

แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

วันที่รับบทความ: 18 สิงหาคม 2567

วันแก้ไขบทความ: 11 ตุลาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ: 5 พฤศจิกายน 2567

ฐิติมา พูลเพชร^{1*} และ ดวงพร พุทธวงศ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบ การจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 400 คน การวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 12 ท่าน จากผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 12 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก พบว่า ผลการวิจัยพบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการแบ่งปันความรู้ การวางแผนจากกำลังคนถึงความต้องการ และการจัดการความรู้ผ่านแรงงานผู้สูงอายุ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก และ 2) การพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก พบว่า ควรมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจน การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การวางแผนจากกำลังคนถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ และการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดจากแรงงานผู้สูงอายุ

คำสำคัญ: การพัฒนา, แรงงานผู้สูงอายุ, ธุรกิจค้าปลีก

*Corresponding author e-mail: thitima_p@rmutt.ac.th

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี e-mail: thitima_p@rmutt.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี e-mail: daungporn_p@rmutt.ac.th



The Guideline for the Development of Elderly Workers Management Model of the Retail Business Group

Received: 18 August 2024

Revised: 11 October 2024

Accepted: 5 November 2024

Thitima Pulpetch^{1*} and Duangporn Puttawong²

Abstract

The objective of this study was twofold: 1) to examine the factors inside Elderly Workers management patterns that impact the labour requirements of retail organisations, and secondly, to enhance the older labour management practises within retail organisations. The study employs an integrated research methodology, combining both quantitative and qualitative approaches, with an emphasis on quantitative research methods. The sample comprises a randomly selected group of 400 entrepreneurs in retail sectors located in Bangkok and its surrounding suburbs. A comprehensive research study was undertaken by a prominent information provider, wherein a semi-structured interview approach was employed to gather in-depth insights from 12 individuals representing retail firms located in Bangkok, a suburban area of the country.

The study revealed two main findings. Firstly, The research findings indicated that the creation of an organizational culture emphasizing knowledge dissemination, strategic workforce-to-demand planning mechanisms, and systematic knowledge management facilitated through elderly workers emerged as critical elements that contributed to effective elderly workforce management within the retail business sector. Secondly, the study proposed a framework for managing elderly Workers in the retail industry. This framework emphasised the importance of clear criteria for considering the employment of older individuals, managing senior staff through the design of organisational culture, promoting knowledge-sharing, aligning workforce planning with the needs of elderly Workers, and facilitating knowledge transfer from elderly Workers.

Keywords: Development, Elderly workers, Retail Business Group

*Corresponding author e-mail: thitima_p@mutt.ac.th

¹ Assistant Professor, Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi. e-mail: thitima_p@mutt.ac.th

² Assistant Professor, Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi. e-mail: daungpom_p@mutt.ac.th



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลล่าสุดของ Office of the National Economic and Social Development Council (2022, p.3) พบว่า ในปี 2564 ประเทศไทยมีประชากรสูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) จำนวน 12 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 18.1 ของประชากรทั้งหมด และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.1 ในปี 2574 ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-aged Society) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรนี้ส่งผลให้เกิดความท้าทายในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดแคลนแรงงานในวัยทำงาน จากการศึกษาของ Loichinger & Pothisiri (2018, pp.310-329) พบว่า อัตราส่วนการพึ่งพิงวัยสูงอายุ (Old-age Dependency Ratio) ของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 19.1 ในปี 2558 เป็น 51.0 ในปี 2583 ซึ่งหมายความว่าประชากรวัยทำงาน 100 คน จะต้องรับภาระดูแลผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจาก 19 คนเป็น 51 คน ภายในระยะเวลาเพียง 25 ปี ในขณะเดียวกัน แนวโน้มการเกษียณอายุของแรงงานก็มีการเปลี่ยนแปลง โดย Suwanrada (2019, pp.43-60) รายงานว่า แรงงานไทยมีแนวโน้มทำงานหลังอายุ 60 ปีมากขึ้น โดยในปี 2561 มีผู้สูงอายุ 60-64 ปี ที่ยังคงทำงานถึงร้อยละ 59.2 และกลุ่มอายุ 65-69 ปี ร้อยละ 45.6 สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของแรงงานผู้สูงอายุที่ยังสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้กับระบบเศรษฐกิจได้

ภาคธุรกิจค้าปลีกเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย โดยข้อมูลจาก National Statistical Office (2021) ระบุว่า ธุรกิจค้าปลีกมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 3.5 ล้านล้านบาท และมีการจ้างงานกว่า 6.2 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศ ด้วยลักษณะงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น ธุรกิจค้าปลีกจึงมีศักยภาพในการรองรับแรงงานผู้สูงอายุได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในภาคธุรกิจค้าปลีกยังคงเป็นความท้าทายสำคัญ Tangtang, Kamolpattana & Suvithayasiri (2023, pp.3280-297) พบว่า องค์กรในประเทศไทยยังขาดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทักษะ การปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสร้างระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ Charness & Czaja (2019, pp.234-254) ยังชี้ให้เห็นว่า การออกแบบงานที่เหมาะสมกับความสามารถและข้อจำกัดของแรงงานผู้สูงอายุเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีกนั้นเผชิญกับความท้าทายหลายประการ จากการศึกษาของ Wongboonsin & Phiromswad (2021, pp.156-175) พบว่า การพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีกเป็นความท้าทายสำคัญ เนื่องจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น ระบบ POS ระบบจัดการสินค้าคงคลัง และแพลตฟอร์มการขายออนไลน์ นอกจากนี้ Theerawit & Chandoevrit (2022, pp.78-95) ยังชี้ให้เห็นว่า การปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับแรงงานผู้สูงอายุเป็นอีกประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการยศาสตร์ เช่น การจัดพื้นที่ทำงานที่ลดความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ การจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น และการจัดหาอุปกรณ์ช่วยเหลือในการทำงาน ด้านสุขภาพและความปลอดภัย Prasartkul & Vapattanawong (2023, pp.45-62) พบว่า แรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีกมีความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะอาการปวดกล้ามเนื้อและกระดูก ความเหนื่อยล้าจากการยืนเป็นเวลานาน และความเครียดจากการปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในระดับนานาชาติ การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีกได้รับความสนใจและมีการพัฒนานโยบายที่



น่าสนใจ Walker & Taylor (2021, pp.89-107) ศึกษาพบว่า ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุก่อนประเทศอื่นในเอเชีย ได้พัฒนาระบบ "Silver Human Resources Centers" ที่ช่วยจับคู่แรงงานผู้สูงอายุกับธุรกิจค้าปลีก โดยคำนึงถึงทักษะ ประสบการณ์ และข้อจำกัดด้านสุขภาพ การขยายอายุการเกษียณ และการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทักษะใหม่ ซึ่งประเทศไทยสามารถนำแนวทางเหล่านี้มาปรับใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอนาคต

จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงควรตระหนักถึงการขาดแคลนแรงงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงานภายในองค์กรที่จะกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร โดยทั้งนี้ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเตรียมรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหนึ่งมาตรการที่ภาครัฐในต่างประเทศเริ่มดำเนินการแล้ว คือการขยายอายุที่จะเกษียณให้มากกว่า 60 ปี เพราะเมื่อผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังคนรุ่นต่อไป รัฐบาลสามารถดำเนินจัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ในการรองรับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยมีการเตรียมความพร้อมและคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ ที่องค์กรตระหนักและให้ความสำคัญกับศักยภาพในความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Karpinska et al., 2015)

ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานทำให้กลุ่มภาคธุรกิจหลายสาขา ให้ความสำคัญและสนใจกับแรงงานผู้สูงอายุมากขึ้น ทั้งนี้บริษัทจะได้รับสิทธิประโยชน์ในการหักลดหย่อนภาษี 2 เท่า จากค่าจ้างแรงงานผู้สูงอายุ ตามนโยบายรัฐ รวมทั้งด้านผู้สูงอายุถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมทั้งมีความอดทนในการทำงานสูงกว่าคนรุ่นใหม่ ทำให้หลาย ๆ บริษัทเปิดรับแรงงานผู้สูงอายุมากขึ้น กลุ่มธุรกิจค้าปลีกเป็นหนึ่งในหลาย ๆ ธุรกิจ เป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีความเจริญก้าวหน้า เพราะมีผู้ประกอบการค้าปลีกมากขึ้นทั้งกิจการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าทั่วไป กิจการค้าปลีกจึงเป็นส่วนสำคัญในลักษณะธุรกิจการซื้อการขาย การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า ณ จุดบริการลูกค้า และแคชเชียร์ หรือในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น พนักงานแผนกผักผลไม้, พนักงานครัว, พนักงานขายแผนกเครื่องครัว, พนักงานห้อง CCTV, พนักงานตัดเย็บ, พนักงานทำความสะอาด ซึ่งตำแหน่งงานในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเป็นงานเหมาะสมกับแรงงานผู้สูงอายุ เนื่องจาก มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงาน มีทักษะสำคัญอันจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ เนื่องจากแรงงานผู้สูงอายุผ่านการทำงานในระยะเวลาที่ยาวนาน มีประสบการณ์ความรู้ที่สะสมมายาวนาน ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจได้ หากเห็นประโยชน์จากแรงงานผู้สูงอายุแล้ว ผลักดันไปสู่การจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพของธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

จากสถานการณ์ดังกล่าว แรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน หากภาคธุรกิจต่าง ๆ ยังไม่ตระหนักถึงปัญหาในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุภายในองค์กรแล้วนั้น การบริหารจัดการและรักษาพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุ จำเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจและเศรษฐกิจในภาวะที่ประชากรลดลง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและแนวทางพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กรที่มีประสิทธิภาพทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมทั้งการรักษาแรงงาน



ผู้สูงอายุ ที่องค์การจะได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นมากกว่าผลของการขาดแรงงานงานที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน ผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ สนับสนุนที่ก่อให้เกิดการเปิดโอกาสการจ้างงานสำหรับผู้สูงอายุในภาคธุรกิจที่รวมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการนำข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางการพิจารณาการวางนโยบาย การสร้างเส้นทางอาชีพของบุคลากรในระยะยาว และกำหนดแผนระยะยาวด้านแรงงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกโดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) กับผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 12 ท่าน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Guest, Bunce & Johnson (2006, pp.59-82) ที่ระบุว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกควรมีผู้ให้ข้อมูลประมาณ 12 คน จึงจะเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation)

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

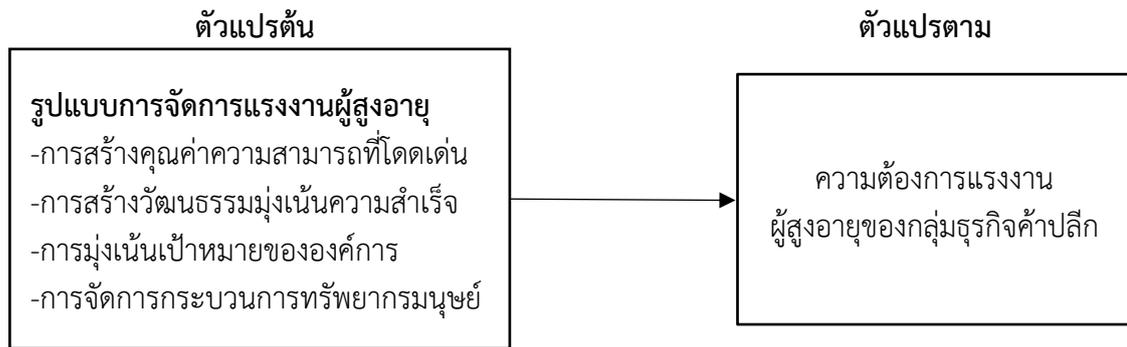
1. ตัวแปรต้น (Independent variable) ได้แก่ รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ
 - การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น
 - การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ
 - การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ
 - การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์
2. ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลา 1 ปี ธันวาคม 2566 - มิถุนายน 2567



กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: Zacher & Yang (2016, p.1007); Taneva, Arnold & Nicolson (2018, pp.169-185); Kooij et.al (2020, pp.2727-2753); Ng & Feldman (2021)

ทบทวนวรรณกรรม

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ Kooij et.al (2020, pp. 2727-2753) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง ชุดของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสูงอายุ โดยคำนึงถึงความต้องการและข้อจำกัดเฉพาะของพวกเขา รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การยืดหยุ่นในการทำงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ Zacher & Yang (2016, p.1007) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ คือ กลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานสูงอายุ ซึ่งรวมถึงการพัฒนา นโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการรักษาและการใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ของพนักงานสูงอายุ ตลอดจนการสร้างโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง และ Pak et.al (2019, pp. 336-352) ได้กล่าวว่ารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุว่าเป็นแนวทางเชิงระบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสสำหรับพนักงานสูงอายุให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยาวนานขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการทางกายภาพ จิตใจ และสังคมของพวกเขา รวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับวัย จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ คือ แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการและสนับสนุนแรงงานที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในช่วงก่อนและหลังเกษียณอายุ รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ มีความเชื่อมโยงจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรของพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมและใช้ประโยชน์จากความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรและสร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวแรงงานเอง โดยการระบุและพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างโอกาสในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และการมอบหมายบทบาทที่ใช้ประโยชน์จากทักษะและประสบการณ์ (Taneva, Arnold & Nicolson, 2018, pp.169-185) จึงเป็นการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Taneva, Arnold & Nicolson, 2018, pp.169-185) ให้กับแรงงานผู้สูงอายุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bal & Dorenbosch (2015, pp. 84-90) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากความสามารถของพนักงานทุกช่วงวัย โดยเฉพาะผู้สูงอายุ ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง สามารถสร้างคุณค่าให้กับ



องค์การอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นมิตรกับพนักงานทุกช่วงวัยและมุ่งเน้นผลสำเร็จช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย (Zacher & Yang, 2016, p.1007) การส่งเสริมความเท่าเทียมและการเคารพความหลากหลายของช่วงวัย เป็นการสร้างโอกาสในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานต่างวัย ที่เป็นการยกย่องและให้รางวัลกับความสำเร็จโดยไม่คำนึงถึงอายุ **การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ** และเป็นมิตรกับพนักงานทุกช่วงวัยองค์ประกอบนี้พัฒนามาจากแนวคิดบรรยากาศองค์กรสำหรับความสำเร็จในการทำงานของผู้สูงอายุ ของ Zacher & Yang (2016, p.1007) ที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานทุกช่วงวัยและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงาน การเชื่อมโยงบทบาทของแรงงานผู้สูงอายุกับเป้าหมายขององค์การช่วยสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีคุณค่า (Kooij et al., 2020, pp.2727-2753) **การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ** จะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ โดย Truxillo, Cadiz & Hammer (2015, pp. 351-381) พบว่าการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความหมายสำหรับแรงงานผู้สูงอายุจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงาน และ**การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์** ที่ตอบสนองต่อความต้องการของแรงงานผู้สูงอายุมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามช่วงชีวิตการทำงาน (Lifespan HR Theory) ของ Kooij et.al (2020, pp.2727-2753) ที่กล่าวว่าปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ควรปรับให้เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแรงงานผู้สูงอายุ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 1) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 2) การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ และ 4) การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ **ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ** จากการศึกษา Ng & Feldman (2021) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร พบว่าทัศนคติของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานต่อแรงงานผู้สูงอายุ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ และความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และทักษะของแรงงานผู้สูงอายุ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oude Mulders, Henkens & Schippers (2018, pp. 1-10) พบว่าองค์กรที่มีนโยบายและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความหลากหลายของวัย มีแนวโน้มที่จะจ้างและรักษาแรงงานผู้สูงอายุมากกว่า โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายความให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยแต่ละประเภทดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลของสมมติฐานด้วยการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) โดยกำหนดขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกใน



กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Cochran (1977, pp.75-76) มีจำนวนกลุ่มได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% รวมทั้งสิ้น 385 คน เพื่อความคลาดเคลื่อนเป็น 400 คน

1.2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ชุดคำถามแบบปลายเปิด จำนวนทั้งหมด 36 ข้อ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประเภทกิจการ ระยะเวลาดำเนินกิจการ รายได้เฉลี่ยของกิจการต่อเดือนและรูปแบบของกิจการ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่เป็นตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน จำนวน 22 ข้อ ได้แก่ 1) การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 2) การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร และ 4) การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 3 ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเป็นตัวแปรตาม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งส่วนที่ 2 และ 3 ใช้มาตรฐานส่วนแบบประเมินค่า (Rating Scales) จำนวน 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นโดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.24-5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.43-4.23 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.62-3.42 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81-2.61 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

1.3 การทดสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา (Context Validity) โดยนาแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีตามด้วยค่าเที่ยงตรง IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน มีค่าเฉลี่ยรายข้อที่มากกว่า 0.5 ทุกข้อ

1.4 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่าง ที่มีลักษณะใกล้เคียงเพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถามของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลและการนำข้อมูลหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความสัมพันธ์ของแบบสอบถามทั้งชุดที่ 0.932 ค่าเชื่อมั่นที่มากกว่า 0.7 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อพยากรณ์องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกโดยใช้เทคนิคการเลือกตัวแปรโดยวิธีเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาแบบกรณีศึกษาเฉพาะ (Case Study Approach) โดยกำหนดเป็นขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกโดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) กับผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 12 ท่าน



2.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นแนวคำถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิดที่นำผลการศึกษากว่าวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ร่วมกับแหล่งข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อคำถามที่อธิบายเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2.3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 12 ท่าน มีการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกลงสมุดและบันทึกเสียง รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและถอดความหมาย โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากเหตุการณ์ด้วยการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ด้วยการจับคู่ข้อมูลที่มีความคล้ายกันมาไว้ด้วยกัน ร่วมกับการนำข้อมูลจากบริเวณแวดล้อมเข้ามาเพื่อเติม (Yin, 2003) เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลข้อมูลให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2.4 ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยหลักทฤษฎีแบบสามเส้า (Triangulation) ประกอบด้วย (1) ด้านแหล่งข้อมูลที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน ได้แก่ เวลา ผู้ให้ข้อมูลหลัก และสถานที่ (2) ด้านจำนวนผู้จัดทำวิจัยแต่ละคนที่มีข้อมูลแตกต่างกัน โดยใช้ผู้ทำวิจัยมากกว่า 1 คน ร่วมวิเคราะห์และตีความจากการสัมภาษณ์ผ่านมุมมองของแต่ละบุคคล และ (3) ด้านแนวคิดทฤษฎีที่ปรากฏอยู่ในการทบทวนวรรณกรรม

ผลการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 และเป็นเพศชาย จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ มีอายุ มากกว่า 60 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.8 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 อายุ 51-60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 และระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3

1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมา 5 - 10 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 11 - 15 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ ตำแหน่งเจ้าของกิจการ จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 รองลงมา ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 พนักงาน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และกรรมการผู้จัดการ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ ประเภทกิจการเจ้าของ คนเดียว จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8 รองลงมา บริษัทจำกัด จำนวน 139 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.8 และห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5



1.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาดำเนินกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ ดำเนินกิจการ 5-10 ปี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 รองลงมา 1-5 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 มากกว่า 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

1.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยของกิจการต่อเดือน พบว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ มีรายได้มากกว่า 5,000,000 บาทขึ้นไป จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมา 1,000,000 - 5,000,000 บาท จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และต่ำกว่า 1,000,000 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

1.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรูปแบบของกิจการ พบว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีก โดยส่วนใหญ่ รูปแบบร้านสะดวกซื้อ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา ซูเปอร์มาร์เก็ต จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ห้างสรรพสินค้า จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 ร้านค้าปลีกสินค้าเฉพาะอย่าง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และดิสเคาน์สโตร์ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ และด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการมีการบริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กิจการมีการวางแผนเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุงานกับผู้ที่ทำงานในปัจจุบัน ในการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลมากขึ้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการคำนึงถึงการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอที่สามารถ ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จ

2.3 ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการมีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ข้อคำถามซ้ำกัน ยังไม่แน่ใจ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานในแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจนตามเป้าหมายของกิจการ

2.4 ด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานผู้สูงอายุ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีการวางแผนเพิ่มทักษะการทำงานของแรงงานผู้สูงอายุให้เข้ากับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม



3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก พบว่ามีค่าเฉลี่ย อยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ แรงงานผู้สูงอายุเป็นบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการทำงานให้พนักงานที่เข้ามา ปฏิบัติงานใหม่ได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แรงงานผู้สูงอายุเป็น แรงงานที่มีคุณค่าต่อกิจการ

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น

เพื่อหารูปแบบสมการพยากรณ์แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจ ค้าปลีก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นเพื่อหารูปแบบสมการพยากรณ์แนวทาง การพัฒนารูปแบบ การจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ตัวแปร	b	S.E.b	β	T	p
ค่าคงที่	.478	.156		3.075	.002
องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	2.782	.862	2.431	3.227**	.001**
องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ	2.273	.839	1.993	2.709**	.007**
องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร	1.604	.181	1.357	8.873**	.000**
องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ จัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์	.210	.039	.176	5.363**	.000**

$r = .884, r^2 = .713, \text{Adj } R^2 = .710, SE_{est} = .31071, F = 245.160, p = .000$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 พบว่าจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้น สามารถสร้างสมการพยากรณ์แนว ทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก = $.478 + 2.782$ (องค์ประกอบของรูปแบบการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น) + 2.273 (องค์ประกอบของรูปแบบการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ) + 1.604 (องค์ประกอบของรูปแบบการ จัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร) + $.210$ (องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์)

ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของ กลุ่มธุรกิจค้าปลีก เป็นอันดับสูงสุดคือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้าง คุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เป็นอันดับสองคือ องค์ประกอบของ รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการ พยากรณ์เป็นอันดับสามคือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายของ องค์กร และตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เป็นอันดับสี่ คือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการ แรงงานผู้สูงอายุด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์



การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ หมายถึง รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจ ค้าปลีกให้สามารถทำงานต่อได้หลังจากเกษียณ หลังจากที่อยู่ค้าปลีกได้เลิกจ้าง หรือหลังจากที่แรงงานอยู่ในวัยที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป โดยใช้การจ้างแบบสัญญาชั่วคราว หรือสัญญาจ้าง ในตำแหน่งที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ โดยพบว่าธุรกิจค้าปลีก ที่มีการจ้างผู้สูงอายุให้ทำงานต่อได้ส่วนใหญ่จะจ้างในตำแหน่งผู้ดูแลหน้าร้าน พนักงานขายการจัดวางสินค้า พนักงานคลังสินค้า โดยมีประสบการณ์และสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ดี

2. การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นพบว่า ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ที่มีนานในการทำงานที่ยาวนาน สามารถสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าปลีกต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ธุรกิจค้าปลีกจึงพิจารณาสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป ความเชี่ยวชาญในงานที่อยู่ในระดับสูง ศักยภาพในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสามารถในการบริหารงาน คุณภาพการบริการที่ดี ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นเหตุผลลำดับต้น ๆ ในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีก โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาว โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตัวเอง คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดีต่อองค์กร ชับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ พบว่า ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ตีรวมนั้น สัมผัสได้จากการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้น กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ช่วยหล่อหลอมคนในองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน สังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่าง อันดีของวัฒนธรรมไทย ที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส ธุรกิจจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน

4. การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรพบว่า ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตจากการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะนี้เองจึงเป็นผลทำให้กลุ่มคนในช่วงวัยนี้ มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งาน ชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ภักดีต่อองค์กร อดทน ต้องการงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้เองจึงทำให้แรงงานผู้สูงอายุมีการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน



แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรมานาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

5. ด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยทำให้รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของธุรกิจค้าปลีกถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจค้าปลีก โดยการจ้างหลังเกษียณองค์กรอาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของธุรกิจต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ ผู้สูงอายุยังมีความต้องการในการทำงานต่อไป และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบสัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือนต่อเนื่องรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ

6. ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

ความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก พบว่า กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีความคิดเห็นว่าการจ้างผู้สูงอายุเป็น แรงงานที่มีคุณค่าต่อกิจการเป็นบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการทำงาน ความรู้ แบ่งปันความรู้ให้คนรุ่นหลัง ๆ ให้พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ได้เป็นอย่างดี และความคิดเห็นว่าการจ้างผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อกิจการ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

7. ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจค้าปลีก

ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของธุรกิจค้าปลีกเกิดจากสุขภาพของแรงงานผู้สูงอายุ เมื่ออายุมากขึ้นสุขภาพไม่เหมือนเดิม หากเปรียบเทียบกับตอนที่ยังแข็งแรง ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน ถ้าหากผู้สูงอายุขาดการดูแลสุขภาพ ที่ดี การยึดติดวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงของแรงงาน การจัดจ้างงานหลังเกษียณ และกฎระเบียบ นโยบาย ของภาครัฐที่ยังขาดการส่งเสริมสนับสนุนอย่างเพียงพอและเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การจ้างงานผู้สูงอายุขึ้นอยู่กับธุรกิจเองว่าจะจ้างต่อหรือไม่

8. แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจน
2. การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้
3. การวางแผนจากกำลังคนถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ
4. การจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดจากแรงงานผู้สูงอายุ



สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก เป็นอันดับสูงสุดคือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เป็นอันดับสองคือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เป็นอันดับสามคือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร และตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เป็นอันดับสี่ คือ องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก มีดังนี้

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจน
2. การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้
3. การวางแผนจากกำลังคนถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ
4. การจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดจากแรงงานผู้สูงอายุ

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก และ 2. เพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันความรู้และเกิดการทำงานร่วมกัน นำมาสู่คุณค่าและเป็นประโยชน์สูงสุดให้กิจการ บริหารงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังมีการพิจารณาและวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อมอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างแผนกและผู้ที่กำลังจะเกษียณกับผู้ทำงานในปัจจุบัน ช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Buyens et al. (2009, pp. 102-117) ได้ทำการศึกษา แรงงานผู้สูงอายุ กับมุมมองหลังเกษียณ พบว่า จุดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุคือเป็นแรงงานที่มีวุฒิภาวะ แต่ต้องคำนึงถึงสุขภาพของผู้สูงอายุที่อาจมีผลต่อการทำงาน จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแรงงานผู้สูงอายุได้ตระหนักถึงความจริงนี้เป็นอย่างดี และกล่าวได้อีกว่าการธำรงรักษาพนักงานสามารถสร้างประสิทธิภาพได้ ความสามารถในการทำงานก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดเพราะเป็นเรื่องที่องค์กรมักมองข้ามไป และองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยยึดความต้องการที่มาจากแรงงานผู้สูงอายุเพื่อนำไปสู่การวางแผนธำรงรักษาในการพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับ



ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความสามารถที่โดดเด่นพบว่า ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ที่มีมานานในการทำงานที่ยาวนาน สามารถสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าปลีกต้องการพนักงานกลุ่มนี้เพื่อปฏิบัติงานสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ธุรกิจค้าปลีกจึงพิจารณาสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุขยายอายุการทำงานหรือเกษียณอายุออกไป

2. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวได้ว่ามีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีการคำนึงถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ และการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จตลอดเวลา โดยมีการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเพียงพอ อีกทั้งมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สื่อสารให้ทุกคนรับทราบและเกิดการยอมรับอย่างมีทัศนคติที่ดี รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก สอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพที่พบว่า ผู้สูงอายุมีเป้าหมายที่ชัดเจนในตนเอง โดยผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ตีร่วมกัน สัมผัสได้จากการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ช่วยเหลือหลอมคนในองค์กรที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน สังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทย ที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส ธุรกิจจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Changprachak (2021, p.100) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจ้างงานผู้สูงอายุในสังคมไทย: จากการสังเคราะห์งานวิจัย จากฐานข้อมูลปริญญาโท พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค ปัจจัยด้านสถาบัน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านผู้สูงอายุ และสอดคล้องกับการวิจัยของ Garavan, Carbery & Rock (2012, pp.5-24) ได้ทำวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพผู้มีความสามารถ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การคือ การจัดการคนเก่ง โดยองค์การต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การบรรยากาศในการทำงาน เส้นทางเติบโตในสายอาชีพ ให้กับทุกคนที่เป็นคนเก่งได้รับรู้แล้วเข้าใจ นอกจากนี้ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วยจึงจะทำให้การจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ

3. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มีการบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยเน้นกระบวนการสื่อสารและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ มีทีมงานหรือหน่วยงานที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจนตามเป้าหมายกิจการ ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความ



ต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ความมีระเบียบวินัย ความรักในงาน ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเท อุทิศตน การทำงานเป็นทีม เป็นลักษณะที่สำคัญของคนกลุ่มนี้ส่งผลต่อการมีเป้าหมายร่วมกันในทีมงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่เติบโตจากการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายทั้งในชีวิตและการทำงาน คุณลักษณะ นี้เองจึงเป็นผลทำให้กลุ่มคนในช่วงวัยนี้ มีชีวิตเพื่อทำงาน สู้งาน ชอบทำงาน ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน รักดีต่อองค์กร อดทน ต่อการทำงานที่มีความมั่นคง เคารพกฎเกณฑ์กติกา ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้เองจึงทำให้แรงงานผู้สูงอายุมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน แสวงหาความมั่นคงให้กับชีวิตและการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กรและทำงานกับองค์กรนาน ส่งผลดีต่อองค์กร ลดการลาออก การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับจากความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมาเป็นเวลานานยอมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Walker (2005, pp.685-697) ได้ศึกษาเรื่อง การเกิดขึ้นของการจัดการอายุที่เกิดขึ้นในยุโรปขององค์กรภาครัฐและเอกชนในยุโรปและระดับรัฐบาลแห่งชาติประเทศ พบว่า การเพิ่มขึ้นของความสนใจในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของยุโรปที่ผ่านมา ทั้งระดับนโยบายองค์กรและระดับชาติ กล่าวถึงเหตุผลหลักสำหรับการมุ่งเน้นประเด็นใหม่นี้ว่า แรงงานสูงอายุ อายุของแรงงานในช่วงหลังเกษียณนี้ สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการช่วงของอายุแรงงานในองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพราะแรงงานกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อองค์กรจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา

4. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุด้านการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มีการจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดยคำนึงถึงการส่งเสริมสวัสดิการการพัฒนาคุณภาพชีวิตของแรงงานผู้สูงอายุและให้คำตอบแทนที่เหมาะสม มีการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นถึงการรักษาแรงงานผู้สูงอายุ เพิ่มทักษะการทำงานให้เข้ากับบริบทการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความต้องการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Brooke (2003, pp. 260-283) ได้ทำการศึกษาเรื่องต้นทุนทรัพยากรมนุษย์และผลประโยชน์ของการรักษาบุคลากรในวัยเกษียณ โดยศึกษาในบริบทของแรงงานสูงอายุในประเทศออสเตรเลียและประเทศอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประโยชน์ของการรักษาแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสรรหาและการฝึกอบรมมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขาดงานและความเสียหายจากงาน การจูงใจในทางบวกกับแรงงานจะช่วยสนับสนุนการลงทุนในทรัพยากรแรงงานผู้สูงอายุ สอดคล้องกับการวิจัยของ Picchio & Van (2013, pp.29-48) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรักษาแรงงานผู้สูงอายุไว้โดยการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์กับโอกาสของการทำงานในอนาคตต่อไปของแรงงานผู้สูงอายุ และการอบรมเปรียบเสมือนเครื่องมือของบริษัทที่ใช้ในการธำรงรักษาพนักงานสูงอายุไว้ในองค์กรต่อไป และสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยทำให้รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบ การบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณเป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของธุรกิจค้าปลีกถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจค้าปลีก โดยการจ้างหลังเกษียณองค์กรอาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา



แนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจน

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าในการพิจารณาจ้างต่อของแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจค้าปลีก โดยในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถศักยภาพที่โดดเด่นไว้ในองค์กรระยะยาว โดยการจัดการในทุกกระบวนการ ทั้งการจัดการเรื่องผลประโยชน์สวัสดิการในการทำงาน และการสร้างการเติบโตในสายอาชีพ สร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกถึงคุณค่าในตัวเอง คุณค่าที่มาจากทั้งตนเองและองค์กร ทั้งหมดยังจะช่วยให้ผู้สูงอายุพร้อมที่จะทุ่มเท อดทน จงรักภักดีต่อองค์กร ขับเคลื่อนเป้าหมายไปพร้อมกับองค์กร ดังนั้น กลุ่มธุรกิจค้าปลีกควรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา การจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจน เช่น ผลการทำงานที่ผ่านมา ความสามารถที่โดดเด่น การระบุตำแหน่งงานที่มีผลต่อการทำงานของธุรกิจค้าปลีกที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานผู้ที่จะเกษียณอายุการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ Pinto & Nunes (2014, pp.333-338) ได้ทำการศึกษารื่อง การจัดการแรงงานสูงอายุ: อะไรคือคุณค่าของแนวทางปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานกลุ่มอายุต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทาย ที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมิ่นัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์กรต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรความรู้ต่าง ๆ ประสบการณ์ ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2. การบริหารแรงงานผู้สูงอายุโดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่ถือได้ว่าทำงานกับองค์กรมายาวนาน มีส่วนช่วยในการปลูกฝังเรื่องต่าง ๆ ในการทำงานให้มีจิตสำนึกร่วมกัน ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี สร้างระบบในการทำงานที่ตีรวมนกัน สัมผัสได้จากการเรียนรู้และปลูกฝังจากรุ่นสู่รุ่น ช่วยกันสร้างค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่ช่วยเหลือหลอมคนในองค์กร ที่พนักงานทุกคนต้องถือปฏิบัติร่วมกัน สังคมไทยมีการตระหนักถึงคุณค่าของผู้สูงอายุตามแบบอย่างอันดีของวัฒนธรรมไทย ที่เคารพ และยึดมั่นในระบบอาวุโส ธุรกิจจึงสามารถบูรณาการความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุในด้านการมุ่งวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จให้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกระบวนการทำงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยการมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลในองค์กร รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานในองค์กร โดยนำมาแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างคน แผนก และองค์กรต่อไป โดยเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับตัวพนักงาน ในความทุ่มเท อุทิศตน มีการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อสร้างระบบงานที่ดี นำไปสู่การแบ่งปันความรู้ของแรงงานผู้สูงอายุที่ถ่ายทอดภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Voelpel & Streb (2010, pp.84-90) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยการส่งเสริมทัศนคติที่เหมาะสมในแรงงานผู้สูงอายุ โดยคำนึงถึงความสามารถทางกายภาพของแรงงานและโดยการจัดหาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำ และการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางกายภาพ



3. การวางแผนจากกำลังคนถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยทำให้รูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์กร ในระบบการบริหารงานตั้งแต่ก่อนเกษียณจนถึงการปฏิบัติงานหลังเกษียณ เป็นไปได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ ด้วยการวางแผนจากกำลังคนในอนาคตของธุรกิจค้าปลีกถึงความต้องการแรงงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่จะต้องมีการเกษียณในแต่ละปี เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจค้าปลีก โดยการจ้างหลังเกษียณขององค์กร อาจใช้การประเมินโดยการดูจากผลความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความต้องการของธุรกิจต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ ผู้สูงอายุยังมีความต้องการในการทำงานต่อไป และในเรื่องของสุขภาพของผู้สูงอายุ โดยพิจารณาการจ้างให้เป็นแบบสัญญาจ้างชั่วคราวแทนการจ้างงานประจำสำหรับผู้สูงอายุ โดยฐานเงินเดือนเป็นฐานเงินเดือนต่อเนื่อง รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ก็ยังคงไว้ตามปกติ สอดคล้องกับการวิจัยของ Fabisiak & Prokurat (2012, pp.83-96) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการอายุในฐานะเครื่องมือสำหรับการลดลงของประชากรในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่าการจัดการอายุของพนักงานเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ในการจัดการและรักษาพนักงานที่เกษียณอายุและใกล้เกษียณอายุ และพบว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีจัดการเรื่องอายุที่ครบวงจรและมีมาตรการบริหารช่วงอายุที่มีประสิทธิผลเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจและเศรษฐกิจในภาวะที่ประชากรลดลง และสอดคล้องกับการวิจัยของ Young (2013, pp.45-47) ทำการศึกษาเรื่อง เวลาก้าวสู่ความท้าทายของแรงงานผู้สูงอายุ ผลการวิจัยพบว่า ช่วงวัยทำงานที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จัดเป็นแรงงานที่มีความเหมาะสม ในปัจจุบัน และไม่ควรแยกโอกาสความก้าวหน้าในงานและการพัฒนาทักษะออกจากกัน ถ้าหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญและไม่มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมก็จะทำให้ธุรกิจเกิดความผิดพลาดในทรัพยากรบุคคลที่เต็มเปี่ยมด้วยประสบการณ์และมีความผูกพันต่อองค์กร

4. การจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดจากแรงงานผู้สูงอายุ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กลุ่มธุรกิจค้าปลีกมีความคิดเห็นว่าแรงงานผู้สูงอายุเป็น แรงงานที่มีคุณค่าต่อกิจการเป็นบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการทำงาน ความรู้ แบ่งปันความรู้ให้คนรุ่นหลัง ๆ ให้พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ได้เป็นอย่างดี และมีความคิดเห็นว่าแรงงานผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อกิจการ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กล่าวได้ว่าการแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจ้างผู้สูงอายุขององค์กรจะได้รับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ที่มีมายาวนาน ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หากได้รับการจัดการ การถ่ายทอด การแบ่งปันผ่านกิจกรรม ผ่านการสอนงาน ระหว่างผู้สูงอายุและพนักงานในองค์กรร่วมกัน เพื่อจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Minbaeva (2013, pp.378-390) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านความรู้ขององค์กร พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่งผลต่อกระบวนการในการดำเนินงานการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และการพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิจัยของ Voelpel & Streb (2010, pp.84-90) กระบวนการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยการส่งเสริมทัศนคติที่เหมาะสมในแรงงานผู้สูงอายุ รวมทั้งงานวิจัย ของ Pinto & Nunes (2014, pp.333-338) ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการแรงงานสูงวัย: คุณค่าของแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการ



ทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานกลุ่มอายุต่าง ๆ คืออะไร บริบทที่ศึกษาคือ พนักงานบริษัทในประเทศ โปรตุเกส ผลการวิจัย พบว่า แรงงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายของเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับแรงงานผู้สูงอายุ การออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของแรงงาน ความตั้งใจของพนักงานที่ยังคงทำงานได้ต่อไป เป็นความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญในอนาคต แรงงานผู้สูงอายุมีนัยสำคัญในสัดส่วนที่มากของแรงงานทั้งหมด องค์การต้องธำรงรักษาคนเก่ง องค์ความรู้ต่าง ๆ ประสบการณ์ของแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการแรงงาน มุ่งเน้นส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุให้เกิดขึ้นในทุกภาคธุรกิจ โดยกระทรวงแรงงาน ส่งเสริมนโยบายการสร้างเสริมโอกาสในการทำงานให้กับผู้สูงอายุ หรือขยายอายุการทำงานหรือเกษียณให้ไปสู่ภาคการปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถเลี้ยงดูตนเองได้ดี อีกทั้งยังเป็นการลดภาวะการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยกระทรวงแรงงานต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ความรู้ เพื่อสร้างกลไกในการดำเนินงานของสถานประกอบการต่าง ๆ นำไปสู่ความรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ และการจัดการกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยมีการพิจารณาเป็นรายบุคคล และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง ที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการแรงงานผู้สูงอายุขององค์การ ผู้สูงอายุเห็นเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้การให้ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการจ้างงานผู้สูงอายุ มีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานขึ้นในภาคธุรกิจต่าง ๆ ภาครัฐต้องมีนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับสถานประกอบการที่มีการจ้างงานหลังเกษียณของผู้สูงวัย เพื่อให้แต่ละสถานประกอบการเห็นประโยชน์และความสำคัญที่จะได้รับจากการจ้างแรงงานผู้สูงอายุ เพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลังคนขององค์การ รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการธำรงรักษาบุคลากร ในทุกกิจกรรมของการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรสร้างการจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันขึ้นในองค์การดูแลสวัสดิการต่าง ๆ การจัดการสุขภาพของแรงงานในองค์การตั้งแต่ยังไม่เกษียณ การจ้างหลังเกษียณ จนกระทั่งลาออกจากองค์การไป เพื่อสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การกลายเป็นวัฒนธรรมสร้างความยั่งยืนขับเคลื่อนองค์การต่อไป

3. ผู้บริหารในองค์การควรส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อจัดเก็บข้อมูลประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากการถ่ายทอดองค์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั่วทั้งองค์การ

4. การสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จส่งผลต่อความต้องการแรงงานผู้สูงอายุ ดังนั้นองค์การควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จในองค์การ โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีสามารถหล่อหลอมคนในองค์การด้วยวัฒนธรรมที่ดีผ่านการปลูกฝังจากต้นแบบของผู้สูงอายุ



เอกสารอ้างอิง

- Bal, P. M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41-61.
- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24(3), 260-283.
- 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.
- Changprachak, P. (2021). The Employment of The Elderly in Thai Society: Knowledge from The Synthesis of Research from Thailis Digital Collection. *Journal of MCU Nakhondhat*, 8(10), 100-112.
- Charness, N., & Czaja, S. J. (2019). *Age and technology for work*. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (2nd ed.). Routledge.
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (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*, 8(4), 83-96.
- 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.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2015). The recruitment of early retirees: A vignette study of the factors that affect managers' decisions. *Ageing & Society*, 35(4), 901-924.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & de Lange, A. H. (2020). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2727-2753.
- Loichinger, E., & Pothisiri, W. (2018). Health prospects of older persons in Thailand: The role of education. *Asian Population Studies*, 14(3), 310-329.
- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.
- National Statistical Office. (2021). *The Labor Force Survey Whole Kingdom Quarter 4: October-December 2021*. National Statistical Office, Ministry of Digital Economy and Society.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2021). *Age stereotypes and workplace age discrimination: A resource-oriented view*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology, Oxford University Press.



- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). *Report on the situation of Thai society, 4th quarter of 2021*. Retrieved April 7, 2023, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=12316.
- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2018). Employers' adjustment to longer working lives. *Innovation in Aging, 2*(1), 1-10.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review, 29*(3), 336-352.
- Picchio, M., & Van Ours, J. C. (2013). Retaining through training even for older workers. *Economics of Education Review, 32*, 29-48.
- Pinto, A., da Silva Ramos, S.C.M, & Nunes, S. (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*, 58-68.
- Prasartkul, P., & Vapattanawong, P. (2023). Health challenges and workplace safety for elderly workers in Thai retail sector. *Journal of Aging Studies in Thailand, 15*(2), 45-62.
- Suwanrada, W. (2019). Population ageing and inequality in Thailand. In C. Teerawichitchainan & J. Knodel (Eds.), *Population Aging in Thailand*. Springer Nature.
- Taneva, S. K., Arnold, J., & Nicolson, R. (2018). The experience of being an older worker in an organization: A qualitative analysis. *Work Aging and Retirement, 2*(4), 169-185.
- Tangtang, P., Kamolpattana, S., & Suvithayasiri, V. (2023). Older Workers' Employment in Thailand: A Systematic Review. *Journal of Population and Social Studies, 31*(3), 280-297.
- Theerawit, N., & Chandoevrit, W. (2022). Workplace ergonomics and environmental adaptations for elderly workers: Evidence from Thai retail industry. *Journal of Occupational Health, 64*(1), 78-95.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 351-381.
- 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.
- Walker, A., & Taylor, P. (2021). Japan's silver human resources centers: A model for aging workforce management. *Journal of Aging & Work, 4*(2), 89-107.



-
- Wongboonsin, K., & Phiromswad, P. (2021). Digital skill development for elderly workers in modern retail: Challenges and opportunities in Thailand. *Asian Journal of Technology Innovation, 29*(2), 156-175
- Young, M. B. (2013). Time to address the challenges of an ageing workforce. *Human Resource Management International Digest, 21*(2), 45-47.
- Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology, 7*, 1007.