

กลยุทธ์การบริหารแรงงานกลุ่มผู้สูงอายุของผู้ประกอบการในเขต  
กรุงเทพมหานคร

Strategy for managing the elderly workforce of entrepreneurs in  
Bangkok

รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์<sup>1</sup>, อาจารย์ย์ ประจวบเหมาะ<sup>2</sup>, ไกลรุ่ง กระแสร์สินธุ์<sup>3</sup>  
และ ธารทิพย์ พจน์สุภาพ<sup>4</sup>

Rungarun Khasasin<sup>1</sup>, Arjaree Prachuamoh<sup>2</sup>, Kairung Khasasin<sup>3</sup> and Thantip Pojsupap<sup>4</sup>

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

<sup>3</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>4</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

<sup>1</sup>Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Thailand

<sup>2</sup>Faculty of Management science, Chandrakasem Rajabhut University, Thailand

<sup>3</sup>Faculty of Business Administration and Accounting, Pathumthani University, Thailand

<sup>4</sup>Faculty of Business Administration Kasembundit University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [rungarun@tni.ac.th](mailto:rungarun@tni.ac.th)

Received November 18, 2023; Revised February 22, 2024; Accepted March 19, 2024

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารแรงงาน การบริหารจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและการจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ ส่งผ่านการบริหารความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุจากการจัดการความแตกต่างในแต่ละด้านไปสู่ความคาดหวังผลประกอบการขององค์กร และศึกษาตัวแบบที่เหมาะสมของการวางแผนเพื่อรองรับการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุของภาคธุรกิจไทยเป็นการวิจัยแบบผสมใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการที่มีจำนวนพนักงาน 15 คนขึ้นไปในเขตกรุงเทพมหานคร กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบง่าย ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษา พบว่าการบริหารแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $-0.382$  ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.746$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.364$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  และการบริหารจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการบริหารความรู้กับกลุ่มแรงงานต่างวัย โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.948$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $1.136$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  การวางแผนด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงาน การบริหารจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและการบริหารความรู้กลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร พบว่าการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร โดยมีการบริหารความรู้กลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.304$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงาน; การบริหารจัดการความรู้; แรงงานผู้สูงอายุ

## Abstract

The study the influence of labor management strategies. Workspace management for efficient work and knowledge management for the elderly workforce Pass on knowledge management to the elderly workforce from managing differences in each area to expectations for organizational performance. and study an appropriate model of planning to support the management of elderly workers in the Thai business sector. It is a mixed research method using questionnaires as a tool to collect data from groups of entrepreneurs with 15 or more employees in Bangkok area Set a sample of 400, using simple random sampling. Test hypotheses by analyzing percentages, means, and standard deviations. and structural equation models

The results of the study found that elderly labor management has a direct and indirect influence on knowledge management among elderly workers. There is a direct influence value of  $-0.382$ , an indirect influence value of  $0.746$ , and a total influence value of  $0.364$ , with statistical significance at the  $0.01$  level and management of work areas for effective work. There is a direct positive influence on knowledge management among workers of different ages. with an indirect influence value of  $0.948$  and a total influence value of  $1.136$  with statistical significance at the  $0.01$  level. Strategic planning for labor management. Management of work areas for efficient work and knowledge management of the

elderly workforce Influence the perception of the organization's performance. It was found that the elderly labor management It has an indirect positive influence on the perception of organizational performance. There is knowledge management among elderly workers. It is a pass-through separator variable. The total influence value is 0.304, with statistical significance at the 0.01 level.

**Keywords:** Labor Management Strategies; Knowledge Management; Elderly Workers

## บทนำ

สำหรับปัญหาของโลกและทุกประเทศที่ต้องตระหนักร่วมกันในช่วงศตวรรษที่ 20 คือการที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (aging society) โดยเป็นสังคมที่มีอายุของประชากร 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และพบว่าบางประเทศก็เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุไปแล้ว ได้แก่ ประเทศในทวีปยุโรปและทวีปเอเชียคือประเทศญี่ปุ่น และนักวิชาการได้ให้ข้อมูลจากการคาดการณ์ว่าประมาณช่วงปี ค.ศ. 2050 เป็นต้นไป จำนวนประชากรของโลกจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (aged society) โดยจะมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปจำนวนมากกว่าร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด สำหรับประเทศไทยก็กำลังเผชิญกับปัญหาเหล่านี้เช่นกัน มีการพยากรณ์ว่าภายใน 25 ปีข้างหน้านับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป จำนวนสัดส่วนประชากรวัยทำงานกับประชากรวัยเกษียณของประเทศไทยจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20 และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (aging society) (World Health Organization: WHO, 2002) โดยในขณะนี้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุไปสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ มีประชากรที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปมากถึงร้อยละ 10 หรือมากกว่า 7 ล้านคน และภายในปี พ.ศ. 2583 ประชากรในกลุ่มนี้จะเพิ่มจำนวนเป็น 17 ล้านคน ซึ่งมากกว่า 1 ใน 4 ของประชากรทั้งประเทศ การมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญในตลาดแรงงานของแต่ละประเทศและมีประเทศต่าง ๆ ที่ประสบปัญหาเหล่านี้ Musyznska and Rau (2012) โดยมีการปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเพิ่มอัตราการจ้างงานจำนวนผู้สูงอายุให้เข้าสู่ภาคแรงงาน และการขยายเวลาการทำงานก่อนวัยเกษียณมากขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกหลายด้าน สำหรับประเทศไทยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจหลาย ๆ องค์กรยังไม่ได้มีการเตรียมการรับมือกับปัญหาเหล่านี้ โดยมีความเข้าใจว่าปัญหายังมาไม่ถึงและปัญหานี้สามารถแก้ไขได้เมื่อถึงเวลา สำหรับความแตกต่างด้านอายุของแรงงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของแรงงานแต่ละคน และนำมาซึ่งปัญหาเช่น ผลการทำงาน (job performance) ลดลง เกิดการขัดแย้ง (conflict) การจัดการแรงงานที่มีความแตกต่างต้องผนวกกลยุทธ์การจัดการทุกเรื่องในองค์กรเข้าด้วยกัน (inclusive management strategies) ได้แก่ การ

จัดการลักษณะงานและสภาพแวดล้อมให้กับกลุ่มผู้สูงอายุสามารถทำงานได้โดยไม่ขัดขวางหรือขัดแย้งกับแรงในกลุ่มอายุอื่น โดยใช้หลักความต่างให้เป็นประโยชน์ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยนี้อาศัยปัจจัยที่สืบค้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมในและต่างประเทศเพื่อนำมาสู่การศึกษากับผู้ประกอบการในภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อศึกษาปัจจัยในกรอบแนวคิดว่ามี การวางแผนในระดับใดและความคาดหวังผลประกอบในการจัดการเรื่องนี้ในระดับใดและการจัดการเรื่องนี้ในระดับใด ซึ่งผลที่ได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบจะเป็นฐานความรู้ในการนำไปจัดการความเสี่ยงในระบบธุรกิจของประเทศ ไทยในการนำไปสู่การเตรียมการ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบเช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่นและสิงคโปร์ เพื่อสร้างโอกาสในอนาคต (future opportunities) ในระดับธุรกิจคือ “ผลประกอบการขององค์กร” (corporate performance) และระดับประเทศในด้านการจัดการแรงงานต่างวัยในบริบทผู้สูงวัย

ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแรงงานกลุ่มผู้สูงอายุของผู้ประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อการวางแผนรองรับการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุของภาคธุรกิจในประเทศไทยในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงาน การบริหารจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และการจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ ส่งผ่านการบริหารจัดการ ความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุจากการจัดการความแตกต่างในแต่ละด้านไปสู่ความคาดหวังของผล ประกอบการขององค์กร และศึกษาดัชนีแบบที่เหมาะสมของการวางแผนเพื่อรองรับการบริหารจัดการ แรงงานผู้สูงอายุของภาคธุรกิจในประเทศไทย

## สมมติฐานการวิจัย

1. การวางแผนด้านกลยุทธ์ การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุการบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุมีอิทธิพลต่อการ จัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้าน

2. การวางแผนด้าน กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ มีอิทธิพลต่อการ รับรู้ความผลประกอบการขององค์กร

3. การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร
4. การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้านเป็นปัจจัยคั่นกลางแบบส่งผ่าน
5. ตัวแปร คุณสมบัตื เพศ อายุ การศึกษา เป็นปัจจัยกำกับในตัวแบบ

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ในศตวรรษที่ 20 การบริหารแรงงานผู้สูงอายุเป็นงานที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของผู้ประกอบการในภาคองค์กรธุรกิจประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันโครงสร้างทางประชากรศาสตร์โลกตามข้อมูลรายงานอ้างอิงประชากรโลกของ Population Division, DESA, United Nations (World Population Ageing 1950–2050) พบว่า โลกกำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (demographic transition) สืบเนื่องจากอัตราการเจริญพันธุ์และอัตราการตายลดลง ส่งผลให้จำนวนประชากรที่เกิดลดจำนวนลง และการมีชีวิตของประชากรยาวนานขึ้น ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างทางประชากรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมส่งผลให้จำนวนผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรดังกล่าวนี้แทบทุกประเทศมีลักษณะคล้ายกัน ได้แก่ ข้อมูลดัชนีประชากรผู้สูงอายุของประเทศไทย พบว่าข้อมูลตัวเลขที่ปรากฏจำนวนประชากรในวัยเด็กที่อายุต่ำกว่า 15 ปีลดลง โดยข้อมูลระหว่างปี พ.ศ. 2548–2578 จำนวนประมาณการว่าจะมีประชากรเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี จะมีจำนวน 9 ล้านคนเศษ (ร้อยละ 14) โดยจำนวนลดลงจาก 14 ล้านคน (คิดเป็นร้อยละ 23) สำหรับสัดส่วนประชากรที่เป็นวัยแรงงานช่วงอายุ 15–59 ปีนั้นมีการเพิ่มขึ้นประมาณ 2 ล้านคน และในปี พ.ศ. 2578 ประมาณการว่าจะลดจำนวนลง 38 ล้านคน สำหรับจำนวนประชากรในวัยอายุ 6–21 ปี จำนวน 11 ล้านคน ในขณะเดียวกันประชากรกลุ่มผู้สูงอายุคือช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไป มีจำนวนร้อยละ 10 ในปี พ.ศ. 2548 จะเพิ่มเป็นร้อยละ 25 คิดเป็น 16 ล้าน โดยหลังจากปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุมากกว่าจำนวนประชากรเด็ก ส่งผลให้โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไปและทำให้ “อัตราส่วนพึ่งพิง” (dependency ratio) เปลี่ยนไปด้วย จะทำให้อัตราส่วนระหว่างประชากรเด็กและประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรวัยทำงาน (Richard, 2000)

### 2. การจัดการสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่เกี่ยวข้องกับองค์กร คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากกว่าคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไรจากการขายสินค้าหรือบริการลูกค้า กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามที่คาดหวัง ส่งผลให้จุดเริ่มต้นในองค์กรคือพนักงานเป็นพนักงานมีประสิทธิภาพสูง (high performance employees) สามารถทำงานได้ดีตอบสนองต่อความต้องการของ

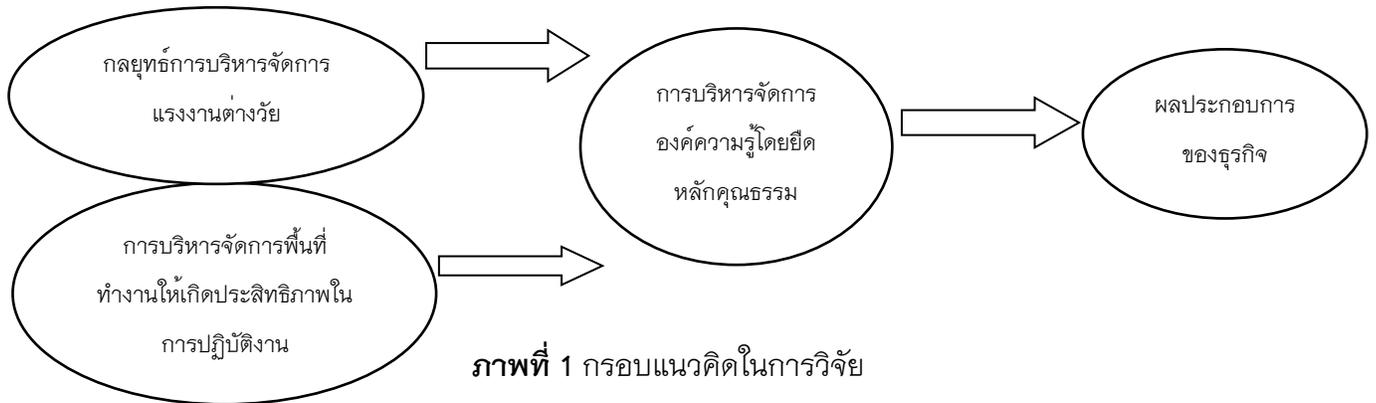
ผู้ประกอบการ ด้วยการพัฒนาศักยภาพ สามารถดำเนินการและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มทักษะและความสามารถในการพัฒนาและผลิตนวัตกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สำหรับการจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การจัดการสภาพทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นซึ่งเกิดจากการจัดการความสมดุลในการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการทรัพยากรทางกายภาพ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มความสามารถให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานในการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การค้นคว้าพัฒนาทีมและผู้นำและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลประโยชน์ทางการเงิน ในรายละเอียดของการจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงก็คือการจัดการให้บุคลากรที่มีทักษะความสามารถทำงานในงานที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสมโดยมีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานได้รับผลสำเร็จ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี หรือสร้างบริการได้อย่างยอดเยี่ยมประทับใจต่อลูกค้าโดยใช้สมรรถนะหรือเทคนิคที่เหนือกว่างานของผู้อื่น (Duggan, 2015) และสนับสนุนการทำงานที่ประสานกับผู้อื่นในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้ทีมงานมีผลงานโดดเด่น และการจัดการสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรจะมีความไว้วางใจกัน มีความรู้สึกว่าได้รับการเสริมอำนาจที่ส่งเสริมให้สามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองในการทำงานได้ดีขึ้น และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีความตั้งใจทำงาน การขาดงานน้อย ในกรณีของผู้นำทีมที่สามารถจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ดีก็ส่งผลต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและผลที่ได้รับคือ ความสำเร็จขององค์กร (Green, 2007)

### 3. การบริหารจัดการความรู้แรงงานต่างวัยในองค์กร

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการของการสร้างความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นระบบเช่นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานอันเกิดจากการเรียนรู้ทางตรงและอ้อมจากปฏิบัติงานแบบลองผิดลองถูก หรือการฝึกอบรมจากองค์กรในรูปแบบการอบรมหรือถ่ายทอดจากหัวหน้างาน (supervisor support) เพื่อนร่วมงาน (peer support) จนทำให้มีทักษะความสามารถในพนักงานคนนั้น ซึ่งความรู้เหล่านี้คือทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าต่อองค์กร ดังนั้นเพื่อมิให้สินทรัพย์เหล่านี้หายไปจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เพื่อรักษาความรู้ไว้ (knowledge retention) ด้วยกิจกรรมดังนี้คือการสร้างความรู้ (knowledge creation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storing) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การมีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นพลังของการแบ่งปันความรู้ ทั้งในสังคมที่เป็นจริงและสังคมเสมือน (virtual community) และบทบาทของการแลกเปลี่ยนเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน แต่ละกลุ่มก็จะมีความรู้ที่ต่างกัน ดังนั้นการมีบทบาทสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีประสิทธิภาพ (Amonvatana et al., 2008)

## กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) พื้นที่การวิจัย คือกรุงเทพมหานคร สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ธุรกิจที่ประกอบกิจการในเขตกรุงเทพมหานครที่มีจำนวนคนงานตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป การกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการโครงสร้าง โดยใช้หลักการของ Cohen (1988) และ Westland (2010) ผลการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างคือ  $n$  ขั้นต่ำ 120 ตัวอย่าง จากการกำหนดตัวแปร latent variable 4 ตัว และตัวแปรเชิงประจักษ์ 30 ตัว งานศึกษาครั้งนี้กำหนดขนาดตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรคือผู้บริหารบริษัทจำนวน 7 ราย โดยวิธีการแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเป็นผู้มีคุณสมบัติคือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารแรงงานผู้สูงอายุและอยู่ในธุรกิจบริการ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Context Validity) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item–Objective Congruence : IOC) มีค่าเท่ากับ 0.86 และได้ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากการเก็บข้อมูลจำนวน 30 ราย ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ด้วยสัมประสิทธิ์ของครอนบาคอัลฟา (Conbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 ถือว่ามีความน่าเชื่อถือที่สูง Conbach (1990) จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจาก google form รวมทั้งการไปเก็บจากผู้ประกอบการโดยตรง จนครบ 400 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สัมประสิทธิ์ความผันแปร (Coefficient of Variance–CV) และ การวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุमान

(inferential statistics) ได้แก่ ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling–SEM) ร่วมกับการลดรูปสมการด้วยการหาค่า Factor Score ในกรณีของปัจจัยลำดับที่สอง

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการ/เจ้าของหรือตัวแทนธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานครที่มีจำนวนคนงานตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด รองลงมาคืออายุ 41 – 50 ปี และ 21 – 30 ปี ตามลำดับ มีสถานภาพการสมรสเป็นโสดมากที่สุด มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีตามลำดับ ส่วนข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอายุงานกับองค์กรปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่มีอายุงาน 3-5 ปี รองลงมาคืออายุงาน 5-10 ปี และอายุงาน 1-3 ปี ตามลำดับ และมีตำแหน่งงานผู้ประกอบการ/เจ้าของธุรกิจกับผู้จัดการ/หัวหน้างาน ในจำนวนที่เท่ากัน

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในการศึกษา ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	( $\bar{X}$ )	(S.D.)	
1.องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานไว้แล้วในระดับองค์กร	3.66	0.904	มาก
2.องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานที่ชัดเจนในแต่ละงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	4.04	0.862	มาก
3.องค์กรมีผลประกอบการสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน	3.85	0.860	มาก
4.องค์กรมีกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจภายในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร	4.08	0.888	มาก
5.องค์กรนำกลยุทธ์การลดความกดดันต่อแรงงานมาปรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน	4.17	0.814	มาก
6.องค์กรนำกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่สามารถลดช่องว่างและข้อขัดข้องของแรงงาน	3.45	0.764	ปานกลาง

ตัวแปร กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
7.องค์กรนำกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ไม่เหมือนองค์กรอื่นโดยสามารถสร้าง ความได้เปรียบในการดำเนินงานได้	3.33	0.708	ปานกลาง
8.องค์กรนำกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุโดย ออกแบบงานให้เหมาะสมมาประยุกต์ในการดำเนินงาน	3.24	0.597	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.873</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.873) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการนำกลยุทธ์การลดความกดดันต่อแรงงานมาปรับใช้การดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ )

## ตารางที่ 2 ค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรการบริหารจัดการสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การบริหารจัดการสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และของสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนผลสำเร็จในการ ดำเนินงาน	3.45	0.764	ปานกลาง
2.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพทำให้แรงงาน สูงอายุมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.33	0.708	ปานกลาง
3.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้ องค์กรพัฒนางานและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้แรงงานสามารถทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลสำเร็จของผลการดำเนินงาน	3.24	0.597	ปานกลาง
4.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับ ความต้องการด้านต่าง ๆ และความจำเป็นของแรงงานที่มีความอ่อนไหว และซับซ้อน	4.17	0.858	มาก

การบริหารจัดการสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับความ ความคิดเห็น
5.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพที่มีความเข้าใจลักษณะงานและสภาพอนามัยความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของแรงงาน	3.79	0.900	มาก
6.องค์กรบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีพื้นที่ทำงานสนับสนุนสุขภาพและการสื่อสารต่อแรงงานทุกกลุ่มขององค์กร	4.52	0.736	มากที่สุด
7.องค์กรมีการบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้แรงงานมีข้อได้เปรียบในการเลือกสถานที่ เวลา และวิธีการทำงานของแรงงาน	4.40	0.769	มาก
8.องค์กรมีการบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยการจัดการสื่อสารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองและการดำเนินงานทุกด้านขององค์กร	3.87	0.844	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.900</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.900) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีพื้นที่ทำงานสนับสนุนสุขภาพและการสื่อสารต่อแรงงานทุกกลุ่มขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะช่วยให้แรงงานมีข้อได้เปรียบในการเลือกสถานที่ เวลา และวิธีการทำงานของแรงงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ )

### ตารางที่ 3 ตัวแปรการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุ

การบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1.องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กร	4.52	0.736	มากที่สุด
2.องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้แรงงานผู้สูงอายุภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ โดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กร	4.40	0.769	มาก
3.องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้ของแรงงานจากการสร้างฐานองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่สมรรถนะและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร	3.87	0.844	มาก
4.องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ของแรงงานที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของทุกองค์กร	3.91	0.932	มาก

การบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
5.องค์กรบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุเป็นการนำความรู้ที่แรงงานกลุ่มนี้สะสมมาอย่างยาวนานในการดำเนินงานเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่า	4.01	0.954	มาก
6.องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ของแรงงานจากแรงงานผู้สูงอายุเป็นความรู้แบบประจักษ์นำไปสู่การสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ผู้อื่นแสวงหาความรู้ขององค์กร	3.24	0.597	ปานกลาง
7.องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ของแรงงานที่มีแนวคิดแบบการหมุนเวียนงาน การแบ่งงานกันทำของกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุทำให้องค์กรสามารถเก็บองค์ความรู้ไว้กับองค์กร	4.17	0.858	มาก
8.องค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ของแรงงานโดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมรรถนะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและผลประโยชน์กับองค์กรในรูปแบบการสร้างทรัพยากรทางความรู้ขององค์กร	3.79	0.900	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.910</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.99, S.D. = 0.910) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52) รองลงมา มีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการความรู้แรงงานผู้สูงอายุภายใต้การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ โดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.40)

#### ตารางที่ 4 ตัวแปรการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร

ตัวแปร การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
1.องค์กรมีแนวคิดเชิงระบบในการวัดผลประกอบการขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับหลักการบริหารคุณค่า/มูลค่าที่สามารถตอบสนองด้านการเงินของแรงงาน	4.41	0.836	มาก
2.องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการขององค์กรโดยเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับกับต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่องค์กรลงทุน	4.19	0.871	มาก
3.องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการขององค์กรโดยเปรียบเทียบผลตอบแทนที่ได้รับกับต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่องค์กรลงทุนและจ่ายไป	4.22	0.864	มาก

ตัวแปร การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ คิดเห็น
4.องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลการดำเนินงานแบบไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ องค์ความรู้ เทคโนโลยี ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน	4.18	0.915	มาก
5.องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการแบบดุลยภาพ (Balance Score Card) ในการบริหารและวัดผลทั่วทั้งองค์กร กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ	4.25	0.817	มาก
6.องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการที่องค์กรประสบผลสำเร็จ/ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเป็นปัจจัยชี้วัดองค์กรใน 3 มิติ คือ บุคคล องค์กร และสภาพแวดล้อม	4.01	0.954	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.885</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรตัวแปรการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.21, S.D. = 0.885) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการวัดผลประกอบการขององค์กรโดยให้ความสำคัญหลักการบริหารคุณค่า/มูลค่าที่สามารถตอบสนองด้านการเงินของแรงงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.41) รองลงมา มีความคิดเห็นด้านระบบในการวัดผลประกอบการแบบดุลยภาพ (Balance Score Card) ในการบริหารและวัดผลทั่วทั้งองค์กร กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.25)

#### ตารางที่ 5 ระดับค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดรายด้าน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่ง ความผันแปร	การแปล ผล
กลยุทธ์การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ	3.73	0.87	0.23	มาก
การจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง	3.84	0.90	0.23	มาก
การจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร	3.99	0.91	0.23	มาก
การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร	4.21	0.89	0.21	มาก

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนบริหารสองปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ (SAWM) และการจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) พบว่า ระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกัน โดยการจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีคะแนนเฉลี่ย 3.84 มากกว่ากลยุทธ์การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ ในด้านปัจจัยคั่นกลาง การจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร (KMAD) จะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสองปัจจัยแรก ในส่วนของปัจจัยด้านการการรับรู้

ผลประกอบการขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.21 คะแนน ในขณะที่สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร คิดเป็นร้อยละ 21 ซึ่งมีการกระจายของข้อมูลน้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ

### ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของบุพปัจจัยภายใต้ตัวแปรกำกับ

ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงาน หลักฐานเชิงประจักษ์ของผู้บริหาร ผู้ประกอบ/เจ้าของหรือตัวแทนธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐาน 1** การวางแผนด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า 1) การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ (SAWM) มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ(KMAD) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $-0.382$  ค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.746$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.364$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  และ 2) การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานต่างวัย (KMAD) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.948$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $1.136$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  และจากผลข้อ 1 และ 2 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐาน 2** การวางแผนด้าน กลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุ การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานต่างวัย มีอิทธิพลต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร พบว่า 1) การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ(SAWM) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (BP) โดยมีการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ (KMAD) เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.304$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.304$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  2) การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (BP) โดยมีการบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ (KMAD) เป็นตัวแปรคั่นกลาง แบบส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ  $0.948$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.948$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  และ 3) การบริหารจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ (KMAD) พบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (BP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ  $0.834$  และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ  $0.834$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  และจากผลข้อ 1,2 และ 3 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐาน 3** การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร พบว่า การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้าน (KMAD)

มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการรับรู้ผลประกอบการขององค์กร (BP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.834 และค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.834 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐาน 4** การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในแต่ละด้านเป็นปัจจัยคั่นกลางแบบส่งผ่าน พบว่า 1) การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลต่อการบริหารแรงงานผู้สูงอายุสู่การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 เอาไว้ แสดงว่าอิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วง  $-0.441$  ถึง  $-0.195$  สรุปได้ว่าเส้นทางผลคูณสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลการจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุเป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลต่อการบริหารแรงงานผู้สูงอายุ สู่การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร มีค่าอิทธิพลทางอ้อมไม่เท่ากับ 0 และ 2) การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานต่างวัย เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลต่อการบริหารจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สู่การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 เอาไว้ แสดงว่า อิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วง  $0.854$  ถึง  $1.068$  จึงสรุปได้ว่า เส้นทางผลคูณสัมประสิทธิ์เส้นทางของอิทธิพลการจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลต่อการบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สู่การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร มีค่าอิทธิพลทางอ้อมไม่เท่ากับ 0

**สมมติฐาน 5** ตัวแปร คุณสมบัตื เพศ อายุ การศึกษา เป็นปัจจัยกำกับในตัวแบบ พบว่า 1) ตัวแปรการศึกษา (Education) เป็นตัวแปรกำกับ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ) และตัวแปรตาม (การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 2) ตัวแปรการศึกษา (Education) เป็นตัวแปรกำกับ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ) และตัวแปรตาม(การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 3) ตัวแปรการศึกษา (Education) เป็นตัวแปรกำกับ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ) และตัวแปรตาม(การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 4)ตัวแปรการศึกษา (Education) เป็นตัวแปรกำกับ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรต้น (การบริหารจัดการพื้นที่ทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง) และตัวแปรตาม (การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ 5)ตัวแปรการศึกษา (Education) เป็นตัวแปรกำกับ ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรต้น (การจัดการความรู้กับกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุ) และตัวแปรตาม(การรับรู้ผลประกอบการขององค์กร) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท จำนวน 7 ราย โดยวิธีการแบบเจาะจง (purposive sampling) คุณสมบัตืเป็นผู้ที่มี

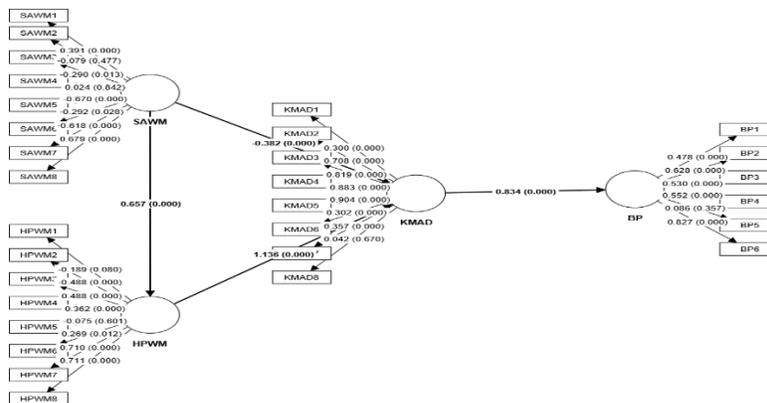
ประสบการณ์ในการบริหารแรงงานผู้สูงอายุและอยู่ในธุรกิจบริการ ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์มาตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. ข้อที่เหมือนกับแบบสอบถามของการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุในข้อคำถามคือ องค์กรนำกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุสามารถลดช่องว่างและข้อด้อยของแรงงานผู้สูงอายุและข้อที่แตกต่างกันของแบบสอบถามของการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการแรงงานต่างวัยในข้อคำถามคือความไม่คุ้มค่าในการกำหนดแผนกลยุทธ์

2. ข้อที่เหมือนกับแบบสอบถามของการบริหารจัดการสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในข้อคำถามคือ องค์การบริหารจัดการสถานที่ที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้องค์กรพัฒนางานและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้แรงงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างผลสำเร็จของผลการดำเนินงาน และข้อที่แตกต่างกันของแบบสอบถามของการบริหารจัดการสถานที่ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในข้อคำถามคือผลประกอบการขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้ว่าจ้าง

3. ข้อที่เหมือนกับของแบบสอบถามของการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในข้อคำถามคือ องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อผลการดำเนินขององค์กร และข้อที่แตกต่างกันของแบบสอบถามของการบริหารจัดการความรู้กับแรงงานผู้สูงอายุโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในข้อคำถามคือแรงงานผู้สูงอายุไม่ยอมรับการถ่ายทอดงานของแรงงานที่ความอาวุโสน้อยกว่า

4. ข้อที่เหมือนกับของแบบสอบถามของการวัดผลประกอบการขององค์กรในข้อคำถามคือ องค์กรมีระบบในการวัดผลประกอบการแบบดุลยภาพ(Balance Score Card ) ในการบริหารและวัดผลทั่วทั้งองค์กร ทุกกลุ่มแรงงาน และข้อที่แตกต่างกันของแบบสอบถามของการวัดผลประกอบการขององค์กรในข้อคำถามคือความขัดแย้งในการวัดผลแบบดุลยภาพ และจากที่ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงและสมมติฐานไปแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลทางสถิติจากการทดสอบการมีนัยสำคัญ

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

สามารถนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการวางแผนการบริหารจัดการแรงงานเรื่องความแตกต่างด้านอายุ (managing an age-diverse workforce) เพื่อลดความเสี่ยงค่าใช้จ่ายและต้นทุนแรงงาน นำไปพัฒนาปัจจัยสนับสนุนตัวแบบการจัดการเรื่องแรงงานผู้สูงอายุที่เหมาะสมสำหรับภาคธุรกิจประเทศไทย นำความรู้ไปสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ด้านแรงงานต่างวัยที่กำลังมีเพิ่มมากขึ้น และการขยายผลวรรณกรรมในบริบทแนวคิดของผู้ประกอบการไทยในการบริหารจัดการเรื่องแรงงานผู้สูงอายุ

### สรุป

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าตัวแปรกำกับมีอิทธิพลต่อกรอบแนวคิดวิจัย ทั้งในมิติของตัวปัจจัยและเส้นอิทธิพล ดังนั้น องค์การควรให้การสนับสนุนกับพนักงาน สำหรับการให้ความรู้พนักงานผ่านทางระบบปิด ทำได้โดยการจัดการฝึกอบรมในงานที่ปฏิบัติอยู่และการฝึกอบรมนอกเหนือขอบเขตของงานที่ปฏิบัติอยู่ หรืออาจใช้วิธีการให้ความรู้แบบอื่นเช่น การเป็นพี่เลี้ยง การให้เข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม สามารถทำให้พนักงานได้รับความรู้และนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ การให้ความรู้แก่พนักงานผ่านทางระบบเปิดนั้น องค์การควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่มีการแบ่งปันโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายจากภายนอกองค์กร ได้แก่ ความรู้จากข้อเสนอแนะและติชมจากลูกค้า ความรู้จากคู่ค้าทางธุรกิจ โดยองค์การอนุญาตให้สามารถนำความรู้จากแหล่งภายนอกที่เรียนรู้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเข้ามาใช้งานภายในองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ได้ หรือองค์กรเปิดเครือข่ายอินเตอร์ให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ เป็นการสนับสนุนให้พนักงานสามารถความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กรได้

### ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อผลประกอบการของพนักงานในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เนื่องจากมีความหลากหลายของแรงงาน เช่น ผลการดำเนินงานของพนักงานที่มีความหลากหลายที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร ศักยภาพด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของพนักงานที่มีความหลากหลายส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร
2. การวิจัยครั้งต่อไปผู้สนใจสามารถนำกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้และเพิ่มจำนวนปัจจัยในการศึกษาผลประกอบการ/ผลการดำเนินงานขององค์กรของพนักงานกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะธุรกิจด้านอุตสาหกรรมหนัก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ

ของพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับนโยบายการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทางเทคโนโลยี

## References

- Amonvatana, C. et al. (2008) *The research on direction and measure to enhance employment of the elderly* [Office of the National Economic and Social Development Board (NESDB)].
- Bricki, N. and Green, J. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. Retrieved October 31, 2022, from <https://fieldresearch.msf.org/handle/10144/84230>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Duggan, M. (2015). Mobile Messaging and Social Media–2015. Washington, DC: Pew Research Center. *The Journal of Dermatology*, 23(4), 127–184.
- Muszynska, M.M., and Rau, R. (2012). The Old–Age Healthy Dependency Ratio in Europe. *Journal of Population Ageing*, 5(3), 151–162.
- Richard, L. (2000). *Corporate Strategy*. 3<sup>rd</sup> Ed. Essex, England: Pearson Education.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476–487.
- World Health Organization. (2002). *Active Ageing; A Policy Framework*, Geneva: World Health 10, February 2020. Retrieved October 31, 2022, from [https://www.who.int/ageing/publications/active\\_ageing/en/](https://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/)