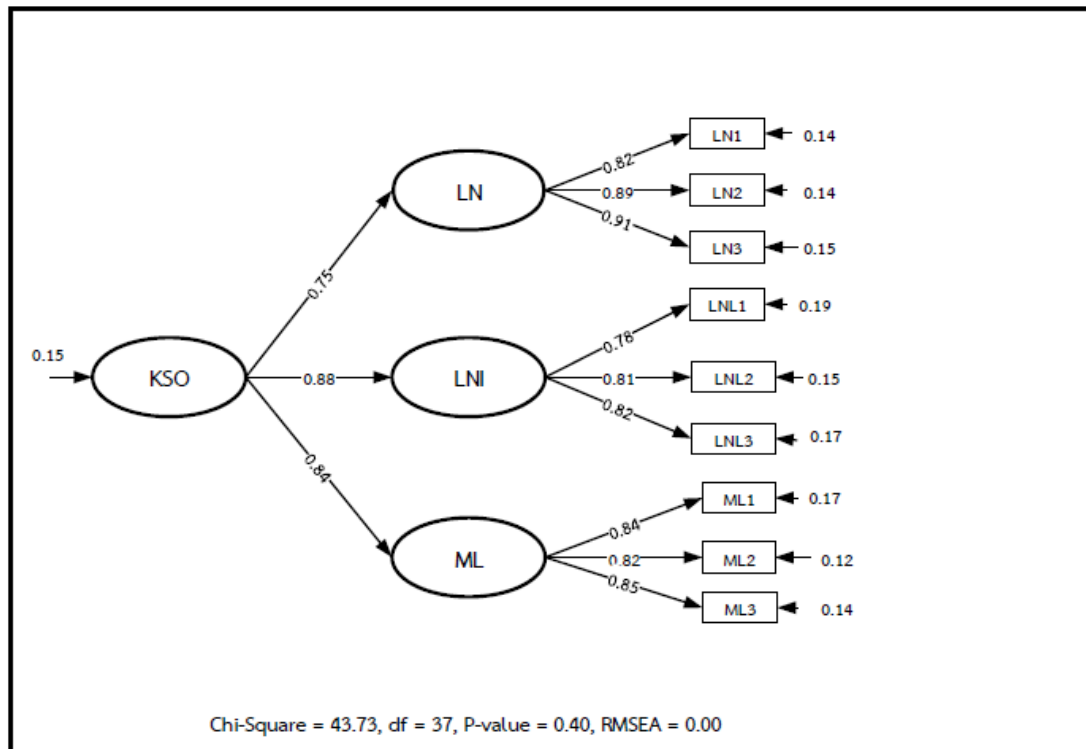
9.2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยัน การแบ่งปันความรู้ขององค์การ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	43.73	-
df	-	37	-
p-value	$p > 0.05$	0.40	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.18	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 43.73 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.40 (p-value เท่ากับ 0.40) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.18 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการแบ่งปันความรู้ขององค์กร



ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

องค์ประกอบ หลักการ แบ่งปันความรู้ ขององค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
KSO	LN	0.75	3	0.89	0.83
	LAI	0.88	1		
	ML	0.84	2		

จากภาพที่ 25 และตารางที่ 45 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ (LN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 องค์ประกอบย่อยด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.89 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (LAI) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (ML) และด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ (LN) ตามลำดับ

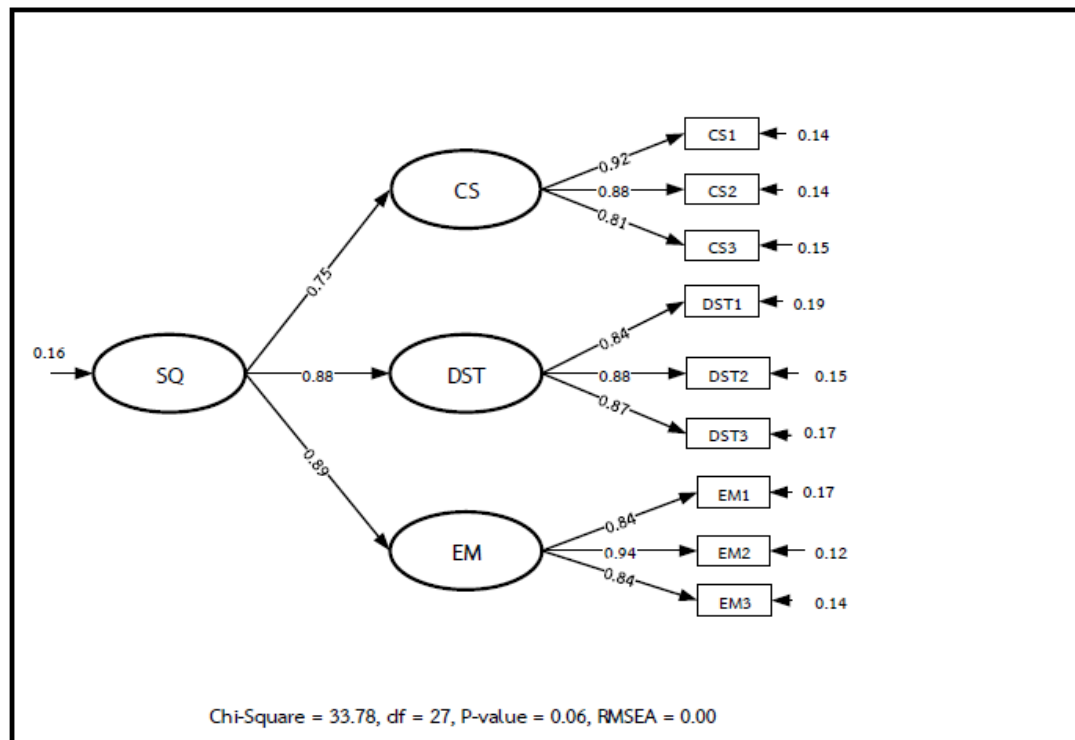
9.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันคุณภาพการให้บริการกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันคุณภาพการให้บริการ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	33.78	-
df	-	27	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.25	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 33.78 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.25 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณภาพการให้บริการ



ตารางที่ 47 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ

องค์ประกอบหลัก คุณภาพการ ให้บริการ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
SQ	CS	0.75	3	0.86	0.78
	DST	0.88	2		
	EM	0.89	1		

จากภาพที่ 26 และตารางที่ 47 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความต่อเนื่องในการบริการ (CS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ (DST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเท่ากับ 0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติของ องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.78 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านคุณภาพการให้บริการ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (EM) รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนา เทคนิคในการบริการ (DST) และด้านความต่อเนื่องในการบริการ (CS) ตามลำดับ

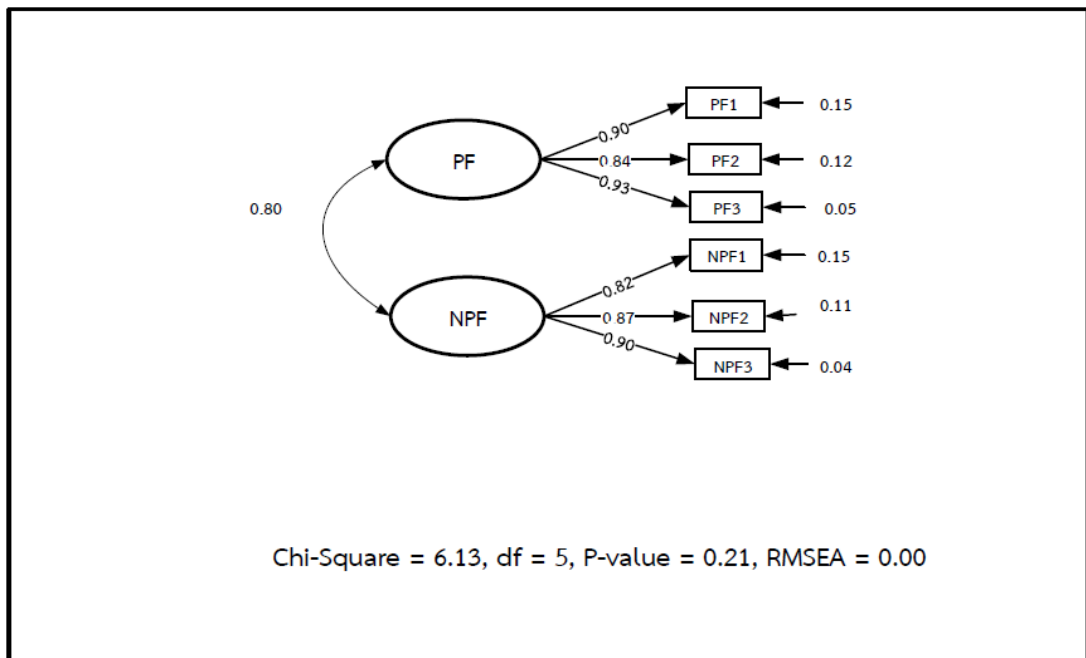
9.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	18.78	-
df	-	13	-
p-value	$p > 0.05$	0.76	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.44	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 18.78 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.76 (p-value เท่ากับ 0.76) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.44 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร



ตารางที่ 49 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลัก คุณภาพการ ให้บริการ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
OP	FP	0.84	2	0.95	0.81
	NFP	0.89	1		

จากภาพที่ 27 และตารางที่ 49 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84 และองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.81 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) รองลงมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) ตามลำดับ

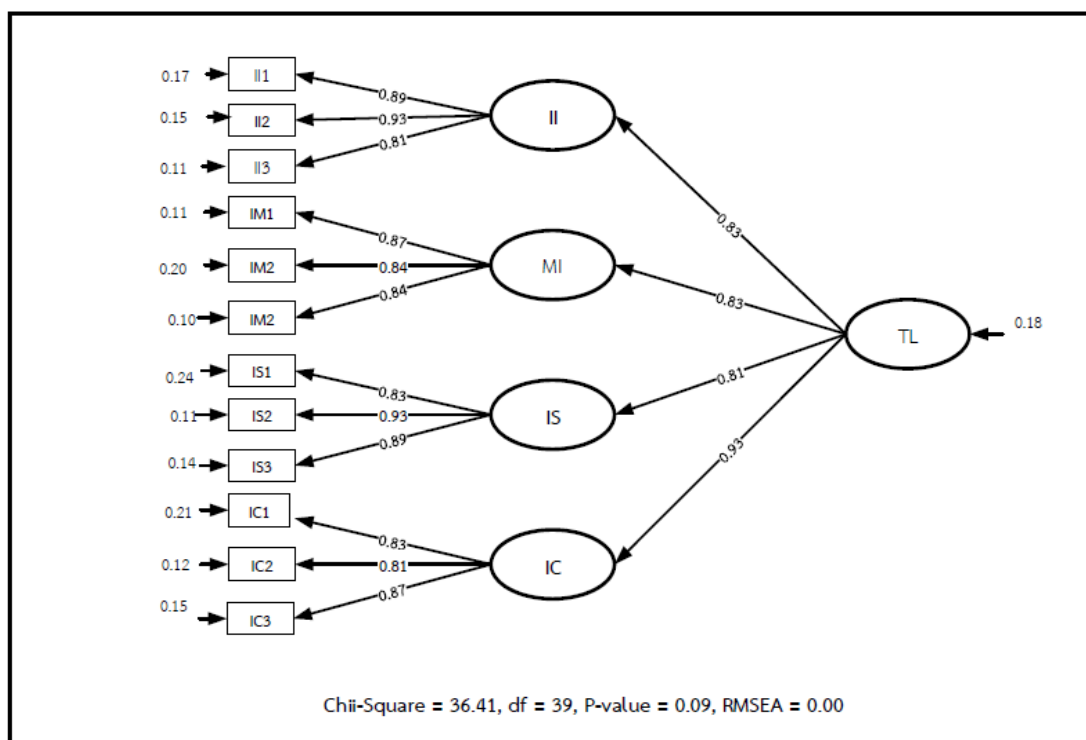
9.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	36.41	-
df	-	39	-
p-value	$p > 0.05$	0.09	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.93	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 50 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 36.41 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.09 (p-value เท่ากับ 0.09) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ตารางที่ 51 สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
TL	II	0.83	2	0.82	0.80
	IM	0.83	2		
	IS	0.81	3		
	IC	0.93	1		

จากภาพที่ 28 และตารางที่ 51 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (II) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (MI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 องค์ประกอบย่อยด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE \geq 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR \geq 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (IC) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (II) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (MI) และด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (IS) ตามลำดับ

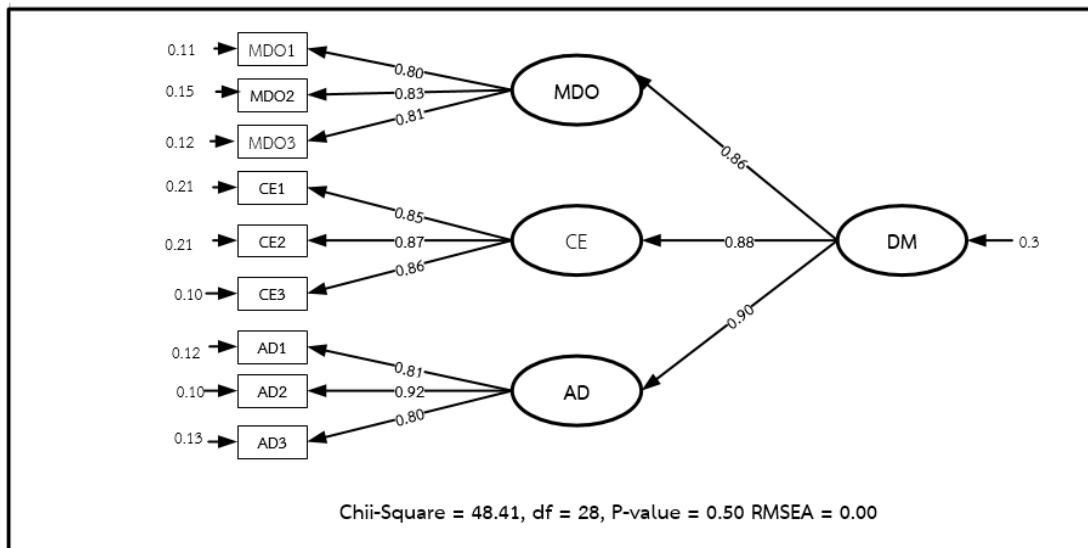
9.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันการจัดการความหลากหลาย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 52

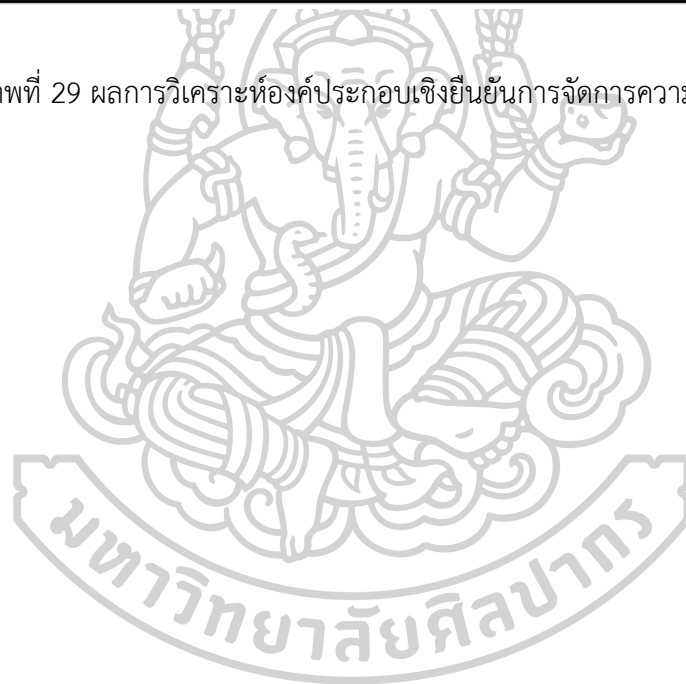
ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันการจัดการความหลากหลาย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	48.41	-
df	-	28	-
p-value	$p > 0.05$	0.50	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.72	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 52 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 48.41 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.50 (p-value เท่ากับ 0.50) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.72 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย มีรายละเอียดดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลาย



ตารางที่ 53 สรุปลองค์หลักประกอบด้านการจัดการความหลากหลาย

องค์ประกอบหลัก การจัดการ ความหลากหลาย	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของแบบ วัด CR
DM	DMO	0.86	3	0.84	0.80
	CE	0.88	2		
	AD	0.90	1		

จากภาพที่ 29 และตารางที่ 53 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความเท่าเทียม (CE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถการปรับตัวขององค์การ (AD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย มีค่าเท่ากับ 0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.70$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านการจัดการความหลากหลาย มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านความสามารถการปรับตัวขององค์การ (AD) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างความเท่าเทียม (CE) และด้านมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (MDO) ตามลำดับ

10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2 / df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 54

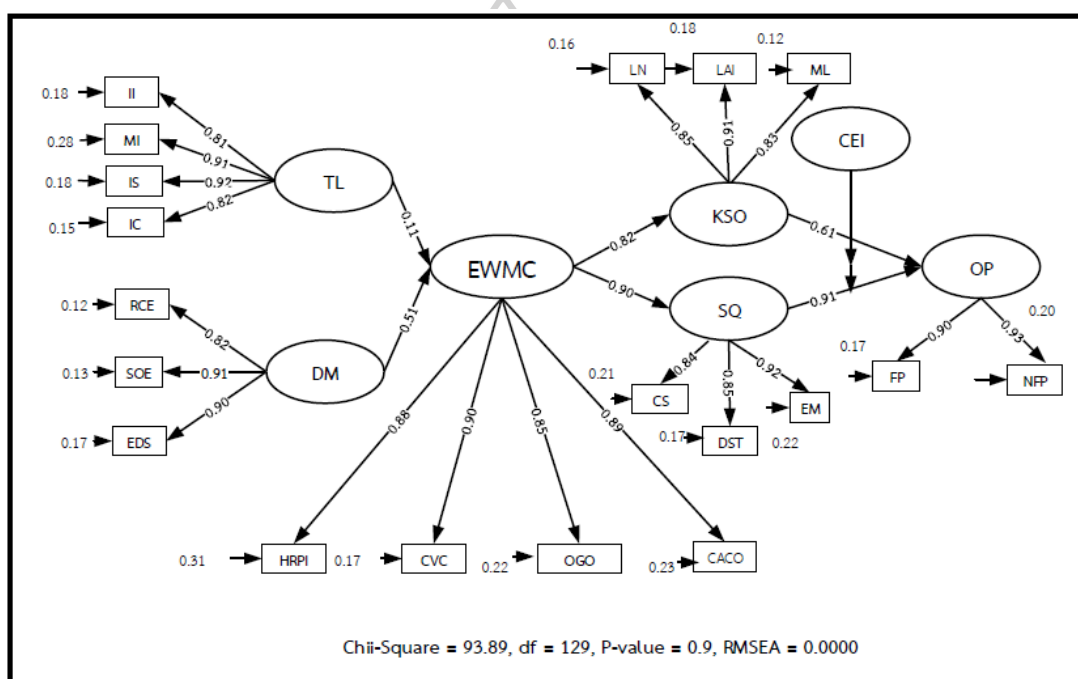
ตารางที่ 54 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	93.89	-
df	-	129	-
p-value	$p > 0.05$	0.9	-
χ^2 / df	$\chi^2 / df < 2$	0.72	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 54 พบว่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 93.89 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.50 (p-value เท่ากับ 0.50) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 0.72 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่

ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00

แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดของผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ผลการวิเคราะห์ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)												
	ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)			การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO)			คุณภาพการให้บริการ (SQ)			ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.11*		0.11*										
การจัดการความหลากหลาย (DM)	0.51*		0.51*										
ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)				0.82*		0.82*						0.50*	0.50*
ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)							0.90*		0.90*			0.81*	0.81*
การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO)												0.61*	0.61*
คุณภาพการให้บริการ (SQ)												0.91*	0.91*

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 55 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ (KSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ (SQ) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 3: การแบ่งปันความรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

พบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (KSO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 4: คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

พบว่า คุณภาพการให้บริการ (SQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

สมมติฐานที่ 5: ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) ผ่านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ (KSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

สมมติฐานที่ 6: ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผ่านคุณภาพการให้บริการ (SQ) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.08 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึง **ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6**

สมมติฐานที่ 7: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึง **ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7**

สมมติฐานที่ 8: การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

พบว่า การจัดการความหลากหลาย (DM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึง **ยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8**

สมมติฐานที่ 9 ก: ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (CEI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ดังนั้นจึง **ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 9 ก**

สมมติฐานที่ 9 ข: ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (CEI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ (SQ) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ดังนั้นจึง **ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 9 ข**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9 ก ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9 ข ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้บริหารโรงแรมที่มีการจัดการด้านแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรม จำนวน 7 แห่ง การสัมภาษณ์จะเน้นลักษณะความแตกต่างของประเภทของโรงแรมที่มีมาตรฐาน 4 ดาว และ 5 ดาว โรงแรมมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมเอเชียพญา โรงแรมอิมพีเรียลพญา และโรงแรมที่มีมาตรฐาน 5 ดาว จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแชนกรี-ลา กรุงเทพฯ โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซนทรัลเวิลด์ โรงแรมสุขโขทัย กรุงเทพฯ ทำให้ผู้วิจัยค้นพบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จำนวน 6 คน ดังภาพผนวก ง

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักดังกล่าวนี้ เพื่อช่วยยืนยันและขยายผลวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน ทั้งด้านปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สามารถทำงานต่อได้หลังจากเกษียณ หลังจากที่อยู่พักได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป โดยใช้การจ้างแบบสัญญาชั่วคราว หรือสัญญาจ้าง ในตำแหน่งที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ โดยพบว่าโรงแรมในระดับ 4 - 5 ดาว ที่มีการจ้างผู้สูงอายุให้ทำงานต่อได้ส่วนใหญ่จะจ้างในตำแหน่งที่เกี่ยวกับบริการส่วนหลัง พนักงานที่ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญสูง และในตำแหน่งที่เกี่ยวกับผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบประเด็นที่สำคัญซึ่งสอดคล้องดังนี้

“โรงแรมเราเป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว เปิดมา 40 ปีแล้ว พนักงานเกษียณอายุที่ 55 ปี ผู้สูงอายุที่เราจ้างที่มีเกือบทุกแผนก หัวหน้าแผนกอายุอยู่ที่ 55 - 60 ปี ถ้าอายุ พอเกษียณแล้วเราทำเป็นสัญญาจ้าง ตำแหน่งที่เราจ้างต่อก็มีทั้งแม่บ้าน มีทั้งครัว อายุมากสุดน่าจะเป็นคนสวนอายุ 70 ปี และพนักงานอยู่ที่สโตร์ อายุ 70 ปีเหมือนกัน” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“เราเป็นโรงแรม 4 ดาว เรา Take over มาจากอีกที่หนึ่ง พนักงานที่เคยอยู่มาก่อนเราก็ให้โอกาสจ้างต่อซึ่งเรารับมาหมด ระยะเวลาดำเนินการของเราปีนี้เป็นปีที่ 3 แล้ว โดยหลังเกษียณเราจะจ้างเป็นสัญญาจ้าง เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาจ้างปีต่อปี เพราะฉะนั้นคือ Benefit อะไรต่าง ๆ มี Service Charge มีประกันสังคม มี Provident Fund (เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ) ค่ารักษาพยาบาล (พยาบาลกลุ่ม) อะไรต่าง ๆ นี้รวมตรงนั้นหมด หลังจากอายุ 60 แล้วก็จะคัดเลือก ตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ของแต่ละตำแหน่งงาน เราจะดูจากฝีมือและความสามารถ เป็นงานพวกหลังบ้าน เป็นงานพวกอะไรอย่างนี้ แต่หน้าบ้านนี้ของเรามีจ้างไว้คนหนึ่งเป็น Front Office Manager ตอนนี่ 62 แล้ว เกษียณแล้วจ้างปีต่อปี แล้วยังมีในส่วนผู้ช่วยก็ครบถ้วน อายุ 63 ปี และยังมีในส่วนพนักงาน ซักกรีด ช่างไม้ ฯลฯ ที่เราต่อให้ค่ะ” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“โรงแรมนี้เปิดมา 30 ปีแล้ว ระดับ 5 ดาว เราให้พนักงานทุกคนมี Retirement Age อยู่ที่อายุ 60 ปี เราก็จะมี Contract พิเศษ สำหรับผู้สูงอายุ คนที่จะอยู่ใน Retirement Age เราจะดูในตำแหน่งที่เราจำเป็นส่วนใหญ่จะเป็นงานหลังบ้าน เช่น แผนกบัญชี หัวหน้างาน งานที่ต้องอาศัย ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ งานที่เราต้องการคนที่มี Skill สูงๆ เราก็เห็นความสำคัญ ในการจ้างพวกเขาต่อ เราก็พิจารณาจาก Performance ของคุณ” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“โรงแรมเราเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว แห่งแรกๆ ในกรุงเทพ เราเปิดมายาวนาน ประมาณ 50 ปีแล้ว พนักงานที่นี้เกษียณที่อายุ 55 ปี สมัยก่อนคือ บางบริษัทก็ไม่ Set Retirement Age ก็ทำไปเรื่อยๆ ไม่ได้มีการบอกว่าต้องมีการเกษียณ (เพราะบางโรงแรมเกษียณที่ 60 เพราะกฎหมายใหม่ เกษียณที่ 60) แต่ว่าองค์กรไหนที่มี Rule Regulation หรือนโยบายมี Policy การ Retirement อยู่ แล้วก็ให้ยึดตาม แต่ถ้าบริษัทหรือองค์กรไหนที่ไม่มี Retirement ไหนเขียนไว้ ก็ต้อง Comply (ปฏิบัติตาม) กับ Law ว่า Retirement Age ก็คือ 60 แต่ว่ากฎหมายใหม่ที่ออกมาเมื่อประมาณกลางปีที่แล้ว เขาเขียนว่ามัน Benefit ลูกจ้างกว่าถ้ากำหนดเกษียณอายุ แต่ของเราเนี่ยเรา Comply อยู่แล้ว เรามีเกณฑ์เกษียณอายุกำหนดไว้อยู่แล้ว ในการต่อเกษียณพนักงานเราพิจารณาเป็นรายบุคคลจาก Performance เรามีคนที่อายุเยอะๆ ทำงานกับเรามานานๆ ทำงานอยู่แผนกช่าง คืออยู่มาตั้งแต่โรงแรมยังไม่เปิดดำเนินการ ยังเป็นเสาชემ ต่อมาแบบ 7-8 ปีแล้ว รุ่นเดียวกับแผนก F&B แล้วก็ Finance แม่บ้านก็มี Engineer ขนาด Front ยังมี เป็น Bell Captain ต่อเกษียณมาเป็นปีที่ 2 แล้ว เรามีเกือบทุกแผนก ของเราปีหนึ่งต่อเกษียณปีหนึ่งประมาณ 10 คน” (วิกิกรนต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“โรงแรมเราเปิดมา 35 ปีแล้ว แต่ถ้าที่นี้เปิดเมื่อปี 2007 เปิดมาปีนี้จะเป็นปีที่ 10 แล้ว เฉพาะที่นี้ละ โรงแรมในเครือของเรา 60 แห่ง ใช้นโยบายเดียวกันหมด การจ้างงานผู้สูงวัย และคนพิการ ที่นี้เกษียณอายุพนักงานที่อายุ 55 ปี ถึงแม้กฎหมายใหม่จะออกว่า ต่อไปลูกจ้างเกษียณ 60 ปี แต่ว่าบริษัทไหนเขียนไว้ในคู่มือก่อนหน้า พรบ ตัวนี้จะออก ยึดมตินั้นเป็นนโยบาย ที่นี้เราเขียนนโยบายเอาไว้ว่าให้โอกาสผู้ที่เกษียณ ขอลกลับเข้ามาทำงานใหม่ได้ แต่ไม่ได้เป็นอัตโนมัติว่าทุกคนเกษียณแล้วจะกลับเข้ามาทุกคนได้ เราดูจาก Performance ด้วย ดูจากสุขภาพ ดูว่า Fit กับงานที่จะรองรับเขาด้วย Compare ระหว่างคนใหม่จะมาทำกับคนเก่าจะมาทำ ข้อดีข้อเสีย ข้อด้อย ข้อเด่น แล้วก็ประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน ตอนนีในโรงแรมของเรา อายุมากที่สุดประมาณ 85 ปี (ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงทางด้านการเงิน) แม่ครัวอายุประมาณ 71 ปี ทำงานมา 20 กว่าปี เป็นแม่ครัว canteen อยู่กับอีกโรงแรมในเครือ แล้วก็โอนย้ายมาที่นี้ ที่นี้เพราะ Service Charge มันสูงกว่า และยังมีจ้างในแผนกบัญชี แม่บ้าน การตลาด Engineer (ลักษณะเป็น Project) เราไม่ได้ทำเพื่อตอบโจทย์สังคม แต่เราทำมานานแล้ว มันอยู่ในประเพณีของเรา คนที่อยู่กับองค์กรมานานๆ ต้องตอบแทนเขา เพราะว่าเขาเคยทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรืองมา เขาจงรักภักดีกับเรา” (วิชชุศม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“เราเป็นโรงแรม 5 ดาว Luxury เราเปิดมา 25 ปีแล้ว เราทำเรื่องนี้มานาน เราไม่ใช่เพิ่งมาทำตามกฎหมาย การต่อเกษียณด้วยเงื่อนไขที่ว่า เขามีความประสงค์อยากจะทำหรือเปล่า บางครั้งลูกเขาไม่ได้อยากให้ทำงานแล้ว ลูกเขาเลี้ยงได้ และเราก็ดูที่ Performance การเกษียณจะมีไม่เท่ากัน เช่น หน้าบ้านเกษียณตอนอายุ 55 ปี หลังบ้านอายุ 60 ปี หน้าบ้านคือ Front of the house หน้าบ้านเราแบ่งเป็น Manager Level ด้วย Manager Level นี้ก็จะ 60 เหมือนกัน แต่ถ้าเป็น Rank and file จะอายุ 55 ปี ตอนนี้อายุเยอะสุดของเราคือแผนกช่าง อายุ 75 ปี และตำแหน่งที่เราจ้างต่อได้แก่ ตำแหน่ง Room Service พนักงาน Serve บนห้องพัก แผนกช่าง แล้วก็ Laundry เพราะอย่างแผนกช่างที่เราต่อเนื่องจากว่า คือถ้าเราดูง่าย ๆ คนที่เป็นช่างฝีมือ ยิ่งทำงานมากขึ้นยิ่งมีความชำนาญมากขึ้น เหมือนกับเชฟ เชฟทำงานมากขึ้นฝีมือก็จะดีมากขึ้น คนกลุ่มพวกนี้เราก็รักษาไว้ได้ คนส่วนใหญ่ที่จะไม่จ้างต่อเช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้า เพราะพนักงานต้อนรับเราต้องใช้ความแคล่วคล่อง ว่องไว ความกระฉับกระเฉง และบุคลิกภาพหน้าตา ” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของ ธุรกิจโรงแรมมีทัศนคติคล้ายกันกับที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามหลักแนวคิดและงานวิจัยที่ผ่านมา ในที่นี้การให้ ความหมาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ในบางความหมายที่ เกิดขึ้นตามกระบวนการหลักของแนวคิดทั่วไป รวมถึงวิธีการดำเนินงานของแต่ละกิจการที่ได้ถูกกำหนด ขึ้นโดยเฉพาะ ในที่นี้การให้ความหมาย ตามทัศนคติของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยกันรวม 4 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ มี รายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

2.1 การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากร มนุษย์พบว่า การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลัง เกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการ ทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของโรงแรมถึงความต้องการแรงงาน ผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงแรม โดยการจ้างหลังเกษียณขององค์กรอาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของทั้งโรงแรมต่อตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้สูงอายุยังมีความ ต้องการในการทำงานต่อไป และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบ สัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือน ต่อเนื่อง รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นได้ว่า

“พนักงานก็อยู่มาตั้งแต่หนุ่มสาว ส่วนใหญ่ก็อยู่ที่หอพักด้วย แล้วก็มีความคุ้นเคย แล้วก็ยังไม่ได้อายไปไหน แต่สิ่งหนึ่งที่ตั้งแต่รุ่นก่อนๆ หน้านี้ เขาให้ความมั่นใจกันมาว่า เราไม่ทอดทิ้ง พนักงานที่อยู่กับเรามีความมั่นใจว่าถ้าเกิดเขาไม่ออก โรงแรมก็ไม่ให้ออก เราดูแลกันเหมือนครอบครัว มีเหตุอะไรก็สามารถพูดคุยกันได้ จะว่าอย่างไรดีละ มันครอบครัวแท้จริงเลยละ เขาจะรู้สึกได้ด้วยตัวเองเลย เขาไม่ได้มีความกังวลเลยว่าจะถูกบริษัททอดทิ้ง” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“หลังเกษียณเราจะจ้างเป็นสัญญาจ้าง เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาจ้างปีต่อปี พอเขาเกษียณไปเขาได้เงินก่อนจากการเกษียณแล้ว เราก็จ่ายให้ตามกฎหมาย ได้รับเงินก่อนไปแล้วปู่ป เราก็ลองพิจารณาดูต่อว่าถ้าเขาอยากที่จะทำงานต่อ ด้วยว่าบางคนความจำเป็นทางบ้านจะต้องดูแลครอบครัว หรือยังมีความรับผิดชอบอยู่ มีภาระหนี้สิน เราก็จะมาดูว่าตำแหน่งตรงนี้มีจำเป็นที่จะจ้างต่อด้วยหรือไม่ (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“ตอนนี้เราทำเปิดไว้ว่าบางครั้งในการจ้างงานก็ไม่ใช่ว่าเขาเป็นผู้สูงอายุ หรือเขาจบอายุ 60 แล้ว เขาจะอยากทำงานกับเราทุกคน บางคนอย่างดิฉันเองอยากจะขอ Early Retire คือไม่อยากทำงานแล้ว เพราะฉะนั้นก็มีบางคนอยากที่จะได้รับเงินก่อนไม่อยากทำงาน แต่ก็มีบางตำแหน่งที่เขาสนใจ ที่เขาอยากทำงานต่อ หรือบางตำแหน่งที่เราคิดว่าเขายังมีศักยภาพที่สามารถที่จะทำงานได้ แต่บางคนเขาก็ไม่ต้องการทำงานเต็มเวลา เขาไม่ต้องการทำงาน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหมือนที่มันเคยเป็นมาตลอด 20 ปีของการทำงาน ก็อาจจะทำสัก 2 - 3 วันต่อสัปดาห์ เราก็จะทำให้มันมี Contract พิเศษ สำหรับผู้สูงอายุ คนที่จะอยู่ใน Retirement Age จะรับเข้ามาทำงานในตอนนี้ ส่วนใหญ่แล้วเราจะดูในตำแหน่งที่เราต้องการ” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ผู้สูงอายุคือคนที่เราต่อเกษียณให้เขา นะคะ ทุกปีเมื่อเขา Period ที่เราต้องเริ่ม Review แล้วว่าสิ้นปีจะมีพนักงานที่จะเกษียณทั้งหมดกี่คน เราก็จะเริ่ม Review ตั้งแต่เนิ่นๆ เดือนตุลาคม แล้วส่งไปให้หัวหน้างานของเขาประเมินมาว่าเขาต้องการที่จะต่อเกษียณพนักงานตัว Retirement ใหม่ ต้องการที่จะให้ Retire หรือต้องการที่จะต่อ ถ้าจะต่อต้องให้เหตุผลของพนักงานที่จะต่อเกษียณ มา มี Performance Level ที่ดี เป็น Asset ขององค์กร เราก็จะไม่อยากเสียไป เราก็จะขอให้เขาอยู่ ต่อด้วยการเกษียณอายุเป็นต้น เป็นสัญญาปีต่อปี เราจะพิจารณาทุกคน แต่บางคนเราก็อยากให้ Retire หรือเกษียณ เพราะใน Regulation ของเราอายุงานครบ 55 ปี ก็เป็นวัยเกษียณ เพราะเราก็จะพิจารณาจากเรื่องของ Productivity ในการทำงานด้วย การเกษียณที่นี้คือเป็นการยืดอายุเกษียณของเขาแค่นั้นเอง Benefit ทุกอย่างก็เท่ากันหมด ยังคงสถานภาพเป็นพนักงานเหมือนปกติเลย เพียงแต่ยืดเวลาที่จะเกษียณอายุออกไปแค่นั้นเอง” (วิภานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“โรงแรมของเราถ้าอายุ 55 คือเกษียณไปแล้วแล้วมีการจ้างต่อ การเกษียณสำหรับที่นี้เราเขียนนโยบายเอาไว้ว่าให้โอกาสผู้ที่เกษียณ ขอกลับเข้ามาทำงานใหม่ได้ ลูกจ้างที่จะทำงานต่อกับเราเกษียณจากเราในเครื่องทั้งหมด 60 แห่ง ถ้ายังทำงานในความรับผิดชอบเดิมได้ เงินเดือนเท่าเดิมสวัสดิการนับต่อเนื่อง ทุกอย่างคงสิทธิเหมือนเดิมหมด แต่ว่าจะได้รับเงินชดเชยตามกฎหมายไปก่อน 55 เงินในส่วนนี้ก็จะรับไปก่อน” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“เราไม่ได้มีเยื่ออย่างที่เคยบอกให้ทราบ อย่างตอนนี้ปัจจุบัน ปี 2017 ที่เราทำต่อ เกษียณอายุพนักงานผู้สูงอายุด้วยเงื่อนไขที่ว่าพนักงานเขามีความประสงค์อยากจะทำหรือเปล่า เพราะบางคนอาจจะใช้ช่วงเวลานี้ไปพักผ่อน หรือว่าลูกเขาไม่อยากจะมาทำงานแล้ว ลูกเขาเลี้ยงได้ กับพนักงานที่ว่าจะอยู่บ้านแล้วเขาไม่ได้ทำอะไร ก็จะขอต่อ เพราะฉะนั้นก็ต้องดูเงื่อนไขด้วย เงื่อนไขในตัวพนักงาน แล้วอีกเงื่อนไขหนึ่งคือเงื่อนไขฝั่งโรงแรม ถ้าสมมติว่า ถ้าพิจารณาว่าคนนั้น Performance ดี แน่ๆ เราต่อ แต่ถ้า Performance ไม่ดี เราก็ไม่ต่อ และเราก็ดูเรื่องสุขภาพด้วย” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

2.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น พบว่า ความความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่องค์กรไม่อยากจะเสียไป องค์กรยังคงต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เราจึงพิจารณาสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี ภูมิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สุขภาพ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ให้ องค์กรระยะยาวนั้น องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้าง การเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตัวของเขา คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นได้ว่า

“จริงๆ ที่เราคงพนักงานผู้สูงอายุไว้อยู่ เพราะเราคิดถึงข้อนี้ ในเรื่องของประสบการณ์การทำงาน แล้วก็ก็ต้องบอกว่าถ้าเขาไม่รักในการทำงาน เขาก็คงไม่ได้ทำถึงอายุขนาดนี้หรอก เขาอาจจะไม่คล่องแคล่วว่องไว ไหวพริบ การคิดอะไรต่างๆ เขาอาจจะสู้คนรุ่นใหม่ไม่ได้ แต่สิ่งที่มี คือความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงาน” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“ผู้บริหารฝรั่งหรือว่าต่างชาติ เขาจะมองว่าการจ้างคนใหม่เข้ามาดีกว่าคือความคิดนโยบายจะไม่เหมือนกัน คนไทยเรายังมีความรู้สึกสงสาร ถ้าเรารู้ว่า 60 แล้ว เขายังไปไม่ได้ หรือว่ายังหยุดการทำงานไม่ได้เราก็จะจ้างต่อได้ เห็นว่าคุณภาพเขายังมีอยู่ประสิทธิภาพเขายังได้อยู่ ทั้งๆ ที่ถ้าเรามาเปรียบเทียบกับคนที่อายุน้อยกว่า ถ้างานไม่ใช่งานฝีมือจริงๆ นะ บางครั้งอายุน้อยอาจจะทำได้ดีกว่า แต่เราก็บางทีก็เป็นการช่วยเหลือ แต่ถ้าหลักๆ ใหญ่ๆ เราจะดูจากฝีมือและความสามารถ เป็นงานพวกหลังบ้านเป็นงานพวกอะไรอย่างนี้ แต่หน้าบ้านนี้ของเรามีจ้างไว้คนหนึ่งเป็น Front Office Manager ตอนนี้ 62 แล้ว เกษียณแล้วจ้างปีต่อปี สาเหตุที่เราจ้างเขาต่อ ข้อแรกคือการดูแลลูกน้อง Leadership เพราะว่างาน Front Office เป็นงานที่ละเอียด แล้วอย่างที่สองคือเขาถูกจกถูกค้าเยอะ เขาอยู่มาตั้งแต่เรายังไม่ได้มา Takeover แล้วลูกค้าเก่าๆ ที่มาโรงแรมเนี่ยบางคนติดพนักงาน บางคนติดโรงแรม แต่ติดพนักงานมีโอกาสกลับมาเยอะ เวลาจะมาปุ๊บ โทรมมาแล้ว อ้าววันนี้ห้องนี้ให้ฉันหน่อยนะ เขาก็จะคอยดูแลแขกแล้ว ลูกค้าก็จะมาถามหา เขาออกแล้วหรือ จะถามหาตลอด ถ้าอย่างนั้นก็โอเค อย่างนั้นก็ดูแลพนักงานไปตามความเหมาะสม โดยการคัดเลือกที่ดูกันหลายๆ เรื่องนอกจากความสามารถ ก็คือการดูแลลูกน้อง การรู้จักลูกค้า เป็นต้น” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“การคัดเลือกเราก็รู้อยู่แล้วทำงานมากับเรา ว่าคุณเป็นคนแบบไหน เราก็รู้อยู่แล้วว่าเราอยากได้คุณทำงานต่อไหม บางตำแหน่งที่เขาสนใจ ที่เขาอยากทำงานต่อ หรือบางตำแหน่งที่เราคิดว่าเขายังมีศักยภาพที่สามารถที่จะทำงานได้ เพราะฉะนั้นมันก็ขึ้นอยู่กับ Performance ที่คุณมีอยู่ แล้วก็พอจะบอกได้แล้วว่าเราจำเป็นต้องมีคุณไหม” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“เราจะพิจารณาจากเรื่องของ ทักษะ Skill , Professionalism แล้วก็ Performance ในการทำงาน มี Performance Level ที่ดี เป็น Asset ขององค์กร เราก็จะไม่อยากเสียไป เราก็จะขอให้เขาอยู่ต่อแล้วจ้างเป็นสัญญาปีต่อปี เราจะพิจารณาทุกคน แต่บางคนเราก็อยากให้ Retire หรือเกษียณ เพราะใน Regulation ของเราอายุงานครบ 55 ปี ก็เป็นวัยเกษียณ ถ้าเราต้องการให้เขาเกษียณเราก็พิจารณาจากเรื่องของ Productivity ในการทำงานประกอบการตัดสินใจ” (วิภานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“ที่นี้ถ้าอายุ 55 ปี คือเกษียณไปแล้วแล้วมีการจ้างต่อ เกษียณที่นี้เราเขียนนโยบายเอาไว้ว่าให้โอกาสผู้ที่เกษียณ ขอลับเข้ามาทำงานใหม่ได้ แต่ไม่ได้เป็นอัตโนมัติว่าทุกคนเกษียณแล้วจะกลับเข้ามาทุกคนได้ เราดูจาก Performance ด้วย ดูจากสุขภาพ ดูว่า Fit กับงานที่จะรองรับเขาด้วย Compare ระหว่างคนใหม่จะมาทำกับคนเก่าจะมาทำ ข้อดีข้อเสีย ข้อด้อย ข้อเด่น แล้วก็ประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน แล้วกันก่อนพิชภัยอะไรในตัวลูกจ้างหรือเปล่า ตอนนี้อยู่ในโรงแรมที่สูงที่สุดอายุประมาณ 81

ปี แม่ครัว (อายุ 71 ปี) ทำงานมา 20 กว่าปี เป็นแม่ครัว canteen เขาอยู่อีกสาขา แล้วก็โอนย้ายมาที่นี่ เพราะที่นี่ Service Charge มันสูงกว่า งานทุกชิ้นงานเนี่ย มันจะถูกทำ Core competency ออกมา มันเหมาะกับคนกลุ่มไหน อายุไหน วัยไหน ซึ่งมันจะต้องถูกแยกออกมาก่อนในตัวเนื้องาน มันต้องทำ Job Grade คนของเราถูกส่งไปทำ Job Grade การดีค่างาน แล้วแต่ละ Job Grade มันก็จะถูกบอกด้วยคุณสมบัติ ซึ่งการทำ Job grade มันจะมี Key Factor อยู่ 4 ตัว เรื่องของ Accountability มีเรื่องของ Product Knowledge มีเรื่องของ Problem Solving แต่ละตัวมันก็จะแตกออกไปอีก เขาก็มาสอนเราเรื่องดีค่างาน เพราะฉะนั้น คนสูงวัยอาจจะไปอยู่ใน Job Grade บางอย่างที่มีมันเป็นเนื้องานของเขาเอง จะเอาคนสูงวัยไปแข่งให้มันดังกว่าคนอื่นมันทำยาก ทำไม่ได้ด้วยข้อจำกัดในเรื่องข้อจำกัดความคิดอ่านของเขา ความคล่องอาจจะไม่เท่ากับวัยหนุ่มสาว แต่เขาจะมีความนิ่ง มีความอดทน แล้วเขาจะมองว่าสิ่งที่ทำมันจะเกิดปัญหาอะไร เพราะเขามีประสบการณ์มานาน เพราะฉะนั้นเราจะได้งานบางอย่างกับคนสูงวัยในเชิง เป็นระดับผู้สอน ผู้ฝึก ถ้าลึกๆ คาดหวังในตัว Productivity มันจะต้องออกมาผลิตได้ทีละ 20,000 ชิ้น 30,000 ชิ้น ก็ไม่ได้คาดหวังแบบนั้น เราคาดหวังว่าเขาต้องไป ปลุกฝังคนของเรา ต้องหลังสุดที่ประชุมกันมาเขาก็มองอีกงานหนึ่งว่าเวลามีลูกค้าโทรมา Complain โทรมาตำ โทรมาต่อว่า โทรมาติ แล้วโทรมานัดไปซ่อมสินค้าที่ เราขาย เขาคิดว่าเขาจะเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาบ้าง ตอนนั้นเขาก็กำลังจะคิดอยู่ ดีกว่าเอาเสียงสวยๆ หล่อๆ จบใหม่ๆ แล้วเจอลูกค้าปะทะคารมหน่อย ความอดทนไม่มี under pressure ไม่ไหว แล้วเวลาลูกค้าถามเยอะๆ ด้วยประสบการณ์นี่อาจจะใหม่ เพราะฉะนั้นเขาคิดว่า ในอนาคตจะเอาคนพวกนี้มานั่งเป็น Call Center แทนที่จะเจอเสียงสวยๆ ก็อาจจะเจอเสียงคุณป้า คุณยาย แต่เวลาถามคุณป้า คุณยายแก้ตอบได้” (วิษุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“การทำงานที่มีประสบการณ์นานๆ มีประสบการณ์ เราต้องมีการโปรโมทให้มันสูงขึ้นๆ เป็นไปไม่ได้หรอกที่คุณทำงานมา 20 ปี แล้วคุณจะไปอยู่ตำแหน่งเดิม เพราะอย่างโรงแรมเรา เราจะมี Career Path ไว้ให้พนักงานเรา มีเรียกว่าเป็น Succession Plan ให้กับพนักงาน ก็ถือว่าพนักงานคนนี้เป็น Potential เราก็จะผลักดันให้เขาไปตำแหน่งที่สูงขึ้น ยิ่งในการต่อเกษียณนั้น ถ้าหาก Performance คุณดี เราต่อให้คุณแน่นอน ตำแหน่งที่โรงแรมเราต่อเกษียณตอนนี้มี 3 ตำแหน่ง ได้แก่ Room Service (พนักงาน Serve บนห้องพัก) Laundry แล้วก็แผนกช่าง เพราะอย่างแผนกช่างที่เราต่อเนื่องจากว่า คือถ้าเราดูง่าย ๆ คนที่เป็นช่างฝีมือ ยิ่งทำงานมากขึ้นยิ่งมีความชำนาญมากขึ้น เหมือนกับเชฟ เชฟทำงานมากขึ้นฝีมือก็จะดีมากขึ้น คนกลุ่มพวกนี้เราก็รักษาไว้ได้ คนส่วนใหญ่ที่จะไม่จ้างต่อ เช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้า คือธุรกิจโรงแรม คนที่เข้ามาเขาก็จะรู้ว่า เป็นธุรกิจหน้าบ้านต้องขายหน้าตา ขายความคล่องแคล่วว่องไว ไม่ใช่ร้านอาหาร ส่วนใหญ่หากมีการจ้างต่อจะกลับมาจ้างอีกในตลาดส่วนใหญ่จะจ้างใน Rate อัตราปกติใหม่ แต่ที่นี้เราจ้างจากฐานเงินเดือนที่เขาได้จริง เพราะเรา

Value ในส่วนการทำงานของเขา ในความสามารถของเขา ในฝีมือ ในประสบการณ์ แต่จะไม่เติบโตแล้ว ให้เท่า ณ วันที่ออกแล้วก็ให้เท่านั้นไปเลย ซึ่งแฟรนซ์ เราไม่ได้คิดว่า เราดีที่สุดในหลายๆ ที่แล้ว การทำแบบนี้เราให้ผลประโยชน์กับพนักงาน มากที่สุด เพราะฉะนั้นเป็นสิ่งที่เป็น Reward กลับมาว่า ทำไมเราถึงเป็นสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการดีเด่นระดับประเทศ กรุงเทพฯมีแค่สุโขทัย กับ Renaissance ที่ราชประสงค์ เพราะถ้าคุณมุ่งมั่นและคุณจะช่วยพนักงานคุณต้องทำโปรแกรมนี้ขึ้นมา คือถามว่านายจ้าง Volunteer ต้องช่วยพนักงานถึงทำโปรแกรมแบบนี้ได้ คือเราเห็นความสำคัญของพนักงานเราถึงเพิ่ม Value ให้กับพนักงาน เพราะฉะนั้นมันจะตอบโจทย์ในทุกข้อที่คุณใส่มา มัน Value มันให้คุณค่าเขาอย่างไร องค์กรได้อะไร ตัวพนักงานได้อะไร” (วิจิทธิย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

2.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรพบว่า ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะนี้เองจึงเป็นผลทำให้กลุ่มคนในช่วงวัยนี้ ได้แก่กลุ่มคนที่เป็นแรงงานผู้สูงอายุในปัจจุบัน มีคุณลักษณะที่แสดงออกมาถึง ความยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งานชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน รักดีต่อองค์กร อดทนต่อการทำงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้เองจึงทำให้แรงงานผู้สูงอายุมีความมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อีกทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว จึงสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ยาวนาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ด้วยเหตุผลที่เรายังคงพนักงานผู้สูงอายุไว้อยู่ เพราะในเรื่องของประสบการณ์การทำงาน แล้วก็ต้องบอกว่าถ้าเขาไม่รักในการทำงาน เขาก็คงไม่ได้ทำถึงอายุขนาดนี้หรอก เขาอาจจะไม่คล่องแคล่ว

ว่องไว ไหวพริบ การคิดอะไรต่างๆ เขาอาจจะลึกลับใหม่ไม่ได้ แต่สิ่งที่มีคือระเบียบวินัยในการทำงาน คนเหล่านี้จะขาดลาตามาสายน้อยมาก คือเหมือนเคยชิน ตื่นมา 6 โมง ก็มาทำงาน ถึงเวลาก็กลับบ้าน ทำอย่างนี้อยู่ 20 ปี 30 ปี มันเคยชิน เพราะฉะนั้นคนกลุ่มนี้จะแทบไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา ลากก็จะลาถูกต้องตามระเบียบ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“การจงใจให้พนักงานที่เกษียณอายุอยู่ในองค์กรต่อ โดยโรงแรมจะมีเงื่อนไขและพิจารณาจาก โดยอันดับแรกต้องดูว่า เขาอยู่แล้วเขาได้ไหม เขาพอใจไหมที่จะอยู่กับเรา คือการที่พนักงานอยู่ มันไม่ได้หมายถึงเงินเดือน หรือการจ้างอย่างเดียว บางที่ต่อให้เงินเดือนสูงกว่าที่อื่น แต่พอเขาอยู่แล้ว ความเป็นอยู่หรือว่าทำงานแล้วไม่มีความสุข แน่แน่นอนว่าเขาก็ต้องมองหาที่อื่น แต่ของเราจะเน้นว่าการที่เขาเข้ามาทำงานต้องทำงานเป็นทีม สองต้องมีเป้าหมาย สามผลประโยชน์ร่วมกัน หมายความว่า โรงแรมตั้งเป้า ตั้งเป้าหมายจากไหน เจ้าของ ผู้ลงทุน เขาทำธุรกิจมาแล้วความคาดหวังของผลกำไร ที่จะต้องได้ก็เปอร์เซ็นต์ GOP ในแต่ละปีต้องได้เท่าไร ในส่วนของพนักงานก็คือเงินเดือน Benefit ที่เขาได้ นอกจาก Benefit แล้ว ความมั่นคง ในหน้าที่การงาน ค่ารักษาพยาบาล อะไรต่างๆ แล้วอีกอย่างองค์กรที่เขาอยู่ เขามีความภูมิใจไหม ออกไปไหนใครๆ ถามว่าอยู่โรงแรมนี้มาหรือ ดีจังเลย ตรงนี้เขารู้สึกว่าภูมิใจ อีกส่วนก็คือลูกค้า ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการแล้วเขาได้ ได้รับบริการตามที่เขาคาดหวัง การบริการ การเป็นมิตร ลูกค้าได้ตามที่เขาคาดหวัง การบริการ การเป็นมิตร จากพนักงาน จาก Product ต่างๆ ห้อง ราคาที่เขาจ่ายมา เหมาะสมไหม Location เราจะพิจารณาจากทั้ง 3 มุมมองนี้ ได้แก่ พนักงาน องค์กร และลูกค้า” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“การที่ผู้สูงอายุมีความมุ่งมั่น และมีเป้าหมายในการทำงาน การเห็นต่อองค์กร ด้วยความจงรักภักดี ความผูกพันที่มีมายาวนาน เขารักเรา เขาทุ่มเทไปพร้อมกันกับเรา มีเป้าหมายที่ชัดเจนกับเรา มันเห็นชัดเจนกว่าคนรุ่นใหม่ๆ ที่มองเรื่องผลตอบแทนเป็นหลัก และเขาพร้อมจะไปจากองค์กรถ้าเขามีที่ที่ดีกว่า” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ความจงรักภักดี กับความทุ่มเทในการทำงาน คนที่อยู่กับองค์กรมานานๆ อายุมากๆ เขาอาจอยู่มานานแล้ว เหมือนอย่างของเราอย่างนี้เมื่อพูดถึง Senior คนที่อยู่มานานๆ พิจารณาว่า ตำแหน่งอะไร มีตั้งแต่ 10 ปี 15 ปี 20 30 40 เพราะโรงแรมเรานี้อายุ 51 ปี เรายังมีบุคลากรที่อยู่มา ตั้งแต่เปิดโรงแรมมาวันแรก (Day one) อยู่มา 51 ปี ซึ่ง Amazing มาก แน่แน่นอนกลุ่มที่เขาอยู่มานานๆ Loyalty เขาต้องมีเยอะอยู่แล้วไม่งั้นเขาไม่อยู่นานขนาดนี้ ส่วน Loyalty มันก็จะเพิ่มตาม Range of Service แต่มันก็สามารภที่จะ Prove ได้ว่าเขามี Loyalty สูง That why เขา Career Range of Service มาเป็นสิบๆ ปี เทียบกับเด็กรุ่นใหม่แบบว่า Gen ใหม่ๆ ที่เขามา Average ของ

Range of Service ก็จะน้อยกว่าแน่นอน Range of Service ของ Gen ปัจจุบันนี้ Gen Y ปลายๆ แล้วก็ Gen แรกที่กำลังเขา Gen Z Average ไม่เกิน 2 ปี 2 ปีก็ต้อง Move แล้ว คือ Loyalty กับองค์กรก็จะน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่อยู่มานานๆ” (วิกรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“การต่ออายุงานลูกจ้างที่เกษียณ เราก็จะดูแลหลายปัจจัยด้วยกัน ในเรื่องสุขภาพเป็นอย่างไร ความคิดความอ่านเป็นอย่างไร ยังรักองค์กร ยังรักเราเหมือนเดิมไหม เป้าหมายการทำงานยังชัดเจน อยู่ไหม เจื่อนใจพวกนี้มันจะเป็นสำหรับเรา เพราะหากเขามีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงาน มันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เพราะเราใช้ Performance เป็นตัวตั้งอยู่แล้วในการจ้างต่อ เราพิจารณาในส่วนนี้ด้วย” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“การให้เกียรติ คนที่ทำงานมานาน เราเป็นครอบครัว เราไม่ได้เป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง มีคุณน้ำ คุณลูก คุณป้า ซึ่งมันก็ทำให้ เขาทำงานช่วยเหลือกัน เราก็จะมีกิจกรรมในเรื่องของการทำ Team Building เราแบ่งเป็นกรุป หนึ่งกรุปที่ไปเราแบ่งเป็น 80 คน จะต้องมีทุกแผนกละกัน เพื่อให้รู้จักกัน แล้วหนึ่งกลุ่มเวลาที่เราแบ่งกลุ่ม จะต้องมีการรวมกัน โดยที่ไม่ต้องเกรงว่าเป็นคนอายุมากอายุน้อย สุดท้ายแล้วเขาจะรู้กันเองว่า เวลาที่เขาทำกิจกรรมสร้างทีมขึ้นมา เขามีคนสูงอายุด้วย เขาสามารถจัดการช่วยเหลือกันได้ จะเห็นภาพว่าเขาสามารถอยู่ด้วยกัน เขาสามารถช่วยเหลือกันได้ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกันได้ เขาจะรู้สึกผูกพันกันมากยิ่งขึ้น จากหน่วยย่อยก็จะกลายเป็นหน่วยใหญ่มันถึงเป็น Hotel Family ถ้าคุณไปถาม พนักงานว่าทำไมคุณถึงชอบโรงแรมนี้ พนักงานก็จะบอกเลยว่าโรงแรมเราเป็นครอบครัว มันไม่ได้เป็นขัดแย้งขัดข่า มันไม่ได้มีการเมือง มันทำให้เขารู้สึกผูกพัน” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

2.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ พบว่า ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน การให้บริการที่เป็นเลิศให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คุณธรรมที่มีในตัวของผู้สูงอายุ การทำเป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น จะช่วยหล่อหลอมคนในองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความคิดที่หลากหลายนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่าง พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สร้างความมั่นคงให้กับ

องค์ เพราะด้วยสังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส องค์การจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้าน การมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็น วัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในอดีตโรงแรมทั่วไปจะไม่ค่อยได้เปิดเผยข้อมูลตรงนี้ แต่ที่นี้หัวหน้าจะ Sharing ข้อมูลเหล่านี้กับพนักงานด้วย ฉะนั้นเขาจะทราบว่า อย่างอาหารถ้าเขาทิ้งเยอะเขาจะได้รับ น้อย ในส่วนของ Service Charge สวัสดิการต่างๆ หรือสามารถคืนเป็นเงินเดือนให้คุณได้ เรื่องการ ขายห้องที่ห้องไม่เต็ม แต่พนักงานปฏิเสธลูกค้าก็รับแล้วเหนื่อย บางทีคุณทิ้งเงินไป จากการที่คุณ พุด No เป็น Yes ง่ายกว่านี้ไม่มีอีกแล้ว แต่บางทีถ้าเด็กคิดไม่เป็นก็ต้องพยายามปลุกฝังกันไป เรื่อง เหล่านี้เราก็พยายามให้เขามีจิตสำนึกร่วมกัน คนที่อยู่มาเนิ่นนานก็จะช่วยกันปลุกฝังเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ให้กับเด็กรุ่นใหม่ๆ ได้ดีครับ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“ความแตกต่าง ในเจนเนอเรชันในอายุ ที่ต้องอยู่ร่วมกัน คือการที่อยู่ร่วมกัน ภายในโรงแรม มีตั้งแต่รุ่นเด็กจบใหม่ มีตั้งแต่เด็กยังไม่จบ ก็คือมาฝึกงาน แล้วก็มีตั้งแต่รุ่นที่เกษียณไปแล้วก็ยังจ้างต่อ ถ้ามองว่าตรงนี้การที่จะมาอยู่ร่วมกันเราถึงเน้นการทำงานเป็นทีม คือพูดถึงวัฒนธรรมไทย องค์การของ เราเด็กที่อายุน้อยกว่า ก็ต้องให้ความเคารพผู้ที่สูงอายุกว่า เป็นธรรมดา แต่ก็อีกนั่นแหละว่า ในเรื่อง ประสานงานเด็กอายุน้อย อาจจะเก่งกว่า คนที่อายุเยอะ อันนั้นก็เป็นที่ได้ แต่เพียงแต่ว่าเราจะทำ อย่างไร ถ้าพูดถึงความร่วมมือ เราจะมุ่งงานที่เอาพนักงานทุกแผนกมารวมกันทำงานเราเปิดโอกาสให้ ทุกคนมา อย่างน้อย แต่ละแผนกต่างแผนก บางคนไม่เคยเจอ ไม่เคยคุยกันเลย ทำงานมา 20-30 เดือน ผ่าน ปีแต่ไม่เคยทักทายกัน เราจะทำ Activity มาแชร์ไอเดียช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เขาถึงมีความรู้สึก ร่วมกัน ที่สำคัญคือความรู้สึก เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมขององค์กร” (วิมล นาม สมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“ผู้สูงอายุที่เราต่อเกษียณให้เราก็มั่นใจว่าเขาสามารถใช้ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมทั้งสิ่งดีๆ ค่านิยมในตัวของพวกเขาให้กับพนักงานรุ่นต่อไป ได้เรียนรู้ และปฏิบัติ จนกลายเป็น วัฒนธรรมของโรงแรมเรา องค์การเราจึงเข้มแข็ง” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“เรามีวัฒนธรรมองค์กรที่คนข้างชัดเจน เรามี Value ที่พนักงานต้องถือปฏิบัติด้วยกัน มีค่านิยมเดียวกัน เราเรียกว่า 5 Winning Way ก็จะมีในเรื่องของการ Treat กัน เรียกว่า Show Care มี Celebrate Difference คือทุกคนต้อง Respect ในความแตกต่างของแต่ละคน Aim High การทำงานต้อง Always Aim Higher เสมอ แล้วก็ Work Better Together คือ Everybody ต้อง Willing ที่จะทำงานด้วยกัน แบบว่าสามัคคีกัน คือทำงานอยู่บนพื้นฐานวัฒนธรรมตัวนี้ ที่เราถือปฏิบัติร่วมกัน” (วิกิรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“เมื่อผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจน มันสร้างความมั่นคงให้กับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรนะ และต้องมองให้รอบด้าน เขาเองเขาก็ต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมด้วย ปรับให้ทันเทคโนโลยี ไม่ใช่เป็นคนเก่าที่เป็นไม้ตายซาก ไม่ยอมปรับตัว ไม่ใช่กับผู้สูงอายุจะไม่ยอมปรับ ในเมื่อเขายังมีส่วนที่เป็นประโยชน์ขนาดนั้น เราก็ต้องพยายามผลักดันในส่วนที่เป็นจุดอ่อน และพัฒนาเขา เพราะเรายังเชื่อมั่นในความสามารถของเขา โรงแรมเราพยายามให้คนกลุ่มนี้นำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า เราก็ใช้คนกลุ่มนี้นำนะ มันอยู่ในประเพณีของโรงแรมเราไปแล้ว ว่าคนที่อยู่นานๆ ก็ต้องตอบแทนเขา ดูแลเขาเพราะเขาเคยทำให้บริษัทรุ่งเรื่อง ทำให้บริษัทเจริญเติบโต เขาจงรักภักดีกับองค์กรไม่ไปไหน มันจะตอบโจทย์ที่เราดูแลเขาอะ มันเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ต้องมาสร้างกันใหม่ มันไม่ใช่ New Culture มันเป็นสิ่งที่มีมันทำอยู่มานานแล้ว” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“เรามีการให้บริการที่จะเข้าไปยังลึกๆ ให้ลูกค้าสัมผัสได้ในสิ่งที่คุณให้บริการ ที่มันออกมาจากใจคุณมากกว่า ว่าคุณสามารถสัมผัสใจของลูกค้าคนนี้ เขาสามารถสัมผัสได้ถึงความจริงใจที่คุณออกไปได้ยังไงต่างหาก แล้วต้องปลูกฝังอันนี้ให้มันรุ่นต่อรุ่น แน่แน่นอนว่าคนรุ่นเก่ามีความอดทนอาจจะทำได้ดีกว่าเด็กรุ่นใหม่ว่าทำไมฉันจะต้องทำ ต้องเทคโนโลยีลูกค้าขนาดนั้นด้วย อันนี้ต่างหากคือข้อแตกต่างระหว่าง ระหว่างผู้สูงอายุ คนอายุมาก ที่เขาผ่านโลกมาเยอะ เขารู้ว่าการแก้ปัญหาจะต้องแก้ยังไง การทำงานโรงแรมสิ่งสำคัญหัวใจของมันคือการให้บริการที่ดีเลิศ เอาตัวนี้เป็นตัวตั้งก่อน แล้วเราจะบริการให้ดีเลิศได้อย่างไร มีตัวตั้งแล้ว สำหรับเด็กรุ่นใหม่ที่เขาเข้ามา แน่แน่นอนเขาต้องการอะไร สอนเขาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยเรียนรู้จากผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์มากกว่า” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

3. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ยังพบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

3.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ผลักดันให้มีการจ้างต่อหลังเกษียณ เพราะผู้สูงอายุทำงานกับองค์กรมานาน เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินงานต่อภายใต้การทำงานที่สามารถดึงศักยภาพ ทักษะ ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีมาจัดการเพื่อนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากการทำงานกับองค์กรมานาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริการได้เป็นอย่างดี สร้างภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าผูกพันและกลับมาใช้บริการอีก เป็นความต่อเนื่องของการบริการ ในคุณลักษณะที่แรงงานจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร องค์กรสามารถลดขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประหยัดต้นทุนในการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ได้อีกด้วย โดยองค์กรสามารถจัดการกับความรู้ที่มีในตัวของคนกลุ่มนี้ได้ เพื่อสร้างประโยชน์กับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้เรียนรู้เทคนิคขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอนงาน จัดทำเป็นระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากในวันที่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงนั้นออกไปจากองค์กร โดยการจ้างงานหลังเกษียณนี้องค์กรต้องคัดเลือกโดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบในการพิจารณาการจ้างต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาที่มีความสัมพันธ์กันกับผลการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เราเคยคิด แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานของเราเป็นพนักงานผู้สูงอายุมีความชำนาญในการทำ ทำซ้ำๆ ทำบ่อยๆ เราเคยจะให้พนักงานที่ อยู่ในตำแหน่งนานๆ พนักงานผู้สูงอายุ มาเปิดคลาสสอน มาถ่ายทอด ปรากฏว่า ถ่ายทอดไม่เป็น ทำได้แต่ On the job training ส่วนพนักงานใหม่ไปยืนทำกับเขา เขาก็สอนไม่เป็นนะ แต่เขาทำให้ดูได้ อะมายืนดูบู้ทำงาน อยู่ในครัวอะ ทำให้ดูอย่างนี้ๆ อะทำอย่างนี้ได้ คืออยากจะส่งเขาไปให้เหมือนเป็น Train the Trainer ให้เขามี

ความเป็น มีความรู้เรื่องในการสอนงานเหมือนกัน เคยทดลอง แต่เรียนตามตรงว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะเขาก็บอกว่าเขาไม่ถนัดอะ เขาสอนไม่ได้หรอก แต่ว่าทำให้ดูได้ ทุกวันนี้เราก็เลยทำได้แค่นี้ ถ้ามีพนักงานเข้ามาใหม่ มีเด็กๆ เข้ามา อะคนนี่เก่งด้านนี้ ถ้าอยากให้เด็กคนนี้เป็น ก็ส่งให้ไปอยู่กับคนนี่ อย่างนี้เป็นต้น” (วิสุทธิ์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“คนเก่าๆ ที่นี่ต้องเทรนให้คนใหม่ๆ หรือไม่ ต้องเทรนให้ด้วยแต่ คนมี 2 ประเภท คนที่มีความรู้แล้วถ่ายทอดให้คนอื่นได้เข้าใจ กับคนที่มีความรู้แต่ถ่ายทอดไม่เป็น ฉันทู ฉันทำเป็น ฉันทำเอง ฉันทำได้ แต่ฉันทไม่สามารถที่จะบอกเธอ ให้เหมือนที่ฉันทำเป็นได้ ก็จะมีการคัดเลือกกว่าใครที่สามารถถ่ายทอดได้ก็ให้มาสอนงาน และดูที่ทัศนคติด้วยนะ เพราะว่า คนที่อยู่เก่า บางครั้งคิดว่าตัวเองเป็นเจ้าของ ถิ่น คนใหม่เข้ามาล้าวมอง ในสิ่งที่ไม่ดี ทำให้คนใหม่เข้ามาบู๊ป เกิดอาการกลัว ไม่แน่ใจ อยู่ไม่ได้ มีความรู้สึกว่ามีมารเฟียร์ ฉันทไม่ได้รับการต้อนรับ มันก็มีบางทีประเภท เห็นหน้าบู๊ปไม่ชอบ มี เราถึงต้องเลือก เหมือนกับคนเมื่อกี้ Front Office 60 กว่า แต่เขายังติดต่อกูกค้าได้ เขายังดูแลลูกค้าดี อันนั้นเราก็ถือว่าจุดแข็งของเขามี สามารถที่จะเก็องค์กร ให้ได้ผลประโยชน์ตรงนั้น ” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“โรงแรมเราพยายามที่จะดูว่าองค์ความรู้ของผู้สูงอายุ มีอะไรบ้างที่จะเป็นประโยชน์กับเรา เรามี Multi Touch, Multi Skill ตัวอย่างเช่นพนักงาน HR ต้องสามารถเรียนรู้และทำได้ เช่นสามารถเสิร์ฟได้ ถ้าแม่บ้านต้องการให้ช่วยเราก็สามารถช่วยได้ Sale ต้องการให้ช่วยเราก็สามารถช่วย Sale ได้ ถ้าห้องอาหารยุ่งในตอนเช้า เราจะรู้เลยว่าคนไหนที่มี Multi Skill สามารถมาช่วยห้องอาหารได้ ไม่ได้ช่วยทั้งวันซึ่ง Multi Skill เราต้องมีการเตรียมการเอาไว้ก่อน มีขั้นตอน เราจัดเป็นกิจกรรมแล้วก็มีเก็บ Record ไว้” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“พนักงานที่ทำงานมานานๆ อยู่ในองค์กร ก็จะเหมือนครู พนักงานที่ไม่ได้อยู่นานๆ ไม่ได้มี Loyalty เยอะๆ ขนาดนั้น They come and go คือมาแล้วก็ Promote ไปแผนกอื่น ลาออก Transfer ไป คือหมุนไปหมุนมา แต่ว่าพนักงานที่อยู่มานานๆ แล้วเขาก็มี Intense ที่จะขยับน้อยกว่า คือทำอันนี้มาจนชำนาญมาก ก็อยากจะเกษียณกับตำแหน่งนี้ เขาก็จะเป็นคนที่ให้ความรู้ คอยพัฒนาเด็กใหม่ๆ เข้ามา ก็เป็น Trainer ก็จะอาศัยคนที่อยู่มานานแล้วช่วยคอยเป็น Trainer ให้ Develop

เด็กรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามา ความรู้ความสามารถอาจจะยังไม่เท่า” (วิกิรนต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“ส่วนใหญ่ถ้าเขาเป็นผู้สูงวัยก็จะเป็นตำแหน่งที่เป็นหัวหน้างานขั้นต้น หรือชั้นกลางในระดับหนึ่ง ซึ่งเราเรียกว่า On the job training มันจะมี Job task list อยู่ เขาก็จะทำหน้าที่ของตัวเองว่า วันนี้ในหนึ่งปีถ้าจะวางแผนสอนงาน หัวหน้างานจะบอกว่า ถ้างานเรื่องนี้ให้ป่าคนนี่สอน ถ้างานเรื่องนี้ให้ลุงคนนี่สอน มันจะเป็นการสอนงานภายในมากกว่า อย่างป่าวิรัตน์ (นามสมมติ) ผู้สูงวัยจะมีความชำนาญในเรื่องของ กำจัดผ้าสกปรกเวลาซักให้แขกที่มันมีราคาแพงๆ เขาจะรู้เทคนิคว่าผ้าตัวนี้เป็นผ้าไหมร้อยเปอร์เซ็นต์ เวลาซักทำอย่างไร น้ำยาทำอย่างไร ขจัดคราบสกปรกทำอย่างไรเขาจะรู้ เขาจะสอน เพราะฉะนั้นเขาก็จะมีความรู้ ของเขาในการสอนพนักงาน ส่วนใหญ่จะไปสอนพนักงาน ในแต่ละเดือนหัวหน้าแผนกก็จะบอกว่า ปีนี้จะมีการสอนงานเรื่องอะไร ถ้ามีคนสูงวัยปะปนอยู่ในนั้นแล้วมีความรู้สอนเขาก็จะ Assign ให้ทำ อย่างผิดกับข้าวอย่างนี้ถ้าไม่มีเขาคคนอื่นทำได้ไหม ทำได้แต่บางที่รสชาติมันอาจจะไม่ เขาเรียกความเก๋อะ บางทีไล่ตามสูตร มันก็อาจจะไม่พอ หรือบางตัวมันอาจจะต้องใช้เทคนิค ให้เขาสอนพนักงาน” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“การทำ Successor เอาผู้สูงอายุมารับเป็นผู้สอน ถ่ายทอดมาหาคนอื่น ถ้าคุณไม่เริ่มจะทำโครงการแบบนี้ขึ้นมาแน่นอนว่าคนที่มีความรู้ ความสามารถ หากออกไปแล้วเด็กๆ ได้อะไร โรงแรมเราอ้ากรักษาคนเก่าเพราะว่า มีมาตรฐาน แน่แน่นอนว่ามันใช่ แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ต้องยอมรับเลย ในโลกของความเป็นจริง แน่แน่นอนมันต้องยอมรับต้องมีการล้มหายตายจาก มันก็ไม่สามารถสถาปนาไว้ได้ตลอด ต่อให้คุณมีเกษียณอายุยังงี้ เขาก็มีวันเสียชีวิตต่อไป สิ่งสำคัญมันคือการถ่ายทอด การให้บริการที่ดีเลิศ โดยที่มีตัวบทว่าคุณต้องเดินตามแบบนี้ละ คือเราไม่สามารถเดินตามรายบุคคลได้ แต่เราสามารถเดินตามในสิ่งที่ เป็นรูปแบบว่า เหมือนมีคัมภีร์เอาไว้ให้คุณ” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

3.2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย การบูรณาการ จัดกระบวนกรทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เมื่อองค์กรมีการเห็นคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กร จะต้องบูรณาการความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริง เพื่อ

นำไปสู่คุณภาพการให้บริการ โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการธำรงรักษาและจูงใจพนักงาน เห็นคุณค่าในความสามารถโดยการใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความผูกพันที่ยาวนานสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน แบบอย่างที่ดีของผู้สูงอายุสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ตีมุ่งสู่ความสำเร็จและหล่อหลอมคนในองค์การไปด้วยกัน นำไปสู่การสร้างบริการที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าอันเนื่องมาจากเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน และจากการทำงานมานานทำให้แรงงานผู้สูงอายุเข้าใจกระบวนการที่จะสร้างความพึงพอใจด้วยเทคนิคในการบริการ และความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้สูงอายุของโรงแรมเราจะได้ในเรื่องของการจดจำลูกค้า ในตอนเช้าๆ ก็จะมีผู้สูงอายุคนหนึ่ง มีหน้าที่เดินคุยกับลูกค้า คอยทักทาย เป็นอย่างไร พักผ่อนดีไหม อาหารดีไหม พุดง่าย ๆ เราก็ใช้ผู้สูงอายุในแง่นี้มากกว่า จดจำแขกได้ มี Story รู้จักที่นี้มานาน เจอแขกใหม่ก็เล่าเรื่องเก่าของเราให้แขกใหม่ฟัง มีตำนาน มีเรื่องราว อย่างนี้ครับ ชะมากกว่า ส่วนในเรื่องของการบริการ ผมว่าไม่ค่อยเท่าไร เนื่องจากความรวดเร็วสู้ไม่ได้ อาจจะได้ความละเอียด ใส่ใจ นิดๆ หน่อยๆ ว่าคนนี้ชอบ ไม่ชอบอะไร อย่างนี้มากกว่า ผมว่าในเรื่องจดจำลูกค้ามากกว่า” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“เราถึงต้องเลือก เหมือนกับคนเมื่อที่ Front Office 60 กว่า แต่เขายังติดต่อกับลูกค้าได้ เขายังดูแลลูกค้าดี อันนั้นเราก็ถือว่าจุดแข็งของเขามี สามารถที่จะเกื้อองค์กร ให้ได้ผลประโยชน์ตรงนั้น” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพสามารถทำงานได้ โรงแรมเราก็พิจารณาจ้างต่อ หากถามถึงชื่อเสียงของโรงแรมของเราไม่ต้องพูดถึง สวัสดิการของเราก็เป็นอันดับต้นๆ ของโรงแรมในกรุงเทพฯ ดังนั้นตรงนี้เป็นแรงจูงใจให้กับเขาอยู่กับเราต่อ ทั้งนี้เราก็พิจารณาจากตำแหน่งนั้นเราต้องการคุณใหม่ ซึ่งแน่นอนเมื่อเราต้องการคุณแสดงว่าเราก็เห็นความสามารถของคุณ หัวใจของโรงแรมคืองานบริการ ดังนั้นถ้าเราสามารถจัดการกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมได้แสดงว่าเราก็จะสามารถจูงใจคุณได้ มันก็ทำให้คุณอยู่ต่อกับเราไม่ไปไหน มันก็ทำให้โรงแรมเราสามารถจัดการกับการบริหารงาน การทำงาน Productivity ของเรา การบริการที่ดี อันเนื่องมาจากคุณทำงานมานาน คุณย่อมรู้ดี คุณย่อมเข้าใจ เทคนิคในงาน ประสบการณ์คุณก็เยอะกว่า โรงแรมเรามองแบบนี้ละ มันคือข้อดีที่ได้จากการจ้างคนกลุ่มนี้” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“พนักงานที่เกษียณแล้วจ้างต่อนั้นส่งผลต่อคุณภาพของการบริการ เพราะเขา Know How แล้ว คือ Know How สิ่งที่เขาทำ ง่ายๆ เหมือนบัญชีอย่างนี้ บัญชีที่แบบทำมานานแล้ว ต่อเกษียณไปงานเขาก็ไม่ต้องไปกังวลว่าจะต้องไปสอนงานนี้ให้ใครใหม่ เพราะว่าเขาจ้างงานนี้มาเป็นสิบปีแล้ว Productivity กับ Quality ของเขากับงานที่ออกมาก็น่าจะเรียกว่าดี” (วิกิรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“การจ้างคนหลังเกษียณ เราทำมานานแล้ว เราให้โอกาสคนกลุ่มนี้ เขาอยู่กับองค์กรมานาน เขาจงรักภักดี เขาเคยทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรือง ก็ต้องตอบแทนเขา เรามีระบบดูแลผู้สูงอายุ เราเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานต่อหลังจากที่เขาเกษียณ ความชำนาญ ประสบการณ์ คุณธรรมที่มีในตัวเขา มันหล่อหลอมคนในองค์กร มันก็ส่งผลก็คุณภาพการบริการอย่างแท้จริง เขาทำด้วยหัวใจ เขามีเทคนิค วิธีการ มีความชำนาญ ประสบการณ์ เขาถ่ายทอดได้ ดังนั้นถ้าเราจัดการเรื่องพวกนี้มาก่อน มันก็ส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เรารักเขาในที่สุดเขาก็รักเรา มันก็ส่งผ่าน มันออกมาได้จากการทำงาน เราจะเห็น” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“เรามีการให้บริการที่จะเข้าไปยังลึกๆ ให้ลูกค้าสัมผัสได้ในสิ่งที่คุณให้บริการ ที่มันออกมาจากใจคุณมากกว่า ว่าคุณสามารถสัมผัสใจของลูกค้าคนนี้ได้ เขาสามารถสัมผัสได้ถึงความจริงใจที่คุณออกไปได้ยังไงต่างหาก แล้วต้องปลูกฝังอันนี้ให้มันรุ่นต่อรุ่น แน่แน่นอนว่าคนรุ่นเก่ามีความอดทนอาจจะทำได้ดีกว่าเด็กรุ่นใหม่กว่าทำไมมันจะต้องทำ ต้องเทคโนโลยีลูกค้าขนาดนั้นด้วย อันนี้ต่างหากคือข้อแตกต่างระหว่าง ระหว่างผู้สูงอายุ คนอายุมาก ที่เขาผ่านโลกมาเยอะ เขารู้ว่าการแก้ปัญหาจะต้องแก้ยังไง การทำงานโรงแรมสิ่งสำคัญหัวใจของมันคือการให้บริการที่ดีเลิศ เอาตัวนี้เป็นตัวตั้งก่อน แล้วเราจะบริการให้ดีที่สุดได้อย่างไร มีตัวตั้งแล้ว สำหรับเด็กรุ่นใหม่ที่เขาเข้ามา แน่แน่นอนเขาต้องการอะไร สอนเขาให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยเรียนรู้จากผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์มากกว่า” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

4. การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

4.1 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจ้างผู้สูงวัยขององค์กรจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มี

มายาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปัน ผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์กร ร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การบริการเป็นศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริการที่เป็นเลิศเพื่อ สร้างความประทับใจกับแขกที่มาใช้บริการ ทั้งนี้ก็ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จากคนกลุ่มนี้เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน ให้กับพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น บทบาทของผู้สูงอายุอาจเปลี่ยนจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้จัดการ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน และงานในส่วนที่เป็นเทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ งานทางด้านบัญชี การเงิน วิศวกร งานช่าง ต่างก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานานเพื่อปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวแทนจากการแบ่งปันความรู้ทำให้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมดี ลูกค้ที่มาใช้บริการก็จะเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หากองค์กรมีการจ้างงานผู้สูงอายุต่อก็สามารถทำให้องค์กรสามารถรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะนำไปสู่ทั้งมูลค่าทางผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวแทนทั้งจากพนักงานและจากลูกค้าที่มาใช้บริการ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผมมองอย่างนี้นะครับ ผมอยากให้มองว่า ผู้สูงอายุไม่ใช่ปัญหา นะครับ หลายองค์กรคิดว่า ผู้สูงอายุดูแลยาก เป็นปัญหา จริงๆ ไม่ใช่ นะครับ มันอยู่ที่เราจะบริหารจัดการอย่างไรมากกว่า อย่างจริงๆ 55 ถึง 60 ส่วนใหญ่ก็ยังแข็งแรงดี โอเคถ้า 65 ขึ้นไป นั่นอีกเรื่องหนึ่งแล้ว แต่ถ้า 55 ถึง 60 เป็นแรงงานปกติที่เราจะเลือกใช้ให้เหมาะสมมากกว่า แต่ว่าอย่างเนี่ยบางคน ว่า 55-60 ไปยกของหนัก มันก็ไม่ไหว อย่างเมทอย่างเนี่ย 55-60 ผมก็บอกว่าไม่ต้องไปยกแล้ว เราก็หางานส่วนหนึ่งให้ทำเช่น ให้เลื่อนตำแหน่งเป็น Supervisor แล้ว Supervisor หน้าที่ก็คือ ตรวจห้อง ตรวจความเรียบร้อย เมทก็ทำไป คนวัยนี้ 55-60 ก็ตรวจความเรียบร้อยไป ผ้าปูเตียงเรียบร้อยไหม ห้องน้ำสะอาดไหม อย่างนี้ห้องอาหารผมก็มีพนักงานผู้สูงอายุอยู่หน้าที่ก็อย่างที่ผมบอกคอยเดินคุยกับลูกค้า คอยสอบถามเรื่องอาหารการกินเป็นอย่างไร แนะนำอาหารการกิน เพราะเขาอยู่กับเรามานาน เขารู้อาหารอะไรอร่อย เชพคนไหนทำเมนูอะไรอร่อย วันนี้เชพคนไหนอยู่ ใครอยู่ ทำอะไรอร่อย เขาก็สามารถแนะนำลูกค้าได้ ผมก็มีในครัว ก็เยอะอยู่ พวกแม่ครัว พวกบ่าๆ ก็ทำอาหารอร่อย ก็มีสูตรเยอะแยะมากมาย อันนี้ผมก็ให้ทยอยๆ เขียนสูตรเก็บไว้ มีบัญชี บัญชีก็เยอะอยู่ บัญชี 55-60 ก็ยังทำงานได้เหมือนคนปกติ เหมือนคนวัยหนุ่มสาวปกติ จริงๆ แล้วผมมองว่าไม่ได้มีเหตุ หรือมีความจำเป็นอะไรที่จะต้องรีบให้เขาเกษียณ เพราะโรงแรมเราก็เห็นความสำคัญตรงนี้ และเราควบคุมทุกอย่างได้ดี ทำให้รายได้เราก็เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าการจ้างผู้สูงอายุก็จะได้เปรียบที่เขา

จดจำแขกได้ มี Story รู้จักที่นี้มานาน เจอแขกใหม่ก็เล่าเรื่องเก่าของเราให้แขกใหม่ฟัง มีตำนาน มีเรื่องราว อย่างนี้ครับ การจดจำลูกค้า ความละเอียดใส่ใจ ว่าลูกค้าคนนี้ชอบ ไม่ชอบอะไร ตรงนี้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ สร้างภาพลักษณ์ และทำให้ลูกค้ากลับมาที่นี้อีกครับ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“เราเพิ่งจะมาเทคโอเวอร์เมื่อสองปี แต่ในส่วนผลการดำเนินงานของเราเองแล้วถือว่า เราทำได้ดีนะ ก็อยู่ในขั้นที่พอใจ ทั้งๆ ที่เศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงแล้วลูกค้าก็น้อยลง ถ้าให้พูดว่าการจ้างงานผู้สูงอายุมีผลทำให้ผลการดำเนินงานมันเพิ่มขึ้นไหม เราก็ปฏิเสธไม่ได้ เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่เรารักษาคุณไว้ เพราะเราเชื่อมั่นในองค์ความรู้ของคุณ ว่าคุณสามารถถ่ายทอด สิ่งที่คุณมีให้เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา เมื่อคุณมีทักษะ มีความสามารถในส่วนนี้มันก็เป็นประโยชน์ต่อโรงแรมของเรา เราจ้างคุณต่อเนื่อง เราไม่ต้องไปหาคนใหม่เสียเวลาเรียนรู้ เสียเวลาเทรน มีโยงกันไปหมด แต่ถ้าคุณมีความสามารถ มันเป็นประโยชน์กับโรงแรมเรานะ ถ้าคุณทำงานดี มีความสามารถ ผลประกอบการมันก็จะดีขึ้นเอง” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“ในการจ้างต่อสำหรับผู้สูงอายุนั้น เราก็รู้อยู่แล้วว่าคุณเป็นคนแบบไหน มันขึ้นอยู่กับ Performance เราจำเป็นต้องมีคุณนะ เพราะความสามารถของคุณ แต่ถ้าจะให้ตอบในเรื่องของผลการดำเนินงานจากการแบ่งปันความรู้ของผู้สูงอายุ มันอาจจะไม่มีผลขนาดนั้น เพราะโรงแรมของเรายังไม่ได้จ้างหลายตำแหน่งขนาดนั้น ที่ผ่านมามีผลดำเนินงานของโรงแรมของเราถือว่าดีนะ แต่ถ้าในอนาคตเราคิดว่าถ้าเราจัดการเรื่องนี้อย่างเป็นระบบแล้วก็น่าจะทำให้ผลการดำเนินงานเราดีขึ้น มีความชัดเจนและวัดได้มากขึ้น ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินอาจจะมีส่วน เพราะลูกค้ากลับมาเพราะผูกพันกับคนเก่าๆ ของเราด้วย” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“พนักงานที่ทำงานมานานๆ อยู่ในองค์กร ก็จะเหมือนครู เขาเป็นคนที่ให้ความรู้ คอยพัฒนาเด็กใหม่ๆ เข้ามา ก็เป็น Trainer ก็จะช่วยคนที่อยู่มานานแล้วช่วยคอยเป็น Trainer ให้ Develop เด็กรุ่นใหม่ที่เราเพิ่งเข้ามา ความรู้ความสามารถอาจจะยังไม่เท่า มันทำให้เด็กใหม่ๆ เข้าใจและเรียนรู้ได้ไวจากคนเก่าๆ ทำไปพร้อมๆ กัน ให้ได้ในความสามารถของกันและกัน มันบอกไม่ได้ว่ารุ่นไหนเก่งกว่ากัน แต่เราต้องใช้ความสามารถเขาบูรณาการกันไปพร้อมๆ กัน หากระบบตรงนี้มันดี การจัดการแรงงานภายในเราดี ภาพลักษณ์เราก็จะดี ลูกค้าก็จะเห็น มันก็มีผลต่อผลการดำเนินงานนะ มันทำให้ระบบเราดี เมื่อระบบดีลูกค้าก็เชื่อมั่นในองค์กร มันสะท้อนทุกอย่าง ส่วนผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน แยกบางคนก็กลับมาพักเขาก็อยากเห็นคนที่เขาเคยเห็นเมื่อครั้งที่แล้ว หรือเมื่อสามปีที่แล้วที่เขา มา ในส่วนนี้มันก็เห็นได้จริงๆ” (วิกรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“การจ้างคนหลังเกษียณ ในเครือโรงแรมของเราเป็นนโยบายที่ทำมานานแล้ว เราเห็นคุณค่าของประสบการณ์ของคนกลุ่มนี้ที่มันสามารถนำมาถ่ายทอดได้ แบ่งปันได้ มันมีประโยชน์ต่อองค์กร มันดีกว่าการเอาพนักงานหลายๆ สบายๆ จบใหม่ๆ ทำงานได้ไม่นานก็ออก แต่ด้วยประสบการณ์ ความชำนาญของเขามันเยอะ เขาแก้ปัญหาได้ดี เขาถ่ายทอดได้ดี กับคุณธรรมที่มีในตัวเขา งานบางอย่างมันเหมาะกับคนสูงวัยในเชิง เป็นระดับผู้สอน ผู้ฝึก ได้ Productivity ตรงนี้แน่นอน เป็นผลดีต่อองค์กรนะ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างผลงานให้ก็องค์กรได้ ในอนาคตเราจะทำให้ชัดเจนถึงตัววัดผลการดำเนินงานตรงนี้ ในอนาคตจะชัดเจน เพราะว่าตอนนี้เขาเริ่มตั้งกรรมการออกมาจะทำการจ้างผู้สูงวัยที่ชัดเจนครับ นอกจากนั้นแล้วโรงแรมเราเพิ่งออกไปทางสี่เมื่อประมาณปีกว่าๆ หรือสองปีกว่าๆ ว่าโรงแรมเรามีนโยบายการจ้างงานคนเกษียณแล้วก็ถูกเขียนออกมาเป็นนโยบายอย่างชัดเจนแล้ว แล้วมันก็ผ่านสื่อไปบ้างว่ามีผู้สูงวัยทำงานอยู่ในนี้ ที่มีทีวีหลายช่องมาสัมภาษณ์ มาถ่ายทำสารคดี แล้วก็หนังสือ มาลงไปในวารสารของการจ้างงานผู้สูงวัย เขาก็ได้มาเห็นว่าจ้างจริง มีตัวตนอยู่จริง แล้วก็ถามผู้สูงวัยแล้วจริง ว่าทำงานแล้วมีความสุข เป็นทางภาพลักษณ์ ที่มันค่อนข้างจะ Positive หน่อย โอเคบริษัทนี้เขามีจรรยาบรรณนะ คนแก่คนเฒ่าเขาไม่ได้ทอดทิ้ง” (วิษุทธิ์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“องค์การมีการบูรณาการช่วยผู้สูงอายุ การที่พนักงานมีประสบการณ์มากๆ เราก็อยากรักษาคนเก่าไว้เพราะ เขาทำงานกับเรามานาน คนกลุ่มนี้ ถ้ามี Productivity ดี เราก็อยากจ้างต่อ เพราะเราต้องแน่ใจในศักยภาพของเขา เพราะว่าเราไม่ได้จ้างในอัตราเงินเดือนใหม่ ตรงนี้เราจึงมั่นใจว่าเราจะสามารถใช้ศักยภาพของเขาได้เต็มที่สุดในตัวของผู้สูงอายุ เราเห็นคุณค่าของพนักงานกลุ่มนี้ เราจึงเพิ่มคุณค่าให้กับเขา เราคำนึงถึงตรงนี้ เราทำมานานแล้ว เราทำ Successor ระบบตัวตายตัวแทน เราหาคนที่มีความสามารถมาเป็น Trainer กับ Successor เมื่อคุณ Retire ต้องมีคนมาแทนคุณได้ เราจะใช้คนกลุ่มนี้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ในขณะที่เรายังจ้างเขาต่อ ยิ่งถ้าหากตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งที่เป็น Specialist จริงๆ หากทดแทนได้ยากมาก เราก็จะจ้างต่อเพราะเราก็จะเห็นความสำคัญของประสบการณ์เขา มันจำเป็นกับเรา มันก็ช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานของเราดี มันก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินการช่วยให้ผู้สูงอายุเข้ามาทำงานมันก็เป็นเรื่องของจริยธรรม เราให้ผลประโยชน์กับพนักงานมากที่สุด มันจึงเป็นรางวัลกลับมาในการเป็นสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการดีเด่นระดับประเทศที่เราได้รับมา” (วิษุทธิ์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

4.2 คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

จากการศึกษาพบว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การจ้างแรงงานผู้สูงอายุโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการบริการ และผลการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การต่อเกษียณให้กับพนักงานสูงอายุ เนื่องจากองค์การเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการบริการที่เป็นเลิศ มาตรฐานการทำงานที่ดี การให้บริการด้วยเข้าใจสามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้ โดยความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสบการณ์ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาถือเป็นจุดแข็งด้านการบริการของผู้สูงอายุที่องค์การจะได้รับ ผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่มีความอดทน ทุ่มเท ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การสามารถได้รับประโยชน์จากการลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานได้ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลลงไปได้ ทำให้โรงแรมสามารถสร้างการแข่งขันโดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอทันต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ต้องการได้รับจากคุณภาพการให้บริการที่ดีของผู้สูงอายุจึงสามารถวัดได้จากผลกำไรที่สามารถทำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เนื่องจากการควบคุมกระบวนการจัดการคุณภาพ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องสามารถสนองตอบต่อความต้องการได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ อีกทั้งเทคนิคในการบริการ การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในโรงแรมอีก ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“โรงแรมเราที่ห้องอาหารจะมีผู้สูงอายุอยู่หน้าที่ก็อย่างที่ผมบอกคอยเดินคุยกับลูกค้า คอยสอบถามเรื่องอาหารการกินเป็นอย่างไร แนะนำอาหารการกิน เพราะเขาอยู่กับเรามาเนาน เขารู้ อาหารอะไรอร่อย เชฟคนไหนทำเมนูอะไรอร่อย วันนี้เชฟคนไหนอยู่ ใครอยู่ ทำอะไรอร่อย เขาก็สามารถแนะนำลูกค้าได้ ผมก็มีในครัว ก็เยอะอยู่ พวกแม่ครัว พวกบ่าๆ ก็ทำอาหารอร่อย ก็มีสูตรเยอะแยะมากมาย อันนี้ผมก็ให้ทยอยๆ เขียนสูตรเก็บไว้ มีบัญชี บัญชีก็เยอะอยู่ บัญชี 55-60 ก็ยังทำงานได้เหมือนคนปกติ เหมือนคนวัยหนุ่มสาวปกติ จริงๆ แล้วผมมองว่าไม่ได้มีเหตุ หรือมีความจำเป็นอะไรที่จะต้องรีบให้เขาเกษียณ เราจ้างเขามันทำให้เราไม่ต้องกลัวเรื่องคนขาด ทำให้รายได้เราก็เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าการจ้างผู้สูงอายุก็จะได้เปรียบที่เขาจดจำแขกได้ มี Story รู้จักที่เนี้ยมานาน เจอแขกใหม่ก็เล่าเรื่องเก่าของเราให้แขกใหม่ฟัง มีตำนาน มีเรื่องราว อย่างนี้ครับ การจดจำลูกค้า ความละเอียดใส่ใจ ว่าลูกค้าคนนี้ชอบ ไม่ชอบอะไร ตรงนี้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ สร้างภาพลักษณ์ และทำให้ลูกค้ากลับมาที่นี้อีกครับ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการแล้วเขาได้รับบริการตามที่เขาคาดหวัง การบริการที่เป็นมิตรจากพนักงาน จาก Product ต่างๆ ห้องพัก ราคาที่เขาจ่ายมา สถานที่ตั้ง เหมาะสมไหม โรงแรมเราก็ตอบโจทย์ได้นะ ดังนั้นเมื่อแรงงานที่เราต่อเกษียณให้เราย่อมมั่นใจมากกว่าประสิทธิภาพของพนักงานคนนั้น ย่อมสูง มันก็ย่อมเป็นตัวการันตีได้ระดับหนึ่งว่ามันมีส่วนทำให้ผลการดำเนินงานเรามีประสิทธิภาพตามไปด้วย” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“คนเก่าของโรงแรมเรา มีอายุงาน และประสบการณ์สูง เรายังรักษาพวกเขาไว้ก็เพราะเราก็คำนึงถึงทักษะความสามารถ ที่สามารถให้บริการได้อย่างดีเลิศ เมื่อคนกลุ่มนี้ทำงานได้ดี คุณภาพบริการ คุณภาพโรงแรมมันก็ดี มันส่งเสริมให้ปัจจัยอื่นๆ ดีขึ้นตามไปด้วย กระบวนการทำงานดี รายได้ก็เพิ่มขึ้นเอง ในส่วนของลูกค้าก็จะสัมผัสคุณค่าตรงนี้ได้” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“พนักงานที่เกษียณแล้วจ้างต่อนั้นส่งผลต่อคุณภาพของการบริการ เพราะ Know How ของเขามันทำให้การทำงานของเขามันทำด้วยความเป็นระบบ เหมือนบัญชีอย่างนี้ บัญชีที่แบบทำมานานแล้ว ต่อเกษียณไป งานเขาก็ไม่ต้องไปกังวลว่าจะต้องไปสอนงานนี้ให้ใครใหม่ เพราะว่าเขาจ้างงานนี้มาเป็นสิบปีแล้ว Productivity กับ Quality ของเขากับงานที่ออกมาก็น่าจะเรียกว่าดี หากมองในส่วนนี้ มันชัดเจนมันก็จะทำให้เราเห็นภาพใหญ่ ถ้าทุกส่วนมันไปด้วยกัน ทุกแผนกเรารักษาคนพวกนี้เอาไว้แน่นอนมันจะนำมาซึ่งรายได้ที่ดีของโรงแรม” (วิภานันต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“การจ้างผู้สูงวัย มันก็มีข้อดีที่กว่าคนสวยๆ หล่อๆ วัยรุ่นๆ ตรงที่เขามีประสบการณ์ เทคนิค และความเชี่ยวชาญที่มีมานาน ในเรื่องความรวดเร็ว ความผิดพลาด การแก้ปัญหา มันย่อมดีกว่าเด็กที่เข้ามาใหม่อยู่แล้ว เราจำเป็นต้องมีคนกลุ่มนี้เอาไว้ มันสร้าง Productivity กับโรงแรมได้ ผลประกอบการมันก็ดี อีกอย่างเราก็ไม่ต้องกลัวเรื่อง Turnover อีก เพราะคนสูงอายุส่วนใหญ่เขาก็ผูกพัน และมีความทุ่มเทให้กับองค์กรแน่นอน” (วิชชุดมภ์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“เรา Keep คนเก่าไว้แน่นอนมาตรฐานการทำงานที่ดี การบริการที่เป็นเลิศ ประสบการณ์ของเขา คนรุ่นเก่ามีความอดทน คนอายุมาก ผ่านโลกมาเยอะ เด็กรุ่นใหม่เข้ามาเยอะเขาไม่มีความอดทน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานมันมีมาก มันก็ส่งผลต่อการบริหารจัดการของเรานะ เราพยายามที่จะควบคุมตรงนี้ เพราะมันมีผลต่อการบริการของเรา เราต้องควบคุมมาตรฐานไว้ ดังนั้นผู้สูงอายุ

สามารถตอบโจทย์ในเรื่องคุณภาพตรงนี้ได้ เราต้องจำเป็นต้องมีเขา เราเห็นคุณค่าและเราทำมานานแล้ว” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

5. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้ง ความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้ โดยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความต่อเนื่องในการบริการจากควมมีประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ ความรวดเร็ว และการให้บริการได้เพียงพอต่อความต้องการ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่สามารถทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน ให้สามารถสร้างความสามารถที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานได้ ต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่สามารถหล่อหลอมคนในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยอดขาย กำไร และการสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“พนักงานของเราอยู่กับเรานาน เราก็ดูแลเหมือนครอบครัว เมื่อเกษียณเราก็ให้โอกาสทำงานต่อ เรายังรักษาพนักงานที่มีความสามารถ การอุทิศตน ความทุ่มเทของพวกเขา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน กิจกรรมต่างๆ มันสร้างคุณภาพการบริการนะ เราควบคุมทุกอย่างได้ มันก็เห็นชัดในตัวเลขผลประกอบการ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่เราจะได้ในเรื่อง ความมีระเบียบวินัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความเสียสละ ความจงรักภักดีของพวกเขา เราก็คัดเลือกด้วยความสามารถของเขาในแต่ละตำแหน่งงานตามความเหมาะสม เมื่อคนเราไม่ขาด การบริหารงานมันต่อเนื่อง คุณภาพงานของคนเก่าๆ มันก็มีประสิทธิภาพเพราะเขามีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ทำงานมานาน เราก็ยอมรับได้

จริงๆ ว่า คนกลุ่มนี้มีผลต่อผลการดำเนินงานของเรา ตอนนี้อาจยังไม่ชัดเจนมาก แต่อนาคตเราจะตอบได้มากกว่านี้ เพราะเราให้ความสำคัญกับคนกลุ่มนี้ เราดูแลกันมาตลอด” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“พนักงานเก่าๆ ของเรา มีศักยภาพที่จะทำงานต่อได้ เมื่อมีตำแหน่งที่เราต้องการเราก็เห็นความจำเป็น เพราะเรารู้ดีอยู่แล้วว่าเขาเป็นคนแบบไหน เราอยากได้คุณใหม่ มันเห็นจาก Performance อยู่แล้ว เรามั่นใจในศักยภาพความสามารถของคุณ ว่าคุณสามารถสร้าง Productivity ให้กับเราได้ เราจัดการตรงนี้ เราวัดได้แน่นอนว่าพวกคุณสร้างความสามารถในการสร้างมูลค่าการทำงานให้เราได้แน่นอน บางทีมันไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว ความพอใจของลูกค้า คนกลุ่มนี้ก็สามารถทำให้เกิดความพอใจของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ลูกค้าเองก็จดจำพวกเขา ชอบในการบริการที่ดี บริการที่ประทับใจ บางทีเขากลับมาโรงแรมอีกก็เพราะคนพวกนี้เลย” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ความสามารถที่โดดเด่น ทักษะ ความเชี่ยวชาญ เราพิจารณาการต่อเกษียณให้เขา เราก็ดูจาก Productivity ซึ่งถ้าเขายังรักองค์กร ยังอยากทำงาน มีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร เราก็ให้โอกาส พนักงานที่ทำงานมานานๆ เขาก็เหมือนครู ทำงานมาจนชำนาญมาก คอยช่วยเป็น Trainer พัฒนาเด็กรุ่นใหม่ๆ เราจ้างเขาต่อเขาก็ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เขายังถ่ายทอดความรู้ให้เรา มันก็ส่งผลกับคุณภาพการบริการ อาจจะไม่ได้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากมายขนาดนั้น แต่ก็สามารถพูดได้ว่ามันมีผลต่อสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย เช่น พนักงานคนหนึ่งทำงานกับเรามา 51 ปีแล้ว ตอนนี้อายุ 67 ปี เป็นเหมือน Ambassador ของเราไปแล้ว ลูกค้าที่เป็น Repeating Guest ของเรามากี่จะจำได้ บางครั้งแขกกลับมาพักเขาก็อยากเห็นคนที่เขาเห็นเมื่อครั้งที่แล้ว หรือเมื่อสามปีที่แล้ว เขาเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ลูกค้าแทบไม่ต้องพูด ว่าต้องการอะไร แต่พนักงานที่อยู่กับเรานานๆ เขารู้ดีถึงความต้องการนั้นจากลูกค้า” (วิภานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“โรงแรมเรามีนโยบาย เราทำมานานแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุ มันเป็นเรื่องของเรา เราดูแลเขาเพราะเขาเคยทำให้บริษัทรุ่งเรือง มันก็เป็นประเพณี เป็นวัฒนธรรมของเรา และเราก็สร้างวัฒนธรรมการทำงานของผู้สูงอายุขึ้นมาเพื่อสะท้อนให้คนรุ่นใหม่เห็นและเอาเป็นตัวอย่างของความสำเร็จทั้งจากการทำงาน ความสามารถ ความทุ่มเท ความจงรักภักดีกับองค์กร และคุณธรรมในตัวของพวกเขา สิ่งเหล่านี้มันหล่อหลอมให้เรามีคัมภีร์แล้วเดินตามทางนั้น มันก็ส่งผลต่อระบบ ส่งผล

ต่อการบริหาร การดำเนินงาน คุณภาพในงาน สุดท้ายผลการดำเนินงานมันก็มี เรามีผลการดำเนินงานที่ดีมาตลอด ไม่ใช่เพราะโรงแรมเราอยู่ใจกลางเมือง แต่ระบบเราต้องดีด้วย เรามีขั้นตอน เรามีนโยบายไง เราทำมานาน ไม่มีใครบอกแต่เราทำ ตรงนี้มันก็เป็นกำไรกลับมา มันเป็นภาพที่เราไม่ต้องสร้าง แต่คนภายนอกยอมรับเรา จากรางวัลที่ได้ จากการเข้ามาเก็บข้อมูลของสื่อต่างๆ” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“แม้เราจะมี การต่อเกษียณยังไม่เยอะ แต่เราเห็นคุณค่าของแรงงานผู้สูงอายุนะ เราเปิดโอกาสให้ทุกคน เราทำมานานแล้ว ก่อนที่สังคมจะมาให้ความสนใจเรื่องนี้ด้วยซ้ำ คนที่มีประสบการณ์นานๆ ก็ย่อมมีความชำนาญขึ้น สวัสดิการที่เราสนใจ เราไม่ได้ลดเงินเดือนลงนะ เราจ้างเท่าเดิม เพราะเราเห็นคุณค่าในความสามารถของเขา เราอิงจากความต้องการของพนักงาน ว่าอยากต่อเกษียณด้วยหรือไม่ แต่คุณก็ต้องมีผลงาน มี Performance นะ เป็น Specialist เราก็ทำ Successor โดยใช้คนกลุ่มนี้เป็น Trainer ถ่ายทอดงานให้กับคนของเรา เราสร้างตัวตายตัวแทนไว้ เราจึงสามารถรักษาและพัฒนาคุณภาพการทำงานของเราไว้ได้ดี สุดท้ายมันก็ไปถึงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นแหละ ซึ่ง Performance ของเราที่ผ่านมาก็น่าพอใจนะ เราบูรณาการ เราคิดทั้งกระบวนการ ทุกอย่างมันก็สื่อออกไป ลูกค้าก็ยอมรับในการบริการ คนข้างนอกก็จะเห็นถึงความสำคัญในการบริหารของเรา มันได้ทุกทาง เราเป็นโรงแรม 5 ดาว Luxury นะ เราต้องมีมาตรฐานที่สูง เราต้องรักษา เราทำจริง เราให้จริง และทำมานานแล้ว” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

6. ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

6.1 ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการ

แข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่งเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุเรียนรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนวัตกรรม ที่สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กรได้ ในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร บูรณาาร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน องค์กรต้องจัดการเพื่อให้เทคโนโลยีกับแรงงานผู้สูงอายุสามารถบริหารจัดการไปด้วยกันได้โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“เทคโนโลยีมากมายเดี๋ยวนี้เช็คอินโรงแรมไม่ต้องใช้พนักงาน ใช้ตู้ออกบัตรก็ได้ มาถึงก็สอปปาสปอร์ต เลือกห้องแล้วก็ออกบัตร ขึ้นห้องเลยก็ได้ อาหารก็ใช้แท็บเล็ตก็ได้เหมือนเอ็มเคที่จิมเอาก็ได้ มันก็ใช้เทคโนโลยีมาช่วยได้เยอะแยะ มันก็ลดต้นทุนนะ ถ้าไรก็เพิ่มขึ้น ตรงนี้เราก็ต้องชั่งน้ำหนักต้องเปรียบเทียบความสำคัญระหว่างเทคโนโลยีและคน” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“ในการจ้างต่อเราวัดจาก Performance ของคนที่เราจะต่อสัญญา เปรียบเทียบกันระหว่างการจ้างต่อ คนพวกนี้เขารักในการเรียนรู้หรือเปล่า เราจ้างต่อเพราะคนมันต่างจากเทคโนโลยีนะ แต่ถ้ามันเหมือนกัน เราก็จำเป็นต้องลดคนลง” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“เราเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้น เราพยายามลดต้นทุน ในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเฉพาะงานแผนกทรัพยากรบุคคลจะเห็นได้ชัดเจนว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญทำให้เราต้องลดคนลง” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การขาดแคลนแรงงานนี้ก็มีผลต่อการ Recruits คน ก็มีผลบ้างเพราะว่าตลาดเริ่มแย่งแรงงานกัน มีการใช้แรงงานต่างด้าว นักศึกษาที่จบรุ่นหลังมานี้อยากจะมีธุรกิจของตัวเอง เพราะฉะนั้นแรงงานจะเริ่มขาดไปเรื่อยๆ เรามีแรงงานรุ่นใหม่ๆ แต่ขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญ อยู่กับเราไม่นาน ทำให้เราขาดคนที่อดทน ทุ่มเท ถ่ายทอดประสบการณ์ มันก็ส่งผลต่อรายได้ของเรา” (วิกรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“ถ้าโรงแรมเราไม่ได้ใช้เทคโนโลยีอะไร เข้ามาเสริมในการลดกำลังคนในอนาคตก็ยังไม่ดี เพราะว่าโรงแรมมันใช้คนเป็นตัวหลักในการ Service ลูกค้า มีปัญหาเกี่ยวกับส่วนกฎหมายไหม แล้วก็เรา

เขียนไว้ชัดเจนว่า 55 แต่โรงแรมในเครือ ทุกบริษัทเปลี่ยนเป็น 60 หมดแล้วยกเว้นที่นี่ ยังคงเกษียณที่อายุ 55 ปี เรายังไม่ได้เปลี่ยน” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“ในการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีมีบทบาทมากจริงๆ เราต้องควบคุมต้นทุนคนในองค์กรสำคัญนะ ต้องมีความสามารถอย่างแท้จริง มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม เราเห็นคุณค่าเราจึงจ้างต่อ แรงแงานผู้สูงอายุที่เราจะจ้างต่อมันจึงต้องตอบโจทย์เราได้มาก เราจึงต้องพิจารณาให้รอบด้านมากขึ้น”(วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

6.2 ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อ คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถที่โดดเด่นของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุต่อคุณภาพการให้บริการ องค์กรต้องปรับให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต รวมทั้งปัจจัยเทคโนโลยีที่องค์กรต้องจัดการ เทคโนโลยีเข้ากับการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ ไม่ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกว่าทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรคุณภาพการบริการ ร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“คนและเทคโนโลยีต่างก็มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน ในการแบ่งปันความรู้ที่คนที่อยู่ในองค์กรมานานย่อมรู้ทุกอย่างดี ถ้าหากองค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นประจำก็จะทำให้คนในองค์กรเป็นคนที่มีเท่าทันเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“การทำงานของสูงอายุอาจมีปัญหาในการปรับทัศนคติให้ทันต่อโลก ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าโลกสมัยนี้มันเป็นยุคดิจิทัล เราไม่ได้บอกว่าเราจะเปลี่ยนทุกอย่างให้เป็นดิจิทัลแล้วลดคนลงมา แต่โลกของดิจิทัลกับแรงงานคนกลุ่มนี้มันต้องไปด้วยกัน เพราะดิจิทัลมันทำให้เราแข่งขันกับคู่แข่งได้ แรงแงานคนกลุ่มนี้ก็เป็นศักยภาพให้กับโรงแรมเราได้ แต่คนของเราต้องยอมปรับเปลี่ยนตัวเอง ปรับเปลี่ยนการทำงาน เรียนรู้ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีนำมาประยุกต์ใช้ให้ทัน

กับความต้องการของลูกค้า ในโลกที่มันเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างรายได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง อิทธิพลของสิ่งเหล่านี้เราต้องบูรณาการไปพร้อมกัน” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“ถ้าหากว่าองค์กรนั้นๆ มีแนวโน้มที่ต้องการจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มเข้ามาตลอดเวลา ก็จำเป็นจะต้องใช้คนรุ่นใหม่ คือคนรุ่นเก่าก็ต้องจ้างระดับสูงหน่อย ระดับเป็น Division Department Head ไป ระดับนี้จำเป็นจะต้องมีผู้มีอายุงาน และประสบการณ์สูง ยังคงต้องรักษาไว้ แต่ระดับล่างคงจะต้องเปิดโอกาสจ้างเด็กจะดีกว่า” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น การขาดแคลนแรงงานนี้ก็มีผลต่อการ Recruits คน ก็มีผลบ้างเพราะว่าตลาดเริ่มแย่งแรงงานกัน นักศึกษาที่จบรุ่นหลังมานี้อยากจะมีธุรกิจของตัวเอง เพราะฉะนั้นแรงงานจะเริ่มขาดไปเรื่อยๆ ตอนนี้อาจจะหันไปพึ่งแรงงานต่างด้าวแล้ว เช่น ฟิลิปปินส์ พม่า เวียดนามอย่างนี้ และในปัจจุบันนี้โรงแรมเปิดง่ายมากเลย โรงแรมแบบ 200 ถึง 300 ห้อง ใช้พนักงานแค่ 100 กว่าคนก็สามารถเปิดได้แล้ว ที่เหลือใช้ Outsource ขนาดโรงแรมใหญ่ๆ ยังมีพนักงานอยู่น้อยมาก ก็จะมีแค่พนักงานที่จะต้องใช้ Face to face กับแขกเท่านั้น อย่างแม่บ้านก็ไม่ต้องเจอแขก มีหน้าที่เข้าไปทำงานในห้องอย่างเดียว เพราะฉะนั้นจึงใช้แค่ Outsource เราก็มักมีแนวโน้มว่าในอนาคตจะเข้าสู่กระบวนการนั้น คือเปลี่ยนไปใช้ Outsource และมีพนักงานประจำน้อยลง เทคโนโลยีเองก็ผลทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัว แต่องค์กรเราก็ยัง Maintain ความเป็น Five Star Luxury อยู่ซึ่งก็ยังต้องใช้คนเยอะ เพราะว่าด้วย Category ที่เราเรียกตัวเองว่าเป็น Five Star Luxury มันต้องมีเรื่องของ Human Touch เยอะ แต่ว่าถ้าเป็นโรงแรมที่เป็นโรงแรมที่เป็น Express เขาเอาเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาใช้เยอะแล้วเขาไม่ต้องมีคนเยอะที่จะมารองรับแขก แขกสามารถเช็คอินได้เอง มาถึงรับกุญแจเอง ขึ้นห้องไปเอง ก็เริ่มมีแล้ว แต่ของเราเองยังไม่ถึงจุดนั้น แต่ของเราที่ยังต้อง Need ในเรื่องของ Personal Contract แล้วก็ Personal Touch เยอะอยู่ เราใช้พนักงานเยอะมาก 900 คน แต่มันเป็นเรื่องที่เราที่ต้องควบคุม และจับตามองต่อไป” (วิภานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“โรงแรมเนี่ยจะลดคนแล้วใช้เทคโนโลยี ไม่มีนะยังงี้ก็ต้องใช้คน ขนาดโอเพอร์เรเตอร์เรเนี่ย สายยุ่งมากๆ ต่างชาติโทรเข้ามาเยอะ ถ้ามว่าเราจะใช้เทปทรานเซอริงแมชชีนใหม่ เราก็ไม่ใช้โอเพอร์เรเตอร์ต้องมี 3-4 คนเพื่อจะต่อสายลูกค้าให้มากที่สุด เราก็ไม่มีนะ ไม่มีอะไรที่มันน่ากลัวในอนาคต ยังไม่มี” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“จำนวนผู้สูงอายุจะมากขึ้น เราก็เปิดโอกาสให้ทุกคน ไม่ใช่เราจะโอบอุ้มได้ทุกคน ทั้งที่ คุณทำงานแยะมากแต่เราก็โอบอุ้มมา จนถึงวันหนึ่งเรารู้แล้วว่าเขาทำงานไม่ดี เรายังจะโอบอุ้มต่อ หรือเปล่า คือเรียกว่าสังขารก็มีเรื่องหนึ่ง มนุษยธรรมก็มีเรื่องหนึ่ง ส่วนเรื่องการทำงานก็เป็นอีกเรื่อง หนึ่ง ไม่ใช่ว่าคุณใจร้ายจิงเลย เพราะคุณทำธุรกิจจริงๆ แน่แน่นอนมันก็ไม่สามารถที่จะทำได้ทุกอย่าง เราไม่สามารถที่จะโอบอุ้มได้ทุกอย่าง การแข่งขันในปัจจุบันยังต้องใช้ความสามารถที่หลากหลายเราจึง ต้องใช้ทักษะของพนักงานที่มากขึ้น และเรียนรู้ได้เร็ว เพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุดเราจึงต้องมองผู้สูงอายุ ที่ตอบโจทย์กับเราได้มากเช่นกัน” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

จากการศึกษาพบว่าความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการ ให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ในความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทำ ให้องค์กรจะต้องมองอย่างรอบด้าน ถึงอิทธิพลต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความก้าวหน้า ทางนวัตกรรมเทคโนโลยี ที่สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กรได้ ในองค์กรจะต้องจัดการอย่างไร เพื่อให้เทคโนโลยีกับแรงงานผู้สูงอายุสามารถบริหารจัดการให้ไปด้วยกันได้ หรือไม่ทำให้เทคโนโลยีเข้า มามีบทบาทกว่าทรัพยากรมนุษย์ ต้องบูรณาการไปพร้อมกันเพื่อสร้างความได้เปรียบ เพราะในธุรกิจ โรงแรมเป็นธุรกิจบริการ ยังคงเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้คนเพื่อสร้างบริการระหว่างบุคคล อีกทั้งในปัจจุบัน เนื่องจากความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงทำให้องค์กรต้องปรับให้ทันต่อ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในอดีตอันเนื่องมาจากคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ก็เป็น ปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและจัดการกับเรื่องดังกล่าว ต้องใช้ความสามารถในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มากขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับการแบ่งปัน ความรู้ คุณภาพบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวเข้ามามี บทบาทกับการจัดการในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว บทบาทความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุก็จะมีผลกระทบไปด้วย องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

7. ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย

7.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงาน ผู้สูงอายุ

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรทำให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุได้ ผลักดันให้เกิดนโยบายการจ้างงานต่อหลังเกษียณ อันมาจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของสังคมอันเกิดจากโครงสร้างประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดน้อยลง ทำให้องค์กรเห็นคุณค่าในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จูงใจให้โอกาสคนกลุ่มนี้ที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีระเบียบวินัย มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย ยึดมั่นในอุดมการณ์ ทุ่เมเท อุทิศตน ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถนำมาพัฒนาจัดการแรงงานกลุ่มนี้ให้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปได้อีก โดยทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ในการดำเนินธุรกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เห็นความสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุ สร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นในองค์กร ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ผู้นำสำคัญในทุกๆ เรื่องแหละ ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ มันก็ลำบากอย่างที่ผมบอก แก่ก็ไม่เอาหนุ่มสาวก็ไปบ่นเขา บอกว่าพวกนี้ไม่ทน ทำงานนิดๆ หน่อยๆ ก็ไปแล้ว คนแก่ก็ไม่เอา เชื่องช้าเปลี่ยนแปลงก็ยาก ต่างดาวก็ไม่เอา กลัวมีปัญหา ก็ไม่เอาสักอย่างแล้ว ก็บ่นแรงงานขาดแคลน แล้วอย่างนี้องค์กรมันจะเดินได้อย่างไร เราก็ต้องมองว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันมีทั้งข้อดีข้อเสีย สูงอายุนะครับจ้างได้ไหม จ้างได้ โอเคเขาอาจจะช้า แต่อย่างที่ผมบอก ระเบียบวินัยเขามี และเขาก็รู้ตัวเองว่าเขาแก่ไม่ได้ อย่างเขาก็ไม่ได้ว่าหางานกันได้ง่ายๆ ตกลงที่ลำบากแน่นอน เพราะฉะนั้นเขาก็กลัวที่จะตกงานจะตายอยู่แล้ว ออย่างว่าแต่คุณค่าเขาเลย คุณสั่งเขาคำเดียวเขาก็ตกใจกลัวแล้ว เดินผ่านก็ตัวสั่นแล้วกลัวจะตกงานแล้ว เพราะฉะนั้นพวกนี้เขาไม่ดื้อ เขายินดีจะทำ แต่ทำได้มากได้น้อย ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“นโยบายทางเจ้าของโรงแรมเวลาเขาไป Take ที่ไหนก็แล้วแต่ เขาก็จะไม่ทอดทิ้งพนักงานถึงแม้พนักงานเก่าที่อยู่แล้ว อายุมาก เขาก็จะรับ ตอนที่เรา Take โรงแรมนี้มานั้นเราก็เปิด Open House ให้ว่าใครยังยินดีที่จะทำต่อ รับหมด ไม่ได้ไล่ใครออก นอกจากว่าเขาเบื่อแล้วเขาออกไปเอง นอกนั้นก็อยู่ต่อ เราในฐานะผู้บริหาร ต้องดูอยู่แล้วว่าเขาอายุ ขนาดนี้ เขายังมีโอกาส ถ้าสมมติว่าเขาสามารถที่จะทำอะไรที่จะได้ดี มากกว่านั้น เราก็พยายามที่จะให้เขาไป ” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“การมองแรงงานในปัจจุบันต้องการลดแรงงานลง เขาไม่ได้ต้องการไปเอาคนที่อายุมาก กลับมาทำงาน เพราะในปัจจุบันนี้มองการลดคนในองค์กรลง เมื่อก่อนโรงแรมเราเคยมีคนเป็นพันคน ปัจจุบันนี้เราลดลงมาเหลือ 850 คน ถามว่าโรงแรมเองก็ยังไม่พอใจในอัตรากำลังคนที่มีอยู่ขนาดนี้ เพราะทุกอย่างมันมี Social Network มันมี Application มันมี Mobile มันมารับผิดชอบมากขึ้น เมื่อก่อนการบริหารโรงแรมต้องมีคนจัดการเรื่องเงินเดือน 1 คน ในปัจจุบัน 4 โรงแรม มี Pay Master เพียง 1 คน กตติเดียวก็ไปหมดเลย เมื่อก่อนเรามีระบบที่ให้พนักงานทำงานหน้า Front 4-5 คน ยืนเป็นแถวเต็มไปหมด ปัจจุบันเราทำ Mobile Online แล้ว ลูกค้ำมาลูกค้ำสามารถที่จะ Register Online ได้แล้ว Check -in, Check- Out online เข้ามาถึงสามารถหยิบกุญแจแล้วสามารถขึ้นพักได้เลย ใช้คนๆ เดียวก็พอแล้ว ในส่วนของการบริหารงานบุคคล เราใช้คนเพียงแค่ 9 คน ดูแลพนักงาน พันคน แต่อีกหน่อยต้องลดลงให้ได้ให้เหลือ 5 คน เพราะว่าซื้อ Soft Ware เข้ามาใหม่แล้ว ปกติต้องมีคนมาคอยเฝ้า ต้องมาดูแลรักษาพยาบาลใช้ไปเท่าไรแล้ว ตอนนี้อย่าง Online หมด เพราะฉะนั้นในการบริหารในฐานะผู้นำ เรื่องของ Salary เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในบริษัท ที่ให้บริการแบบเรา เพราะฉะนั้นการลดค่าใช้จ่ายก็ต้องลดปริมาณคน ทำอย่างไรให้คนที่มีอยู่มี Productivity สูงสุด ใช้คนให้น้อยที่สุด ทำงานให้ได้มากที่สุด นั่นคือสิ่งที่เรากำลังดำเนินการอยู่” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ผู้บริหารก็เห็นความสำคัญในการจ้างพนักงานเกษียณต่อแต่พิจารณาเป็นรายบุคคล Base on their performance purely เลย คือสมมติว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ดี แล้วเขายังมีกำลังที่จะทำงานต่อ ถ้าเราเกษียณเขาเราก็ต้องไปจ้างคนมา Replace อยู่ดี ถ้าเราดูแล้วในตลาดมันก็ยากที่เราจะไปหาคนที่ Capable เราก็อยากจะ Keep ไว้ จนกว่าเขาจะบอกเราเองว่าไม่ไหวแล้วปีนี้ขอเกษียณจริงๆ เรามีคนที่อายุเยอะๆ ทำงานกับเรามาเรื่อยๆ แบบนี้อีก 2-3 คน อีกคนทำงานอยู่แผนกช่าง คืออยู่มาตั้งแต่โรงแรมยังไม่เปิดดำเนินการ ยังเป็นเสาเข็มเลยมั้ง แต่จะเกษียณปีนี้ แต่ว่าต่อเกษียณมา 7 - 8 ปีแล้ว (มีเกษียณแล้วจ้างต่อในตำแหน่งช่าง F&B Finance) Finance ก็จะมีเพราะ Accounting เป็นอะไรที่ทำไปได้เรื่อยๆ คืออายุ 55 เกษียณในตำแหน่ง Account นี้เขายังทำไปได้เรื่อยๆ จริงๆ แล้วเขายังเหลือเวลาที่จะทำงานอีกเยอะ แม่บ้านก็มี Engineer ขนาด Front ยังมีเลย เป็น Bell Captain ต่อเกษียณมาเป็นปีที่ 2 แล้ว มีเกือบทุกแผนก โรงแรมต่อเกษียณปีหนึ่งประมาณ 10 คน” (วิภานันท์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“กลุ่มผู้สูงวัยเราไม่ได้มีอะไรเป็นกรณีพิเศษ การจ้างคนหลังเกษียณ ในองค์กรของเราทำมานานแล้ว เป็นสิ่งที่มันทำแล้วไม่ได้คิดว่า จะมาตอบโจทย์กับสิ่งที่สังคม กำลังพูดถึงเยอะๆ ทำมานาน

แล้ว ทำโดยที่ไม่ได้เขียน แต่ถ้าเขียนจริงๆ เขียนเมื่อ 3 ปีที่แล้ว ว่าต้องจ้างหลังเกษียณ จริงๆ เขาทำมานานแล้ว มันจะแฝงอยู่กับคนสูงวัยกับผู้หลักผู้ใหญ่ที่นี้ทำมานานแล้ว ถ้านโยบายไม่มาจาก หัวหลัก ไม่เกิดแน่นอน ไม่งั้นมันจะกลายเป็นว่า HR แต่ละคนต้องไปร้อง ว่าเอ็นดูป่าคนนี้นะ คุณไม่มี SOP อยู่ในมือ คุณก็จะร้องขอเป็นเคสบายเคสไป เพราะฉะนั้นองค์กรประกอบอีกตัวหนึ่งก็คือ บริษัทเองต้องมีเป็นนโยบาย แล้วก็อันที่ 3 ก็เงื่อนไขของคนจะทำงานเอง ว่าเขาจะดูแลตัวเองแค่ไหนสร้างความน่าเชื่อถือแค่ไหน แล้วก็ปรับตัวให้อยู่กับองค์กรได้ใหม่ เพราะฉะนั้นตัวที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ มันจะต้องเอื้อกันทั้ง 3 ฝ่าย ภาครัฐ ภาคเอกชน ที่เขาจะมองเห็นตรงนี้ แล้วก็ตัวผู้สูงวัยเอง วินัยในการทำงาน ความเสมอต้นเสมอปลายของตัวเอง เหมือนอย่างญี่ปุ่นเขาพิสูจน์ให้เห็นว่าแรงงานผู้สูงวัย ก็เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกลุ่มที่ทำงานมีประสิทธิภาพ มันก็มีบริษัทเปิดทางงานสำหรับจ้างงานสำหรับอายุเกิน 60 แต่สำหรับที่นี้แล้วเป็นนโยบายของผู้บริหารเลย” (วิชชุต์ม นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสำคัญตั้งแต่ Owner เราลงมา Owner เรารักประเทศไทย ส่งมาที่ GM ตัดสินใจร่วมกัน ไม่มีใครรู้ในส่วนของประเทศไทย และก็ไม่มีใครรู้ในส่วนของ Owner คือต่างคนต่างต้องทำหน้าที่ของตนเอง แล้วมาประกอบ ในเมื่อ Owner เองเขาเห็นความสำคัญของพนักงาน ส่งมาถึง GM GM ส่งมาหา HR ไปถึง Strategy เดียวกัน เราก็เล็งเห็นตรงนี้ว่า จำนวนผู้สูงอายุจะมากขึ้น เราก็เปิดโอกาสให้ทุกคน ที่นี้บูรณาการ คือถ้าถามเรื่องของผู้สูงอายุ เรามีพร้อมอยู่แล้ว เราเตรียมพร้อมแม้กระทั่งว่าโลกปัจจุบันที่กลับเข้ามา ปัจจุบัน Trend คนเป็นยังไง เราตระหนักโดยรอบนะ เรามองเห็นนะ คือผู้บริหารก็เป็นคนรุ่นใหม่ซึ่ง เราต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่มันจะเกิดขึ้น เราเป็น Proactive เราไม่ใช่ Reactive ที่รอรับ เราเป็นผู้นำ อันนี้คือข้อดีของโรงแรมที่เป็น Independent เราจะ Implement อะไรเราลงลงไปเลย มีคนอื่นมา Copy เรา เราไม่ได้เดินตามใคร ไม่ได้หมายความว่า โรงแรมแบรนด์ โรงแรม Chain ใหญ่ๆ เราต้องไปคอยตามเขา โรงแรมใหญ่ๆ ไม่ต้องการขั้นตอนเยอะๆ ที่ต้องผ่านการ Approve กว่าเขาจะทำ โรงแรมเราทำไปถึงไหนแล้ว ถึงแม้ผมจะไม่ใช้ SCG ไม่ใช่ ปตท แต่ส่วโซซาก็สามารถทำเรื่องพวกนี้ได้เช่นกัน” (วิชชุต์ม นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

7.2 การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

จากการศึกษาพบว่าการจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ทั้งด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม และความสามารถในการปรับตัว องค์กรจะต้องเข้าใจในความแตกต่างความหลากหลายเพื่อจัดการให้

พนักงานทุกคนเข้าใจกันและอยู่ร่วมกันได้ พยายามเรียนรู้ข้อดีข้อเสียระหว่างกัน องค์กรต้องทำ ความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่ต่างกัน ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนแต่ละวัย เพราะองค์กร เป็นสถานที่ที่มีความหลากหลายอยู่ในที่เดียวกัน องค์กรต้องสามารถจัดการความแตกต่างของแต่ละ บุคคล โดยสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน หล่อหลอม ความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม เมื่อองค์กรเห็นความสำคัญของความ หลากหลาย ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุก็เป็นวัยหนึ่งที่มีกลุ่มคนที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบัน โครงสร้าง ประชากรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียด ดังนี้

“ผมว่าสังคมการทำงานมันก็เหมือนข้างนอกครับ มันก็มี อายุมาก อายุน้อยแตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นมันก็ต้องดูเช่น เวลาผมคุยกับพนักงานรวมทั้งหมด ผมพยายามบอกให้เขาเห็นข้อดีข้อเสีย ของกัน ในหน่วยงานในทีมงานมันต้องมีหลากหลาย เพราะในแต่ละสถานการณ์มันไม่เหมือนกัน ผมก็ พยายามบอกว่า ก็ไม่ได้เอาคาแรกเตอร์เดียวกันทั้งหมด มีอายุมาก อายุน้อย มีหญิง มีชาย บุคลิกก็ ต้องแตกต่างกันไป บางคนทำงานเรียบร้อย เรียบๆ เฉยๆ บางคนทำงานไม่เรียบร้อย แต่เป็นคน สนุกสนาน เฮฮา เราก็พัฒนา เหมือนทีมฟุตบอลเลย เข้ากันได้ เข้ากันหมด ไม่ควรเอาเป็นลักษณะใด ลักษณะเดียว เพราะฉะนั้นมันไม่มีความหลากหลาย ไม่งั้นในแต่ละสถานการณ์เราจะไม่มี คนในแต่ละ ประเภทไว้ใช้งาน (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“ทางโรงแรมมีนโยบายที่เกี่ยวกับเรื่องความหลากหลาย ความแตกต่าง ในเจนเนอร์เรชันใน อายุ ที่ต้องอยู่ร่วมกัน คือการที่อยู่ร่วมกัน ณ ขณะนี้ มีตั้งแต่รุ่นเด็กจบใหม่ มีตั้งแต่เด็กยังไม่จบ ก็คือ มาฝึกงาน แล้วก็มาตั้งรุ่นที่เกษียณไปแล้ว แล้วก็จ้างเข้ามา ถามว่าตรงนี้การที่จะมาอยู่ร่วมกันเราถึง เน้นการทำงานเป็นทีม คือพูดถึงวัฒนธรรมไทย องค์กรของเราเนี่ยหนึ่ง เด็กที่อายุน้อยกว่า ก็ต้องให้ ความเคารพผู้ที่สูงอายุกว่า เป็นธรรมดา แต่ก็อีกนั่นแหละว่า ในเรื่องประสานงานเด็กอายุน้อย อาจจะ เก่งกว่า คนที่อายุเยอะ อันนั้นก็ไม่ได้ แต่เพียงแต่ว่าเราจะทำอย่างไร ความหลากหลาย และผู้สูงอายุ เองก็ไปด้วยกันได้ จริงๆ สังคมไทย ไม่ค่อยปิด ไม่ค่อยมีปัญหา เรื่องอายุ ของวัย เพราะว่ายังไงก็ยังมี การ Respect กันอยู่ ลำดับอยู่แล้ว” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“เราเริ่มตั้งแต่ Gen Y Gen Z เราต้องทำการศึกษากันว่าพนักงาน Gen Y เขาเป็นอย่างไร Gen Z เขาเป็นอย่างไร Baby Boomer เป็นอย่างไร แล้วก็ก็ต้องให้เขารู้ว่าจะต้องทำงานกับพวกเรา Baby Boomer อย่างไร ในขณะเดียวกัน Baby Boom ก็ต้องรู้ว่าทำงานอย่างไรกับ Gen Y, Gen Z ได้ เราต้องอยู่ร่วมกันได้ เพราะเขาก็ยังไม่พร้อมที่จะรับผิดชอบในระบบอะไรขนาดนั้น แต่ในเรื่อง

Gen Y, Gen Z เราสอนมาหลายปีแล้ว เราต้องเข้าใจเขา พนักงานทำงาน 3-5 ปี อยากรับเป็น Manager แต่สมัยนี้ 5 เดือนบอกว่าพร้อมแล้วที่จะเป็น Manager” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

โรงแรมเรา Very Diverse มาก Everybody ก็จะต้องถูก Treat เรามองเขา As พนักงาน 1 คน ที่ทำงานให้กับองค์กร Regard ว่าเขาอายุเท่าไร เพศไหน ชาติไหน เรามี Culture ที่เป็นแกน แล้วมัน Strong มาก ถ้าเรามี Strong Culture อยู่ในองค์กร สิ่งเหล่านี้มันจะถูก Bend เข้าไปเอง คุณก็ทำงานของคุณให้ดีที่สุดแค่นั้นเอง ทุกคนก็มีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มี Task ที่ต้องทำ มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ ก็ทำตามหน้าที่ของตัวเอง เรื่องเพศ วัยอายุ หรืออายุงาน มันไม่เคยถูกมองเลย เพราะว่าเราก็ไม่สามารถที่จะไปปฏิบัติกับพนักงานที่อายุมากแล้ว ต่างไปจากพนักงานที่อายุน้อยกว่า ถ้าเขาทำหน้าที่เดียวกัน (วิภานันต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“การจัดการความหลากหลายในโรงแรมของเราเราก็พยายามทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่มันไม่เหมือนกัน ผู้สูงวัยนั้นเก่งในเรื่องใด วัยรุ่นเก่งในเรื่องใด การประเมินผลมันก็ต่างกันอยู่แล้ว แต่เราจะตั้งศักยภาพความสามารถที่มีโดยเฉพาะผู้สูงวัย เด็กรุ่นใหม่ และทุกๆ กลุ่มให้อยู่ร่วมกันได้ เราต้องเข้าใจธรรมชาติของคน ตรงนี้สำคัญนะในการบริหารคน ทำให้เขาอยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม แล้วเขาจะรักตัวเอง เขาจะไม่ไปไหน” (วิษุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“ถ้าองค์กรเห็นถึงความหลากหลาย ซึ่ง Gen Baby Boomer มีเยอะด้วยในปัจจุบัน และเห็นความสำคัญของตรงนี้ก็ทำให้เกิดการจ้างงานเกิดขึ้น ซึ่งองค์กรเองก็ต้องทำให้คนทุกคนสามารถปรับตัวเข้าหากันทุกคนทุกกลุ่มก็จะอยู่ร่วมกันได้” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

8. ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม เกิดจากสุขภาพของแรงงานผู้สูงอายุ เมื่ออายุมากขึ้นสุขภาพที่ถดถอย ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน หากผู้สูงอายุขาดการดูแลสุขภาพที่ดี การยึดติดวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงของแรงงานผู้สูงอายุ หัวหน้างานประจำแผนกที่มีผลต่อการจัดจ้างหลัง

เกษียณของแรงงานผู้สูงอายุพบว่าอาจมีความไม่เป็นธรรมในการจัดจ้างหลังเกษียณ และกฎระเบียบนโยบาย ของภาครัฐที่ยังขาดการส่งเสริมสนับสนุนอย่างเพียงพอและเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้น ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“การเกษียณอายุมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับ ตัวพนักงานและความพร้อมของพนักงานนั้นแหละ คือถ้ามีการวางแผนตั้งแต่การทำงานอยู่ พอมีเงินก็อยากจะออกไปพักผ่อน ” (วิสุทธิ นามสมมติ, 2560 : โรงแรมที่ 1)

“เราแก้ไขเขาลำบาก บางทีการที่ว่าเขาเคยชินจะทำอะไรอยู่ ตลอดเวลา ผ่านๆ มาเนี่ย สามสิบปีไม่มีใครสามารถที่จะไปบอก ให้เขาเปลี่ยนแปลงได้ พอมาถึงปั๊บเนี่ยเขาก็จะใช้นิสัยเดิม เอ๊ะอะ โวยวายเสียงดัง ฉันทำของฉันทใครอย่ามาแตะต้อง ใครมาว่าอะไรไม่ได้ ฉันทอยู่ตรงนี้มา 30 ปี แล้ว อันนี้คือจุดเสียของคนที่ไม่ยอมรับฟัง ไม่ยอมเรียนรู้ เวลาเราคุยกับเขาเรียกมาคุยเสร็จปั๊บ ยังไม่ทันถามเลย เขาเตรียมจะอำปากพูดแล้ว บอกว่ายัง เพราะฉะฉันทอันนี้คือ ข้อเสียของคนที่สูงอายุไม่ค่อยยอมเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงยาก ยึดติด ไม่ฟังคนอื่น ฉันทถูกอย่างเดียว ” (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“กฎหมายไม่ชัดเจน ถ้าชัดเจนทางองค์กรก็สามารถปฏิบัติตามได้ เพราะว่าอายุ 60 ก็ยังมีศักยภาพสามารถทำงานต่อได้ เราก็อยากจ้างต่อ แต่ถ้าหากว่ามาแล้วต้องมาเรียนรู้ใหม่ มาจัดระบบสวัสดิการใหม่นี้มันค่อนข้างลำบาก มันควรจะทำให้ Process มันง่าย ไม่ต้องมาคิดอะไรมาก ปัญหาในการจัดระบบสวัสดิการ” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“จุดอ่อนคือบางคน Productivity มันน้อยลงคุณต้องยอมรับ ดังนั้นเวลาที่เราจะต่อเกษียณให้เขา เราจึงต้องพิจารณาจาก Performance Level เป็นสำคัญ เพราะบางคนเราก็อยากให้เกษียณ” (วิกรานต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“นโยบายมีให้แล้วก็เป็นคัมภีร์เดินทาง อุปสรรคน่าจะมีอยู่ตัวเดียวเรื่องของความนึกคิดของหัวหน้างาน แน่นนอนคนมันอยู่กับคนอะ บางทีตัว Personal Conflict มันอาจจะมา Impact กับหลักการ ในการที่จะจ้างคน ไม่จ้างคน จะมีคนหรือไม่มีคน เพราะฉะฉันทอุปสรรคที่ผมมองตัวเดียวเลยคือ ทศนคติของคน ของหัวหน้างาน หัวหน้างานประจำแผนกของเขา เพราะเขาจะต้องเป็นคน Screen คนมาให้เราว่าจะจ้างคนนี้หรือไม่จ้างคนนี้ เพราะอะไร ถ้าจ้างเราไม่หวัง แต่ถ้าจะไม่จ้างเพราะอะไร” (วิชยุตม์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 5)

“คนโรงแรมงานก็หนักนะ คุณเป็นพนักงานแม่บ้าน ปู่เคยอายุ 55 คุณยังจะปู่เดียวไป แล้วสุขภาพของคุณจะทำอย่างไร มันไหวไหม คุณอายุ 55 คืองานแม่บ้านหนักนะ คุณจะมานั่งปู่เดียว หลังคุณเตียง หลังคุณพียงแน่ๆ เราถึงให้แม่บ้านเกษียณให้เร็วก่อน แต่ท้ายที่สุดแล้วคุณทำงานดี แล้วคุณ (Willing) คุณพอใจ เราก็ให้ เพราะฉะนั้นอันนี้เรามองว่ามันตอบโจทย์พนักงานมากที่สุด คุณไปดูพนักงานแม่บ้าน คนที่อายุ 55 ขึ้นมาปู่เดียว มีสักกี่คนที่จะปู่เดียวได้ แล้วปัญหาของเขาก็คือ ยิ่งแก่ตัวไปยิ่งมีอาการปวดหลังแล้วยังจะทรมาณ คือรักษายากอะ”(วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 6)

จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พบว่า ข้อมูลสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม คือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สามารถทำงานต่อได้หลังจากเกษียณ หลังจากที่ต้องการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป โดยใช้การจ้างแบบสัญญาชั่วคราว หรือสัญญาจ้าง ในตำแหน่งที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ โดยพบว่าโรงแรมในระดับ 4 - 5 ดาว ที่มีการจ้างผู้สูงอายุให้ทำงานต่อได้ส่วนใหญ่จะจ้างในตำแหน่งที่เกี่ยวกับบริการส่วนหลัง พนักงานที่ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญสูง และในตำแหน่งที่เกี่ยวกับผู้บริหาร

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แก่ การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของโรงแรมถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงแรม โดยการจ้างหลังเกษียณองค์กรอาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของทั้งโรงแรมต่อตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้สูงอายุยังมีความต้องการในการทำงานต่อไป และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบสัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือนต่อเนื่อง รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ

การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น คือ ความความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่องค์กรไม่ยอมเสียไป องค์กรยังคงต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เราจึงพิจารณาสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง

ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สุขภาพ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาวนั้น องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์ สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตัวของเขา คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร

การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร คือ ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะนี้เองจึงเป็นผลทำให้กลุ่มคนในช่วงวัยนี้ ได้แก่กลุ่มคนที่เป็นแรงงานผู้สูงอายุในปัจจุบัน มีคุณลักษณะที่แสดงออกมาถึง ความยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งานชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ภักดีต่อองค์กร อดทน ต้องการงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้เองจึงทำให้แรงงานผู้สูงอายุมีความมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อีกทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว จึงสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ยาวนาน

การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือ ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน การให้บริการที่เป็นเลิศให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คุณธรรมที่มีในตัวของผู้สูงอายุ การทำเป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น จะช่วยหล่อหลอมคนในองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความคิดที่หลากหลายนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่าง พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่

ความสำเร็จร่วมกัน สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร เพราะด้วยสังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส องค์กรจึงสามารถบูรณาความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร กล่าวได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ผลักดันให้มีการจ้างต่อหลังเกษียณ เพราะผู้สูงอายุทำงานกับองค์กรมานาน เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินงานต่อภายใต้การทำงานที่สามารถดึงศักยภาพ ทักษะ ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีมาจัดการเพื่อนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากการทำงานกับองค์กรมานาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริการได้เป็นอย่างดี สร้างภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าผูกพันและกลับมาใช้บริการอีก เป็นความต่อเนื่องของการบริการ ในคุณลักษณะที่แรงงานจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร องค์กรสามารถลดขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประหยัดต้นทุนในการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ได้อีกด้วย โดยองค์กรสามารถจัดการกับความรู้อันมีในตัวของคนกลุ่มนี้ได้ เพื่อสร้างประโยชน์กับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้เรียนรู้เทคนิคขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอนงาน จัดทำเป็นระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากในวันที่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงนั้นออกไปจากองค์กร โดยการจ้างงานหลังเกษียณนี้องค์กรต้องคัดเลือกโดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบในการพิจารณาการจ้างต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมานั้นมีความสัมพันธ์กันกับผลการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ กล่าวได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เมื่อองค์กรมีการเห็นคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กร จะต้องบูรณาการความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริง เพื่อนำไปสู่คุณภาพการให้บริการ โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการธำรงรักษาและจูงใจพนักงาน เห็นคุณค่าในความสามารถโดยใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความผูกพันที่ยาวนานสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน

แบบอย่างที่ดีของผู้สูงอายุสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ตีมุ่งสู่ความสำเร็จและหล่อหลอมคนในองค์การไปด้วยกัน นำไปสู่การสร้างบริการที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าอันเนื่องมาจากเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน และจากการทำงานมานานทำให้แรงงานผู้สูงอายุเข้าใจกระบวนการที่จะสร้างความพึงพอใจด้วยเทคนิคในการบริการ และความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง

การแบ่งปันความรู้ขององค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ การจ้างผู้สูงวัยขององค์การจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปัน ผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์การร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การบริการเป็นศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจกับแขกที่มาใช้บริการ ทั้งนี้ก็ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จากคนกลุ่มนี้เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน ให้กับพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น บทบาทของผู้สูงอายุอาจเปลี่ยนจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้จัดการ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน และงานในส่วนที่เป็นเทคนิค ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ งานทางด้านบัญชี การเงิน วิศวกรรม งานช่าง ต่างก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานานเพื่อปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจากการแบ่งปันความรู้ทำให้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานในโรงแรมดี ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หากองค์การมีการจ้างงานผู้สูงอายุต่อก็สามารถทำให้องค์การสามารถรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะนำไปสู่ทั้งมูลค่าทางผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งจากพนักงานและจากลูกค้าที่มาใช้บริการ

คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กล่าวได้ว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การจ้างแรงงานผู้สูงอายุโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการบริการ และผลการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การต่อเกษียณให้กับพนักงานสูงอายุ เนื่องจากองค์การเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการบริการที่เป็นเลิศ มาตรฐานการทำงานที่ดี การให้บริการด้วยเข้าใจสามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้ โดยความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสบการณ์ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาถือเป็นจุดแข็งด้านการบริการของผู้สูงอายุที่องค์การจะได้รับ ผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่มีความอดทน ทุ่มเท ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การสามารถได้รับประโยชน์จากการลดการหมุนเวียน

เปลี่ยนงานของพนักงานได้ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลลงไปได้ ทำให้โรงแรมสามารถสร้างการแข่งขันโดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอทันต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ยังคงการได้จากคุณภาพการให้บริการที่ดีของผู้สูงอายุ จึงสามารถวัดได้จากผลกำไรที่สามารถทำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เนื่องจากการควบคุมกระบวนการจัดการคุณภาพ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องสามารถสนองต่อความต้องการได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ อีกทั้งเทคนิคในการบริการ การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในโรงแรมอีก

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ กล่าวได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้ง ความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้ โดยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความต่อเนื่องในการบริการจากความมีประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ ความรวดเร็ว และการให้บริการได้เพียงพอต่อความต้องการ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่สามารถทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน ให้สามารถสร้างความสามารถที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่สามารถหล่อหลอมคนในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยอดขาย กำไร และการสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำในในองค์กรทำให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุได้ ผลักดันให้เกิดนโยบายการจ้างงานต่อหลังเกษียณ อันมาจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของสังคมอันเกิดจากโครงสร้างประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดน้อยลง ทำให้องค์กรเห็นคุณค่าในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จูงใจให้โอกาสคนกลุ่มนี้ที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีระเบียบวินัย มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย ยึดมั่นในอุดมการณ์ ทุ่มเท อุทิศตน ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถนำมาพัฒนาจัดการแรงงานกลุ่มนี้ให้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปได้อีก โดยทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ใน

การดำเนินธุรกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เห็นความสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุ สร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นในองค์กร

การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวได้ว่า การจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ทั้งด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม และความสามารถในการปรับตัว องค์กรจะต้องเข้าใจในความแตกต่างความหลากหลายเพื่อจัดการให้พนักงานทุกคนเข้าใจกันและอยู่ร่วมกันได้ พยายามเรียนรู้ข้อดีข้อเสียระหว่างกัน องค์กรต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่ต่างกัน ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนแต่ละวัย เพราะองค์กรเป็นสถานที่ที่มีความหลากหลายอยู่ในที่เดียวกัน องค์กรต้องสามารถจัดการความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน หล่อหลอมความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม เมื่อองค์กรเห็นความสำคัญของความหลากหลาย ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุ ก็เป็นวัยหนึ่งซึ่งมีกลุ่มคนที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบัน โครงสร้างประชากรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุขึ้น

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุเรียนรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนวัตกรรม ที่สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กรได้ ในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร บูรณาาร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน องค์กรต้องจัดการเพื่อให้เทคโนโลยีกับแรงงานผู้สูงอายุสามารถบริหารจัดการไปด้วยกันได้โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถที่โดดเด่นของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุต่อ

คุณภาพการให้บริการ องค์การต้องปรับให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต รวมทั้งปัจจัยเทคโนโลยีที่องค์การจะต้องจัดการเทียบกับเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารแรงงาน ผู้สูงอายุ ไม่ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกว่าทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรคุณภาพการบริการ ร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม เกิดจากสุขภาพของแรงงานผู้สูงอายุ เมื่ออายุมากขึ้นสุขภาพที่ถดถอย ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน หากผู้สูงอายุขาดการดูแลสุขภาพที่ดี การยึดติดวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงของแรงงานผู้สูงอายุ หัวหน้างานประจำแผนกที่มีผลต่อการจัดจ้างหลังเกษียณของแรงงานผู้สูงอายุพบว่าอาจมีความไม่เป็นธรรมในการจัดจ้างหลังเกษียณ และกฎระเบียบนโยบาย ของภาครัฐที่ยังขาดการส่งเสริมสนับสนุนอย่างเพียงพอและเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้น

จากการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อช่วยยืนยันและขยายผลวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนจากข้อมูลดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยยังพบข้อมูลที่แตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยพบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณค่าร่วมขององค์การ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังนี้

“พนักงานอยู่กับโรงแรมเรามาตั้งแต่หนุ่มสาว เขาก็มีความมั่นใจกันมาว่าเราไม่ทอดทิ้ง เราดูแลกันเหมือนครอบครัว มีเหตุอะไรก็สามารถพูดคุยกันได้ จะว่าอย่างไรดีล่ะ มันครอบครัวแท้จริงเลย และในส่วนของค่าใช้จ่ายต่างๆ ในอดีตโรงแรมทั่วไปจะไม่ค่อยได้เปิดเผยข้อมูลตรงนี้ แต่ที่นี้หัวหน้าจะ Sharing ข้อมูลเหล่านี้กับพนักงานด้วย ฉะนั้นเขาจะทราบ ว่า อย่างอาหารถ้าเขาทิ้งเยอะเขาจะได้รับน้อย ในส่วนของ Service Charge สวัสดิการต่างๆ หรือสามารถคืนเป็นเงินเดือนให้คุณได้ เรื่องการขยายห้องที่ห้องไม่เต็ม แต่พนักงานปฏิเสธลูกค้าก็รับแล้วเหนื่อย บางทีคุณทิ้งเงินไป จากการที่คุณพูด No เป็น Yes ง่ายกว่านี้ไม่มีอีกแล้ว แต่บางทีถ้าเด็กคิดไม่เป็นก็ต้องพยายามปลุกฝังกันไป เรื่องเหล่านี้เราก็พยายามให้เขามีจิตสำนึกร่วมกัน คนที่อยู่มานานก็จะช่วยกันปลุกฝังเรื่องต่างๆ เหล่านี้ให้กับเด็กรุ่นใหม่ๆ ได้ดีครับ” (วิสุทธิ์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 1)

“หลังเกษียณเราจะจ้างเป็นสัญญาจ้าง เป็นลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาจ้างปีต่อปี พอเขาเกษียณไปเขาได้เงินก่อนจากการเกษียณแล้ว เราก็จ่ายให้ตามกฎหมาย ได้รับเงินก่อนไปแล้วปู่ เราก็ลองพิจารณาดูต่อว่าถ้าเขาอยากที่จะทำงานต่อ ด้วยว่าบางคนความจำเป็นทางบ้านจะต้องดูแลครอบครัว หรือยังมีความรับผิดชอบอยู่ มีภาระหนี้สิน เราก็จะมาดูว่าตำแหน่งตรงนี้มันจำเป็นที่จะจ้างต่อด้วยหรือไม่ (วิมล นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 2)

“การที่ผู้สูงอายุมีความมุ่งมั่น และมีเป้าหมายในการทำงาน การเห็นต่อองค์กร ด้วยความจงรักภักดี ความผูกพันที่มีมายาวนาน เขารักเรา เขาทุ่มเทไปพร้อมกันกับเรา มีเป้าหมายที่ชัดเจนกับเรา มันเห็นชัดเจนกว่าคนรุ่นใหม่ ๆ ที่มองเรื่องผลตอบแทนเป็นหลัก และเขาพร้อมจะไปจากองค์กรถ้าเขามีที่ที่ดีกว่า” (วิภา นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 3)

“พนักงานผู้สูงอายุเป็น Asset ขององค์กร เราก็จะไม่อยากเสียไป เราก็จะขอให้เขาอยู่ต่อด้วยการต่อเกษียณอายุเป็นต้น เป็นสัญญาปีต่อปี เราจะพิจารณาทุกคน การต่อเกษียณที่นี้คือการยืดอายุเกษียณของเขาแค่นั้นเอง Benefit ทุกอย่างก็เท่ากันหมด ยังคงสถานภาพเป็นพนักงานเหมือนปกติเลย เพียงแต่ยืดเวลาที่จะเกษียณอายุออกไปแค่นั้นเอง” (วิภานันต์ นามสมมติ, 2560: โรงแรมที่ 4)

“โรงแรมเราเปิดมา 35 ปีแล้ว แต่ถ้าที่นี้เปิดเมื่อปี 2007 เปิดมาปีนี้จะเป็ปีที่ 10 แล้ว เฉพาะที่นี้ละ โรงแรมในเครือของเรา 60 แห่ง ใช้นโยบายเดียวกันหมด การจ้างงานผู้สูงวัย และคนพิการ เราไม่ได้ทำเพื่อตอบโจทย์สังคม แต่เราทำมานานแล้ว มันอยู่ในประเพณีของเรา คนที่อยู่กับองค์กรมานานๆ ต้องตอบแทนเขา เพราะว่าเขาเคยทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรืองมา เขาจงรักภักดีกับเรา” และเราก็สร้างวัฒนธรรมการทำงานของผู้สูงวัยขึ้นมาเพื่อสะท้อนให้คนรุ่นใหม่เห็นและเอาเป็นตัวอย่างของความสำเร็จทั้งจากการทำงาน ความสามารถ ความทุ่มเท ความจงรักภักดีกับองค์กร และคุณธรรมในตัวของพวกเขา สิ่งเหล่านี้มันหล่อหลอมให้เรามีคัมภีร์แล้วเดินตามทางนั้น มันก็ส่งผลต่อระบบ ส่งผลต่อการบริหาร การดำเนินงาน คุณภาพในงาน สุดท้ายผลการดำเนินงานมันก็มี เรามีผลการดำเนินงานที่ดีมาตลอด ไม่ใช่เพราะโรงแรมเราอยู่ใจกลางเมือง แต่ระบบเราต้องดีด้วย เรามีขั้นตอน เรามีนโยบายไง เราทำมานาน ไม่มีใครบอกแต่เราทำ ตรงนี้มันก็เป็นกำไรกลับมา มันเป็นภาพที่เราไม่ต้องสร้าง แต่คนภายนอกยอมรับเรา จากรางวัลที่ได้ จากการเข้ามาเก็บข้อมูลของสื่อต่างๆ” (วิษุฒม์ นามสมมติ, 2560 : โรงแรมที่ 5)

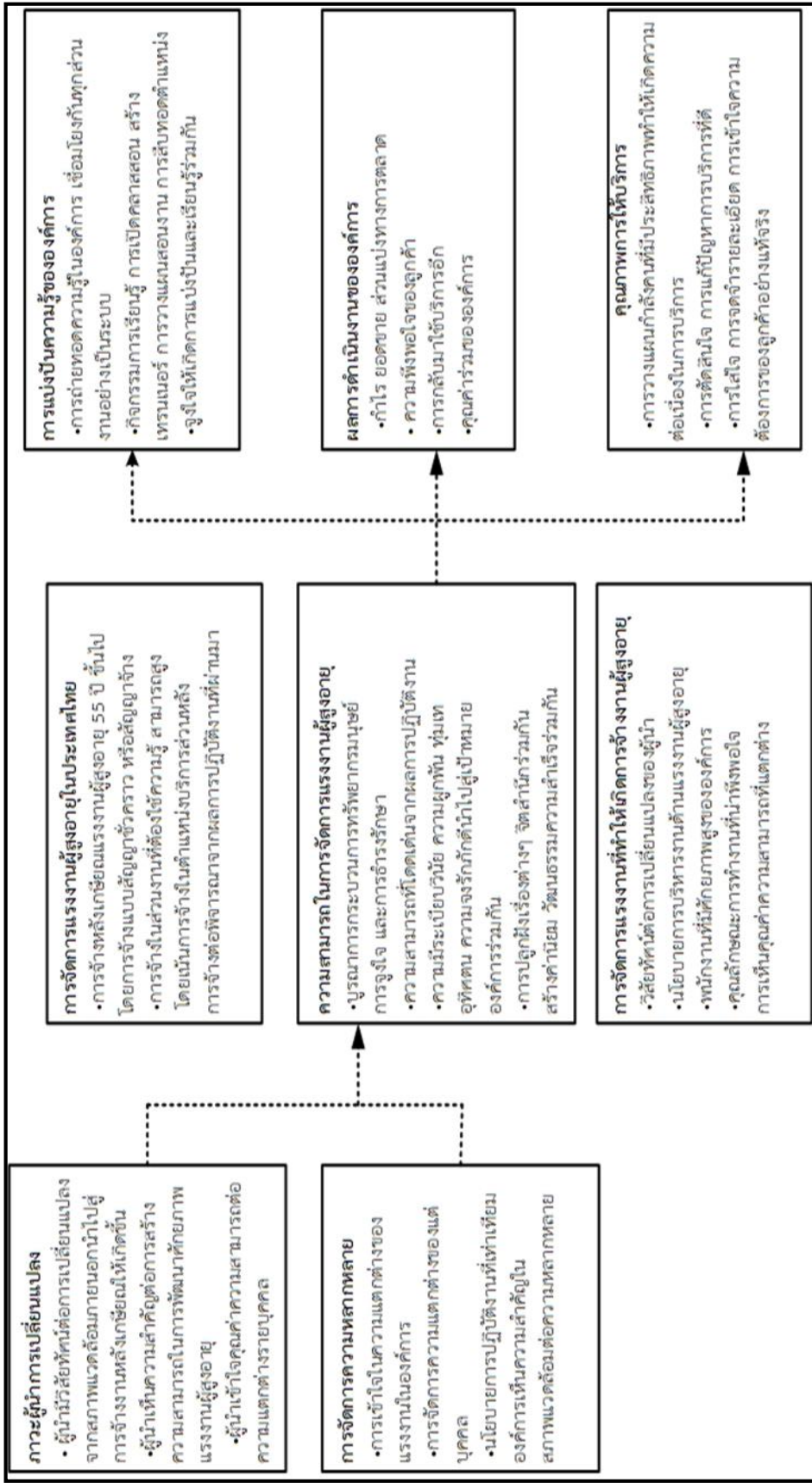
“แม้เราจะมี การต่อเกษียณยังไม่เยอะ แต่เราเห็นคุณค่าของแรงงานผู้สูงอายุนะ เราเปิดโอกาสให้ทุกคน เราเป็นโรงแรม 5 ดาว Luxury เราเปิดมา 25 ปีแล้ว เราทำมานานแล้ว เราไม่ใช่เพิ่ง

มาทำตามกฎหมาย ก่อนที่สังคมจะมาให้ความสนใจเรื่องนี้ด้วยซ้ำ คนที่มีประสบการณ์นานๆ ก็ย่อมมีความชำนาญขึ้น สวัสดิการที่เราสนใจ เราไม่ได้ลดเงินเดือนลงนะ เราจ้างเท่าเดิม เพราะเราเห็นคุณค่าในความสามารถของเขาเนะ เราอิงจากความต้องการของพนักงาน ว่าอยากต่อเกษียณด้วยหรือไม่ แต่คุณก็ต้องมีผลงาน มี Performance นะ เป็น Specialist เราก็ทำ Successor โดยใช้คนกลุ่มนี้เป็น Trainer ถ่ายทอดงานให้กับคนของเรา เราสร้างตัวตายตัวแทนไว้ เราจึงสามารถรักษาและพัฒนาคุณภาพการทำงานของเราไว้ได้ดี สุดท้ายมันก็ไปถึงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นแหละ ซึ่ง Performance ของเราที่ผ่านมาก็น่าพอใจนะ เราบูรณาการ เราคิดทั้งกระบวนการ ทุกอย่างมันก็สื่อกออกไป ลูกค้าย่อมรับในการบริการ คนข้างนอกก็จะเห็นถึงความสำคัญในการบริหารของเรา มันได้ทุกทาง เราเป็นโรงแรม 5 ดาว Luxury นะ เราต้องมีมาตรฐานที่สูง เราต้องรักษา เราทำจริง เราให้จริง และทำมานานแล้ว” (วิชวิทย์ นามสมมติ, 2560 : โรงแรมที่ 6)

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณค่าร่วมขององค์กร กล่าวคือ ผู้สูงอายุเปรียบเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร ผู้สูงอายุมีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายในการทำงาน ทุ่มเทในการทำงาน อุทิศตนให้กับองค์กรมากกว่าการมองที่ผลประโยชน์ทางตัวเงินเพียงอย่างเดียว การที่อยู่กับองค์กรมานานมีส่วนในการปลูกฝังจิตสำนึกเรื่องต่างๆ ให้กับเด็กรุ่นใหม่ๆ ในการต่อเกษียณอายุงานทำให้ผู้สูงอายุทำงานต่อได้และสามารถจัดการกับภาระความรับผิดชอบที่ยังต้องดูแลครอบครัว ภาระทางการเงินด้านต่างๆ ส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร รวมทั้งสังคมโดยรวมที่จะได้ประโยชน์จากการจัดการแรงงานผู้สูงอายุสามารถจัดการพัฒนาศักยภาพแรงงานผู้สูงอายุได้อย่างยั่งยืนในระดับองค์กรและระดับประเทศต่อไป ดังนั้นความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม ที่สามารถบูรณาการระหว่างคุณค่าทางเศรษฐกิจขององค์กรและคุณค่าทางสังคมร่วมกันได้ ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter and Kramer (2011) ที่กล่าวว่าคุณค่าร่วม หมายถึง นโยบาย แนวทาง และกิจกรรมที่องค์กรธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคมจึงเน้นไปที่การค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและความเจริญก้าวหน้าทางสังคม คุณค่าร่วมจึงไม่ใช่ความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่การทำการกุศล ไม่ใช่การพัฒนาความยั่งยืน แต่เป็นแนวทางใหม่ที่นำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องขยายวงของคุณค่าร่วมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจและสังคม และสอดคล้องกับ รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2556) ที่กล่าวว่า ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ เพื่อให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินงานอยู่รอดได้ในระยะยาว แต่

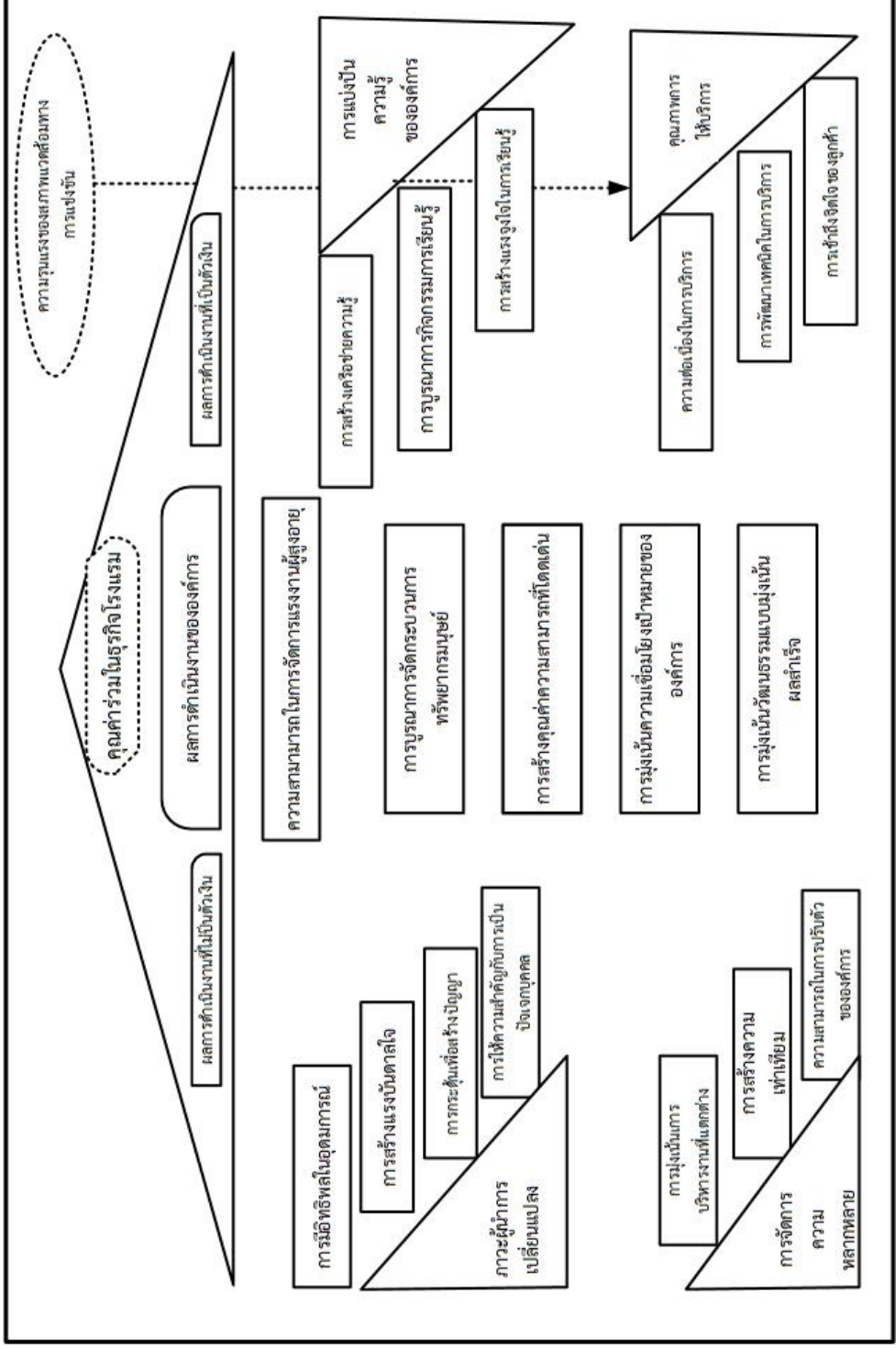
องค์การธุรกิจจะสามารถแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ธุรกิจมีต่อสังคม เพราะสังคมต้องการองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตเป็นแหล่งสร้างรายได้และความก้าวหน้าให้กับคนในสังคม ขณะเดียวกันองค์การธุรกิจก็จำเป็นต้องพึ่งพาสังคม ในแง่ของการเป็นผู้บริโภคสินค้าที่ผลิตและให้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมจึงเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ที่องค์การธุรกิจสามารถนำมาต่อยอดจากกิจกรรม CSR โดยมีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ควบคู่ไปกับส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน







ภาพที่ 31 สรูปผลวิชัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 32

สรุปผลการศึกษา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ เพื่อทดสอบสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีคุณภาพการให้บริการ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ประโยชน์ของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและข้อมูลทั่วไปของโรงแรมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มี มาตรฐานของโรงแรมอยู่ในระดับ 4 ดาว มีที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก ใช้ทุนการดำเนินงานมากกว่า 100 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 15 ปี รายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้าวเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 45 ล้านบาท ตำแหน่งที่มีการจ้างผู้สูงอายุมากที่สุด ได้แก่ แผนกแม่บ้าน และกิจการเคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการ 284 โรงแรม

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

2.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นอยู่ในระดับมาก ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรอยู่ในระดับมาก และด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก

2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้ขององค์กรในแต่ละด้านดังนี้ ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านคุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความต่อเนื่องในการบริการอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการอยู่ในระดับมาก และด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้านดังนี้ ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมาก และด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมาก

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญาอยู่ในระดับมาก และด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการจัดการความหลากหลายโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายในแต่ละด้านดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างความเท่าเทียมอยู่ในระดับมาก และด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์การอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

3.1 องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 2) ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ 3) ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ และ 4) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3.2 องค์ประกอบหลักด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และ 3) ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้

3.3 องค์ประกอบหลักด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า 2) ด้านการพัฒนาเทคนิคในการบริการ 3) ด้านความต่อเนื่องในการบริการ

3.4 องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

3.5 องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการมีอิทธิพลในอุดมการณ์ 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา

3.6 องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงนำหน้าองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านความสามารถการปรับตัวขององค์การ 2) ด้านการสร้าง ความเท่าเทียม และ 3) ด้านมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

4.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.81 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.6 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.08 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.08 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.7 ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

4.8 ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

4.9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.10 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สามารถทำงานต่อได้หลังจากเกษียณ หลังจากที่ยังคงการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป โดยใช้การจ้างแบบสัญญาชั่วคราว หรือสัญญาจ้าง ในตำแหน่งที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ โดยพบว่าโรงแรมในระดับ 4 - 5 ดาว ที่มีการจ้างผู้สูงอายุให้ทำงานต่อได้ส่วนใหญ่จะจ้างในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับบริการส่วนหลัง พนักงานที่ต้องใช้เทคนิคความเชี่ยวชาญสูง และในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมมีทัศนคติคล้ายกันกับที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามหลักแนวคิดและงานวิจัยที่ผ่านมา ในที่นี้การให้ความหมาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้ในบางความหมายที่เกิดขึ้นตามกระบวนการหลักของแนวคิดทั่วไป รวมถึงวิธีการดำเนินงานของแต่ละกิจการที่ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยเฉพาะ ในที่นี้การให้ความหมาย ตามทัศนะของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมประกอบด้วยกันรวม 4 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

2.1 การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์พบว่า การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของโรงแรมถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงแรม โดยการจ้างหลังเกษียณขององค์กรอาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของทั้งโรงแรมต่อตำแหน่งงานนั้นๆ ผู้สูงอายุยังมีความต้องการในการทำงานต่อไป และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบ

สัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือน ต่อเนื่อง รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ

2.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น พบว่า ความความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่องค์กรไม่ยอมเสียไป องค์กรยังคงต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เราจึงพิจารณาสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สุขภาพ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาวนั้น องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดี ต่อองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรพบว่า ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกัน ในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะนี้เองจึงเป็นผลทำให้กลุ่มคนในช่วงวัยนี้ ได้แก่กลุ่มคนที่เป็นแรงงานผู้สูงอายุในปัจจุบัน มีคุณลักษณะที่แสดงออกมาถึง ความยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ มีชีวิตเพื่อทำงาน สุจริตชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน รักดีต่อองค์กร อดทน ต่อการทำงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้เองจึงทำให้แรงงานผู้สูงอายุ มีความมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ

องค์การ อีกทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว จึงสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้ยาวนาน

2.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ พบว่า ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์การมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน การให้บริการที่เป็นเลิศให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีที่เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ คุณธรรมที่มีในตัวของผู้สูงอายุ การทำเป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น จะช่วยหล่อหลอมคนในองค์การที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความคิดที่หลากหลายนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่าง พร้อมขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สร้างความมั่นคงให้กับองค์การ เพราะด้วยสังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส องค์การจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างยั่งยืน

3. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ยังพบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

3.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ผลักดันให้มีการจ้างต่อหลังเกษียณ เพราะผู้สูงอายุทำงานกับองค์การมานาน เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินงานต่อภายใต้การทำงานที่สามารถดึงศักยภาพ ทักษะ ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีมาจัดการเพื่อนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์การ สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากการทำงานกับองค์การมานาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริการได้เป็นอย่างดี สร้างภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าผูกพันและกลับมาใช้

บริการอีก เป็นความต่อเนื่องของการบริการ ในคุณลักษณะที่แรงงานจงรักภักดีและผูกพันกับองค์การ องค์การสามารถลดขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประหยัดต้นทุนในการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ได้อีกด้วย โดยองค์การสามารถจัดการกับความรู้ที่มีในตัวของคนกลุ่มนี้ได้ เพื่อสร้างประโยชน์กับการทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้เรียนรู้เทคนิคขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอนงาน จัดทำเป็นระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ภายในองค์การ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากในวันที่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงนั้นออกไปจากองค์การ โดยการจ้างงาน หลังเกษียณนี้้องค์การต้องคัดเลือกโดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบในการพิจารณา การจ้างต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมาที่มีความสัมพันธ์กันกับผลการดำเนินงานขององค์การ และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

3.2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เมื่อองค์การมีการเห็นคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์การ จะต้องบูรณาการความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริง เพื่อนำไปสู่คุณภาพการให้บริการ โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการธำรงรักษาและจูงใจพนักงาน เห็นคุณค่าในความสามารถโดยการใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความผูกพันที่ยาวนานสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน แบบอย่างที่ดีของผู้สูงอายุสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จและหล่อหลอมคนในองค์การไปด้วยกัน นำไปสู่การสร้างบริการที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าอันเนื่องมาจากเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน และจากการทำงานมานานทำให้แรงงานผู้สูงอายุเข้าใจกระบวนการที่จะสร้างความพึงพอใจด้วยเทคนิคในการบริการ

3.3 การแบ่งปันความรู้ขององค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

การแบ่งปันความรู้ขององค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ การจ้างผู้สูงวัย องค์การจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปัน ผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์การร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การบริการเป็นศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความ

ประทับใจกับผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ก็ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จากคนกลุ่มนี้เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน ให้กับพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น บทบาทของผู้สูงอายุอาจ เปลี่ยนจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้จัดการ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน และงานในส่วนที่เป็นเทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ งานทางด้านบัญชี การเงิน วิศวกร งานช่าง ต่างก็ต้อง อาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานานเพื่อปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จากการแบ่งปันความรู้ทำให้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงแรมดี ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการแบ่งปัน ความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หากองค์กรมีการจ้างงานผู้สูงอายุต่อก็สามารถทำให้องค์กรสามารถ รักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะนำไปสู่ทั้งมูลค่าทางผลกำไรที่ เพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งจากพนักงานและจากลูกค้าที่มาใช้บริการ

3.4 คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การจ้างแรงงานผู้สูงอายุโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการบริการ และผลการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การต่อเกษียณให้กับพนักงานสูงอายุ เนื่องจากองค์การเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการบริการที่เป็นเลิศ มาตรฐานการทำงานที่ดี การให้บริการ ด้วยเข้าใจสามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้ โดยความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสบการณ์ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาถือเป็นจุดแข็งด้านการบริการของผู้สูงอายุที่องค์กรจะได้รับ ผู้สูงอายุ เป็นแรงงานที่มีความอดทน ทุ่มเท ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรสามารถได้รับ ประโยชน์จากการลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานได้ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการ จัดการทรัพยากรบุคคลลงไปได้ ทำให้โรงแรมสามารถสร้างการแข่งขันโดยตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอทันต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่องค์กรได้รับจากคุณภาพ การให้บริการที่ดีของผู้สูงอายุจึงสามารถวัดได้จากผลกำไรที่สามารถทำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เนื่องจากการควบคุมกระบวนการจัดการคุณภาพ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องสามารถสนองตอบต่อ ความต้องการได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ อีกทั้งเทคนิคในการบริการ การเข้าถึงจิตใจของ ลูกค้า ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในโรงแรมอีก

3.5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย กำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้ง ความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้ โดยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความต่อเนื่องในการบริการจากควมมีประสิทธิภาพในกระบวนการให้บริการ ความรวดเร็ว และการให้บริการได้เพียงพอต่อความต้องการ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่สามารถทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน ให้สามารถสร้างความสามารถที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมที่สามารถหล่อหลอมคนในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยอดขาย กำไร และการสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

4. ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

4.1 ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า องค์กรต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ ด้วยการใช้ความสามารถของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุเรียนรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนวัตกรรม ที่สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์กรได้ ในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร บูรณาาร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน องค์กรต้องจัดการเพื่อให้เทคโนโลยีกับแรงงานผู้สูงอายุสามารถบริหารจัดการไปด้วยกันได้โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป

4.2 ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่งเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า ด้วยการใช้ความสามารถที่โดดเด่นของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุต่อคุณภาพการให้บริการ องค์กรต้องปรับให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต รวมทั้งปัจจัยเทคโนโลยีที่องค์กรจะต้องจัดการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ ไม่ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกว่าทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรคุณภาพการบริการร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างคามยั่งยืนต่อไป

5. ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

5.1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรทำให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุได้ ผลักดันให้เกิดนโยบายการจ้างงานต่อหลังเกษียณ อันมาจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของสังคม อันเกิดจากโครงสร้างประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดน้อยลง ทำให้องค์กรเห็นคุณค่าในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จูงใจให้โอกาสคนกลุ่มนี้ที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีระเบียบวินัย มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย ยึดมั่นในอุดมการณ์ ทุ่่มเท อุทิศตน ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถนำมาพัฒนาจัดการแรงงานกลุ่มนี้ให้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปได้อีก โดยทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ในการดำเนินธุรกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เห็นความสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุ สร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นในองค์กร

5.2 การจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงาน

ผู้สูงอายุ

การจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ทั้งด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม และความสามารถในการปรับตัว องค์กรจะต้องเข้าใจในความแตกต่างความหลากหลายเพื่อจัดการให้พนักงานทุกคนเข้าใจกันและอยู่ร่วมกันได้ พยายามเรียนรู้ข้อดีข้อเสียระหว่างกัน องค์กรต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่ต่างกัน ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนแต่ละวัย เพราะองค์กรเป็นสถานที่ที่มีความหลากหลายอยู่ในที่เดียวกัน องค์กรต้องสามารถจัดการความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน หล่อหลอมความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม เมื่อองค์กรเห็นความสำคัญของความหลากหลาย ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุก็เป็นวัยหนึ่งซึ่งมีกลุ่มคนที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบัน โครงสร้างประชากรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีคุณภาพการให้บริการ 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ 6) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการแรงงานผู้สูงอายุสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นความสามารถของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่เน้นความต่อเนื่องในประสิทธิภาพของแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยบวกที่สร้างเสริมความสามารถด้านกำลังคนขององค์กร เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยคุณภาพที่พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยให้สามารถทำงานต่อได้หลังจากเกษียณหลังจากที่องค์กรได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป โดยใช้การจ้างแบบสัญญาชั่วคราว หรือสัญญาจ้าง ในตำแหน่งที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโครงสร้างของประชากรเปลี่ยนไป แรงงานประชากรวัยทำงาน คนหนุ่มสาวเริ่มลดลง การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรจึงมีความสำคัญในองค์กรธุรกิจที่ยังคงต้องการกำลังแรงงานเพื่อไปใช้ในการทำงาน ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร โดยการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงานผู้สูงอายุ การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมาแบ่งปัน ถ่ายทอด สร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องให้กับองค์กรต่อไปในระยะยาว

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยคุณภาพพบว่า การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของโรงแรมถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงแรม ส่งผลต่อการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลในองค์กร รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร โดยนำมาแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างคน แผนก และองค์กรต่อไป โดยเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับตัวพนักงาน ในความทุ่มเท อุทิศตน มีการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อสร้างระบบงานที่ดี นำไปสู่การแบ่งปันความรู้ของแรงงานผู้สูงอายุที่ถ่ายทอดภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพ ที่พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ผลักดันให้มีการจ้างต่อหลังเกษียณ เพราะผู้สูงอายุทำงานกับองค์กรมานาน เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินงานต่อภายใต้การทำงานที่สามารถดึงศักยภาพ ทักษะ ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีมาจัดการเพื่อนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากการทำงานกับองค์กรมานาน ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริการได้เป็นอย่างดี สร้างภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าผูกพันและกลับมาใช้บริการอีก เป็นความต่อเนื่องของการบริการ ในคุณลักษณะที่แรงงานจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กร องค์กรสามารถลดขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประหยัดต้นทุนในการสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ได้อีกด้วย โดยองค์กรสามารถจัดการกับความรู้ที่มีในตัวของคนกลุ่มนี้ได้ เพื่อสร้างประโยชน์กับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้เรียนรู้เทคนิคขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอนงาน จัดทำเป็นระเบียบคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากในวันทีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงนั้นออกไปจากองค์กร โดยการจ้างงานหลังเกษียณนี้้องค์การต้องคัดเลือกโดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบในการพิจารณาการจ้างต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมานั้นมีความสัมพันธ์กันกับผลการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลไปยังผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Minbaeva (2013) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านความรู้ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และการพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจัยของ Voelpel and Streb (2010) กระบวนการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยการส่งเสริมทัศนคติที่เหมาะสมในแรงงานผู้สูงอายุ โดยคำนึงถึงความสามารถทางกายภาพของแรงงานและโดยการจัดหาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และการประยุกต์ใช้เครื่องมือ(ทางกายภาพ) สอดคล้องกับ Abdul-Jalal et al. (2013) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร พบว่า มุมมองด้านความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กรเน้นถึงความสำคัญของความรู้สำหรับองค์กรเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การแบ่งปันความรู้ในระดับที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ของ

องค์การ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ขององค์การ สอดคล้องกับ Chen and Cheng (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติเรื่องการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาทัศนคติการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น โบนัส สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมในองค์การส่งเสริมให้บุคลากรพยายามแบ่งปันความรู้และสร้างสรรค์คุณภาพการบริการ

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินการวางแผนกำลังคนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เพียงพอต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมมีความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ดังนั้นธุรกิจโรงแรมสามารถจัดการกับกระบวนการในการจัดการแรงงานขององค์การเพื่อนำไปสู่การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงานผู้สูงอายุ การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงานองค์การต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ องค์การสามารถนำความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการ สอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพ พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เมื่อองค์การมีการเห็นคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์การ จะต้องบูรณาการความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริง เพื่อนำไปสู่คุณภาพการให้บริการ โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการธำรงรักษาและจูงใจพนักงาน เห็นคุณค่าในความสามารถโดยการใช้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความผูกพันที่ยาวนานสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน แบบอย่างที่ดีของผู้สูงอายุสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จและหล่อหลอมคนในองค์การไปด้วยกัน นำไปสู่การสร้างบริการที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าอันเนื่องมาจากเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะ

ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน และจากการทำงานมานานทำให้แรงงานผู้สูงอายุเข้าใจกระบวนการที่จะสร้างความพึงพอใจด้วยเทคนิคในการบริการ และความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง

ดังนั้นกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม เป็นการจูงใจให้ผู้สูงอายุทำงานต่อหลังเกษียณ การให้ความสำคัญในคุณค่าความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ความรู้ที่อยู่ในบุคคล ซึ่งสามารถช่วยส่งผลให้เกิดคุณภาพการให้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsaur and Lin (2004) ได้ศึกษา การส่งเสริมคุณภาพบริการในโรงแรมท่องเที่ยว บทบาทการจัดการในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมบริการ พบว่า โรงแรมท่องเที่ยวในไต้หวันให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการบริการลูกค้า การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในเชิงบวก ซึ่งผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อลูกค้า การรับรู้คุณภาพการบริการและผลกระทบทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพการให้บริการ และยังสอดคล้องกับ Chen (2013) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการภายในโรงแรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ พบว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีการเติบโตอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาและโรงแรมจำนวนมากเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูง ส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมและความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนและความร่วมมือระหว่างพนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้คือการสร้างรูปแบบของอิทธิพลต่อคุณภาพบริการภายในและพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นทางการสูงและความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพบริการภายใน

3. การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจโรงแรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเกิดจากกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างแผนกมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ก่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผลลัพธ์จากการแบ่งปันความรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม โดยการจ้างผู้สูงวัยองค์กรจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มีมาอย่างยาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปัน ผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์กรร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การบริการเป็นศาสตร์ที่

จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจกับแขกที่มาใช้บริการ ทั้งนี้ก็ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จากคนกลุ่มนี้เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน ให้กับพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น บทบาทของผู้สูงอายุอาจเปลี่ยนจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้จัดการ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน และงานในส่วนที่เป็นเทคนิคความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ งานทางด้านบัญชี การเงิน วิศวกร งานช่าง ต่างก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานานเพื่อปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจากการแบ่งปันความรู้ทำให้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมดี ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หากองค์กรมีการจ้างงานผู้สูงอายุต่อก็สามารถทำให้องค์กรสามารถรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะนำไปสู่ทั้งมูลค่าทางผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งจากพนักงานและจากลูกค้าที่มาใช้บริการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Foss et al., (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ในองค์กร และสร้างผลการดำเนินงานที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Williams and O'Reilly (1998) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Cheng (2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า การจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้เป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญในการดึงดูดลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Wang and Wang (2012) ได้ศึกษา การแบ่งปันความรู้ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้โดยชัดแจ้งและความรู้ที่ฝังลึก การให้การสนับสนุนด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการแบ่งปันความรู้อย่างชัดแจ้งมีผลกระทบอย่างมากต่อนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในคุณภาพนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

4. คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ธุรกิจสามารถสร้างผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยเกิดจากธุรกิจโรงแรมสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุหลังจากการจ้างหลังเกษียณ นำไปสู่การจัดการคุณภาพ โดยมีแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ ความสามารถในงาน มีความชำนาญ โดยเมื่อธุรกิจโรงแรมมีการจัดการจ้างหลังเกษียณแล้วทำให้เกิดความความต่อเนื่องในการจัดการแรงงานในองค์กรให้มี

ประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ การบริการที่เป็นเลิศส่งผลทำให้กิจการได้รับการยอมรับว่ามีความโดดเด่นในการบริการ เป็นผลมาจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของแรงงานผู้สูงอายุคือผู้ที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน จนสามารถเกิดทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในงาน บริการด้วยความเอาใจใส่ เข้าถึงจิตใจของลูกค้า สามารถนำเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การจ้างแรงงานผู้สูงอายุโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการบริการ และผลการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การต่อเกษียณให้กับพนักงานสูงอายุ เนื่องจากองค์การเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการบริการที่เป็นเลิศ มาตรฐานการทำงานที่ดี การให้บริการด้วยเข้าใจสามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้ โดยความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสบการณ์ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาถือเป็นจุดแข็งด้านการบริการของผู้สูงอายุที่องค์การจะได้รับ ผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่มีความอดทน ทุ่มเท ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การสามารถได้รับประโยชน์จากการลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานได้ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลลงไปได้ ทำให้โรงแรมสามารถสร้างการแข่งขันโดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอทันต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่องค์การได้รับจากคุณภาพการให้บริการที่ดีของผู้สูงอายุจึงสามารถวัดได้จากผลกำไรที่สามารถทำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เนื่องจากการควบคุมกระบวนการจัดการคุณภาพ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องสามารถสนองตอบต่อความต้องการได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ อีกทั้งเทคนิคในการบริการ การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในโรงแรมอีก สอดคล้องกับแนวคิดของ Cheung (2012) และ Chen (2009) คุณภาพบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความตั้งใจด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ ความจงรักภักดี การบอกต่อ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับการวิจัยของ Yee et al (2010) ได้ศึกษา การศึกษาเชิงประจักษ์ของความจงรักภักดีของพนักงาน คุณภาพการบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมบริการ พบว่าความจงรักภักดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรขององค์การ พบว่าผลของความภักดีต่อพนักงาน ความสามารถในการทำกำไรขององค์การ ผ่านทางคุณภาพบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ได้ศึกษาความสามารถในการให้บริการขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผ่านการติดต่อของลูกค้า พบว่า ความสามารถในการให้บริการขององค์การที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน

ขององค์กร โดยตรวจสอบความสามารถในการบริหาร ความสามารถขององค์กร ความสามารถทางการตลาด และความสามารถด้านคุณภาพการบริการ งานวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถข้างต้น รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการติดต่อระหว่างกัน การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลแสดงความสามารถในการบริหารงานและการจัดองค์การที่มีจุดแข็งในด้านคุณภาพบริการ และความสามารถด้านการตลาด นอกจากนี้คุณภาพการบริการและความสามารถในการตลาดส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การบริการที่มีจำนวนการติดต่อกับลูกค้าที่มาก พบว่ามีนัยสำคัญกับความสามารถทางการตลาด และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กร การบริการที่มีการติดต่อกับลูกค้าบ่อยครั้ง พบว่ามีนัยสำคัญกับความสามารถในการให้บริการ และมีอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าการจัดการบริการควรแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระดับของการติดต่อกับลูกค้าที่ให้บริการ

5. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านการแบ่งปันความรู้ขององค์กร กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมสามารถพัฒนาโดยการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงานผู้สูงอายุ และการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยคุณภาพที่พบว่า การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงานคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สุขภาพ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาวนั้น องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกัน

ในที่ทีมงานในองค์กร ความมุ่งมั่นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึก ร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน การให้บริการที่เป็นเลิศ ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านการแบ่งปันความรู้ขององค์กร จากผลวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจ้างผู้สูงวัยองค์กรจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มีมายาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปัน ผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์กรร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การบริการเป็นศาสตร์ที่จำเป็นต้องใช้ทักษะการบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจกับผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ก็ย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จากคนกลุ่มนี้ เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน ให้กับพนักงานจากรุ่นสู่รุ่น บทบาทของผู้สูงอายุอาจเปลี่ยนจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้จัดการ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน สอนงาน และงานในส่วนที่เป็นเทคนิค ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ งานทางด้านบัญชี การเงิน วิศวกรรม งานช่าง ต่างก็ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมานานเพื่อปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจากการแบ่งปันความรู้ทำให้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรมดี ลูกค้าที่มาใช้บริการก็จะเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลมาจากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันของคนในองค์กร หากองค์กรมีการจ้างงานผู้สูงอายุต่อก็สามารถทำให้องค์กรสามารถรักษาระดับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะนำไปสู่ทั้งมูลค่าทางผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินทั้งจากพนักงานและจากลูกค้าที่มาใช้บริการ

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่าเมื่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น จากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยมีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ธุรกิจโรงแรมการสร้างคุณค่าร่วมของธุรกิจ โดยมีการจัดทำเป็นนโยบายดูแลแรงงานผู้สูงอายุตั้งแต่ก่อนเกษียณไปจนถึงหลังเกษียณด้วยจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ

องค์การโดยผ่านการแบ่งปันความรู้ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibbert and Krause (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมสามารถกำหนดเป็นระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อ มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อทัศนคติ บรรทัด พฤติกรรม รวมถึงการแบ่งปันความรู้ ในบริบทนี้ความรู้ การแบ่งปันคือการรวบรวมข้อมูลและประสบการณ์กับผู้อื่น องค์การ ทีม หรือชั้นเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kathiravelu et al (2014) ได้ศึกษา ทำไมวัฒนธรรมองค์การจึงขับเคลื่อนการแบ่งปันความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การ สิ่งนี้ทำให้เห็นได้ชัดว่ามีความจำเป็นต้องสร้างการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ การศึกษานี้ได้วางแผนวัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำไปสู่พฤติกรรมแบ่งปันความรู้เฉพาะในบริบทของชาวมาเลเซีย โดยผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและหลักฐานเชิงประจักษ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยพบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมแบ่งปันความรู้

6. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีคุณภาพการให้บริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานขององค์การโดยผ่านคุณภาพการให้บริการ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ในธุรกิจโรงแรม โดยการพัฒนาโดยการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงานผู้สูงอายุ และการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ โดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยคุณภาพที่พบว่า การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์การ ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สุขภาพ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์การ โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์การระยะยาวนั้น องค์การต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์การ โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์การ การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์การ ความ

มุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน การให้บริการที่เป็นเลิศให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านคุณภาพการให้บริการ จากผลวิจัยเชิงคุณภาพยังพบว่า คุณภาพการให้บริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การจ้างแรงงานผู้สูงอายุโดยวัดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อความสามารถในการบริการ และผลการดำเนินงานของโรงแรม ทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การต่อเกษียณให้กับพนักงานสูงอายุ เนื่องจากองค์กรเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการบริการที่เป็นเลิศ มาตรฐานการทำงานที่ดี การให้บริการด้วยเข้าใจสามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้ โดยความเชี่ยวชาญ เทคนิค ประสบการณ์ ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาถือเป็นจุดแข็งด้านการบริการของผู้สูงอายุที่องค์กรจะได้รับ ผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่มีความอดทน ทุ่มเท ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรสามารถได้รับประโยชน์จากการลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงานได้ ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลลงไปได้ ทำให้โรงแรมสามารถสร้างการแข่งขันโดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและเพียงพอทันต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่องค์กรได้รับจากคุณภาพการให้บริการที่ดีของผู้สูงอายุ จึงสามารถวัดได้จากผลกำไรที่สามารถทำให้เป็นไปตามเป้าหมายได้เนื่องจากการควบคุมกระบวนการจัดการคุณภาพ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องสามารถสนองต่อความต้องการได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ อีกทั้งเทคนิคในการบริการ การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า ก็เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการในโรงแรมอีก

ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านคุณภาพการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องการวิจัยของ Pinto and Nunes (2014) ได้ศึกษา การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การสร้างการปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการกับช่วยอายุของแรงงานในองค์กร พบว่า แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็น

ความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์กรต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรความรู้ต่างๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับการวิจัยของ Kasiri et al (2017) ได้ศึกษา การบูรณาการมาตรฐาน และความต้องการของลูกค้า ผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และความจงรักภักดี ผลการวิจัย พบว่า (1) การบูรณาการมาตรฐานและการนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการช่วยปรับปรุงคุณภาพการบริการ (2) มาตรฐานที่สูงมีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการมากเมื่อเทียบกับความต้องการของลูกค้า (3) คุณภาพการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น

7. ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า มีผลต่อองค์กรในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้ และความรุนแรงดังกล่าวนี้ก็จะส่งผลเป็นแรงสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเป็นผลจากความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งอาจเกิดมาจากความสามารถในการจัดการของคู่แข่ง ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุในการแบ่งปันความรู้บูรณาการร่วมกับระบบเทคโนโลยี โดยการคำนึงถึงการจัดการความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยการเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป องค์กรจึงต้องมีการบูรณาการเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เช่น การปรับแนวคิดวิธีการ กลยุทธ์การบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ต้องใช้ความสามารถในการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang and Chen (2010) ได้ศึกษา ความสามารถทางนวัตกรรมที่โดดเด่นของบริษัท การจัดสรรคุณค่ามากกว่า บทบาทของความพลวัตของสภาพแวดล้อมและความหลากหลายของเทคโนโลยี พบว่า การที่จะให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งที่สำคัญคือการเพิ่มความสามารถทางธุรกิจให้มีความหลากหลายในการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงานเพื่อเป็นการลด

ความเสี่ยงด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นการพัฒนาทักษะโดยรวมให้แก่พนักงานปรับตัวได้เท่าทันสภาวะแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทันด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boyd and Gove (2006) ได้ศึกษา ข้อจำกัดในการบริหารจัดการ โดยการพิจารณาระหว่างสภาพแวดล้อมของภารกิจองค์กรกับดุลพินิจ พบว่า ความรุนแรงทางสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจเสมอ ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตย่อมสร้างโอกาสที่ท้าทายต่อการดำเนินงานให้ได้ผลประกอบการได้เป็นอย่างดีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจสร้างความเชื่อมั่นให้มากขึ้น

8. ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการบริการที่ดีเลิศ การบริการอย่างมีคุณภาพของแรงงานผู้สูงอายุแล้ว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการดังกล่าว จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า ส่งผลต่อการจัดการขององค์กร องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อใช้ความสามารถที่โดดเด่นของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุต่อคุณภาพการให้บริการ บูรณาการร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน ได้แก่ คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า โดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boyd and Gove (2006) ได้ศึกษา ข้อจำกัดในการบริหารจัดการ โดยการพิจารณาระหว่างสภาพแวดล้อมของภารกิจองค์กรกับดุลพินิจ พบว่า ความรุนแรงทางสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจเสมอ ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตย่อมสร้างโอกาสที่ท้าทายต่อการดำเนินงานให้ได้ผลประกอบการได้เป็นอย่างดีและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธุรกิจสร้างความเชื่อมั่นให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jiao et al (2011) ได้ศึกษา ความเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม นวัตกรรม และความสามารถแบบไดนามิก กรณีของประเทศไทย พบว่า แนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรมาจากการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพื่อปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงาน

ผู้สูงอายุ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรม ต้องมีความสามารถในการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการต่อสถานการณ์ปัจจุบันปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของแรงงานในปัจจุบัน โดยการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการทำให้พนักงานเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับพนักงานอยู่เสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยคุณภาพที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรทำให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุได้ ผลักดันให้เกิดนโยบายการจ้างงานต่อหลังเกษียณ อันมาจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงของสังคมอันเกิดจากโครงสร้างประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดน้อยลง ทำให้องค์กรเห็นคุณค่าในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จูงใจให้โอกาสคนกลุ่มนี้ที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีระเบียบวินัย มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย ยึดมั่นในอุดมการณ์ ทุ่มเท อุทิศตน ผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถนำมาพัฒนาจัดการแรงงานกลุ่มนี้ให้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปได้อีก โดยทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กรต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ในการดำเนินธุรกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เห็นความสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุ สร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นในองค์กร

กล่าวได้ว่า องค์กรต้องผลักดันให้ผู้นำในองค์กรเห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญนำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อการจัดการแรงงานที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ M, B., et al (2010) การจัดการสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างทุนมนุษย์เพื่อการจัดการและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นปัจจัยความเป็นผู้นำที่มีศักยภาพที่แข็งแกร่งและมีความสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลประโยชน์ของทุนมนุษย์ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสัมพันธ์อย่างมากของพนักงานภาคเอกชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ding et al (2017) ได้ศึกษา การเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า ความเป็นผู้นำในการ

เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานและเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกของพนักงาน

10. การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมมีแรงงานที่มีความหลากหลายอยู่ร่วมกัน องค์การพัฒนากิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การบริหารงานด้วยการกำหนดกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์การ การบริหารงานโดยคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน นำมาสู่คุณค่าสูงสุดขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยคุณภาพที่พบว่า การจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ทั้งด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม และความสามารถในการปรับตัว องค์การจะต้องเข้าใจในความแตกต่างความหลากหลายเพื่อจัดการให้พนักงานทุกคนเข้าใจกันและอยู่ร่วมกันได้ พยายามเรียนรู้ข้อดีข้อเสียระหว่างกัน องค์การต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่ต่างกัน ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนแต่ละวัย เพราะองค์การเป็นสถานที่ที่มีความหลากหลายอยู่ในที่เดียวกัน องค์การต้องสามารถจัดการความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน หล่อหลอมความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจัดการให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม เมื่อองค์การเห็นความสำคัญของความหลากหลาย ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุก็เป็นวัยหนึ่งที่มีกลุ่มคนที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบัน โครงสร้างประชากรที่เพิ่มขึ้นก็จะทำให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุขึ้น

กล่าวได้ว่า การจัดการความหลากหลายมีความสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ สอดคล้องกับ D., B. (2001) ที่ได้กล่าวว่า ความหลากหลายของคนที่ทำงานในองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น การจัดการความหลากหลายและแรงงานที่มีความหลากหลาย ด้วยการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม การธำรงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ด้วยสิ่งที่สามารถมองเห็นและไม่สามารถมองไม่เห็นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล คือทรัพยากรขององค์การและ ความสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sezerel and Tonus (2014) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศความหลากหลาย พบว่า ความหลากหลายของแรงงานถือเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การ ดังนั้นองค์การในปัจจุบันจึงมีความหลากหลายของแรงงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับโอกาสทางธุรกิจ เพื่อที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความหลากหลายเป็นด้านแรกที่สำคัญสำหรับทุกองค์การ

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution) โดยสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในอุตสาหกรรมบริการ หรืออุตสาหกรรมอื่นที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประโยชน์ในส่วนงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นกรอบพิจารณาในการวางนโยบาย รวมทั้งการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการแข่งขันสู่ความสำเร็จ และความยั่งยืนในระดับธุรกิจ

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐาน และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งสามารถนำมาอธิบาย อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์กร และความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งใช้ทดสอบความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎี และผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในมิติอื่นได้ต่อไป

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่าลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัย ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ในขณะที่ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ แบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์กร และความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 2 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายความแตกต่างหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ผู้บริหารขององค์การต้องเข้าใจในอัตลักษณ์ความหลากหลายนี้ องค์การต้องจัดการใช้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างศักยภาพเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการเลือกใช้หลักของการบริหารที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ โดยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เปรียบเสมือนการจัดการกับกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ ด้วยการเลือกใช้หลักของการบริหารบนความหลากหลายของบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อสร้างศักยภาพให้ผู้สูงอายุสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การต่อไป ด้วยการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยเป็นความท้าทายของผู้บริหารขององค์การต่อวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุในอัตลักษณ์ความหลากหลายนี้ ด้วยการจัดการองค์การนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ ผลักดันให้เกิดปัจจัยผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งได้แก่ แบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์การ และความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และการเห็นคุณค่าของอัตลักษณ์ทางสังคมดังกล่าวขององค์การนั้นต้องใช้เวลา และมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้ผู้บริหาร บุคคลในองค์การ เห็นความสำคัญของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในองค์การต่อไป ระบบสังคม คือ หน่วยที่มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระบบสังคมประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และระดับองค์การ ซึ่งเป็นโครงสร้างของสังคม ในที่นี้คือ ปัจจัยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างเป็นระบบที่ส่งผลต่อ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

1.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐาน เป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน การสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรของกิจการประกอบไปด้วย ทรัพยากรมีคุณค่า ทรัพยากรหายากหรือไม่ ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ และเป็นทรัพยากรที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ต้องสามารถใช้หลักการดังกล่าวนี้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้กับองค์การนำไปสู่

ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร โดยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กล่าวคือ การจัดการกับกลุ่มคนที่มี ความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ของแรงงานผู้สูงอายุ เปรียบได้กับ ทรัพยากรที่มีมูลค่าขององค์กร ยิ่งนานวันยิ่งสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ โดดเด่น เป็นทั้งทรัพยากรและความสามารถที่ช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กร สร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ด้วยการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่ง ผลสำเร็จ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดการความสามารถแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้มากที่สุด นำไปสู่ปัจจัยผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่ง ได้แก่ แบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์กร ทฤษฎีมุมมอง บนพื้นฐานสามารถช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการทำงาน โดยใช้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก ให้ความสำคัญกับการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ แน่นนอนและไม่คงที่ องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดลอมให้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบของ การจัดการองค์กรภายในให้เหมาะสม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แนวคิด นี้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบการควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ องค์กร ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ ที่ประกอบด้วย การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่ง ผลสำเร็จ และปัจจัยผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ที่ประกอบด้วย แบ่งปัน ความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ ผลการดำเนินงานขององค์กร และความรุนแรงของ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์สามารถช่วยให้ผู้บริหาร คาดการณ์ และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรให้สอดคล้อง กับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่กระบวนการทำงานที่ดีสร้าง ความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

จากการอธิบายปรากฏการณ์ด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐาน และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มี งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น การวิจัยนี้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่ง

ต่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยที่ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ และผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์เชิงทฤษฎีและผลการวิจัยสามารถตอบสนองให้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยในการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ ในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรต่อไป

1.4 การสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เป็นการบูรณาการระหว่างการจัดการแรงงานขององค์กรกับแรงงานผู้สูงอายุหลังเกษียณของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้ต่อหลังจากเกษียณ หลังจากที่ยังคงการได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การจัดการแรงงานในองค์กร จะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่มีผลต่อการจัดการแรงงานขององค์กร องค์กรจะต้องคำนึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญรายด้าน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การวัดผลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

1.5 ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับ การจูงใจ การเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล การเตรียมพร้อมในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย และในส่วนของปัจจัยการจัดการความหลากหลาย มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างกันในองค์กร ความแตกต่างที่องค์กรต้องสร้างความเท่าเทียม โดยการบริหารด้วยความเข้าใจในความแตกต่างหลากหลายเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัยนำไปสู่การสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

1.6 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์กร มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การจัดการวางแผนการบริหารกำลังคน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่สอดคล้องกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่าง

ต่อเนื่อง การบริหารแรงงานให้เกิดประสิทธิผล สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

1.7 งานวิจัยนี้เป็นการอธิบายทฤษฎีความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรในการบูรณาการทฤษฎี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้สามารถทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยด้วยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method Research) โดยการพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้วยการทดสอบเชิงปริมาณกับผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และใช้วิจัยเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้บริหารโรงแรม 4-5 ดาว ซึ่งมีแนวการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมที่โดดเด่น เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยและข้อมูลเชิงลึกในการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าว ดังนั้นการวิจัยนี้เป็นการบูรณาการแนวความคิดเพื่อสร้างทฤษฎีจากปรากฏการณ์ดังกล่าว ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม และในธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

1.8 การวิจัยนี้เป็นการพัฒนากรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่การบูรณาการตัวแปรของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์ขององค์ประกอบย่อยที่สอดคล้องกับแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการแรงงาน มุ่งเน้นส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในทุกภาคธุรกิจ โดยกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม หน่วยงานเหล่านี้ต้องบูรณาการงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมนโยบายการสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ หรือขยายอายุการทำงานหรือเกษียณให้ไปสู่ภาคการปฏิบัติได้จริงในระดับประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สูงอายุยังสามารถเลี้ยงดูตนเองได้อีกทั้งยังเป็นการลดภาวะการณ้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย โดยจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะกระทรวงแรงงานต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้มีความรู้ เพื่อสร้างกลไกในการดำเนินงานของสถานประกอบการต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรธุรกิจยังขาดความเข้าใจในเรื่องผลประโยชน์ของแรงงานผู้สูงอายุในการจ้างต่อหลังเกษียณ เพราะยังไม่มีมติความชัดเจนของหน่วยงานภาครัฐในการสร้างมาตรฐานการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุที่ชัดเจน ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน หน่วยงานภาครัฐจึงควรสร้างระบบ มาตรฐานการดำเนินงานการจ้างแรงงานผู้สูงอายุให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ บูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดการให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงการติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และจัดให้มีการมอบรางวัลให้กับสถานประกอบการดีเด่นที่มีการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของประเทศต่อไป

2.2 การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศไทยกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เมืองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ รูปแบบความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในการวิจัยครั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับภาคธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่มีการใช้แรงงานผู้สูงอายุ สามารถประยุกต์จัดการแรงงานผู้สูงอายุใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจกับภาคธุรกิจต่างๆ ให้สามารถนำรูปแบบการจัดการนี้ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

2.3 ในธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่มีการเกษียณอายุที่ 55-60 ต้องมีการสำรวจความเป็นไปได้ในการดำเนินการจ้างต่อหลังเกษียณ โดยการวางแผนในระยะยาวเพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการแรงงานในองค์กรให้เกิดคุณค่าสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เป็นด้านที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งพบปัญหาในการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ในองค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านแรงงานผู้สูงอายุขึ้นมาในองค์กร แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่ายังมีปัญหาในความไม่ชัดเจนของมาตรฐานใน

การดำเนินงานจากองค์การภาครัฐในการนำไปปฏิบัติ จึงทำให้หลายองค์การธุรกิจยังไม่สามารถผลักดันให้การจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นได้อย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐต้องมีการจัดสร้างแผนยุทธศาสตร์ดำเนินงานดังกล่าวขึ้นมาเฉพาะเพื่อรองรับกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ สร้างความเป็นมาตรฐานในการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและองค์การได้นำไปเป็นแนวปฏิบัติควบคู่ไปกับการวางแผนพัฒนาศักยภาพของกำลังคนในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานสูงสุด

2.4 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลทำให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ทั้งนี้ผู้นำเป็นกลไกสำหรับการผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถ ตระหนักและเห็นคุณค่า เพื่อสร้างภาคธุรกิจให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุต่อไป

2.5 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ องค์ประกอบด้าน การสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นซึ่งอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของแรงงานผู้สูงอายุที่มีทักษะ ความสามารถ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่อยู่กับอยู่การมานาน สามารถสร้างคุณค่า และสร้างประโยชน์ให้กับองค์การต่อเนื่อง สร้างศักยภาพการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ จากปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หน่วยงานภาครัฐจึงควรมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุ โดยการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานของแรงงานผู้สูงอายุ และการจัดให้มีผลประโยชน์ในการจูงใจให้กับสถานประกอบการด้วยสิทธิทางภาษีต่างๆ สร้างระบบการเงินระดับมหภาค รัฐสวัสดิการต่างๆ เพื่อรองรับการเติบโตของแรงงานผู้สูงอายุที่จะเข้าสู่ระบบมากขึ้นในอนาคต

3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

3.1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในแต่ละธุรกิจ สามารถนำผลการวิจัยความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุใช้เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งสนับสนุนไปสู่การสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อปรับปรุงคุณภาพในทุกๆ กิจกรรม ขององค์กรเพื่อให้ให้องค์กรสามารถจัดกระบวนการเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ แรงงานผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรอย่างสูงสุด ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้่องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยการจัดการความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบได้แก่ ด้านการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ด้านการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวออกแบบกิจกรรมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้มีรูปแบบสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามขอบเขตความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุจะสามารถสนับสนุนและผลักดันให้การบริหารแรงงานผู้สูงอายุมีความชัดเจนขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

3.2 ผู้บริหารสามารถของแต่ละองค์กรธุรกิจสามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปใช้เพื่อกำหนดการวางแผนกำลังคน และคาดคะเนความต้องการในการใช้บุคลากรล่วงหน้า โดยกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรในปริมาณ คุณภาพ ในเวลาที่เหมาะสม สร้างหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทนแรงงานที่ขาดแคลน จากสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานในปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร จากความท้าทายในแรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นนั้น สวนทางกับแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดจำนวนลง ดังนั้นองค์กรต้องมีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ด้วยการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงาน การบูรณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการธำรงรักษาแรงงานสูงอายุ ตลอดจนการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานผู้สูงอายุ

การบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ การวางแผนกำลังคนโดยคำนึงถึงภาพในอนาคตของโรงแรมต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่มีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของโรงแรม โดยมุ่งเน้นการจ้างหลังเกษียณ โดยองค์กรใช้การประเมินจากความสามารถในการทำงานและผลการ

ปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของทั้งโรงแรมต่อตำแหน่งงานนั้นๆ ความต้องการในการทำงานต่อไปของผู้สูงอายุ และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบสัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือนต่อเนื่อง รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ

3. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจต่างๆ สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป็นขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงาน เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ให้ความสำคัญกับกระบวนการต่ออายุเกษียณในการกลับเข้ามาทำงานใหม่ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมายาวนาน องค์กรสามารถวิเคราะห์และเลือกใช้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานต่อความต้องการขององค์กร นำไปสู่ประสิทธิภาพความสามารถขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นแรงงานผู้สูงอายุสามารถรับรู้ตัวตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการเสริมแรงทางบวกทำให้แรงงานผู้สูงอายุมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยองค์กรต้องจัดการให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับพันธกิจวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้โอกาสกับผู้สูงอายุที่ต้องการทำงานต่อได้มีโอกาสทำงานต่อในฐานะที่เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือองค์กรมายาวนาน เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้ใช้ศักยภาพเพื่อเป็นกลไกในการหล่อหลอมองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

จากผลการศึกษาความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น เนื่องจากแนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร องค์กรต้องมีการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร องค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น โดยการจัดการกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร สร้างคุณค่าให้กับองค์กร แรงงานผู้สูงอายุเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่องค์กรไม่ยอมเสียไป องค์กรยังคงต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร การสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ โดยขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การเป็นแบบอย่างที่ดี วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สมรรถภาพทางร่างกาย และความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ

เป็นเหตุผลลำดับต้นๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาวนั้น องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตัวของเขา คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร

3.4 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจต่างๆ สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยมาใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งสนับสนุนความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติต่อคนที่มีลักษณะแตกต่างในช่วงวัยกับตนไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างในช่วงอายุว่าจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากองค์กรอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ยอมรับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มคนทุกกลุ่ม รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยสามารถสร้างด้วยการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนการมุ่งเน้นการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเทอุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตขึ้นท่ามกลางการควบคุมพฤติกรรมจากบิดามารดา ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะที่แสดงออกมาถึง ความยึดมั่น ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งานชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ภักดีต่อองค์กร อดทนต่อการทำงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการในด้านความมุ่งมั่นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร ความมุ่งมั่นในการทำงาน การแสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรมานาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน อันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อีกทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ใน

การทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว จึงสามารถสร้างประโยชน์ต่อเป้าหมาย และผลสำเร็จให้กับองค์กรได้ยาวนาน

3.5 ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กร สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัย การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ที่สามารถเป็นแนวทางในสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อส่งเสริมการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานที่ประสบความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่นมาปรับให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยการให้ความสำคัญและการยอมรับเคารพบุคลากรที่มีความสามารถนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของกลุ่มคนทุกช่วงวัยในองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม เพื่อเรียนรู้ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่แตกต่างกันของแต่ละคนที่แตกต่างกันแต่ละช่วงวัย โดยมอบรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ในการส่งเสริมแรงงานที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมในความสำเร็จร่วมกันโดยในองค์กรสามารถปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมความสำเร็จขององค์กรผ่านแรงงานผู้สูงอายุซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่กับองค์กรมานานย่อมมีความเข้าใจต่อองค์กรได้อย่างดีต่อวัฒนธรรมความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรต้องจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน การมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ตลอดจนกิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

ผู้สูงอายุถือเป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่างๆ ในการทำงาน สร้างจิตสำนึกในการทำงานที่ดีร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ดีร่วมกัน ถ้ายทอดการให้บริการที่เป็นเลิศให้กับพนักงานรุ่นใหม่ การบริการที่มาจากส่วนลึกๆ ความจริงใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ สร้างการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คุณธรรมที่มีในตัวของผู้สูงอายุ การทำเป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีนั้นช่วยหล่อหลอมคนในองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความคิดที่หลากหลายนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่าง พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร เพราะด้วยสังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส องค์กรจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน

3.6 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปวางแผนการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร และส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กร การแบ่งปันความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประเด็นด้านการแบ่งปันความรู้ขององค์กรอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ โดยการเก็บรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร การพัฒนาความรู้ของพนักงานด้วยการถ่ายทอด สอนงาน และแบ่งปันจากรุ่นสู่รุ่น การถ่ายทอดจากพนักงานผู้สูงอายุเพื่อเก็บข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ จากแรงงานผู้สูงอายุและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างพนักงานขององค์กรไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมหรือเวทีการประกวดที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้จะทำให้องค์กรได้ผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้แล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

จากผลการศึกษาการแบ่งปันความรู้ขององค์กร พบว่า ด้านการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ใช้สร้างให้พนักงานในองค์กรให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ ด้วยกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ กิจกรรมประกวด การส่งเสริมการใช้ความรู้ในองค์กร และกิจกรรมที่ผ่านการจัดเก็บในรูปของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ การมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยเน้นกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ ตลอดจนองค์กรถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมนั้น เกิดขึ้นได้เนื่องจากผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ผลักดันให้มีการจ้างต่อหลังเกษียณ ผู้สูงอายุทำงานกับองค์กรมานาน ศักยภาพ ทักษะ ความสามารถที่โดดเด่น ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ นำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การทำงานกับองค์กรมานานย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริการได้เป็นอย่างดี สร้างภาพลักษณ์ที่น่าจดจำ สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่งผลให้ลูกค้าผูกพันและกลับมาใช้บริการอีก โดยองค์กรสามารถจัดการกับความรู้ที่มีในตัวของคนกลุ่มนี้ สร้างประโยชน์กับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกัน ได้เรียนรู้เทคนิคขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสอนงาน จัดทำเป็นระเบียบ คู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3.7 ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์การ สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปใช้วางแผน ส่งเสริมให้เกิดการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อส่งผลให้เกิดคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ ความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุนั้นเกิดจากความรู้ต่างๆ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัว การทำงานกับองค์การมานาน สร้างผลประโยชน์ให้กับหน่วยงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถดังกล่าวของแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อการให้บริการ คุณภาพบริการที่ลูกค้าได้รับ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมานาน ความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการด้วยความเข้าใจในการบริการ และความสามาถในการจัดการต่อความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความซับซ้อนได้เป็นอย่างดี โดยการบริการได้อย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า องค์การควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการบริการอย่างเข้าถึงจิตใจของลูกค้า การบริการของแรงงานผู้สูงอายุสามารถบริการได้ตอบสนองได้ตรงต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยอาศัยทักษะ ความรอบรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมาให้บริการด้วยความเข้าใจต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ด้วยการบริการที่หลากหลาย ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นเลิศ ความสามารถในการสื่อสารของพนักงานช่วยให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ สามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เมื่อองค์การมีการเห็นคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์การ จะต้องบูรณาการความสามารถต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริง เพื่อนำไปสู่คุณภาพการให้บริการ โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้น ด้วยการธำรงรักษาและจูงใจพนักงาน เห็นคุณค่าในความสามารถโดยการให้ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความผูกพันที่ยาวนาน สามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้สูงอายุสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จและหล่อหลอมคนในองค์การไปด้วยกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้ การแบ่งปันที่นำไปสู่การสร้างบริการที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าอันเนื่องมาจากเทคนิค ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และจากการทำงานมานาน จนเกิดกระบวนการสร้างความพึงพอใจด้วยเทคนิคในการบริการ และความเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง

3.8 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การในแต่ละธุรกิจ สามารถนำผลการวิจัยความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุใช้เพื่อให้องค์การสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งสนับสนุนไปสู่การสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อปรับปรุงคุณภาพในทุกๆ กิจกรรม ขององค์การเพื่อให้้องค์การสามารถจัดกระบวนการเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ แรงงานผู้สูงอายุ ให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การอย่างสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน การจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสามารถ

นำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบกิจกรรมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กำหนดกิจกรรมต่างๆ ตามขอบเขตความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ รวมทั้งความสามารถในการผลักดันให้การจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีความชัดเจนขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลลัพธ์เชิงตัวเงินและไม่ตัวเงิน

จากผลการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นสิ่งที่เกิดจากแรงงานผู้สูงอายุที่มีอย่างชัดเจน โดยการจัดการดังกล่าวต้องสามารถสร้างการเชื่อถือยอมรับจากลูกค้าถึงความสามารถการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้า การรักษาสถานลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการ ความสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี ภายใต้การแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน อย่างไรก็ตามองค์กรยังคงต้องหาวิธีการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรทั้งผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน โดยองค์กรต้องมุ่งเน้นไปที่การจัดการการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินที่เพิ่มขึ้นด้วย องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในทุกขั้นตอนกระบวนการ การจูงใจ การธำรงรักษาพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน ความสามารถที่โดดเด่นในการปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง เป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน การขับเคลื่อนของวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สามารถหล่อหลอมคนในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยอดขาย กำไร และการสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว เพื่อเชื่อมโยงผลการดำเนินงานทั้งสองจากการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดบนความยั่งยืนต่อไป

3.9 ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรธุรกิจสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนและความสูญเสียที่เกิอาจเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้กิจการสามารถก้าวทันกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องทำการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสม องค์กรต้องสามารถจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ครอบคลุมในทุกกระบวนการ องค์กรจะต้องคอยเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบอื่นๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที ควรเปิดโอกาสในการปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้มีลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นในการทำงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะจากการทำงานแบบเดิม เนื่องจากสภาพแวดล้อมในสังคม การแข่งขันที่มีมากขึ้น ทำให้การใช้ประสบการณ์การทำงานแบบเดิมไม่เพียงพอในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างโอกาสจากการ

เปลี่ยนแปลงให้เกิดการจัดการเชิงรุกกับบุคลากร เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงาน การพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อม และสนับสนุนบุคลากรในการค้นหาสิ่งใหม่ๆ ทำให้เกิดความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปกับการทำงานของแรงงานผู้สูงอายุ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้สูงอายุไม่ค่อยเรียนรู้เทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงการทำงานไปมาก ซึ่งในบางธุรกิจก็ยังคงต้องใช้แรงงานของมนุษย์ในการทำงาน ดังนั้นองค์การต้องบูรณาการทั้งเทคโนโลยีและความสามารถของคนไปพร้อมกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ นำไปสู่การสร้างคุณค่าในงานให้เกิดกับบุคลากรขององค์การ และการตั้งรับจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารกิจการจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุและความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยควรมีรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการวางแผนในการดำเนินงานให้สำเร็จ

จากผลการศึกษาผลกระทบของความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่า ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า จึงทำให้องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ดังกล่าวที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อองค์การสามารถใช้ทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุเรียนรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนวัตกรรม ที่สามารถช่วยลดต้นทุนขององค์การได้ การแบ่งปันความรู้ขององค์การจากแรงงานผู้สูงอายุต้องบูรณาการร่วมกับการความรุนแรงทางการแข่งขัน องค์การต้องจัดการเพื่อให้เทคโนโลยีกับความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุโดยเชื่อมโยงไปพร้อมกัน สร้างความยั่งยืนต่อไป องค์การต้องสามารถจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยใช้ความสามารถที่โดดเด่นของทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดคุณภาพการให้บริการ และองค์การยังต้องวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการปรับปรุงการให้บริการ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต รวมทั้งการจัดการเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อให้เทคโนโลยีกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์บูรณาการคุณภาพการบริการร่วมไปพร้อมกับการจัดการการความรุนแรงทางการแข่งขันไปพร้อมกัน

3.10 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจต่างๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนจัดการในการจัดกระบวนการจัดการองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ ให้เข้ากับสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีทิศทางของโครงสร้างและความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เป็นแนวทางให้ผู้บริหารใน

บทบาทของผู้นำสามารถจัดการองค์การและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยตรวจสอบจากผลกระทบของสิ่งแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผลกระทบจากเทคโนโลยี การสร้างความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องของเทคโนโลยีในปัจจุบัน และเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งเทคโนโลยีในอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางการทำงานและความสามารถทางด้านเทคโนโลยีขององค์การในการบริการ ดังนั้นผู้บริหารต้องส่งเสริมค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรโดยการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสเชิงรุก และตรวจสอบปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับองค์การ โดยให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น โดยส่งเสริมในการสร้างค่านิยมในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ในการจัดการสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่มีการบูรณาการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ที่เปรียบเสมือนเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ นำไปสู่การพัฒนาและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากผลการศึกษาระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ควรพิจารณาการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้นำที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สามารถบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล สร้างให้ผู้นับตามเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง โดยผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าในความสามารถของตน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล การบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล ตลอดจนผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงาน โดยมีการพิจารณาเป็นรายบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำที่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบันผลักดันให้เกิดจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุ นำไปสู่นโยบายการจ้างงานต่อหลังเกษียณ โครงสร้างประชากรของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงแรงงานวัยหนุ่มสาวที่ลดน้อยลง ทำให้องค์การเห็นคุณค่าในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ จูงใจให้โอกาสคนกลุ่มนี้ที่ทำงานกับองค์การมายาวนาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ระเบียบวินัย การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ยึดมั่นในอุดมการณ์ ทุ่มเทอุทิศตน ความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์การ สามารถจัดการแรงงานกลุ่มนี้ให้สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในแต่

ละองค์การต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ในการดำเนินธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การเห็นความสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุ สร้างให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทำความเข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นในองค์การ

3.11 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจต่างๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนจัดการความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่มาจาก การมีแรงงานที่มีความหลากหลาย อันได้แก่ ความหลากหลายในทักษะ ประสบการณ์ ผู้บริหาร องค์การต้องเรียนรู้และเข้าใจว่าความหลากหลายนี้ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์การในด้านต่าง ๆ อาทิ การสรรหาว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิด การพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการต่างๆ การให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด สร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในทุกช่วงอายุ ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จขององค์การ การดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลายของ บุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การให้มากที่สุด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งจะช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ

จากผลการศึกษากิจการจัดการความหลากหลาย พบว่า องค์การควรพิจารณาให้ความสำคัญ กับความสามารถในการปรับตัวขององค์การตามสภาพแวดล้อมเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลาย ของพนักงานในองค์การ โดยการแจ้งข่าวสารที่จะกระทบกับการดำเนินงานของกิจการให้บุคลากร ทราบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การ สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนา ศักยภาพในการทำงาน ตลอดจนองค์การต้องสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้อง กับสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน องค์การจะต้องเข้าใจในความแตกต่างความ หลากหลายเพื่อจัดการให้พนักงานทุกคนเข้าใจกันและอยู่ร่วมกันได้ พยายามเรียนรู้ข้อดีข้อเสีย ระหว่างกัน องค์การต้องทำความเข้าใจในความแตกต่างของวัยที่ต่างกัน ความเชี่ยวชาญของแต่ละคน แต่ละวัย เพราะองค์การเป็นสถานที่ที่มีความหลากหลายอยู่ในที่เดียวกัน องค์การต้องสามารถจัดการ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมาย ร่วมกัน หล่อหลอมความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจัดการให้ เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเท่าเทียม เนื่องจากแรงงาน ผู้สูงอายุก็เป็นคนที่อยู่กับองค์การมานาน มีองค์ความรู้ที่สะสมมายาวนาน ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้ หากองค์การเห็นประโยชน์จากแรงงานผู้สูงอายุ

แล้ว ผลักดันไปสู่การจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพขององค์การที่ยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในหน่วยการวิเคราะห์ที่เป็นระดับองค์การ โดยมุ่งเน้นศึกษารูปแบบในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในหน่วยการวิเคราะห์ระดับบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ทั้งผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านจิตวิทยา เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การเรียนรู้ ความเครียด ความวิตกกังวล ความไว้วางใจ ความผูกพันในองค์การ เป็นต้น

2. ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เช่น การศึกษาแบบพหุระดับ เปรียบเทียบความแตกต่างในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ ทดสอบว่าปัจจัยใดจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ นอกจากนี้ควรวิจัยเพิ่มเติมผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อให้ได้รูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ครอบคลุมต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน

3. การนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับอุตสาหกรรมอื่นนั้น จะต้องมีการพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ กล่าวคือ ควรเป็นอุตสาหกรรมที่ยังคงต้องใช้แรงงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแรงงานในการสร้างคุณค่าให้กับงานนั้นๆ ซึ่งเทคโนโลยีไม่สามารถมาเข้ามาทดแทนคุณค่านั้นได้ หรือเป็นการบูรณาการระหว่างการใช้แรงงานและเทคโนโลยีให้สอดคล้องและสร้างคุณค่าร่วมกันได้

4. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกันไป ในด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ เช่น บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาตั้งในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ที่มีวัฒนธรรม และเชื้อชาติที่ต่างกัน ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

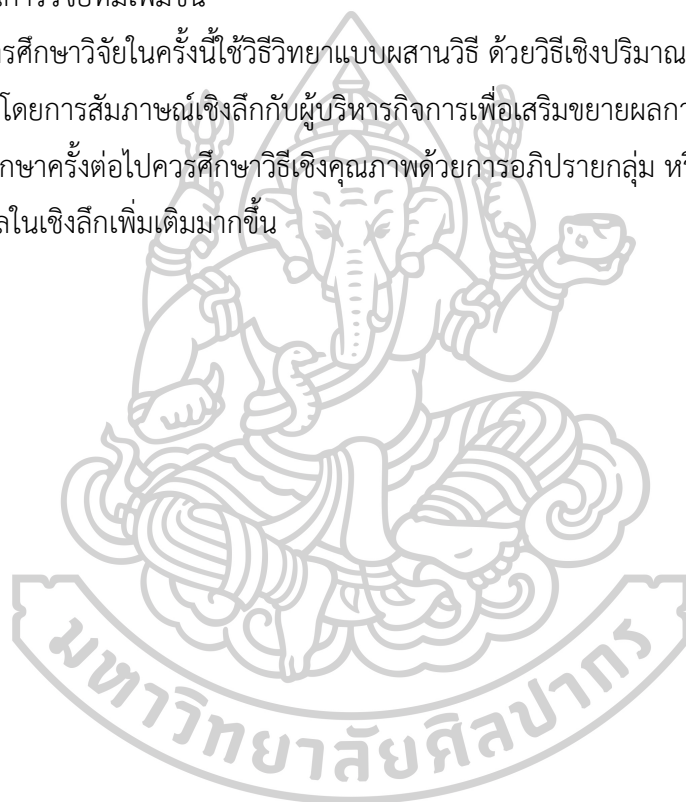
5. การศึกษาวิจัยในอนาคตควรมีการออกแบบที่ครอบคลุมการวิจัยแบบตัดขวาง เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลาอาจมีปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุอื่นๆ โดยควรออกแบบการศึกษาวิจัยให้มีการเก็บข้อมูลหลายครั้ง เพื่อสามารถวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละครั้งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

6. ผู้วิจัยใช้การวิจัยในรูปแบบอื่นๆ โดยนำโมเดลในการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนา ด้วยการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ภายใต้การควบคุมสถานการณ์ เพื่อค้นหาตัวแปรหรือข้อมูลในประเด็นที่แตกต่างกันเพื่อต่อยอดในเชิงลึก เช่น การตื่นตัว ความเบื่อหน่าย

7. ในการวิจัยครั้งต่อไป สามารถนำกรอบแนวคิดจากการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุม ที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน เช่น ทุนการดำเนินการของอุตสาหกรรมที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือขนาดองค์กรที่มีจำนวนพนักงานใกล้เคียงกัน เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ในด้านผลการดำเนินงานที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

8. จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในสองประเด็นนี้เพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่มีเพิ่มขึ้น

9. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธี ด้วยวิธีเชิงปริมาณแล้วจึงยืนยันข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารกิจการเพื่อเสริมขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาวิธีเชิงคุณภาพด้วยการอภิปรายกลุ่ม หรือวิธีอื่นตามเหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มเติมมากขึ้น



รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & George, S. Day (2001). *Marketing research*, 7.
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Akbaba, A. (2006). "Measuring service quality in the hotel industry : a study in a business hotel in Turkey". *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 70-92.
- Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). "Knowledge sharing in project-based organizations : Overcoming the informational limbo". *International Journal of Information Management* 34(6), 770-779.
- Anggia, P., Sensuse, D. I., Sucahyo, Y. G., & Rohajawati, S. (2013). *Identifying Critical Success Factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper*. Paper presented at the Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS), 2013 International Conference on.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). "Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States". *Journal of Developmental Entrepreneur*, 5(1), 21-40.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (1991). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991" *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). "Building competitive advantage through people". *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development" *Research in Organizational Change and Development* 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. London: SAGE publication, Inc.
- Bass, B. M., & Press. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* Press. New York: Free Press.
- Bassett-Jones, N. (2005). "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Diversity Management". *Creativity and Innovation*, 14(2), 169-175.
- Bennis, W. G. (1985). *Leaders : The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals : A case study of a telecommunication firm". *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (Vol. 3rd). Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2016). *Research in education*: Pearson Education India.
- Biga, A. (2007). "Measuring Diversity Management Skill : Development and Validation of a Situational Judgment Test" (A Degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.), University of South Florida.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2014). Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 5(1037-1042).
- Bloemer, J., Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). "Investigating drivers of bank loyalty : the complex relationship between image, service quality and satisfaction". *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276-286.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Centre for leadership studies*: University of Exeter.

- Booking.com. (2560). ข้อมูลโรงแรมในประเทศไทย. Retrieved from <http://www.booking.com>
- Boyd, B. K., & Gove, S. (2006). Managerial constraint: The intersection between organizational task environment and discretion *Research methodology in strategy and management* (pp. 57-95): Emerald Group Publishing Limited.
- Brooke, L. (2003). "Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce". *International Journal of Manpower*, 24(3), 260-283.
- Bureau, P. R. (2016). World population data sheet. Retrieved from <http://www.prb.org/DataFinder.aspx>
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). "The aging workforce : perceptions of career ending". *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102-117.
- Cai, S., & Yang, Z. (2014). On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers. *International Journal of Production Economics*, 151, 131-145.
- Calderon, C., Chong, A., & Stein, E. (2007). Trade intensity and business cycle synchronization: Are developing countries any different? *Journal of international Economics*, 71(1), 2-21.
- Case, K., Hussain, A., Marshall, R., Summerskill, S., & Gyi, D. (2015). "Digital human modeling and the ageing workforce. Procedia Manufacturing". *Procedia Manufacturing*, 3, 3694-3701.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management* (8th ed ed.). New Jersey: Prentice-Hall
Thousand Oaks, CA: Sage
- Chang, T.-C., & Chuang, S.-H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert systems with applications*, 38(5), 6170-6178.
- Chen, C.-H. (2009). *Development of a model to measure customer satisfaction with international tourist hotels in Taiwan*.
- Chen, L., & Fong, P. S. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. *Expert Systems with Applications*, 39(18), 13523-13539.

- Chen, W.-J., & Cheng, H.-Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468-476.
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35(152-160).
- Cheung, B. C.-M. (2012). *A study of the interrelationship of spa guests' motivation, perceived service quality, value, satisfaction, and behavioral intentions*: Oklahoma State University.
- Childs Jr., J. T. (2005). "Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived" *Human Resource Management* 44(1), 73-77.
- Ciutiene, R., & Railaite, R. (2014). "Challenges of managing an ageing workforce". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 69-73.
- Ciziuniene, K., Vaiciute, K., & Batarliene, N. (2016). "Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector : Lithuanian Case Study". *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- CK Chiu, W., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). "Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers : An east-west comparison". *Human Relations*, 54(5), 629-661.
- Cox, T. (1991). "The Multicultural Organization". *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Crespell, P. J. (2007). Organizational climate and innovativeness in the forest products industry.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essential of psychology testing*. New York: Harper. *Culture: Based on the competing values framework* (Vol. 3). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Cruz-Ros, S., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2015). Service firm capabilities and performance: Contingent analysis of customer contact. *Journal of Business Research*, 68(7), 1612-1621.

- D., B. (2001). The Business case for workplace Diversity. Retrieved from Accessed from <http://https://news.thomasnet.com/imt/2011/07/19/the-business-case-for-workplace-diversity>
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of business venturing*, 25(1), 87-103.
- Dedeoglu, B. B., & Demirer, H. (2015). "Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130-146.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). "Entrepreneuril strategy marking and firm performance : Tests of contingency and configurational models". *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (t. ed Ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dessler, G. (2010). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Diamantopoulos, A., Siguaw, J. A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*: Sage.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). *Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach* (Vol. 35).
- Division, U. N. P. (2007). *World population milestones*: New York.
- Donalson, L. (2001). *The Contingency of the organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dumay, J., & Rooney, J. (2011). Dealing with an ageing workforce: current and future implications. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(3), 174-195.
- Dwyer, R. J. (2009). "Prepare for the Impact of the Multi-generational Workforce". *Transforming Government People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
- Dychtwald, K., Erickso, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis : How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities : What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Evan, J. R., & Lindsay, W. M. (1996). *The management and control of quality* (3rd ed. ed.). St. Paul, MN: West.
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). "Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21 th Century : An Overview of its Characteristics" . *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8, 83-96.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). "Strategic marketing and the resource based view of the firm". *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Feuer, A. (2013). Life on \$7.25 an Hour : Older Workers Are Increasingly Entering Fast-Food Industry. Retrieved from http://www.nytimes.com/2013/12/01/nyregion/older-workers-are-increasingly-entering-fast-food-industry.html?_r=2&.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). "Mapping talent development: definition, scope and architecture" *European Journal of Training and Development* 36(1), 5-24.
- Garcia, M. T. M., Fontainha, E., & Passos, J. (2017). Hiring older workers: The case of Portugal. *The Journal of the Economics of Ageing*, 9, 71-77.
- Garrido, M. J., Gutiérrez, A., & San José, R. (2008). Organizational and economic consequences of business e-procurement intensity. *Technovation*, 28(9), 615-629.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization* (Vol. 71): Harvard Business Review July-August.

- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). "Service quality : concepts and models". *International of Quality and Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. *Knowledge management case book: Siemens best practices*, 89-105.
- Girtlioglu, I., Jones, E., & Avcikurt, C. (2014). "Measuring food and beverage service quality in spa hotels A case study in Balikesir, Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 183-204.
- Glastra, F. J., & Meerman, M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 105-124.
- Gokcen, A. (2012). "Diversity in Diversity Management." *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 241-244.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gonzalez, I., & Morer, P. (2016). "Ergonomics for the inclusion of older workers in the knowledge workforce and a guidance tool for designers". *Applied Ergonomics*, 53, 131-142.
- Gove, S., & Boyd, B. K. (2006). Managerial Constraint: The Intersection Between Organizational Task Environment and Discretion *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 57-95).
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies*. San Francisco Jossey – Bass Ins.
- Griffiths, J., Lloyd-Walker, B., & Williams, A. (1999). *HR : Human Resource Management*. Australia Prentice Hall Australia.
- Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance : A review of the research agenda". *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

- Guinn, R. E., & A., R. J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Gunaratne, K. A., & Du Plessis, A. J. (2007). "Performance management system : a powerful tool to achieve organizational goals" *Journal of Global Business and Technology*, 3(1(Spring)), 17-28.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). "Different knowledge, different benefits : Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations". *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133-1153.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. . (2010). *Multivariate data analysis* Upper saddle River, New Jersey Pearson Education International.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th ed. Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.*
- Hao, J., Ilan, A., Chun Kwong, K., & Yu, C. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *J. Eng. Technol. Manag.*, 30(2), 188-205. doi:10.1016/j.jengtecman.2013.01.005
- Hatch, M. with Cunliffe, AL (2006) *Organization Theory– Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*: Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*: Oxford university press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*,(Oxford: Oxford University Press).
- Hayton, J. C., & Kelly, D. J. (2006). "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship". *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Heisler, W., & Bandow, D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the US. *Business Horizons*, 61(3), 421-430.
- Hendrikks, P. (1999). "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing". *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). "HRM practices and low occupational status older workers". *Employee Relations*, 35(3), 339-355.

- Hur, W.-M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2014). "The role of chronological age and work experience on emotional labor The mediating effect of emotional intelligence". *Career Development International*, 19(7), 734-754.
- Izhar, T. A. T., & Ishaq, B. M. (2013). "Recent developments in the organization goals conformance using ontology". *Expert Systems with Applications*, 40(10), 4252-4267.
- Jadesadalug, V., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Building innovative creation efficiency of furniture business in Thailand: An empirical research of its antecedents and consequences. *International Journal of Strategic Management*, 9(3), 36-58.
- Jennex, M., & Olfman, L. (2005). Assessing knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 1(2), 33-49.
- Jiao, H., Alon, I., & Cui, Y. (2011). Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(2), 131-144.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013a). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *J. Eng. Technol. Manag.*, 30(2), 188-205. doi:10.1016/j.jengtecman.2013.01.005
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013b). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498.
- Kaplan, D. (2008). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (Vol. 10): Sage Publications.
- Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J., & Wang, M. (2015). "Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study". *Research in Social Stratification and Mobility*, 41, 103-112.

- Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97.
- Kathiravelu, S. R., Mansor, N. N. A., Ramayah, T., & Idris, N. (2014). Why organisational culture drives knowledge sharing? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 119-126.
- Khorasani, A., & Eidi, A. (2010). *Applicable training need assessment techniques based on ISO 10015*. Tehran, Industrial Research & Training Center of Iran Publications.
- Kline, R. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 3rd edn Guilford Press. New York.
- Knauth, P., Karl, D., & Braedel-Kühner, C. (2005). How to improve the work ability of elderly workers The European research project RESPECT. *International Congress Series*, 1280, 11-16.
- Koall, I. (2011). "Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations" *Equality Diversity and Inclusion : An International Journal* 30(7), 572-588.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions" *Journal of Management Studies* 44(7), 1187-1212.
- Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*: John Wiley & Sons Inc.
- Lai, K. H. (2004). "Service capability and performance of logistics service providers". *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40(5), 385-399.
- Lämsä, A. M., & Sintonen, T. (2006). "A narrative approach for Organizational learning in a diverse organisation". *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106-120.
- Lazazzara, A., & Bombelli, M. C. (2011). "HRM practices for an ageing Italian workforce : the role of training". *Journal of European Industrial Training*, 33(8), 808-825.
- Li, D.-y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.

- Liao, S.-H., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of information science*, 33(3), 340-359.
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). "A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives". *International Journal of Project Management*, 21(3), 189-198.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, P. -L., Chen, W. -C., & Tsai, C. -H. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(12), 971-977.
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). "Effect of diversity on human resource management and organizational performance." *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Goal-setting theory of motivation". *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2013). *Human Resource Management Function, Applications, Skill Development*: Sage.
- Luthans, F., & Stewart, T. I. (1997). "A general contingency theory of management" *Academy of Management Journal*, 2(2), 181-195.
- M, B., S, R., & A, D. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1037-1042.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.232>
- Magd, H. (2003). "Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management". *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 393-401.
- Mahdavi, M. M., & Hesamamiri, R. (2014). Knowledge management reliability and its impact on organizational performance: An empirical study. *Program*, 48(2), 102-126. doi:doi:10.1108/PROG-01-2013-0001

- Malul, M. (2009). Older workers' employment in dynamic technology changes. *The Journal of Socio-Economics*, 38(5), 809-813.
- Mamaghani, F. (2010). The social and economic impact of information and communication technology on developing countries: An analysis. *International Journal of Management*, 27(3), 607.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McGregor, J., & Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 163-177.
- Melville, N., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. (2007). The productivity impact of information technology across competitive regimes: The role of industry concentration and dynamism. *Decision support systems*, 43(1), 229-242.
- Miller, F. A. (1998). "Strategic Culture Change : The Door to Achieving High Performance and Inclusion". *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*: McGraw-Hill.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.
- Munhurrun, P. R., Naidoo, P., & Bhiwajee, S. D. L. (2009). "Employee perceptions of service quality in a call centre". *Managing Service Quality*, 19(5), 541-557.
- Musketeer. (2560). Booking.com เผยความสำเร็จธุรกิจรับจองที่พักในประเทศไทย Retrieved from <http://marketeer.co.th/archives/74952>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance : a resource-based view". *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Nations, U. (2001). World population ageing : 1950-2050. Retrieved from <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*: New York: Oxford University Press.

- Organization, W. P. D. (2018). 2017 World Population Data Sheet. Retrieved from https://assets.prb.org/pdf17/2017_World_Population.pdf
- Panayides, P. M. (2007). "The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance" *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Picchio, M., & van Ours, J. C. (2013). "Retaining through training even for older workers". *Economics of Education Review*, 32, 29-48.
- Pick, S., & Uhles, N. (2012). "Pick, Stephen, and Neville Uhles". *The Public Manager*, 41(3), 29-34.
- Pinto, A. M. G. L. R. S., da Silva Ramos, S. C. M., & Nunes, S. M. M. D. (2015). "Managing an aging workforce : What is the value of human resource management practices for different age groups of workers?". *Tekhne*, 12, 58-68.
- Pinto, S. R., & Nunes, S. M. M. D. (2014). "Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of worker?". *Review of Applied Management Studies*, 12, 58-66.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). "Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspective in organizations". *International Journal of Intercultural Relation*, 37(159-175).
- Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2011). "Formal modeling of organizational goals based on performance indicators". *Data & Knowledge Engineering*, 70(4), 335-364.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). The core competence of the corporation *Strategic learning in a knowledge economy* (pp. 3-22): Elsevier.
- Randall, E. S., & Richard, G. L. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. 2010, 79(2), 286-287.

- Reddy, A. B. (2016). "Labour force participation of elderly in India: patterns and determinants". *International Journal of Social Economics*, 43(5), 502--516.
- Richard, O. C. (2000). "Racial diversity, business strategy and firm performance : A resource based view". *Academy of Management Journal* 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Murthi, B., & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.
- Salerno, M. S. (2009). "Reconfigurable organization to cope with unpredictable goals". *International Journal Economics*, 122(1), 419-428.
- Sánchez, J. H., Sánchez, Y. H., Collado-Ruiz, D., & Cebrián-Tarrasón, D. (2013). Knowledge creating and sharing corporate culture framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 388-397.
- Sansook, J. (2010). *Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of private hospitals in Thailand*. Ph. D. Dissertation (Management). Mahasarakham University.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). "Developing performance-linked competency model : a tool for competitive advantage" *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
- Sezerel, H., & Tonus, H. Z. (2014). The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 354-359.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.026>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?". *Human Resource Management Review* 19(2), 117-133.
- Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Hellriegel, D. (2008). *Competency-Based Management*. Thomson South-Western.

- Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). "Contingency research in operations management practices" *Journal of Operations Management* 26(6), 697-713.
- Stephen, P., Robbins, J., & Timothy, A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed. ed.): Education, Inc.
- Stone, R. J. (2006). *Managing Human Resource*. Queensland: John Wiley and Sons Australia Ltd. .
- Stone, T. H., Webster, B. D., & Schoonover, S. (2013). "What do we know about competency modeling?" . *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 334-338.
- Streb, C. K., & Voelpel, S. C. L., Marius. (2008). "Managing the aging Workforce : Status quo and implications for the advancement of theory and practice" . *European management journal*, 26(1), 1-10.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. London: John Wiley & Son.
- Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. (2000). *Knowledge management: Clarifying the key issues*. New York: Rector Duncan and Associates.
- Tengku Izhar, T. A., Torabi, T., & Bhatti, M. I. (2017). An ontology-based goal framework to evaluate the level of the organizational goals achievement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(2), 193-236.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25(4), 471-481.
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H., & Liu, Y. C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2010). Decision Support and Business Intelligence Systems (required). *Google Scholar*.
- Voelpel, S. C., & Streb, C. K. (2010). "A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce" . *Organizational Dynamics*, 39(1), 84-90.

- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organisational behaviour*, 10(1), 685-697.
- Wang, H., & Chen, W.-R. (2010). Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity. *Research Policy*, 39(1), 141-154.
- Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). "From knowledge sharing to firm performance : A predictive model comparison". *Journal of Business Research* 69(10), 4650-4658.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance". *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Wayne, R., Mondy, M., & Joseph, J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). The United States Pearson: Education, Inc.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and diversity in organizations : A review of 40 years of research". *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management" *Journal of management* 18(2), 295-320.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Edwin Cheng, T. C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>
- Young, K. (2013). "It's time to rise to the challenge of an aging workforce. Human ". *Human Resource Management International Digest*, 21(7), 27-29.
- Yuraporn Sudharatna. (2004). *Towards a stage model of learning organization development*. (Doctoral dissertation), The university of Adelaide.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394-402.



กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560. กรุงเทพฯ:
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. รายงานผลการสังเคราะห์งานวิจัยด้านผู้สูงอายุ
พ.ศ. 2549-2558. กรุงเทพฯ: ทูเคเตอร์ เอ็ดดูเทนเมนท์.

- กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2553). สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุ ปี 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กรีซ แร่งสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2560). ที่พัก. Retrieved from <http://thai.tourismthailand.org>
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ (ปัจจุบันสู่ออนาคต)". วารสารสุทธิปริทัศน์, 28(86), 322-337.
- กรีเอทีพีไทยแลนด์. (2559). "20 :17 NEW WORK TIME ON MILLENNIALS' TIME งานที่ชอบออฟฟิศที่ใช่". นิตยสารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผลักดันเศรษฐกิจไทย โดย TCDC, 8(2), 14-19.
- จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. (2558). HR A to Z คำบริหารคน. กรุงเทพฯ: เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์.
- จารุพันธ์ จิระรัชนิรมย์. (2560). โรงแรมยังขาดแคลนแรงงาน. Retrieved from <http://www.posttoday.com/biz/news/473869>
- เฉลิมพล แจ่มจันทร์. (2554). ข้อพิจารณาโมทัศน์ใหม่ของ "นิยามผู้สูงอายุ" และ "อายุเกษียณ" ในประเทศไทย. วารสารประชากร, 4(1), 131-150.
- เฉลิมพล แจ่มจันทร์, & สวริย์ บุญมานนท์. (2554). แรงงานสูงวัยและการคาดการณ์ผลกระทบจากการขยายกำหนด เกษียณอายุ. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชมสุภัค ครุทกะ. (2554). หลักการการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. .
- ชาย โปธิสิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2553). *Achieving synergy through diverse workforce*. เอกสารการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง *Building Diversity to Synergy*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

- ดำรง พิณคุณ. (2558). *Creative Marketing* การตลาดสร้างสรรค์ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). นนทบุรี: อมรินทร์ บুক เซนเตอร์.
- ธัญนันท์ บุญอยู่. (2558). อิทธิพลคั่นกลางแบบอนุกรมของทุนทางปัญญาและการเป็นผู้ประกอบการ ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการดำเนินงานสำหรับอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถโดยสาร (ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ธีรยุทธ เมฆประสาธ. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย (บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- นลวิชัย ชุนลา, & เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). "การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ". วารสารนักบริหาร, 35(1), 133-141.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี: รัตนาไตร.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2559). โรงแรมฝั่งอันดามัน เปิดศึกชิงแรงงานแพงเท่าตัว. Retrieved from http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1471240663
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, & กฤติกา ลีมลาวัลย์. (2554). "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์". วารสารนักบริหาร, 31(4), 168-173.
- ปรีชา คำมาตี, จีราวรรณ คงคล้าย, & เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). "การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้". วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(2), 216-225.
- ปรีชา คำมาตี, วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์, & จีราวรรณ คงคล้าย. (2560). "การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์". วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์. 12(2), 23-34.
- พงศสฎา เฉลิมกลิ่น. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์เครือข่าย : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (ปริญญาดุษฎีบัณฑิต การจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พรทิพย์ ไตรภักทร. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้จิตตปัญญาศึกษา. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2558). "การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศไทย". วารสาร *HR INTELLIGENCE*, 10(2), 94-104.
- พัทธนันท์ ทรรษากิรมย์โชค และประมา ศาสตรระจิว. (2559). กระบวนการจัดการความรู้. วารสาร ศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8(16), 163-168.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). "การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์". วารสารนักบริหาร, 31(1), 153-159.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Human resource management* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑกานติ แลนแคสเตอร์. (2548). วิชาการตลาดโรงแรม. กรุงเทพฯ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. (2556). การสร้างคุณค่าร่วม แนวปฏิบัติที่ดีสู่สังคม. วารสารนักบริหาร 33(3), 75-81.
- ระบิล พันภัย. (2557). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์การ: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. (ปริญญาดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล, & อ้อยอูมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอเรชันวาย (*Generation Y*) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. (ปริญญามหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ลภัสสรดา วัลยกุลลาศ, & ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ. (2556). การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุขององค์การบริหารส่วนตำบลปากบาง อ.เทพา จ.สงขลา. Paper presented at the การประชุมมหาดใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 4 วันที่ 10 พฤษภาคม 2556.
- วชิระ ชนะบุตร. (2555). การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management). Retrieved from www.gotoknow.org/posts/441821
- วนิดา วาตีเจริญ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- วรมศม์ สุวรรณระดา. (2559). *ชาญชรา ก้าวสู่สังคมสูงวัยด้วยความรู้และปัญญา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วิกรานต์ มงคลจันทร์. (2558). *Marketing for Work* งานตลาด. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ Modern Management* (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและ บทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal*, 7(3), 845-862.
- ศิวลาภ สุขไพบูลย์วัฒน์. (2560). *บทบาทของผู้สูงอายุต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศไทย*. วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 9, 17, 176-191.
- ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, & ยุวดี ลิ้เป็น. (2559). "กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร". วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14(1), 11-16.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). Retrieved from www.ftpi.or.th/member
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). *จับประเด็นร้อน! “HR 4.0 TRENDS AND MOVE” ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ THAILND 4.0*. Retrieved from <https://dir.co.th>.
- สมพร ปานยินดี. (2558). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย*. (ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต การจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร., นครปฐม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2559). *ขยายการจ้างแรงงานผู้สูงอายุ*. Retrieved from <http://www.thaihealth.or.th/Content/32853-ขยายอายุการจ้างแรงงานผู้สูงอายุ.html>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)*. Retrieved from www.nesdb.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2557). ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านแรงงานผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ 2556 และแผนปฏิบัติการด้านแรงงานผู้สูงอายุประจำปีงบประมาณ 2557. Retrieved from www.mol.go.th
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). สรุปผลที่สำคัญการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุธาสินี โพธิจันทร์. (2558). จัดการความหลากหลายของแรงงาน ความท้าทายของการเพิ่มผลิตภาพ. Retrieved from www.ftpi.or.th/2015/2829
- สุภาวดี จันทวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร พิศาลบุตร, & นารินทร์ หวังสุนทรภาพร. (2549). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ปีเคการพิมพ์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2560). กลยุทธ์บริหารจัดการด้านความหลากหลายของพนักงาน. Retrieved from <http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=429>
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, & อภิชัย ศรีเมือง. (2549). กลยุทธ์บริหารจัดการด้านความหลากหลายของพนักงาน. Retrieved from <http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=429>
- อัศวินท์ ศาสนพิทักษ์. (2560). การขยายอายุที่จะเกษียณในสังคมผู้สูงอายุ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 11(24), 90-96.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2558). การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ประเด็นและแนวโน้มสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย



เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถใน
การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

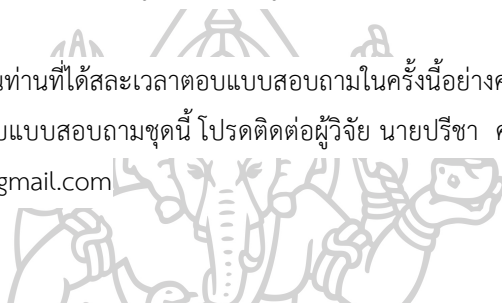
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย

- ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
- ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
- ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน
- ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในอนาคตต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัย หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นายปรีชา คำมาดี เบอร์โทรศัพท์ 085-840-0991 E-Mail: preecha.aj@gmail.com



นายปรีชา คำมาดี

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1) เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
- 2) อายุ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 – 35 ปี
<input type="checkbox"/> 36 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 40 ปี
- 3) ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป
---	------------------------------------	---
- 4) ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 11 - 15 ปี มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)
 ประธานกรรมการบริหาร (CEO) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ระดับมาตรฐานของโรงแรม

4 ดาว 5 ดาว
2. ที่ตั้งของโรงแรม

ภาคเหนือ ภาคกลาง
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก
 ภาคตะวันตก ภาคใต้
3. ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน

ต่ำกว่า 25,000,000 บาท 25,000,000 – 50,000,000 บาท
 50,000,001 – 100,000,000 บาท มากกว่า 100,000,000 บาท
4. จำนวนพนักงาน

น้อยกว่า 50 คน 50 – 100 คน
 101 – 150 คน มากกว่า 150 คน
5. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี
6. รายได้จากการขายสินค้า / บริการ และอื่น ๆ ถัดเฉลี่ยต่อปี

ต่ำกว่า 5,000,000 บาท 5,000,000 – 25,000,000 บาท
 25,000,001 – 45,000,000 บาท มากกว่า 45,000,000 บาท
7. กิจการมีการจ้างงานผู้สูงอายุที่มีอายุ ตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไปในตำแหน่งงานใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ผู้บริหาร แผนกส่วนหน้า
 แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารอาหารและเครื่องดื่ม
 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
8. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงแรมด้านต่าง ๆ หรือไม่

เคยได้รับ ไม่เคยได้รับ



ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	มาก
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	น้อย
ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)						
การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized Influence)						
1	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างศรัทธาของพนักงาน					
2	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้พนักงานเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน					
3	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้					
การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation Inspiration)						
4	ผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง					
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยมีวิธีการโน้มน้าวให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน					
6	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้กับพนักงานอยู่เสมอ					
การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (Intellectual Stimulation)						
7	ผู้บริหารมีความสามารถกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ					
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
การให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)						
10	ผู้บริหารเป็นผู้ที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล					
11	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนเห็นคุณค่าในความสามารถของตน					
12	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยมีการพิจารณาเป็นรายบุคคล					
การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Managing the Diversity Orientation)						
13	กิจการมีบริหารงานโดยคำนึงถึงข้อมูลพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันนำมาสู่คุณค่าสูงสุดขององค์การ					
14	กิจการบริหารงานด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายสามารถสื่อสารได้กับบุคลากรทุกกลุ่ม					
15	กิจการสามารถจัดการความแตกต่างทางทัศนคติที่มีต่องานได้อย่างเหมาะสม					
การสร้างความเท่าเทียม (Creating Equality)						
16	กิจการคำนึงถึงความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์การ					
17	กิจการบริหารงานด้วยการกำหนดกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์การ					
18	กิจการบริหารงานด้วยนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Adaptability)						
19	ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันกิจการนำมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการทำงาน					
20	กิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน					
21	กิจการแจ้งข่าวสารที่จะกระทบกับการดำเนินงานของกิจการให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ					
ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Older Worker Management Capability)						
การบูรณาการจักระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration)						
22	กิจการมีการบูรณาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการธำรงรักษาแรงงานผู้สูงอายุ					
23	กิจการมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับแรงงานผู้สูงอายุ					
24	กิจการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานผู้สูงอายุ					
การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation)						
25	กิจการมีการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร					
26	กิจการมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม					
27	กิจการมีการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น
-----	---------	------------------

		5	4	3	2	1
การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals Orientation)						
28	กิจการมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ					
29	กิจการมุ่งเน้นการบริหารงานแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร					
30	กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation)						
31	กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรม องค์กรเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน					
32	กิจการมีการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึง การบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคง และมีเสถียรภาพ					
33	กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งความสำเร็จอยู่ ตลอดเวลา					
การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organization)						
การสร้างเครือข่ายความรู้ (Learning Network)						
34	กิจการมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของ บุคลากรระหว่างแผนกมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ก่อให้เกิด คุณภาพการบริการที่ดี					
35	กิจการสามารถสร้างเครือข่ายความรู้อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยง กันทั้งระบบ					
36	กิจการสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ช่วยทำให้องค์กร สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity Integration)						
37	กิจการมีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ					
38	กิจการมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
39	องค์กรการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน					
การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation in Learning: ML)						
40	กิจการมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้					
41	กิจการมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
42	แรงจูงใจในการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานเกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)						
ความต่อเนื่องในการบริการ (Continuous Service)						
43	กิจการมีบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ					
44	กิจการสามารถให้บริการได้อย่างสะดวกรวดเร็วและทันต่อความต้องการของลูกค้า					
45	กิจการมีกระบวนการให้บริการ โดยมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (Development Service Techniques)						
46	กิจการมีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
47	กิจการปรับปรุงเทคนิคการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
48	กิจการได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงแรมที่มีความโดดเด่นในการบริการ					
การเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Empathy)						
49	กิจการมีความสามารถในการสื่อสารโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง					
50	กิจการมีการบริการที่หลากหลาย ครอบคลุม ลูกค้าทุกกลุ่มด้วยบริการที่เป็นเลิศ					
51	กิจการมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในงาน มีความชำนาญ สามารถเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า					
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)						
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)						
52	กิจการมีผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					
53	กิจการมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา					
54	กิจการสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ดี โดยมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance)						
55	กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดีภายใต้การแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน					
56	กิจการสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการ รวมทั้งสามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้					
57	กิจการได้รับการเชื่อถือยอมรับจากลูกค้าถึงความสามารถการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้า					

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment Intensity)						
58	ปัจจุบันการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น กิจการต้องใช้ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
59	ความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้กิจการต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง					
60	ความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องปรับตัวให้ทัน					



ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ:

หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 6 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการ

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2.1 รูปแบบการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 รูปแบบการบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.3 รูปแบบการมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.4 รูปแบบการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุในความสามารถในการจัดการ
แรงงานผู้สูงอายุ**

3.1 ผู้บริหารของโรงแรมมีการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าการบริหารงานของผู้บริหารของโรงแรมโดยคำนึงถึงการบริหารภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 รูปแบบและแนวทางในการบริหารความแตกต่าง เช่น ความแตกต่างทางอายุ ภายในโรงแรมเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่าการบริหารความแตกต่างมีอิทธิพลต่อการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.4 ปัจจัยอื่น ๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

4.1 รูปแบบและกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของโรงแรมของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ของโรงแรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 รูปแบบและกิจกรรมการบริการในโรงแรมของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.4 การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีอิทธิพลต่อการคุณภาพการบริการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.5 โรงแรมของท่านมีผลการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

5.1 ท่านคิดว่าความรุนแรงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันเป็นอย่างไร
และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างไร

.....

.....

.....

**ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการ
แรงงานผู้สูงอายุ**

.....

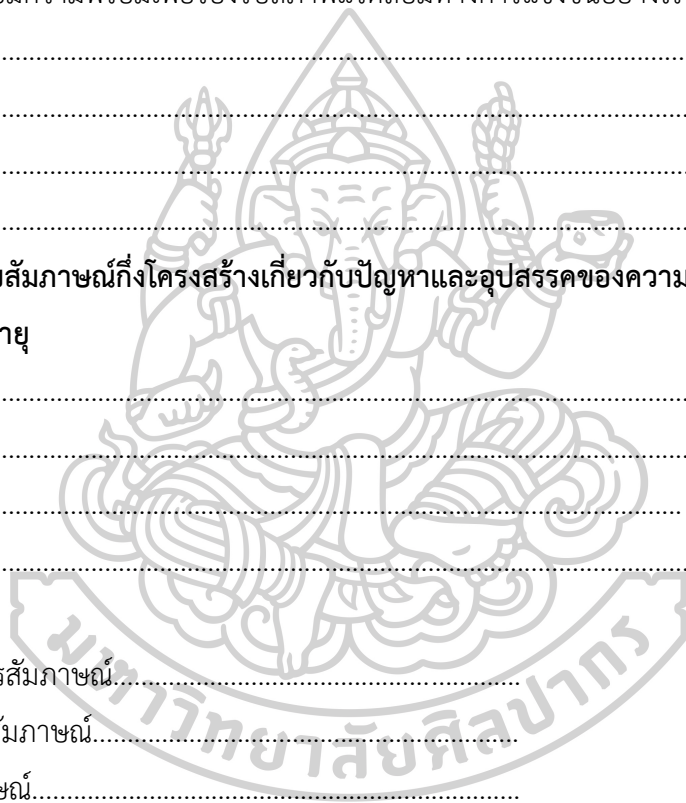
.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....





ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 6806/ 3499



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

ด้วย นายปรีชา คำมาตี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศร 6806/3430



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

31 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นนทวัฒน์ สุขผล

ด้วย นายปรีชา คำมาดี นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3๔๖1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

31 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณพิสุจน์ แซ่คู

ด้วย นายปรีชา คำมาตี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ที่ ศธ 6806/๐๘๙๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

1๙ ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน รองผู้จัดการทั่วไป โรงแรมเอเชียพญา

ด้วย นายปรีชา คำมาตี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาตี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ 4695



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

|| ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมอมิเทรียล พัทยา

ด้วย นายปรีชา คำมาดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาดี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตชนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๔๐๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๙๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมโรงแรม โรงแรมแวงกรี-ลา กรุงเทพฯ

ด้วย นายปรีชา คำมาดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาดี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๕๔๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทักษะ โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ

ด้วย นายปรีชา คำมาตี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาตี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/๑5



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจัน
กรุงเทพฯ 10170

3 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์

ด้วย นายปรีชา คำมาดี นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำประกอบ การศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาดี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็น ผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทธวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 6806/ ๕๐๐๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๑๗ พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์


เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมสุโขทัย กรุงเทพฯ

ด้วย นายปรีชา คำมาตี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นายปรีชา คำมาตี หมายเลขโทรศัพท์ 085-840-0991 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

รายการอ้างอิง





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายปรีชา คำมาดี
วัน เดือน ปี เกิด	21 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	102 ม.5 ต.ท่าไม้ อ.ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี 70130

