

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย : ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

ปรีชา คำมาตี^{1*} วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์² จิรวรรณ คงคล้าย³

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งแรงงานวัยหนุ่มสาวที่เข้าสู่ตลาดแรงงานก็มีแนวโน้มลดลง องค์กรจึงต้องหาวิธีการรับมือกับการขาดแคลนแรงงาน ดังนั้นการจัดการแรงงานผู้สูงอายุจึงถือเป็นประเด็นที่ท้าทายขององค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อรับมือกับการขาดแคลนแรงงานในอนาคต โดยองค์กรสามารถนำทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของแรงงานผู้สูงอายุใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย พร้อมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่างๆ อาทิ ตำรา บทความวิชาการ บทความวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ : การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความหลากหลาย การแบ่งปันความรู้ขององค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

³ รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

*ผู้นิพนธ์หลัก e-mail : preecha.aj@gmail.com

ELDERLY WORKERS MANAGEMENT IN THAILAND : CAUSE AND EFFECT

Preecha Khammadee^{1*} Viroj Jadesadalug² Jirawan Kongklay³**Abstract**

The changes in the aging population structure have had a significant impact on the labor market. Young people entering the labor market are also likely to decline. The organization must find ways to cope with labor shortages. Therefore, the management of the elderly workforce is a challenge for the organization to manage its human resources to cope with future labor shortages. Organization can bring skills, knowledge, ability, expertise and the accumulated experience of elderly workers is beneficial to the organization. This article aims to present the idea of the causal factors of elderly workers management including; transformational leadership and diversity management, moreover to present the effect of knowledge sharing organization and Organizational Performance. This paper studies by reviews literature from various sources such as textbooks, academic papers and research papers, in order to apply this concept in organizations and provide for empirical study in the future.

Keywords : Elderly Workers Management, Transformation Leadership, Diversity Management, Knowledge Sharing Organization, Organization Performance

¹Ph.D. Student, (Management), Faculty of Management Science, Silpakorn University

²Assistant Professor Dr., Faculty of Management of Science, Silpakorn University

³Associate Professor Dr., Faculty of Management of Science, Silpakorn University,

*Corresponding author, e-mail: preecha.aj@gmail.com

บทนำ

โครงสร้างของประชากรผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแรงงานที่นำไปสู่ความท้าทายขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การจะต้องมีการเตรียมพร้อมให้สอดคล้องกับสถานการณ์แรงงานที่กำลังเปลี่ยนไป องค์การควรวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงาน โดยเฉพาะการจัดการกับแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์การ (Ruta and Rasa, 2014; Alessandra, 2011) การจัดการกับช่วงอายุของแรงงานขององค์การในปัจจุบันถือเป็นความท้าทายและเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจัดการกับการลดลงของแรงงานวัยหนุ่มสาว การเพิ่มของแรงงานสูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (Pinto et al., 2015; Dychtwald et al., 2006)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทในการบริหารทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้การบริหารยุคใหม่จะต้องเน้นการวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มากกว่าการปล่อยให้เกิดปัญหาแล้วจึงคิดหาทางแก้ไข (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ, 2556) ผู้บริหารองค์การต้องตระหนักในสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่ทำอย่างนี้จะดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความกระตือรือร้นสูงเข้ามาทำงาน ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ ทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่องค์การมีอยู่ และทำอย่างไรจึงจะเก็บรักษาบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้กับองค์การ (พรพิมล เชื้อบางแก้ว, 2555) ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเครื่องมือที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพความสามารถแรงงานผู้สูงอายุ โดยการสร้างแรงจูงใจไม่สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพของพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่องค์การต้องปรับให้สอดคล้องบริบทของการจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน (Kasia et al., 2015)

ในธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์การจะมีภารกิจที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติในทุก ๆ ปี คือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่นเมื่อธุรกิจได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ องค์การจะมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยกลยุทธ์ที่นำท้าทาย เช่น การเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันทางธุรกิจ การลดค่าใช้จ่ายขององค์การเพื่อความอยู่รอดหรือกำไร การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการหน่วยงานเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และนำกลยุทธ์ขององค์การที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบ (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2557) องค์การใดที่มีระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่ดี ก็ย่อมจะได้คนที่มีความประพฤติเข้ามาทำงาน และคนเหล่านี้ก็ย่อมจะใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายขององค์การ เกิดความคุ้มค่าทางการลงทุน สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นำมาซึ่งผลกำไรและความสำเร็จแก่องค์การ เพราะองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เปรียบเหมือนกับองค์การมี “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) เพราะสติปัญญาของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างไม่สิ้นสุด แตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นวัตถุ ซึ่งนับวันมีแต่ค่าจะเสื่อมลงเรื่อย ๆ และหมดค่าไปในที่สุด (พรพิมล เชื้อบางแก้ว, 2555)

ประเทศไทยมีการกำหนดอายุเกษียณที่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมายมีเฉพาะการจ้างงานในภาครัฐเท่านั้น หรือที่เรียกว่า “การเกษียณอายุราชการ” ซึ่งตาม พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดไว้ที่ อายุ 60 ปีบริบูรณ์ และที่ผ่านมาการจ้างงานในภาคเอกชนของไทยไม่ได้มีการกำหนดเกี่ยวกับอายุเกษียณไว้โดยกฎหมาย มีเพียงการกำหนดเกณฑ์อายุที่เกิดสิทธิ ของสิทธิประโยชน์ประกันสังคม กรณีชราภาพไว้ที่อายุ 55 ปีบริบูรณ์ไว้เท่านั้น (เฉลิมพล แจ่มจันทร์, 2556)

เนื่องด้วยจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันนั้นส่งกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน (Chen et al., 2010) การที่ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับการมีอุปสงค์และอุปทานการจ้างงาน ผู้สูงอายุ เป็นเหตุผลหลักที่สนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ แต่เมื่อพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะยังประโยชน์ให้กับสังคมไทยโดยรวม กล่าวคือผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้ในการคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2558)

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดของปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ รวมทั้งนำเสนอแนวความคิดการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเพื่อนำไปใช้ศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความหลากหลาย พร้อมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร

1. การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management)

ประเทศไทยมีการกำหนดอายุเกษียณที่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมายมีเฉพาะการจ้างงานในภาคราชการเท่านั้น หรือที่เรียกว่า “การเกษียณอายุราชการ” ซึ่งตาม พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดไว้ที่ อายุ 60 ปีบริบูรณ์ และที่ผ่านมาการจ้างงานในภาคเอกชนของไทยไม่ได้มีการกำหนดเกี่ยวกับอายุเกษียณไว้โดยกฎหมาย มีเพียงการกำหนดเกณฑ์อายุที่เกิดสิทธิ ของสิทธิประโยชน์ประกันสังคม กรณีชราภาพไว้ที่อายุ 55 ปีบริบูรณ์ไว้เท่านั้น (เฉลิมพล แจ่มจันทร์, 2556) ความท้าทายในแรงงานของโลกในการจัดการกับการลดลงของแรงงานและการเปลี่ยนแปลงประชากรในแง่ของความหลากหลายของแรงงานและอายุของคน ซึ่งมนุษย์มีความแตกต่างกันในหลายด้าน และอายุส่งผลอย่างมีนัยในความสามารถของคน ซึ่งมีอิทธิพลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Case, 2015; Pinto et al., 2015) ในอนาคตสัดส่วนประชากรวัยทำงาน คนหนุ่มสาว วัยรุ่นและเด็ก มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง มองในภาพกว้าง เมื่อแรงงานสูงอายุถึงวัยถูกปลดระวางขณะที่ไม่มีแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาเติม ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมไม่สามารถหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนกำลังแรงงานที่ลดลง นั่นคือ ผลกระทบต่อเศรษฐกิจมหภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ มองในระดับสังคม เมื่อผู้สูงอายุพ้นวัยเกษียณโดยที่ไม่มีเงินออมมากพอ ขาดรายได้หล่อเลี้ยงชีพ ขาดความมั่นคงทางการเงิน ภาระย่อมตกอยู่ที่ระบบการคลังของรัฐในการดูแลคุณภาพชีวิต บริการสาธารณะ และสวัสดิการของประชาชน เมื่อมองภาพที่เล็กลงมาในระดับบุคคลและครอบครัว ผลกระทบที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องสุขภาพ การเจ็บป่วยของผู้สูงอายุ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และภาระในการดูแลของคนในครอบครัวที่มีความยากลำบากทางเศรษฐกิจมากขึ้น ผลกระทบทั้งหมดล้วนเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกัน (วรเวศม์ สุวรรณระดา, 2559) โดยจำนวนแรงงานผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ส่งผลให้ประชากรกลุ่มนี้เริ่มมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น (Chen et al., 2010) แรงงานของผู้สูงอายุจึงมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจทั้งในระดับภูมิภาคและระดับชุมชน (Fellow, 1956) โครงสร้างของประชากร

ที่เปลี่ยนไปทำให้ประชากรกลุ่มผู้สูงอายุมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน นำไปสู่ความท้าทายขององค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การจึงควรหาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมในการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเพื่อสร้างความมั่นคงกับองค์การ (Ruta and Rasa, 2014) เพราะแรงงานผู้สูงอายุนั้นเปรียบได้กับทุนมนุษย์ขององค์การที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ทักษะและความสามารถที่สามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การได้ (Youndt et al., 2004) โดยสภาพการทำงานถือเป็นปัจจัยกำหนดหนึ่งที่สำคัญ ผู้สูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่นั้นมีแนวโน้มสุขภาพจิตดีกว่าผู้สูงอายุที่ไม่ได้ทำงานอย่างชัดเจน โดยหากมีการส่งเสริมการขยายอายุในการทำงานให้แก่ผู้สูงอายุที่ยังต้องการทำงานต่อไป จึงเป็นประเด็นสำคัญที่จะช่วยในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตกับกลุ่มประชากรกลุ่มนี้ (การศึกษาของสำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554) สอดคล้องกับการศึกษาของ Dirk et al. (2009) ศึกษาในเรื่อง แรงงานผู้สูงอายุ การรับรู้หลังการเกษียณ พบว่า จุดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุคือเป็นแรงงานที่มีวุฒิภาวะในการทำงาน แต่ต้องยังคงต้องคำนึงถึงสุขภาพของผู้สูงอายุที่อาจมีผลต่อการทำงาน ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุได้ตระหนักถึงความจริงนี้เป็นอย่างดี และจากข้อค้นพบยังแสดงให้เห็นอีกว่าได้อีกว่าการธำรงรักษานักงานกลุ่มนี้ไว้ในองค์การสามารถสร้างประสิทธิภาพได้ ความสามารถในการทำงานของแรงงานผู้สูงอายุนี้ก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดและเป็นเรื่องที่ต้องมีการหมกมุ่นเข้าไป องค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยยึดความต้องการที่มาจากแรงงานผู้สูงอายุเพื่อนำไปสู่การวางแผนธำรงรักษาในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

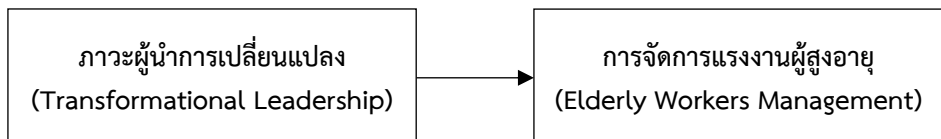
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ (Elderly Workers Management Causal Factors)

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์การ และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ (สมพิศ ทองปาน, 2559) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นองค์การต้องสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถของคนในองค์การ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกแบบองค์การ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, 1997) Bass and Avolio (1990) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) คือ บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ การเป็นแบบอย่างในความเข้มแข็งของผู้นำ 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation Inspiration) คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามด้วยการสื่อสาร เช่น การทำให้ผู้ตามเห็นถึงความสำคัญของประโยชน์องค์ การโน้มน้าวพนักงานให้เกิดความมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) ขององค์การ 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดในเชิงสร้างสรรค์ นำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการพัฒนาให้ผู้ตามมีความสามารถขั้นสูงสุดผ่านการสร้างบรรยากาศด้วยการสนับสนุนโดยการรับฟังและคอยให้คำปรึกษา โดยมีเป้าหมายให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายขององค์การต่อไป

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถใช้หลักการบริหารแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงานที่แตกต่างไปจากในอดีต แนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและองค์การที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Noe, et al., 2012) การจ้างงานผู้สูงอายุองค์การจะได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (พรรัตน์ แสงหาญ, 2558) ดังนั้นแรงงานผู้สูงอายุเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพและมีความรู้ความสามารถ ถือเป็นคนเก่งขององค์การที่จะต้องรักษาไว้ สอดคล้องกับ Garavan et al. (2012) ศึกษาในเรื่อง เส้นทางพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ผลจากการศึกษาพบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่สามารถบริหารองค์การโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรในปัจจุบัน ทำให้องค์การสามารถรักษาคนเก่งที่เป็นกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุไว้กับองค์การได้ โดยองค์การมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างเส้นทางเติบโตในสายอาชีพของแรงงานผู้สูงอายุให้ชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การสามารถจัดการคนเก่งให้อยู่กับองค์การต่อไปได้นานมาซึ่งความสำเร็จให้กับองค์การ ดังนั้น จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

Proposition 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ



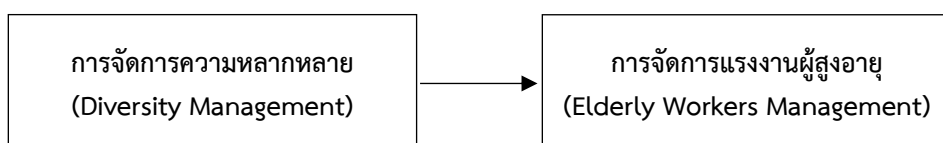
ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

2.2 การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

การจัดการความหลากหลาย หมายถึง การจัดการกับปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้คนในองค์การมีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิดรูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงาน (Daft & Marcic, 2013) การจัดการความหลากหลายเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ ความหลากหลายนั้นอยู่คู่กับองค์การมาเป็นเวลานานแล้ว โดยปรากฏเป็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) การจัดการความหลากหลายในองค์การเป็นประเด็นสำคัญ เพราะความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย องค์การสามารถบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันในองค์การได้ โดยไม่นำความแตกต่างของ อายุ เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ฯลฯ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน องค์การต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน (Daft &

Marcic, 2013) การจัดการความหลากหลายกับผู้สูงอายุในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กร โดยต้องเป็นการจัดการที่ไม่ใช่แค่องค์กรจะสูญเสียองค์ความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณอายุ แต่องค์กรต้องเผชิญความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายของช่วงอายุของพนักงานในองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ความหลากหลายนี้หมายความว่ารวมถึงแรงงานผู้สูงอายุที่องค์กรทั้งหลายจะต้องรับมือ องค์กรจะจัดการอย่างไรให้เหมือนกับแรงงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว การที่ต้องรับมือกับความไม่ยืดหยุ่นหรือไม่เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขาดความสามารถ หรือยากต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (Chiu et al., 2001) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยองค์กรมีความตระหนักและให้คุณค่าแก่ความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งนอกจากนี้ความหลากหลายนั้นถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในองค์กร ดังนั้นทุกคนจึงควรเคารพความแตกต่างที่มีในองค์กร เรียนรู้ที่จะใช้ความแตกต่างที่มีในองค์กร และเรียนรู้ที่จะใช้ความแตกต่างหลากหลายนั้นให้เป็นขุมพลังในการคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559) สอดคล้องกับการศึกษาของ GÖKÇEN (2012) ศึกษาความหลากหลายกับการบริหารจัดการกับความหลากหลาย พบว่า การจัดการความหลากหลายองค์กรควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของพนักงานในคุณค่าของพนักงานที่มีความหลากหลาย ความแตกต่างนี้มีทั้งประโยชน์และความขัดแย้ง องค์กรจะต้องเลือกนำความแตกต่างของแต่ละบุคคลประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน อันจะสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Ozgener (2008) ศึกษา การจัดการความหลากหลายและความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิตประเทศตุรกี พบว่า ความหลากหลายมีทั้งผลดีและผลเสียต่อผลการดำเนินงาน การจัดการความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลวิจัยยังพบอีกว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ โครงสร้างวัฒนธรรม นโยบายการบริหาร กฎหมาย ความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ ชุมชนท้องถิ่น เพศ การศึกษา อายุ ความคิดเห็นทางการเมือง ความแตกต่างทั้งหมดนี้นั้นส่งผลต่อการแบ่งกลุ่ม ซึ่งการแบ่งกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเลื่อนขั้น การจ้างงาน การสัมภาษณ์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

Proposition 2: การจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ



ภาพที่ 2 การจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

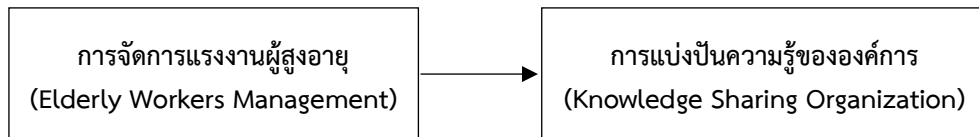
3. ผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ

3.1 การแบ่งปันความรู้ขององค์กร (Knowledge Sharing Organization)

ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อก่อให้เกิดการเติบโต การสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร องค์กรสามารถใช้ความรู้ที่

ฝังลึกของบุคลากรเพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ การใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้ (นลวัชร ขุนลา และเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์, 2558) การแบ่งปันความรู้ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ (Bhaskar and Zhang, 2007) การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ โดยการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์การ โดยการมุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลจากการแบ่งปันความรู้จึงสามารถช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007) ในบางอาชีพความสามารถในกระบวนการคิดของกลุ่มประชากรผู้สูงอายุนี้มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการทำงาน เพราะแรงงานผู้สูงอายุมีความรู้และประสบการณ์การทำงานเป็นอย่างดีก็สามารถสร้างผลิตภาพที่สูงอยู่ได้ (Skirbekk, 2008) การที่ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับการมีอุปสงค์และอุปทานการจ้างงานผู้สูงอายุ เป็นเหตุผลหลักที่สนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ แต่เมื่อพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานานแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะยังประโยชน์ให้กับสังคมไทยโดยรวม กล่าวคือผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อองค์ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลไปยังรุ่นต่อไป (พรรัตน์ แสงตหาญ, 2558) ดังนั้น จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

Proposition 3: การจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ



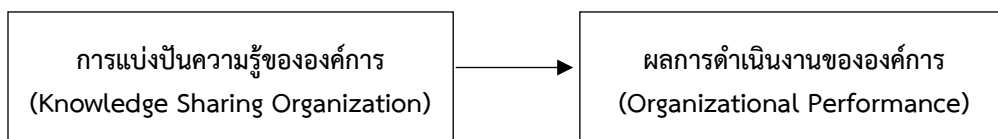
ภาพที่ 3 การจัดการแรงงานผู้สูงอายุส่งผลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

3.2 การแบ่งปันความรู้ขององค์การส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์การ (De Clercq et al., 2010; Jantana, 2010; Viroj, 2009; Lebars & Euske, 2006) องค์การธุรกิจหลายมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม และสร้างวิธีการดำเนินงานรูปแบบใหม่ด้วยการทำให้ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ (Nada et al., 2001) การเรียนรู้ขององค์การสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Tiwana, 2001) กระบวนการแบ่งปันความรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ทักษะผ่านหน่วยงานและองค์การ (Gharakhani & Mousakhani, 2012) การแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ เป็นการจัดการที่จะช่วยเปลี่ยนความรู้ของบุคคลเป็นความรู้ขององค์การ และช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ (Foss et al., 2010) การแบ่งปันและกระบวนการทางธุรกิจซึ่งในท้ายที่สุดนั้นส่งผลต่อ

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Oluwafemi et al., 2016) สอดคล้องกับการศึกษาของ Chen and Fong (2012) ศึกษาในเรื่อง การค้นพบผลของการสืบทอดตำแหน่งโดยผ่านการวัดผลจากการจัดการความรู้บนฐานแนวความคิดของสมรรถนะ พบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Saad at al., (2016) ศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การแบ่งปันความรู้มีผลอย่างมากที่สุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ (Zhining et al., 2016) ศึกษาในเรื่อง การแบ่งปันความรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยรูปแบบการคาดการณ์และเปรียบเทียบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินงานที่ดีที่สุด นวัตกรรม และทรัพยากรทางปัญญา พร้อมกันเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กรของการศึกษานี้ ผลการวิจัยนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางเดียวกันของนวัตกรรม ทรัพยากรทางปัญญา ในรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ของประโยชน์ของสมการโครงสร้าง และสามารถช่วยผู้บริหารได้กำหนดความสำคัญเมื่อองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้น จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Proposition 4: การแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

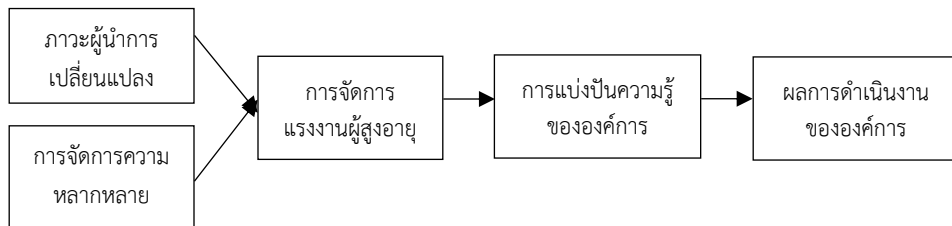


ภาพที่ 4 การแบ่งปันความรู้ขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สรุป

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุ เป็นประเด็นที่ท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อรับมือกับการขาดแคลนแรงงานในอนาคต โดยองค์กรสามารถนำทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ขององค์กร และประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารหรือผู้บริหารขององค์กรที่ต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการประเมินจากสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย การนำความแตกต่างของบุคคลในด้านอายุสร้างผลประโยชน์และประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรต่อไป

จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย ได้เป็นแผนภาพปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้และการศึกษาในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้

การจัดการแรงงานผู้สูงอายุเป็นแนวทางการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อจัดการกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอนาคต และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของแรงงานผู้สูงอายุให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการแรงงานผู้สูงอายุให้องค์กรประสบความสำเร็จ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรที่ต้องปรับกระบวนการตัดสินใจให้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการประเมินจากสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย การนำความแตกต่างของบุคคลในด้านอายุสร้างผลประโยชน์และประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรต่อไป หากองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรภายในองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ได้แล้วก็จะส่งผลให้การจัดการด้านแรงงานขององค์กรประสบความสำเร็จ เกิดกระบวนการจัดการความรู้โดยการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพอันนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

บทความนี้เป็นเพียงการนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ด้วยการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Study) เพื่อใช้สร้างกรอบแนวคิดเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ และใช้วิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ

เอกสารอ้างอิง

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ (ปัจจุบันสู่ออนาคต). วารสารสุทธิ
ปริทัศน์. 28(86), 322-337.
- เฉลิมพล แจ่มจันทร์. (2556). ข้อพิจารณาโน้ตชนใหม่ของ “นิยามผู้สูงอายุ” และ “อายุเกษียณ” ในประเทศ
ไทย. วารสารประชากร. 4(1), 131-150.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. 5(2), 1-12.
- พรพิมล เชื้อบางแก้ว. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management. พิมพ์ครั้งที่ 3.
ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พรรรัตน์ แสดงหาญ. 2558. การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศไทย. สถาบันทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 10(2), 94-104.
- วรเวศม์ สุวรรณระดา. (2559). ขาญชรา ก้าวสู่สังคมสูงวัยด้วยความรู้และปัญญา. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. วารสารบัณฑิตศึกษา. 10(3), 245-258.
- Chen, J. et al (2010). Factors related to well-being among the elderly in urban China focusing
on multiple roles. BioScience Trends, 4(2), 61-71.
- Chen, L., & Fong, P. S. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge
management maturity evaluation: A capability-based approach. Expert Systems with
Applications. 39(18), 13523-13539.
- Daft, R. & Marcic, D. (2013). Management: The new workplace. 8th ed. Canada: South-Western
Cengage Learning.
- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl. (2010). The moderating impact
of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-
performance relationship. Journal of Business Venturing 25. 1: 87-103.
- Fellow, E. W. (1956). A study of factor related to a feeling to happiness. Journal of Education
Research, 50, 231-234.
- Kasia Karpinska, Kene Henkens, Joop Schippers and Mo Wang. (2015). Training opportunities for
older workers in the Netherlands: A Vignette Study. Research in Social Stratification
and Mobility. 41, 103-112.
- Oluwafemi Oyemomi, Shaofeng Liu, Irina Neaga and Ali Alkhurajji. (2016). How knowledge
sharing and business process contribute to organizational performance: Using the
fsQCA approach. Journal of Business Research. 69, 5222-5227.
- Pinto, Silva Ramos and Nunes (2014). Managing an aging workforce: What is the value of
human resource management practices for different age groups of worker? .Review
of Applied Management Studies. 12, 58-68.
- Ruta Ciutiene and Rasa Railaite. (2014). Challenges of managing an ageing workforce. Procedia-
Social and Behavioral Sciences. 156, 69-73.

Tiwana, A. (2001). *The Essential guide to knowledge management*. New Jersey, NJ Prentice Hall.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Zhining Wang, Pratyush Nidhi Sharma and Jinwei Cao. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of business research*. 69, 4650-4658.