

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปรีชา คำมาดี¹

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 มิถุนายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 16 มกราคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 11 กุมภาพันธ์ 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 293 โรงแรม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์โมเดลตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีผลกระทบทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ 2) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และคุณภาพการให้บริการ มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย มีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ, การแบ่งปันความรู้ขององค์กร, คุณภาพการให้บริการ, ผลการดำเนินงานขององค์กร

¹Corresponding Author E-mail : preecha.aj@gmail.com

The Causal Relationship and Effect of Elderly Workers Management Capability : An Empirical Evidence of Hotels Business in Thailand

Preecha Khammadee

Doctor of philosophy program in management,
Faculty of management sciences, Silpakorn university

Assistant Professor Viroj Jadesadalug (Ph.D.)

Doctoral advisor, Faculty of management sciences, Silpakorn university

Received : June 21, 2018

Revised : January 16, 2019

Accepted : February 11, 2019

Abstract

The research aimed to 1) Investigate the effect of elderly workers management capability on knowledge sharing organization and service quality, 2) Investigate the effect of knowledge sharing organization and service quality on organizational performance, and 3) Investigate the effects of antecedent factors which are transformational leadership and diversity management on elderly workers management capability. The sample include 293 hotel managers in 4 and 5 star rated hotels in Thailand. The questionnaire which was used as the tools for data collection. Data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA).

The results of research aimed that 1) Elderly workers management capability has a direct effect on knowledge sharing organization and service quality. 2) Knowledge sharing organization and service quality have a direct effect on organizational performance and 3) Transformational leadership and diversity management have a direct effect on elderly workers management capability. The results of this research will be useful as a guide for policy making and applying in the field of strategic elderly workers management in organization for competitive advantage, achievement and sustainable performance.

Keywords : Elderly Workers Management Capability, Knowledge Sharing Organizational, Service Quality, Organizational Performance

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Maharatsakul and Limlawan, 2011). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความสมดุล โดยการเน้นการวางแผนในการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ สามารถใช้การวางแผนจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันในอนาคต (Wadeecharoen et al., 2013) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวความคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการองค์การ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์องค์การ การบริหารแผนงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การขาดแคลนแรงงานภายในองค์การขององค์การต่างๆ ในปัจจุบันนี้ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของโลกมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Pinto et al., 2014; Peter Knauth et al., 2005; Donaldson, 2001; Certo, 2000) โดยสถานการณ์ประชากรโลกในปัจจุบันกำลังเข้าสู่ "สังคมผู้สูงอายุ" (Ageing Society) อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ จากนโยบายการคุมกำเนิดและวางแผนครอบครัวทำให้อัตราการเกิดของประชากรโลกลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของประชากรดังกล่าวเมื่อพิจารณาโครงสร้างประชากรในประเทศไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน โดยประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการลดลงของภาวะการเจริญพันธุ์ ประชากรผู้สูงอายุมีอายุยืนขึ้นจากพัฒนาการทางการแพทย์และสาธารณสุข ส่งผลต่อความไม่สมดุลระหว่างประชากรผู้สูงอายุและกำลังแรงงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำไปสู่ความท้าทาย

ขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในระยะยาว โดยองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมาตรการหนึ่งที่องค์การภาครัฐในต่างประเทศเริ่มดำเนินการแล้วก็คือ การขยายอายุที่จะเกษียณออกไปให้มากกว่า 60 ปี (Case et al., 2015; Karpinska et al., 2015; Ciutiene and Railaite, 2014; Lazazzara and Bombelli, 2011; Khammadee, Jadesadalug and Kongklay., 2017; Sukpaiboonwat, 2017; Sasanapitak, 2018) เมื่อผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลก็สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่างๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป ตลอดจนสังคมไทยได้แสดงให้เห็นถึงการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทยที่เคารพและยึดมั่นในระบบอาวุโส โดยรวมแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นเรื่องที่สังคมไทยไม่อาจมองข้ามได้อีกต่อไป (Sadangham, 2015) ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยคำนึงถึงศักยภาพในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคปัจจุบัน (Karpinska et al., 2015)

ประเทศไทยถือเป็นประเทศหนึ่งที่มีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมเดินทางท่องเที่ยวเป็นอันดับต้นๆ ของโลก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของโลก และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอยู่ตลอดเวลา สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมหลักในการนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ จึงมีความสำคัญต่อความเจริญเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจโรงแรม ทั้ง

ในรูปแบบของโรงแรมแบบอิสระและโรงแรมแบบเครือข่าย ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และทำรายได้เป็นอันดับสองของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (Lancaster, 2005) การท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) คาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2030 จำนวนนักท่องเที่ยวโลกจะเพิ่มเป็น 1,800 ล้านคน ด้วยอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.3 ต่อปี และคาดการณ์ว่าในปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นไป ตลาดเกิดใหม่หรือกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะเป็นกลุ่มประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าตลาดประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการขยายตัวสูงที่สุด (Ministry of Tourism and Sports, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานแนวโน้มธุรกิจของธนาคารแห่งประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2560 ที่ระบุว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของจำนวนนักท่องเที่ยวส่งผลต่อการขยายตัวของธุรกิจโรงแรมของไทยเป็นอย่างมากและส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรแรงงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Prachachatonline, 2017)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 ได้ระบุว่าสถานการณ์แนวโน้มของโลกปัจจุบัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกส่งผลต่อเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต การเป็นสังคมผู้สูงอายุของโลกยังอาจเป็นภัยคุกคามสำคัญสำหรับประเทศไทยด้วยเช่นกัน เนื่องจากการลดลงของวัยแรงงาน จึงอาจก่อให้เกิดการแย่งชิงประชากรวัยแรงงาน โดยเฉพาะคนที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นแรงงานสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยจากผลสำรวจสำหรับผู้สูงอายุวัยต้นอายุ 60 - 69 ปี ที่มีสถานะทางสุขภาพที่ดีมีกว่าร้อยละ 59.9 ซึ่งเป็นช่วงวัยที่ยังสามารถทำงานได้ แต่สัดส่วนของการทำงานยังไม่สูงมากนัก โดยปี พ.ศ. 2557 ผู้สูงวัย 60 - 64 ปี มีงานทำร้อยละ 59.2 และกลุ่มวัย

65-69 ปี ร้อยละ 45.6 ของประชากรวัยเดียวกัน ดังนั้น จึงควรพัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น (Office of National Economic and Social Development Board, 2016) สอดคล้องกับร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศ ผ่านการเสริมทักษะการดำรงชีวิตทักษะอาชีพในการหารายได้ มีงานทำที่เหมาะสมกับศักยภาพและหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Office of National Economic and Social Development Board, 2017) จากความสำคัญดังกล่าว จึงทำให้ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในเมืองไทยเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการจ้างงานผู้สูงอายุในโรงแรมและรีสอร์ท ส่งเสริมให้เกิดนโยบายการดูแลรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรจวบจนเกษียณอายุ รวมทั้งการจ้างผู้สูงอายุต่อภายหลังจากการเกษียณ เพราะพนักงานในสายงานนี้ เมื่อทำงานอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลานาน มักจะมีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ชนิดหาตัวจับยาก เปรียบเสมือนทรัพยากรที่ทรงคุณค่ามีอาจหาสิ่งใดมาทดแทนได้ การตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวนี้จึงจะช่วยสามารถทำให้องค์กรในภาคธุรกิจดังกล่าวสามารถจัดการกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน (Heng, 2018)

จากปรากฏการณ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลัฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นภาคธุรกิจที่มีสัดส่วนของการจ้างแรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นและมีการจ้างที่หลากหลายตำแหน่ง ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้เกิดการขยายโอกาสในการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน หรือต่างธุรกิจ แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป รวมถึงประโยชน์ในส่วนงานภาครัฐและหน่วยงาน

ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูล เพื่อเป็นกรอบพิจารณา ในการวางนโยบาย การกำหนดแผนระยะยาวด้านแรงงาน ขององค์การธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างความได้เปรียบในระดับธุรกิจและระดับอุตสาหกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์การ และคุณภาพการให้บริการ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญจำนวน 3 ทฤษฎี ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และได้ทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและสามารถสรุปตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

1. **ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)** ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการดึงดูด การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์การได้นั้น (Glastra and Meerman, 2012) องค์การต้องจัดการโดยใช้ความสามารถเฉพาะตัวเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย (Phochan, 2015) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลาย ผู้บริหาร

จะต้องสามารถนำเอาความหลากหลายในระดับบุคคล มาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ การนำอัตลักษณ์ขององค์การมากำหนดร่วมกับอัตลักษณ์ของบุคลากรนั้นช่วยลดอิทธิพลเชิงลบกับผลการดำเนินงานลงได้ (Biga, 2007) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2. **ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory)** องค์การจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรของกิจการ ประกอบด้วย ทรัพยากรมีคุณค่า (Valuable) ทรัพยากรหายากหรือไม่ (Rare) ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ (Imitation) และทรัพยากรนั้นยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทนได้ (Substitution) นำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน (Barney, 1991) มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Nath et al., 2010) องค์การจำเป็นต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มที่เกิดเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor et al., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ศักยภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (Bartlett and Ghoshal, 2002) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3. **ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)** ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

เพื่อองค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก็เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุด การเตรียมความพร้อมโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการปรับรูปแบบของการจัดองค์การภายใน การกำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุมองค์การของแต่ละแห่งให้เหมาะสมนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Koall, 2011; Sousa and Voss, 2008; Donaldson, 2001; Certo, 2000; Witudom, 2015) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย และตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

4. แนวความคิดความสามารถการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability : EWMC) ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องหลังจากเกษียณอายุที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์การด้วยรูปแบบของการบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างคุณค่าของความสามารถที่โดดเด่น การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Pinto et al., 2014; Garavan et al., 2012; Pick and Uhles, 2012; Lunenburg, 2011)

4.1 การบูรณาการ จัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process Integration : HRPI) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแรงงานผู้สูงอายุในองค์การ ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การจนถึงการเกษียณ และการจัดการให้แรงงานผู้สูงอายุได้ทำงานต่อในองค์การโดยใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และความก้าวหน้าในอาชีพ (Ciutiene and Railaite, 2014; Pinto et al., 2014)

4.2 การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation : CVC) หมายถึง แนวทางการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ สร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ (Sengupta, 2013; Young, 2013; Pick and Uhles, 2012; Lazazzara and Bombelli, 2011)

4.3 การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals Orientation : OGO) หมายถึง พฤติกรรมการมุ่งความสำเร็จที่เกิดจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นกระบวนการในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ (Čižiūnienė et al., 2016; Lunenburg, 2011; Gunaratne and Plessis, 2007)

4.4 การมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation : CACO) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมจากภายนอก ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อเป้าหมาย องค์การมองเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Garavan et al., 2012; Schein, 2010; Cox, 1991; Miller, 1998)

5. การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (Knowledge Sharing Organizational : KSO) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ของบุคคลโดยการส่งผ่านข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ และนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ อันส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความรู้ การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (O'Dell and Grayson, 1998)

Takeuchi and Nonaka 2004; Wang et al., 2014) สอดคล้องกับ Voepel and Streb (2010) Streb and Voepel, (2008) และ Pinto et al (2014) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

6. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality : SQ) คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม คุณภาพบริการมีประโยชน์มากต่อองค์กร ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริการ การพัฒนาเทคนิคในการบริการ และการเข้าถึงจิตใจของลูกค้า (Dedeoglu and Demirer, 2015; Lai, 2004; Millet, 1954) สอดคล้องกับ Wayne et al. (2016) และ Case (2015) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการ

7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance : OP) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (De Clercq et al., 2010; Lebas and Euske, 2002) สอดคล้องกับ Foss et al. (2010) และ Oyemomi et al. (2016) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับ Yee et al. (2010) และ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ที่พบว่า คุณภาพการให้บริการของ

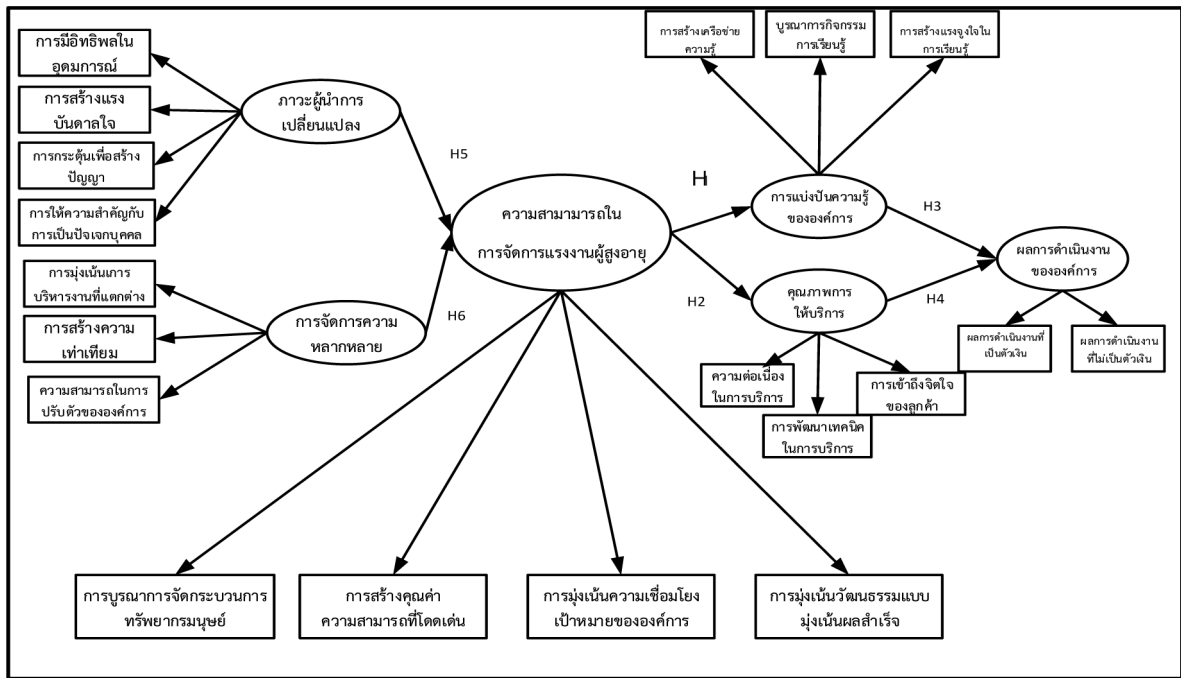
องค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง อิทธิพลต่อการกระตุ้นจิตใจ สร้างแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างทุกคนในองค์กรเกิดความตระหนักและยอมรับร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมและปรับตัวในการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Bass and Avolio, 1994; Berson and Avolio et al., 2004) สอดคล้องกับ Pinto et al. (2014) และ Kasia et al. (2015) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

9. การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management : DM) การจัดการความหลากหลาย หมายถึง การวางแผนในการบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงอายุ ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทักษะที่มีต่อการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน และความสัมพันธ์เครือข่ายทางสังคม องค์กรจึงต้องสร้างความเท่าเทียม ปรับตัวเองให้สามารถสนองต่อความหลากหลายนั้น รวมถึงใช้ประโยชน์โดยนำจุดแข็งของศักยภาพที่โดดเด่นจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างพนักงาน เข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน

ได้แก่ การมุ่งการบริหารงานที่แตกต่าง การสร้างความเท่าเทียม ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Lu et al., 2015; Cox, 1994) สอดคล้องกับ Case et al. (2015) และ Buyens et al. (2009) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 6 สมมติฐาน ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ
- สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานที่ 4 คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
- สมมติฐานที่ 6 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 959 โรงแรม (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2560) (Booking.com, 2560) เป็นโรงแรมที่มีการจ้างงานหลังเกษียณ และเป็นแรงงานที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดด้านการตอบกลับในจำนวนที่น้อย ดังนั้น เพื่อให้ได้อัตราการตอบกลับ

เป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 959 ตัวอย่าง สอดคล้องกับเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต จำนวน 19 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 190-380 ตัวอย่าง เนื่องจากข้อจำกัดด้านการตอบกลับของผู้ตอบแบบสอบถามในธุรกิจโรงแรมที่ยังมีการจ้างงานผู้สูงอายุจำนวนไม่มาก ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการเก็บตัวอย่างในการวิจัยได้ตามเป้าหมาย โดยหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบข้อมูลจริงกลับมาทั้งสิ้น 293 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 30.90 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง Aaker et al. (2001) ผู้วิจัยจึงใช้อัตราจำนวนดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership: TL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต อิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation Inspiration: MI) การกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการให้ความสำคัญกับการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management: DM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Managing the Diversity Orientation: MDO) การสร้างความเท่าเทียม (Creating Equality: CE) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability: AD)

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Capability: EWMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การบูรณาการจัดกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource

Process Integration: HRPI) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Competency Value Creation: CVC) การมุ่งเน้นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals Orientation: OGO) และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Competency Achievement Culture Orientation: CACO) การแบ่งปันความรู้ขององค์การ (Knowledge Sharing Organizational: KSO) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต การสร้างเครือข่ายความรู้ (Learning Network: LN) การบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity Integration: LAI) และการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation in Learning: ML) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality: SQ) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ความต่อเนื่องในการบริการ (Continuous Service: CS) การพัฒนาเทคนิคในการบริการ (Development Service Techniques: DST) และการเข้าใจถึงจิตใจของลูกค้า (Empathy: EM) ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance: NFP)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นผู้บริหารของธุรกิจโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว ในประเทศไทย เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยการแบ่งปันความรู้ขององค์การ คุณภาพการให้บริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ และปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้มาตราวัด 5 ระดับ คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดให้เท่ากับระดับคะแนน 5 จนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด คะแนน คือ ระดับคะแนน 1

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของ

ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (n=30) นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาคมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.951 โดยมีค่ามากกว่า 0.70

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย ค่าร้อยละ โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจาก ค่า-ไคสแควร์ ค่า-ไคสแควร์สัมพัทธ์ ค่า CFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ ค่า GFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่า AGFI คือ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว และค่า RMSEA ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ

ผลการศึกษาวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารโรงแรม 4 - 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 293 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 มีอายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40.96 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 59.39 มีระดับมาตรฐาน 4 ดาว จำนวน 209 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 71.33 และมีระดับมาตรฐาน 5 ดาว จำนวน 84 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 28.67 ตามลำดับ มีที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออก จำนวน 87 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 29.69 มีทุนดำเนินงานในปีปัจจุบันมากกว่า 100,000,000 บาท จำนวน 157 โรงแรม

คิดเป็นร้อยละ 53.58 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 150 คน จำนวน 198 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 67.6 มีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 15 ปี จำนวน 167 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 56.99 มีรายได้จากการขายสินค้า/บริการ และอื่นๆ ถ้วนเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 45,000,000 บาท จำนวน 163 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 55.63 มีการจ้างผู้สูงอายุในตำแหน่งแม่บ้าน จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 73.37 ได้รับรางวัลการบริหารจัดการโรงแรม จำนวน 264 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 90.10

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 1

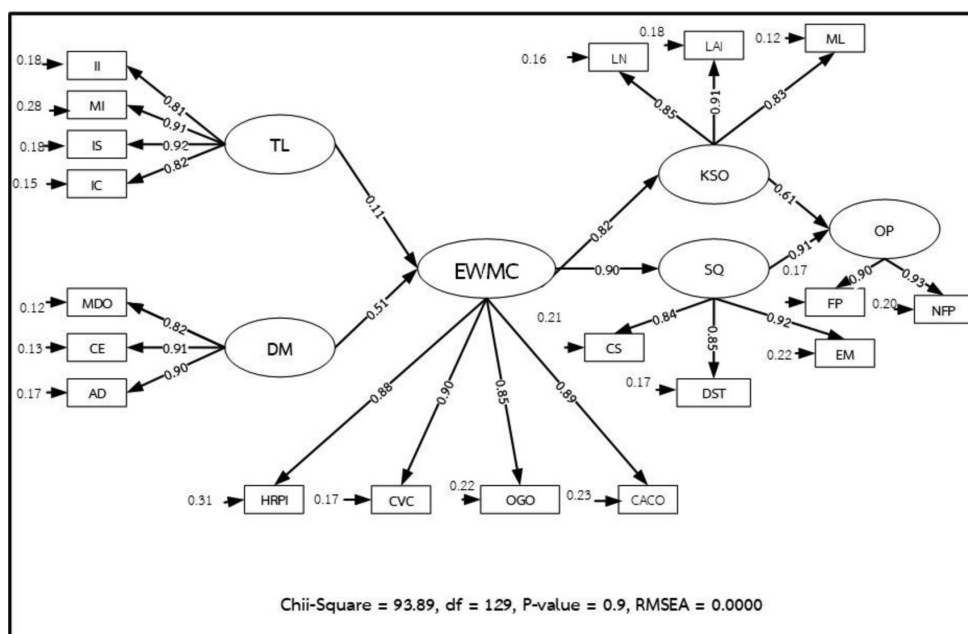
ตารางที่ 1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

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

*เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของ Diamantopoulos and Siguaw (2013)

จากตารางที่ 1 พบว่าผลจากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 : ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุหลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ขององค์กร คุณภาพการให้บริการ

สมมติฐานที่ 1 : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.82 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

สมมติฐานที่ 2 : ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ (SQ) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

2. เพื่อทดสอบอิทธิพลการแบ่งปันความรู้ขององค์กรและคุณภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 : การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (KSO) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.61 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.61 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

สมมติฐานที่ 4 : คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า คุณภาพการให้บริการ (SQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.91 และ

ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

สมมติฐานที่ 5 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

สมมติฐานที่ 6 : การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า การจัดการความหลากหลาย (DM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.51 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ซึ่งตอบตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

จากผลการวิเคราะห์การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	ความสามารถในการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)			การแบ่งปัน ความรู้ของ องค์กร (KSO)			คุณภาพการ ให้บริการ (SQ)			ผลการดำเนินงาน ขององค์กร (OP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL)	0.11*		0.11*									
การจัดการความ หลากหลาย (DM)	0.51*		0.51*									
ความสามารถในการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)				0.82*		0.82*					0.50*	0.50*
ความสามารถในการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุ (EWMC)							0.90*		0.90*		0.81*	0.81*
การแบ่งปันความรู้ของ องค์กร (KSO)										0.61*		0.61*
คุณภาพการให้บริการ (SQ)										0.91*		0.91*

*p < 0.05

หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ธุรกิจโรงแรมมุ่งเน้นการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้สูงอายุให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด รวมทั้งจูงใจให้พนักงานเห็นคุณค่าความสามารถในตัวเอง ด้วยการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความมั่นคงและมีเสถียรภาพ รวมทั้งการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม ที่นำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร โดยความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ

ทักษะ ประสบการณ์ ที่สั่งสมด้วยการทำงานกับองค์กรมานาน ธุรกิจสามารถนำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังพนักงานรุ่นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Minbaeva (2013) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านความรู้ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม การแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดงานวิจัยของ Abdul-Jalal et al. (2013) ได้ศึกษาการแบ่งปันความรู้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร พบว่า มุมมองด้านความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กรเน้นถึงความสำคัญของความรู้สำหรับองค์กรเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การแบ่งปันความรู้ในระดับที่ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันความรู้ ความสามารถในการแบ่งปันความรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสามารถในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Cheng (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติเรื่องการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาทัศนคติการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในการสร้างการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น โบนัส สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรพยายามแบ่งปันความรู้และสร้างสรรค์คุณภาพการบริการ

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการ จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์กรสามารถจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพการบริการที่ดี ความสามารถที่โดดเด่นของผู้สูงอายุ ผลักดันให้เกิดคุณภาพ

การให้บริการ โดยการพัฒนาปรับปรุงเทคนิคการบริการให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอจะช่วยสร้างความโดดเด่นในการบริการของโรงแรมที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsaur and Lin (2004) ได้ศึกษา การส่งเสริมคุณภาพบริการในโรงแรมท่องเที่ยว บทบาทการจัดการในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมบริการ พบว่า โรงแรมท่องเที่ยวในไต้หวันให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการบริการลูกค้า การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในเชิงบวก ซึ่งผลการศึกษานี้ให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้า การรับรู้คุณภาพการบริการและผลกระทบทางอ้อมผ่านพฤติกรรม การให้บริการของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมบริการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพการให้บริการ สอดคล้องกับ Chen (2013) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการภายในโรงแรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ พบว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีการเติบโตอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมาและโรงแรมจำนวนมากเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูง ส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของโรงแรมและความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนและความร่วมมือระหว่างพนักงานของโรงแรมเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้คือการสร้างรูปแบบของอิทธิพลต่อคุณภาพบริการภายในและพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นทางการสูงและความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพบริการภายใน

3. การแบ่งปันความรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์กรมีการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร โดยการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงาน และจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นไว้อย่างเป็นระบบให้อยู่กับองค์กร ผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่

มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการรักษา ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า การรักษารฐานลูกค้าเก่า และเกิด ภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Foss et al. (2010) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นองค์ประกอบ สำคัญของความรู้ การจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของ บุคคลให้เป็นความรู้ในองค์กรและสร้างผลการดำเนินงาน ที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Chen and Cheng, 2012) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติการแบ่งปันความรู้ ของพนักงานบริการโรงแรม พบว่า การจัดการความรู้และการ แบ่งปันความรู้เป็นแนวทางการบริหารที่สำคัญในการดึงดูด ลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

4. คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า เมื่อองค์กร มีคุณภาพการให้บริการที่ได้มาตรฐานส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ดีขององค์กร โดยการพัฒนาปรับปรุงเทคนิคการบริการให้ มีประสิทธิภาพอยู่เสมอช่วยสร้างความโดดเด่นในการบริการ ของโรงแรมที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าได้ ผลักดัน ให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไรเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดโดยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การรักษารฐาน ลูกค้าเก่า และการยอมรับถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Yee et al. (2010) ได้ศึกษา การศึกษาเชิงประจักษ์ ของความจงรักภักดีของพนักงาน คุณภาพการบริการ และ ผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความจงรักภักดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการ ให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความ ภักดีของลูกค้าซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรของ องค์กร พบว่าผลของความภักดีต่อพนักงาน ความสามารถในการ ทำกำไรขององค์กร ผ่านทางคุณภาพบริการ ความ

พึงพอใจของลูกค้าและความภักดีของลูกค้า สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Cruz-Ros and Gonzalez-Cruz (2015) ได้ ศึกษาความสามารถในการให้บริการขององค์กร และผล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผ่านการติดต่อของลูกค้า พบว่า ความสามารถในการให้บริการขององค์กรที่มีผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร โดยตรวจสอบความสามารถในการ บริหารความสามารถขององค์กร ความสามารถทางการ ตลาด และความสามารถด้านคุณภาพการบริการ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการศึกษา วิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ มุ่งดูแลพนักงานโดยการพิจารณาเป็นรายบุคคล เข้าใจความ แตกต่างของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าใน ความสามารถของตนเอง ผลักดันให้เกิดความสามารถใน การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร โดยการสร้างคุณค่า ความสามารถที่โดดเด่น ได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้ความ สามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อ มอบหมายงานที่เหมาะสม และการบริหารค่าตอบแทนที่ จูงใจกับแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างมี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Birasnav et al. (2010) การจัดการสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ องค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างทุนมนุษย์เพื่อการจัดการ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นปัจจัยความ เป็นผู้นำที่มีศักยภาพที่แข็งแกร่งและมีนัยสำคัญที่จะมีอิทธิพล ต่อการรับรู้ผลประโยชน์ของทุนมนุษย์ซึ่งมีความสัมพันธ์ โดยตรงอย่างมากของพนักงานภาคเอกชน สอดคล้องกับงาน วิจัยของ Ding et al. (2017) ได้ศึกษา การเชื่อมโยงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า ความเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน ของพนักงานและเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกของพนักงาน

6. การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวก

ต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จากการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการความหลากหลายขององค์การที่มุ่งปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ปรับปรุงศักยภาพในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การมีนโยบายที่สร้างความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ในองค์การ โดยการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ได้แก่ การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม และการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Butcher (2001) ได้กล่าวว่า ความหลากหลายของคนทำงานในองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น การจัดการความหลากหลายและแรงงานที่มีความหลากหลาย ด้วยการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม การธำรงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ด้วยสิ่งที่สามารถมองเห็นและไม่สามารถมองเห็นในความแตกต่างของแต่ละบุคคล คือ ทรัพยากรขององค์การและความสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sezerel and Tonus (2014) ได้ศึกษา องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศความหลากหลาย พบว่า ความหลากหลายของแรงงานถือเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การ ดังนั้น องค์การในปัจจุบันจึงมีความหลากหลายของแรงงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการยกระดับโอกาสทางธุรกิจ เพื่อที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความหลากหลายเป็นด่านแรกสำหรับทุกองค์การ การจัดการความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จต้องมีบรรยากาศของความหลากหลายที่เหมาะสมสำหรับพนักงานทุกระดับขององค์การ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การและคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องหลังจากเกษียณอายุที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์การ โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ โดยการนำเอาทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาสร้างคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่น การบริหารโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ มีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม อีกทั้งการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้กับแรงงานผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นให้สามารถสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องในองค์การ เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร ส่งผ่านข้อมูลความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ถ่ายโอนประสบการณ์ จนเกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์การ ส่งผลต่อการสร้างสรรค์องค์การ การปรับปรุงการบริการ และการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ขององค์การและคุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ขององค์การ โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ขององค์การ ด้วยการบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เช่น การมีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างพนักงานทุกคนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การได้อย่างเป็นธรรมชาติ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่าง

การปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บในรูปแบบของ คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ฯลฯ ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการเก็บรักษาข้อมูล ความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างกัน การถ่ายโอนประสบการณ์จากแรงงานผู้สูงอายุ ก็จะไปสู่ความได้เปรียบ และผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป อีกทั้งองค์การควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการ โดยการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ด้วยการบริการที่สามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้าได้ เช่น การบริหารงานจากประสบการณ์ความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง หากองค์การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในงาน มีความชำนาญ ก็สามารถเสนอการบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ทักษะ ความสามารถ ความรอบรู้ และประสบการณ์ที่ยาวนาน นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจสูงสุด และการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์การต่อไป

ผลจากการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นเพื่อสร้างปัญญา เช่น ความสามารถของผู้บริหารในการกระตุ้นให้พนักงานที่มีความหลากหลายในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันได้ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวมทั้งสามารถร่วมกันแก้ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันได้อย่างทันที่ รวมทั้งผู้นำในยุคปัจจุบันต้องเน้นการวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

ทางการแข่งขัน โครงสร้างตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการสูญเสียแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุเปรียบเสมือนเป็นพลังความรู้ที่สำคัญขององค์การ อีกทั้งองค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย โดยการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการจัดการความหลากหลายขึ้นภายในองค์การ การให้ความสำคัญกับทุกช่วงอายุ เพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน การบริหารโดยการนำศักยภาพที่โดดเด่นที่หลากหลายของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังสร้างสรรค์ขององค์การ นำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด ด้วยการสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์การ การมีกฎระเบียบแบบแผนที่สร้างความเท่าเทียมกันให้กับทุกคนในองค์การ และการกำหนดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณในความกรุณาและการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างราบรื่น และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สุดท้ายขอยกคำกราบขอบพระคุณ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและให้การสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง A

รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*, 7th. John Wiley Operations Research & Sons, New York, 51 (4), 509-518.
- Abdul-Jalal, H., et al. (2013). *Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage*. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Bank of Thailand. (2018). *Business trends report in the fourth quarter 2018*. Retrieved March 18, 2018, from https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q4_2017_sfnmz2n5.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43 (2), 34-41.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. London, SAGE publication, Inc.
- Berson, Y. & B. J. Avolio (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals : A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 625-646.
- Biga, A. (2007). *Measuring Diversity Management Skill: Development and Validation of a Situational Judgment Test*. Ph.D. Thesis, University of South Florida, USA.
- Birasnav, M., et al. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits : an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1037-1042.
- 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).
- Booking.com B.V. (2560). *Information hotel in Thailand*. Retrieved January 1, 2017, from <http://www.booking.com>
- Butcher, D. (2001). *The Business case for Workplace Diversity*. Retrieved March 18, 2018, from <https://news.thomasnet.com/imt/2011/07/19/the-business-case-for-workplace-diversity>
- 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.
- Case, K., Hussain, A., Marshall, R., Summerskill, S., & Gyi, D. E. (2015). *Digital human modeling and the ageing workforce*. *Procedia Manufacturing*, 3, 3694-3701.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey, Prentice-Hall Thousand Oaks, CA : Sage
- 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.

- Cruz-Ros, S. & T. F. Gonzalez-Cruz (2015). Service firm capabilities and performance : Contingent analysis of customer contact. *Journal of Business Research*, 68 (7), 1612-1621.
- Ciutiene, R. & R. Railaite (2014). *Challenges of managing an ageing workforce*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 69-73.
- Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., & Batarlienė, N. (2016). *Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector : Lithuanian Case Study*. *Procedia Engineering*, 134, 336-343.
- Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, Berrett-Koehler Publishers.
- 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. & H. Demirer (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), 130-146.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2013). *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. *International Journal of Project Management*, 35 (4), 543-556.
- Donalson, L. (2001). *The Contingency of the organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- 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.
- 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.
- Gunaratne, K. A. & A. J. Du Plessis (2007). Performance management system : a powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3 (1), 17-28.
- Heng, P. (2018). *Employment, retirement age*. Retrieved December 28, 2018, from <https://www.posttoday.com/social/general/565916>
- Jackson, D. L. (2001). *Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis : A Monte Carlo investigation*. *Structural Equation Modeling*, 8 (2), 205-223.
- 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.

- Khammadee, P., Jadesadalug., V & Kongklay, J. (2017). Elderly workers management in Thailand : Cause and Effect. *VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science*, 12 (2), 23-34.
- 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.
- Kodall, 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.
- Lai, K. H. (2004). Service capability and performance of logistics service providers. *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review*, 40 (5), 385-399.
- Lancaster, M. (2005). *Hotel marketing*. Bangkok : Dhurakij Pundit University.
- Lazazzara, A. & M. C. Bombelli (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 33 (8), 808-825.
- Lebas, M. & K. Euske (2002). *A conceptual and operational delineation of performance*. Business performance measurement : Theory and practice, 65-79.
- 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.
- Maharatsakul, P and Limlawan, K. (2011). Human resource management in the era of globalization. *Executive Journal*. 31 (41), 168-173.
- 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 Book Company.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 378-390.
- Ministry of Tourism & Sports. (2015). *Strategic Tourism 2016-2018*. Bangkok : Ministry of Tourism & Sports.
- 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.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York : Free.

- Office of National Economic and Social Development Board. (2017). *National Strategy 20 Year (2017-2036)*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Board.
- Office of National Economic and Social Development Board. (2016). *The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*. Bangkok : Office of National Economic and Social Development Board.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhurajji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance : Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5222-5227.
- Phochan, S. (2015). *Manage the diversity of labor, the challenge of increasing productivity*. Retrieved January 31, 2017, from www.ftpi.or.th/2015/2829
- Pick, S. & N. Uhles. (2012). Use a competency library to build a talent management system. *The Public Manager*, 41 (3), 29-34.
- 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.
- Prachachatonline. (2017). *Business services stumble*. Retrieved March 18, 2018, from https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1490257620
- Sadangharn, P. (2015). Elderly Employment in Thailand. *Journal of HRintelligence*, 10 (2), 94-104.
- Sasanapitak, A. (2018). Extending the age for retirement in aging society. *Journal of Thonburi University*, 11 (24), 90-96.
- Sezerel, H. & H. Z. Tonus (2014). *The Soft Element of Strategic Human Resource Management : The Employee's Perception of Diversity Climate*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 354-359.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model : a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (4), 504-527.
- Sousa, R. & C. A. Voss (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26 (6), 697-713.
- Streb, C. K. & S. C. L. Voelpel, Marius (2008). Managing the aging Workforce : Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European management journal*, 26 (1), 1-10.
- Sukpaiboonwat, S. (2017). The role of population aging on economic growth in Thailand. *Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 9 (17), 176-191.
- Takeeuchi, H. & I. Nonaka (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. London, John Wiley & Son.
- Tsaur, S.-H. & Y.-C. Lin (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25 (4), 471-481.
- Voelpel, S. C. & C. K. Streb (2010). A Balanced Scorecard for Managing the Aging Workforce. *Organizational Dynamics*, 39 (1), 84-90.

- Wadeecharoen, W., Karnjanavanitkul, A., & Teekasap, S. (2013). *Human Resource Management from Concept, Theory to Practice*. Bangkok : Se-Ed Ucation.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52 (2), 230-258.
- Wang, Z. & N. Wang (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with Applications*, 39 (10), 8899-8908.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. The United States Pearson, Education, Inc.
- Witudom, W. (2015). *Modern Management*. Bangkok : Thanatat Printing.
- 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.
- Young, K. (2013). It's time to rise to the challenge of an aging workforce. *Human Resource Management International Digest*, 21 (7), 27-29.