



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการเรื่องกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มผู้สูงวัยในองค์การ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เมษายน 2563

สัญญาเลขที่ MRG6180146

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการเรื่องกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มผู้สูงวัยในองค์การ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

คณะพยาณิชศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย ลภว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## บทคัดย่อ

รหัสโครงการ: MRG6180146

ชื่อโครงการ: กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยในองค์กร

ชื่อนักวิจัย และสถาบัน: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุรงค์ นภาธร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อีเมล: [cn48@cornell.edu](mailto:cn48@cornell.edu) และ [chaturong@tbs.tu.ac.th](mailto:chaturong@tbs.tu.ac.th)

ระยะเวลาโครงการ: 2 ปี (2 พ.ค. 61 – 2 พ.ค. 63)

### บทคัดย่อ:

โครงการวิจัยชื่นี้มีวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดของทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์และการสำรวจจากมุมมองของพนักงานหรือลูกจ้างมาใช้ในการค้นหากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรหรือบริษัทในประเทศไทย โดยโครงการวิจัยชื่นี้เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมที่มุ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐานที่ได้รับจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรหรือบริษัทในประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (2) กลุ่มของการพัฒนาทักษะที่มีความต้องการที่ต้องการได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (3) กลุ่มของแนวปฏิบัติในการการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง และ (4) กลุ่มของการจัดหาผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกณฑ์อายุจากองค์กรไปแล้ว ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ต้องการย่อมเป็นประโยชน์ต่อวงการวิจัยในแขนงของการนำเสนอด้วย

กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีผลงานวิจัยอกรามจำนวนไม่มากนัก และมีจำนวนน้อยมากที่เป็นผลงานวิจัยจากประเทศไทยกำลังพัฒนาที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย (เช่น กรณีของประเทศไทย เป็นต้น) และผลงานวิจัยดังกล่าวยังจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ บริษัท หรือหน่วยงานในภาคส่วนต่าง ๆ ที่จะนำเอากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยที่ได้ค้นพบไปใช้บริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ บริษัท หรือหน่วยงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยต้องเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ ในปีพุทธศักราช (พ.ศ.) 2568

**คำหลัก:** สังคมผู้สูงวัย การบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ การวิจัยแบบผสม การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ การพัฒนาจากความสูญเสีย การการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสีย การจัดหาผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกี้ยวนอายุจากการไปแล้ว

## Abstract

Project Code : MRG6180146

Project Title : HR strategies and practices for managing aging employees in organizations

Investigator : Assistant Professor Dr. Chaturong Napathorn, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

E-mail Address : [cn48@cornell.edu](mailto:cn48@cornell.edu) & chaturong@tbs.tu.ac.th

Project Period : 2 years (2 May 2018 – 2 May 2020)

### Abstract:

This research project aims to apply the lifespan theory and the management of aging employees from an employee/worker perspective to examine HR strategies and practices for managing aging employees in organizations in Thailand. Based on the mixed-method study, the researcher conducted qualitative research during the first stage of the project and utilized the data collected from the first stage to develop hypotheses for quantitative testing during the second stage. This study proposes that HR strategies for managing aging employees in organizations in Thailand can be divided into 4 main groups: (1) Training and development for growth and maintaining the current level of functioning (2) Recovery from losses (3) Regulation of losses and (4) Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees. The research project contributes to prior literature in that it proposes HR strategies and practices appropriate for managing aging employees in organizations. Specifically, relatively

little research has focused on this topic and few studies has paid attention to developing countries or emerging market economies (including Thailand). Additionally, the empirical findings from this project benefit organizations and firms across industries in Thailand in that they can apply these HR strategies and practices for managing aging employees in their organizations and firms. These HR strategies and practices should finally help foster long-term efficiency and effectiveness in their business operations and should perfectly prepare these organizations and firms for dealing with the entrance of Thailand into aged society in 2025.

**Keywords:** Aging society, HR strategies and practices for managing aging employees in organizations, mixed-method study, training and development for growth and maintaining the current level of functioning, recovery from losses, regulation of losses, benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees

สารบัญ	หน้า
บทคัดย่อ	3
ABSTRACT	5
บทที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 บริบทการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย	26
บทที่ 4 ผลการวิจัย	40
บทที่ 5 อภิปรายและสรุปผลการวิจัย	86
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก 1 รายละเอียดข้อมูลและภาพประกอบการเข้าสัมภาษณ์และศึกษาดูงาน	107
ภาคผนวก 2 บทความวิจัยที่กำลังรอการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติจำนวน 3 เรื่อง	
อันเป็นผลงานที่ได้รับจากโครงการวิจัยชิ้นนี้	118

## บทที่ 1

### บทสรุปผู้บริหาร

กล่าวได้ว่า ในปัจจุบันนี้แรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา (หรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market Economies)) ทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น ในส่วนของประเทศไทยนั้น กำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย (Yabushita, 2016) อันหมายถึง จำนวนผู้สูงวัยในประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราการเกิดใหม่ลดลง ทั้งนี้ องค์กรอนามัยโลกได้จำแนกประเภทของสังคมผู้สูงวัยออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สังคมผู้สูงวัย (Aging Society) สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aged Society) และสังคมผู้สูงวัยระดับสุดยอด (Super-aged Society) (World Health Organization, 2002) โดยมีการคาดการณ์กันไว้ว่า ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ในปี พ.ศ. 2568 (Thairath Online, 2014) ซึ่งสังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ หมายถึง ประเทศที่มีจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมดหรือประเทศที่มีประชากรที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด จากประเด็นดังกล่าว องค์การหรือบริษัทหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในภาคส่วนต่าง ๆ ในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในการกำหนดแนวทางในการบริหารพนักงานสูงวัยเพื่อที่จะทำให้พนักงานสูงวัยเหล่านี้ใช้ศักยภาพใน การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จึง Jenipangงานเหล่านี้ รวมถึงรักษาพนักงานเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรหรือ บริษัทในระยะยาว (Ng and Feldman, 2008; Truxillo and Fraccaroli, 2013)

ทั้งนี้ งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรระบุว่า แรงจูงใจและ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลใด ๆ นักจะเปลี่ยนไปตามอายุของบุคคลนั้น (Rhodes, 1983; Warr, 2001; Kanfer and Ackerman, 2004; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, and Dikkers, 2011; Kanfer, Beier, and Ackerman, 2013; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) ซึ่งทำให้นักวิชาการจำนวนหนึ่งเริ่มมองหากรยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหาร จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยในองค์กร

กล่าวคือ นักวิชาการกลุ่มนี้เริ่มตั้งคำถามว่ากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรม奴ชย์ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในองค์การหรือบริษัทในยุคปัจจุบันนั้นเหมาะสมกับพนักงานสูงวัยแล้วหรือไม่ และจะช่วยให้องค์การหรือบริษัทสามารถบริหาร จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยที่มีคุณภาพในองค์การได้จริงหรือไม่ (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011; Bal, Kooij, and de Long, 2013; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เนื่องจากพนักงานสูงวัยมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากพนักงานรุ่นหนุ่มสาวโดยทั่วไป ดังนั้น องค์การจึงควรออกแบบและนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับพนักงานสูงวัยโดยเฉพาะมาใช้ในการบริหาร จูงใจ และรักษาไว้ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้

อย่างไรก็ตี วรรณกรรมที่ผ่านมาถักให้ความสำคัญกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การจากมุมมองของนายจ้างเป็นหลัก ซึ่งก็หมายถึงว่า การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเน้นการสำรวจความคิดเห็นและมุมมองของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรม奴ชย์ในองค์การในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมใน การบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ (ยกตัวอย่างเช่น Paul and Townsend, 1993) หรือเน้นการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มตัวกล่าวเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรม奴ชย์ที่มีบทบาทสำคัญใน การรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยในองค์การ (Remery, Henkens, Schippeers, and Ekamper, 2003) ถึงกระนั้นก็ตาม กล่าวได้ว่า วรรณกรรมที่ผ่านมาในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การมีจำนวนน้อยมากที่เป็นการศึกษาจากมุมมองของพนักงานหรือลูกจ้างที่เป็นผู้สูงวัยจริง ๆ อีกทั้งมี งานวิจัยจำนวนน้อยมากที่นำมุมมองการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency View) มาใช้ในการศึกษาและ ค้นหากลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับพนักงานสูงวัยในองค์การ (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) ทั้ง ๆ ที่ Guest (2011) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรม奴ชย์ที่ สอดคล้องกับมุมมองและความต้องการของพนักงานในองค์การย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ น่าพึงพอใจได้ในที่สุด ในทางตรงกันข้าม งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ก่อสรุปว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High-performance HR practices หรือ High-commitment HR practices) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในเชิงบวกและผลการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงาน โดยมีได้นำคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน (เช่น อายุ เป็นต้น) เข้ามาพิจารณาร่วมด้วยว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงดังกล่าวเหมาะสมกับพนักงานสูงวัยในองค์การจริงหรือไม่ อย่างไร (Delery and Doty, 1996; Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011)

นอกจากนั้น มีงานวิจัยจำนวนน้อยมากที่นำทฤษฎีอายุขัย (Lifespan Theory) มาประยุกต์ใช้ใน การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ กล่าวคือ งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักจะนำทฤษฎีทั่วไป เช่น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Armstrong-Stassen and Ursel, 2009) และทฤษฎีการรับรู้การเป็นสมาชิกขององค์การ (Perceived Organizational Membership Theory) (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011) ยิ่งไปกว่านั้น มีงานวิจัย จำนวนน้อยมากที่ศึกษากลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่จะเป็นประโยชน์กับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การหรือ บริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ทั้งนี้ ประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็น ตลาดเกิดใหม่แตกต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเด็น รวมไปถึงประเด็นด้านมาตรฐานการดำเนินชีพด้วย โดยมาตรฐานการดำเนินชีพในประเทศที่พัฒนาแล้วย่อมสูงกว่ามาตรฐานการดำเนินชีพในประเทศกำลังพัฒนาหรือ ประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่อย่างชัดเจน (Surbhi, 2015) และแน่นอนว่าประเด็นของความแตกต่างดังกล่าวຍ่อม ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การที่ตั้งอยู่ในประเทศ กำลังพัฒนา (รวมถึงประเทศไทย) ซึ่งประชากรผู้สูงวัยส่วนใหญ่ไม่เงินออมเพียงพอที่จะเลี้ยงชีพและดำเนินชีวิต อย่างสุขสบายได้ภายหลังเกษียณอายุจากการ (Apinunmahakul, 2016)

ดังนั้น โครงการวิจัยชิ้นนี้จึงเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดของทฤษฎีอย่างของมนุษย์และ การสำรวจจากมุมมองของพนักงานหรือลูกจ้างมาใช้ในการสำรวจและค้นหากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategies and Practices) ที่เหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรหรือบริษัท ในประเทศไทย โดยโครงการวิจัยชิ้นนี้เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Study) หมายถึงว่า การดำเนินการวิจัยในระยะแรกเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยในระยะที่ 2 เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อใช้ ในการทดสอบสมมุติฐานที่ได้รับจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ต้องการย่อมเป็นประโยชน์ ต่อวงการวิจัยในแง่ของการนำเสนอกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในการบริหาร พนักงานสูงวัยในองค์การ ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีผลงานวิจัยอุปกรณ์จำนวนไม่นัก และมีจำนวนน้อยมากที่เป็น ผลงานวิจัยจากประเทศไทยกำลังพัฒนาที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย (เช่น กรณีของประเทศไทย เป็นต้น) และผลงานวิจัย ดังกล่าวอย่างจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ บริษัท หรือหน่วยงานในภาคส่วนต่าง ๆ ที่จะนำเอกสารยุทธ์และแนวปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยที่ได้ค้นพบไปใช้บริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ บริษัท หรือหน่วยงาน ของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานต่อไปในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยต้อง เข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ ในปีพุทธศักราช (พ.ศ.) 2568

กล่าวคือ ในระยะที่ 1 ของโครงการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสำรวจในทางกว้างว่าอุตสาหกรรมใดในประเทศไทย ไทยที่มีการจ้างงานพนักงานสูงวัยอย่างมีนัยยะสำคัญก่อนที่จะดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (ในรูปแบบของการ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงาน เว็บไซต์ และแหล่งข้อมูลทุกมิติย่อมต่าง ๆ) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรหรือบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมที่มีการจ้าง งานพนักงานสูงวัย รวมจำนวน 13 องค์การ อันได้แก่ (1) ชัยบูรณ์บริเดอร์ส (2) สำนักพิมพ์และร้านหนังสือซีเอ็ด (3) ไทยวีพีคอร์ปอเรชั่น จำกัด (4) อิเกีย (5) ชีโน่เมอเตอร์แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (6) เด็นโซ่ (7) ประเทศไทย (8) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (9) โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ (10) โรงพยาบาลเซ็นทารา (11)

โรงเส้นหมีขอเอง (11) แพรนด้าจิวเวลรี่ (12) ไทยโตชิบ้า และ (13) สงวนว่างช้อตสาหกรรม ทั้งนี้ ในรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้เลือกนำเสนอกรณีศึกษาเชิงลึกขององค์การที่มีการนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่น่าสนใจมาใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัย รวมจำนวน 7 องค์การจาก 13 องค์การอันประกอบด้วย (1) ชัยบูรพาบรادر์สในอุตสาหกรรมการพิมพ์สกรีน (2) สำนักพิมพ์และร้านหนังสือซีเอ็ดในอุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ (3) อิเกียในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในบ้าน (4) ไฮโน่มอเตอร์แมกนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัดในอุตสาหกรรมยานยนต์ (5) โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ในอุตสาหกรรมการบริการสุขภาพ (6) โรงเรมเช็นทาราในอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ฟ และ (7) โรงเส้นหมีขอเองในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าบริโภค โดยพนักงานสูงวัย (ในการศึกษาขั้นนี้) หมายถึงพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป (Kooij, de Lange, Jansen, and Dikkers, 2008; Kooij, 2010)

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้ง 7 กรณีศึกษา ผู้วิจัยได้จำแนกกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) โดยในแต่ละกลุ่มของกลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ ทั้งนี้ หนึ่งในแนวปฏิบัติที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในประเทศไทยรวมถึงประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศไทยเป็นตลาดเดเกิดใหม่อีก ที่มีระดับหนึ่งคือเรื่องและ/หรือหนึ่งส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง คือ แนว

ปฏิบัติในการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาพนักงานสูงวัยในการวางแผนทางการเงิน และการออมเงิน (Facilitation of Financial Planning) ซึ่งแนวปฏิบัติข้อนี้ได้รับการจำแนกให้อยู่ในกลุ่มของกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ กล่าวคือ แนวปฏิบัติข้อนี้จะช่วยให้พนักงานสูงวัยในองค์การยังคงมีมาตรฐานการดำรงชีพในระดับใกล้เคียงกับที่ตนเองเคยได้รับเมื่อยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ แม้ว่าพนักงานกลุ่มดังกล่าวจะเกษียณอายุจากองค์การไปแล้วก็ตาม

สำหรับระยะที่ 2 ของโครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นสมมุติฐานว่า “กลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติ (Regulation of losses) และในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์” จากนั้นผู้วิจัยได้นำสมมุติฐานดังกล่าวไปออกแบบแบบสอบถาม ทั้งนี้แบบสอบถามนี้ได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) แล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์จำนวน 5 ท่านท่านหน้าที่ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ดังกล่าว จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ท่าน ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นที่เป็นพนักงานสูงวัยของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 28 ท่าน เพื่อนำผลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนของแนวปฏิบัติในการบริหาร

พนักงานสูงวัยในองค์การ โดยหาค่า Cronbach Alpha Coefficient ได้ค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งมากกว่า 0.7 อันเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการทดสอบเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานอายุ 50 ปีขึ้นไปที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทย จำนวน 353 คน ซึ่งผลวิจัยที่ออกมาก็มีต่อรองกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ กลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดชื่อที่ใช้แทนกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มไว้ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Training and development for growth and maintaining the current level of functioning) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) กลุ่มที่ 3 ได้แก่ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) และ กลุ่มที่ 4 ได้แก่ กลุ่มของการจัดหาผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกษียณอายุจากองค์การไปแล้ว (Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees)

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วนด้วยกัน คือ ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการซดเชยหรือทดแทน (Lifespan Theory of Selection, Optimization, and Compensation) ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) และทฤษฎีกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ (HR strategies and practices for managing aging employees in organizations) เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในรายงานผลการวิจัยฉบับนี้

1. ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการซดเชยหรือทดแทน

โดยปกติแล้ว เมื่อบุคคลได้ ๆ มีอายุเพิ่มขึ้น บุคคลคนนั้นต้องประสบภาวะทั้ง 2 ภาวะไปพร้อมกัน คือ ภาวะของการได้รับ และภาวะของการสูญเสีย ซึ่งภาวะของการได้รับในที่นี้ ก็เช่น การมีความรู้หรือทักษะที่เพิ่มขึ้น การมีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่ ภาวะของการสูญเสียในที่นี้ ก็เช่น สุขภาพร่างกายที่เสื่อมถอย หรือทรุดโทรมลงตามอายุที่เพิ่มขึ้น (Warr, 2001; Kanfer and Ackerman, 2004) ทั้งนี้ เมื่อบุคคลคนนั้นยิ่งมีอายุมากขึ้นเท่าใด ภาวะของการสูญเสียย่อมมีมากกว่าภาวะของการได้รับอย่างเห็นได้ชัด

ตามทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการซดเชยหรือทดแทน (Lifespan Theory of Selection, Optimization, and Compensation) นั้น Baltes, Staudinger, and Lindenberger (1999) ระบุว่า บุคคลได้ ๆ มักใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการที่จะทำให้ตนเองอยู่ในภาวะของ การได้รับให้มากที่สุด และอยู่ในภาวะของการสูญเสียให้น้อยที่สุด ซึ่งในการทำให้ตนเองอยู่ในภาวะของการได้รับให้มากที่สุดนั้น บุคคลคนนั้นจะเลือก (Select) เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ตนเองต้องการและพยายามใช้ทรัพยากรที่

ตนเองมีอยู่ในการทำให้ตนเองไปถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์นั้น (Optimize) สำหรับการทำให้ตนเองอยู่ในภาวะของ การสูญเสียให้น้อยที่สุดนั้น บุคคลคนนั้นจะชดเชยสิ่งที่ตนเองต้องสูญเสียไปด้วยการนำทรัพยากรที่ตนเองพอมีอยู่ ไปลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากชดเชยสิ่งที่ตนเองสูญเสียไป ดังนั้น ตามกลยุทธ์ดังกล่าว บุคคลได้ ๆ จึงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย 3 ข้อในช่วงอายุของตนเอง คือ 1) เป้าหมายในการเติบโต (Growth) (เช่น การมีหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น) 2) เป้าหมายในการรักษาไว้ (Maintenance) (เช่น การรักษาไว้ซึ่งหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบที่ตนมีอยู่ หรือการหาทางกลับไปสู่ระดับของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบที่ตนเองเคย มี) และ 3) เป้าหมายในการควบคุมการสูญเสีย (Regulation of Losses) ซึ่งหมายถึง การพยายามลดหน้าที่การ งานและความรับผิดชอบของตนลงให้เหมาะสม)

ทั้งนี้ ความสำคัญของเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงอายุขัยของบุคคลนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น ภาวะของการสูญเสียต่าง ๆ ย่อมมีมากกว่าภาวะของการได้รับ ดังนั้น ตาม ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการชดเชยหรือทดแทน (Lifespan Theory of Selection, Optimization, and Compensation) ความสำคัญของเป้าหมายในการ เติบโตต่อบุคคลนั้นย่อมลดลง ในขณะที่เป้าหมายในการรักษาไว้และเป้าหมายในการควบคุมการสูญเสียย่อมมี ความสำคัญมากยิ่งขึ้น (Baltes, Staudinger, and Lindenberger, 1999) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ แนวคิดของ Freund (2006) ที่ค้นพบว่า เป้าหมายในชีวิตของบุคคลเปลี่ยนไปตามช่วงอายุ จากเป้าหมายในแจ่ ของการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานในวัยทำงานหรือวัยหนุ่มสาว เป็นเป้าหมายในการรักษาและปกป้องสถานะของ ตนเองไว้ให้ได้ เมื่อตนเองมีอายุมากขึ้น (Kanfer and Ackerman, 2004; Ebner, Freund, and Baltes, 2006)

นอกจากนี้ Super (1957) ยังตั้งข้อสังเกตในโมเดลการพัฒนาอาชีพ (Career Development Model) ของบุคคลได้ ๆ ว่า พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรมักจะผ่านระยะ 3 ระยะด้วยกันในองค์กร คือ ระยะทดลอง (Trial) ระยะของการเริ่มตั้งตัวและเติบโต (Establishment) และระยะของการรักษาไว้ (Maintenance) ตาม

เส้นทางอาชีพของตน ก่อนที่จะเริ่มปลีกตัวออกจากห่างจากงานมากขึ้น เมื่อตนเองมีอายุมากขึ้น กล่าวโดยสรุป ก็คือ ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการซดเชยหรือทดแทนเน้นไป ที่แรงจูงใจ 3 ประเภทด้วยกัน คือ แรงจูงใจในการเติบโต (Growth) แรงจูงใจในการรักษาไว้ (Maintenance) และ แรงจูงใจในการควบคุมการสูญเสีย (Regulation of Loss) ซึ่งความสำคัญของแรงจูงใจทั้ง 3 ประเภทจะเปลี่ยนไป ตามช่วงอายุขัยของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับความสำคัญของทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ต่อการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การนั้น กล่าวได้ว่า แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันโดยทั่วไป (Universal) ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรในองค์การ (เช่น การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น) อาจจะไม่ค่อยเหมาะสมกับพนักงาน สูงวัยในองค์การเท่าไหร่นัก เพราะเป้าหมายของพนักงานสูงวัยในองค์การมักจะไม่ใช่เป้าหมายของการเติบโต แต่ เป็นเป้าหมายในการรักษาไว้และ/หรือเป้าหมายในการควบคุมการสูญเสียมากกว่า ยกตัวอย่าง เช่น งานวิจัยหลาย ชิ้น (Finegold, Mohrman, and Spreitzer (2002), Conway (2004), Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange (2010) และ Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, and Dikkers (2013)) พบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างแนวปฏิบัติใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานในองค์การเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงอายุขัย ของพนักงานเหล่านั้น กล่าวคือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางแนวปฏิบัติที่มีการค้นพบว่ามี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมถึงความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานหนุ่มสาวอาจจะมีได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานสูงวัยในองค์การก็ได้ ในทางตรงกันข้าม แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะมีได้เป็นแนวปฏิบัติหลักที่องค์การทั่วไปนิยม ใช้กัน (เช่น การปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา การลดภาระงาน เป็นต้น) อาจจะเหมาะสมกว่าสำหรับพนักงานสูงวัยที่ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ (Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003; Kooij, 2010)

กล่าวโดยสรุปคือ ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และ การชดเชยหรือทดแทนเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ 3 ประเภทด้วยกัน คือ แรงจูงใจในการเติบโต (Growth) แรงจูงใจในการรักษาให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance) และ แรงจูงใจในการควบคุมหรือป้องกันการสูญเสีย (Regulation of Loss) ทั้งนี้ ความสำคัญของแรงจูงใจทั้ง 3 ประเภทจะเปลี่ยนไปตามอายุขัยของมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงถือเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการกำหนดแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ

## 2. ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Wright and McMahan (1992) ได้ให้คำจำกัดความของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้เมื่อ เกือบ 3 ศตวรรษที่แล้วว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการใช้ประโยชน์และ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการได้” โดยนักวิชาการทั้ง 2 ท่านดังกล่าว yang ได้เสนอตัวยังว่า เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิด ประสิทธิผล องค์การต้องกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีทั้งความสอดคล้องใน แนวตั้ง (Vertical Fit) และความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal Fit) ซึ่งความสอดคล้องในแนวตั้ง หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และคุณลักษณะอื่น ๆ ขององค์การ เช่น กลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจขององค์การ เป็นต้น ส่วนความสอดคล้องในแนวนอน หมายถึง ความสอดคล้องและเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันของแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998)

ในส่วนของความสอดคล้องในแนวตั้งนั้น นักวิชาการหลายท่านตั้งข้อสังเกตว่าระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (HR System) ที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่ไม่มีอยู่จริงในโลกนี้ ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ องค์การหรือบริษัทมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงผล

ประกอบการขององค์การหรือบริษัทนั้น (ยกตัวอย่างเช่น Wright, Smart, and McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Chadwick, Way, Kerr, and Thacker, 2013) ดังนั้น องค์การหรือบริษัทจึงจำเป็นต้องจับคู่ระหว่างทรัพยากรที่สำคัญ (เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น) กับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะความสอดคล้องดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการดีขึ้น (Baird and Meshoulam, 1988)

สำหรับความสอดคล้องในแวนอนนั้น นักวิชาการจำนวนหนึ่งระบุว่าองค์การหรือบริษัทควรกำหนดกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อช่วยให้องค์การมีผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ (ยกตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Appelbaum and Batt, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Evans and Davis, 2005; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Subramony, 2009; Gardner, Wright, and Moynihan, 2011; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012) ทั้งนี้ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวอาจเรียกได้ว่ากลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่องค์การ (High Commitment HR Practices) (Walton, 1985; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017) หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (High Involvement HR Practices) (Lawler, 1986; Vandenberg, Richardson, and Eastman, 1999; Boxall and Macky, 2009; Guest, 2017) หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance HR Practices) (Appelbaum and Batt, 1994; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017) ก็ได้ โดยไม่ว่ากลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในรูปแบบใดหรือเรียกชื่ออย่างไรก็ตาม ประเด็นที่สำคัญก็คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกันและพึงพาซึ่งกันและกัน หมายถึงว่า

หากตัดแนวปฏิบัติใดแนวปฏิบัติหนึ่งในกลุ่มออกไป องค์ประกอบของกลุ่มนี้ไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์แบบ ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ นักวิชาการจำนวนมากได้ดำเนินการทดสอบกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวในองค์การหรือบริษัทที่ตั้งอยู่ในหลากหลายอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก (Arthur, 1994) คอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002) อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ (MacDuffie, 1995) อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (Collins and Smith, 2006) และอุตสาหกรรมโรงเรียน (Sun, Sryee, and Law, 2007) เป็นต้น รวมถึงยังมีการศึกษาวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ในเรื่องของความสอดคล้องในแนวอนหรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การไว้หลายการศึกษาอีกด้วย (Combs, Liu, Hall, Ketchen, 2006; Subramony, 2009; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012)

ซึ่งในทางทฤษฎี เราอาจเรียกกลุ่มของแนวปฏิบัตินี้ว่า กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (ที่เรียกว่า Best Human Resource Practices) (Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012; Gardner, Wright, and Moynihan, 2011; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006) หรือกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า HR Bundles (MacDuffie, 1995) ก็ได้ หมายความว่า องค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ทางธุรกิจหรือประเภทหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือขนาดขององค์การแต่อย่างใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดนี้จะช่วยให้องค์การในทุกประเภท ทุกรูปแบบ ทุกขนาด และองค์การที่กำลังใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจใด ๆ ก็ตาม สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์การใด ๆ

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันตามแนวคิดนี้ ก็คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแข่งขันมูลต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบ การพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ

ที่หลากหลาย การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานที่เป็นตัวเลขและเป็นรูปธรรม การจัดสรรกำไรขององค์การคืนให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ ตามรูปแบบนี้ หากองค์การได้นำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การไปใช้ องค์การนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น มีผลกำไร และบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการได้ เช่น มีอัตราการลาออกจากของพนักงานที่ลดลง มียอดขายที่เติบโตขึ้น สร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ หากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ได้ ประเด็นปัญหาหลักของการกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงก็คือ ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่ากลุ่มของแนวปฏิบัติตั้งกล่าวควรประกอบด้วยแนวปฏิบัติอะไรบ้าง ถึงจะนั้นก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาก็ได้ข้อสรุปร่วมกันว่าแนวปฏิบัติในการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงานรวมถึงผลประกอบการที่ดีขึ้นขององค์การ (ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น) (Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012) แต่ยังไม่ได้ดำเนินถึงคุณลักษณะของพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น อายุของพนักงาน เป็นต้น (Delery and Doty, 1996; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) ทั้ง ๆ ที่อาจเป็นไปได้ว่าอิทธิพลของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มดังกล่าวต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานอาจเปลี่ยนไปตามอายุของพนักงาน ที่เพิ่มขึ้นก็ได้ (Conway, 2004; Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Kooij, Jansen, de Lange, and Dikkers, 2010; Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, and Dikkers, 2013) กล่าวคือ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หรือแนวปฏิบัติในการบริหาร

มนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงอาจจะไม่ได้หมายความกับพนักงานสูงวัยในองค์การก็ได้ ในขณะที่แนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงอาจหมายความและเป็นประโยชน์กับพนักงานสูงวัยในองค์การมากกว่า

### 3. ทฤษฎีกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ

แม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานสูงวัยในองค์การในอดีตที่ผ่านมาจำนวนหลายชิ้นก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น Paul and Townsend (1993) เสนอว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ ประกอบด้วย การเหลือเวลาเข้า-ออกจากการทำงานตามความเหมาะสม (Flexible Work Schedules) การลดจำนวนชั่วโมงการทำงาน (และลดอัตราค่าจ้างลงด้วย) การเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันเพื่อลดจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ (Compressed Work Weeks) การหมุนเวียนงานไปยังฝ่ายงานอื่น การลดตำแหน่งงานของพนักงานโดยสมัครใจ การกำหนดแพ็คเกจผลประโยชน์และค่าตอบแทนให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ในขณะที่ Armstrong-Stassen (2008) ระบุว่า ตัวอย่างของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับพนักงานสูงวัยในองค์การ เช่น การเหลือเวลาการทำงานตามความเหมาะสม การให้ความเคารพนับถือและมองเห็นคุณค่าของพนักงานสูงวัย การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัยอย่างเป็นธรรม เป็นต้น นอกจากนั้น Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange (2014) ยังได้นำเสนอว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มการพัฒนา อันประกอบด้วย การฝึกอบรมในงาน (Kooij, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) (2) กลุ่มการรักษาให้พนักงานสูงวัยสามารถทำงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Kooij, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange,

2014) อันประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในงาน การตรวจสอบสุขภาพ (3) กลุ่มการใช้ประโยชน์ (Conway, 2004; Shkop, 1982; Zaleska and De Menezes, 2007; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) อันประกอบด้วย การออกแบบงานใหม่ การโยกย้ายงาน และ (4) กลุ่มการอำนวยความสะดวก อันประกอบด้วย การลดภาระงาน การให้เกียรติอายุงานก่อนกำหนด เป็นต้น (Taylor and Walker, 1998a, 1998b; Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003)

อย่างไรก็ได้ การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่ดำเนินการจากมุมมองของนายจ้างเป็นสำคัญ อีกทั้งการศึกษาที่ผ่านมาในประเด็นดังกล่าวมักจะไม่ค่อยอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและเป็นงานเชิงบรรยายมากกว่า (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) รวมถึงมักจะเป็นการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นในประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นหลัก เช่น แคนาดา (Armstrong-Stassen, 2008) เนเธอร์แลนด์ (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) เป็นต้น ซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วมีบริบทแวดล้อมและสภาพสังคมอันจะส่งผลกระทบต่อมุมมองของพนักงานหรือลูกจ้างต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะแตกต่างไปจากในกรณีของประเทศที่กำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (Batt and Banerjee, 2012) นอกจากนี้ งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักจะเน้นการศึกษากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบางประเภทหรือศึกษาแต่ละประเภทแยกออกจากกัน ในขณะที่งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มักจะเน้นการศึกษากลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (ที่เรียกว่า Best Human Resource Practices) (Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012; Gardner, Wright, and Moynihan, 2011; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006) หรือกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า HR Bundles (MacDuffie, 1995) เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดอาจไม่เหมาะสมกับพนักงานสูงวัยในองค์กรใด ด้วยเหตุที่พนักงานสูงวัยในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงมากในการทำงานในองค์กรจากเป้าหมาย

ในการเติบโต เป็นเป้าหมายในการรักษาไว้ หรือเป้าหมายในการควบคุมการสูญเสียก็ได้ ซึ่งก็อาจทำให้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางประเภท เช่น การพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย เป็นต้น ลดความจำเป็นลงไป ดังนั้น งานวิจัยขึ้นนี้จึงเน้นการรวมและบูรณาการกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานสูงวัยเข้าด้วยกัน โดยเน้นการศึกษาจากมุมมองของพนักงานหรือลูกจ้าง และ นำมาตรวจสอบกับมุมมองของนายจ้างหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อหากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานสูงวัยในองค์การในประเทศไทยหรือประเทศที่เป็นตลาด เกิดใหม่ ดังเช่นประเทศไทย ด้วยการศึกษาวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อหาข้อสรุปในประเด็นดังกล่าว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ส่วน (อันได้แก่ ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ที่เน้นการเลือก การ ปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะที่เหมาะสม และการชดเชยหรือทดแทน ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ ทฤษฎีกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ) ผู้วิจัยนำเสนอเป็นสมมติฐานเบื้องต้น (Proposition) ได้ดังนี้

กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงาน สูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการพื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยพื้นตัวและสามารถกลับไป ปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงาน ใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสีย ด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โครงการวิจัยชิ้นนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีในการหากลุ่มของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มพนักงานสูงวัยในองค์การในประเทศไทย หรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ดังเช่นประเทศไทย และยังมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติในการเผยแพร่กลุ่มของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพนักงานสูงวัยในองค์การในประเทศไทย หรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ดังเช่น ประเทศไทยให้องค์การ บริษัท หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยได้รับทราบ และนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเตรียมรับกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ของประเทศไทยในปีพุทธศักราช 2568

### บทที่ 3

#### บริบทการวิจัยและระบบวิจัย

##### บริบทการวิจัย

ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่เหมาะสมในการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยในองค์การ กล่าวคือ ในปัจจุบันนี้ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านจากการเป็นสังคมผู้สูงวัยไปสู่การเป็นสังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ในอัตราที่เร็วกว่าประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ประเทศอื่น ๆ (Bank of Thailand, 2018) ทั้งนี้ โดยปกติแล้ว การเปลี่ยนผ่านจากการเป็นสังคมผู้สูงวัยไปสู่การเป็นสังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์มักต้องใช้เวลาประมาณ 18 – 115 ปี ซึ่งในกรณีของประเทศไทยใช้เวลาเพียง 20 ปีเท่านั้น เนื่องจากสัดส่วนของประชากรที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (จากร้อยละ 7 ในปี พ.ศ. 2543 เป็นร้อยละ 13 ในปี พ.ศ. 2563) (UN World Population Prospects, 2015) นอกจากนี้ภายในปี พ.ศ. 2578 ประเทศไทยจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกที่เข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-aged society) โดยประเทศอื่น ๆ ที่เข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดไปแล้วหรือกำลังจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดล้วนแต่เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งสิ้น ซึ่งประเทศไทยพัฒนาแล้วเหล่านี้มีรายได้เฉลี่ยต่อคนอยู่ที่ประมาณ 12,500 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี ในขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อคนของประเทศไทยอยู่ที่ประมาณ 5,700 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี (Bank of Thailand, 2018) ในกรณีเช่นนี้ แรงงานในประเทศไทยจึงมีแนวโน้มที่จะ “แก่ก่อนราย” และจำเป็นต้องพึ่งพาสวัสดิการจากภาครัฐรวมถึงแรงงานนับสุนันด้านการเงินจากครอบครัวเมื่อเข้าสู่วัยชรา อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ เนื่องจากสัดส่วนของแรงงานต่อประชากรในภาพรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะลดลงในอัตราที่เร็วกว่าประเทศอื่น ๆ (UN World Population Prospects, 2015) องค์การหรือบริษัทจึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งการขยายอายุเกษียณของพนักงาน การรับพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุจากองค์การหรือบริษัทอื่น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน รวมถึงการเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ และการพัฒนาที่มีอยู่เดิมของ

แรงงาน นาปรับใช้เพื่อจัดการกับสถานการณ์ของการขาดแคลนแรงงานและรักษาให้พนักงานสูงวัยที่มีคุณภาพ

ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว (Bank of Thailand, 2018)

อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่ผ่านมา มีจำนวนน้อยมากที่ศึกษาว่าองค์การหรือบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (ดังเช่นประเทศไทย) บริหาร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยอย่างไร ดังนั้น โครงการวิจัยขึ้นนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อศึกษาว่าองค์การหรือบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยอย่างไร

### ระเบียบวิธีวิจัย

โครงการวิจัยขึ้นนี้เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Study) (Teddlie and Tashakkori, 2009) หมายถึงว่า การดำเนินการวิจัยในระยะแรกเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยในระยะที่ 2 เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐานที่ได้รับจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก โดยในระยะแรก ผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจในทางกว้างว่า อุตสาหกรรมใดมีอัตราการจ้างงานหรือคงอยู่ของพนักงานสูงวัยมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ อย่างมีนัยยะสำคัญ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทุกภูมิที่ได้จากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ดูตารางที่ 1 สำหรับข้อมูลจำนวนพนักงานสูงวัยที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในแต่ละอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560) เพื่อพิจารณาว่าอุตสาหกรรมใดในประเทศไทยที่มีการจ้างงานพนักงานสูงวัยอย่างมีนัยยะสำคัญ อย่างไรก็ดี ตามคำจำกัดความของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พนักงานสูงวัย หมายถึง บุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป ขณะที่พนักงานสูงวัยในโครงการวิจัยขึ้นนี้ หมายถึง บุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป (Kooij, de Lange, Jansen, and Dikkers, 2008; Kooij, 2010) แม้ว่าจำนวนพนักงานสูงวัยในแต่ละอุตสาหกรรมตามข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติและจำนวนพนักงานสูงวัยตามคำจำกัดความของโครงการวิจัยขึ้นนี้จะมีความแตกต่างกันอยู่ แต่ก็ถือได้ว่าข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติมีส่วนช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่า อุตสาหกรรมใดในประเทศไทยที่มีการจ้างงานบุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยยะสำคัญและสามารถใช้

ข้อมูลในส่วนของอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานพนักงานสูงวัยอย่างมีนัยยะสำคัญดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการ

พิจารณาคัดเลือกองค์กรหรือบริษัทที่จะใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนพนักงานสูงวัยที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในแต่ละอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560

(ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ)

อุตสาหกรรม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง	87,099	18.2
การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	1,599	.3
การผลิต	72,102	15.1
การไฟฟ้า กําช ไอน้ำ และระบบปรับอากาศ	1,957	.4
การจัดหน้า การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย ของเสีย และสิ่งปฏิกูล	2,748	.6
การก่อสร้าง	41,267	8.6
การขายส่ง และการขายปลีก การซ่อมยานยนต์และจักรยานยนต์	49,918	10.5
การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	15,291	3.2
ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	29,591	6.2
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	1,718	.4
กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย	5,545	1.2
กิจการด้านอสังหาริมทรัพย์	8,020	1.7
กิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคนิค	4,301	.9
กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน	30,773	6.4
การบริหารราชการ การป้องประเทศ และการประกันสังคมภาคบังคับ	41,013	8.6
การศึกษา	34,761	7.3
งานด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์	7,157	1.5
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	3,117	.7
กิจกรรมบริการด้านอื่นๆ	14,506	3.0
กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือนส่วนบุคคล	24,786	5.2
ยอดรวม	477,272	100.0

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

รายงาน และเว็บไซต์ต่าง ๆ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างพนักงานหรือ

ลูกจ้างที่เป็นผู้สูงวัยในองค์การ (พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป) รวมถึงผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวนรวม 55 คน ใน 13 องค์การหรือบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มใดที่น่าจะเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานหรือลูกจ้างที่เป็นผู้สูงวัยในองค์การ ทั้งนี้ องค์การหรือบริษัทที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูล ประกอบด้วย (1) ชัยบูรณ์บราเดอร์ส (2) สำนักพิมพ์และร้านหนังสือซีเอ็ด (3) ไทยวีพีคอร์ปอเรชั่น จำกัด (4) อิเกีย (5) สงวนวงศ์อุตสาหกรรม (6) อีโน่มอเตอร์สแมนเน็ฟคเจอริง (ประเทศไทย) จำกัด (7) เด็นโซ่ (ประเทศไทย) (8) โรงแรมเช็นทารา (9) โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ (10) แพรนด้าจิวเวลรี่ (11) ไทยโตชิบ้า (12) โรงแรมมีช้อป และ (13) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) (ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์การ)

ตารางที่ 2 รายละเอียดข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์การ

ชื่อบริษัท	อุตสาหกรรม	จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์รวม	พนักงานสูงวัย	ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
ชัยบูรณ์บราเดอร์ส	ผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน	4	3	1
สำนักพิมพ์และร้านหนังสือซีเอ็ด	หนังสือและร้านหนังสือ	4	2	2
ไทยวีพีคอร์ปอเรชั่น	รถยนต์และให้เช่ารถยนต์	6	3	3

อิเกีย	เฟอร์นิเจอร์	1	1	-
ส่วนวางแผน อุตสาหกรรม	แป้งมันสำปะหลัง	8	5	3
ไฮโน่เมอเตอร์สแมกนู แฟคเจอริ่ง	รถยนต์บรรทุก / รถยนต์โดยสาร / ชิ้นส่วนรถยนต์	4	3	1
เด็นโซ่ (ประเทศไทย)	ผลิต Cooling Unit, Evaporator, HVAC (Heating Ventilation Air Conditioner)	4	3	1
โรงพยาบาลสำโรง การแพทย์	โรงพยาบาล (บริการสุขภาพ)	4	3	1
แพรนด้าจิวเวลรี่	จิวเวลรี่	4	4	-
ไทยโตชิบ้า	ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า	4	4	-
โรงพยาบาลสำโรง สามเต็ยร	ผลิตเส้นหมี่ตราช้าง	6	3	3

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	1	1	-
---------------------------------	--------	---	---	---

ในรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้เลือกนำเสนองานศึกษาเชิงลึกขององค์การที่มีการนำกลยุทธ์และแนว

ปฏิบัติต่าง ๆ ที่น่าสนใจมาใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัย รวมจำนวน 7 องค์การจาก 13 องค์การอันประกอบด้วย

- (1) ซัยบูร์น์บราเดอร์ส์ในอุตสาหกรรมการพิมพ์สกอร์น (2) สำนักพิมพ์และร้านหนังสือซีเอ็ดในอุตสาหกรรมการพิมพ์หนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ (3) อิเกียในอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในบ้าน
- (4) ไฮโน่มอเตอร์แมกนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัดในอุตสาหกรรมยานยนต์ (5) โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ในอุตสาหกรรมการบริการสุขภาพ (6) โรงแรมเซ็นทาราในอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ท และ (7) โรงพยาบาลสำโรงในอุตสาหกรรมการบริการสุขภาพ ซึ่งการที่ผู้วิจัยเลือกทั้ง 7 องค์การดังกล่าวมาใช้เป็นกรณีศึกษาในเชิงลึกถือเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (คือ เลือกกลุ่มตัวอย่างองค์การที่น่าจะให้ข้อมูลได้ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ) (Purposive Sampling) (Eisenhardt, 1989; Teddlie and Tashakkori, 2009) เนื่องจากองค์การส่วนหนึ่งในทั้ง 7 องค์การเต็มใจที่จะรับพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุจากองค์การอื่นเข้าปฏิบัติงาน อีกทั้งองค์การส่วนใหญ่ในทั้ง 7 องค์การยังได้เข้าร่วมในโครงการของกระทรวงแรงงานในส่วนที่เกี่ยวกับการขยายอายุเงียบของพนักงานและการว่าจ้างพนักงานสูงวัย/พนักงานที่เกษียณอายุจากองค์การอื่นเข้าปฏิบัติงาน (Matichon Online, 2016) อีกด้วย (พนักงานที่เกษียณอายุจากองค์การอื่น (Retired Employees) หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานกับองค์การอื่น ๆ จนกระทั่งเกษียณอายุ และองค์การที่เข้าร่วมโครงการของกระทรวงแรงงานยินดีรับพนักงานเหล่านี้เข้าปฏิบัติงาน) อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ องค์การหรือบริษัททั้ง 7 แห่งมักจะปรากฏชื่อในข่าวสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อยู่เสมอว่าบริษัทเหล่านี้ยินดีและเต็มใจที่จะรับพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุจากองค์การอื่น ๆ เข้าปฏิบัติงาน รวมถึงข่าวสารและสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ

การที่ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณีศึกษาในเชิงลึกของทั้ง 7 องค์การหรือบริษัท (Cross-case comparison) ก็เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความคล้ายคลึงและ/หรือความแตกต่างกันของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยขององค์การต่าง ๆ ได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดที่เรียกว่า Logic of Replication กล่าวคือ กรณีศึกษาแต่ละกรณีศึกษาจะทำหน้าที่ในการยืนยันหรือไม่ยืนยันกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยที่ผู้วิจัยสรุปได้จากกรณีศึกษาอ่อนหน้า ทั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในภาพรวมของแต่ละองค์การหรือบริษัทได้อย่างสมบูรณ์แบบ (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) อีกทั้งยังทำให้ผู้วิจัยเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ (ทั้งพนักงานสูงวัย ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรัมนุษย์) ได้อีกด้วย (Cooke, 2012) นอกจากนั้น คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาเชิงลึกคือ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกโดยใช้หลายวิธีประกอบกัน ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสังเกตการณ์คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์และบริบทในการทำงานของแต่ละองค์การในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการสัมภาษณ์ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิและเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Yin, 1994) เพื่อใช้ในการยืนยันความน่าเชื่อถือ (Triangulate) ของข้อมูลที่ได้รับและเพื่อป้องกันปัญหาในแง่ของอคติที่เกิดจากการใช้แหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว (Single Source Bias) โดยในโครงการวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจะเน้นการสัมภาษณ์ในรูปแบบของการเผชิญหน้าเป็นสำคัญ เพื่อให้แน่ใจว่าวิจัยภาษา น้ำเสียง และอวัยวะภาษาหรือสีหน้าท่าทางของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อันจะทำให้ผลการสัมภาษณ์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพระหว่างเดือนมิถุนายน – พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 (รวมระยะเวลาประมาณ 4 เดือน) (ภายหลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจัดการวิจัยในคน ชุด 2 สาขาสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เรียบร้อยแล้ว) โดยผู้วิจัยต้องทำหนังสือขออนุญาตเข้าไปสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในแต่ละองค์การหรือบริษัทเป็นจดหมายอย่างเป็นทางการจากผู้วิจัยเพื่อส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงของแต่

ผลงานคุณภาพน่าเชื่อถือ ซึ่งในจดหมายแต่ละฉบับจะระบุวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย พร้อมคำแนะนำสัมภาษณ์ เป้าหมาย ตลอดจนข้อมูลที่สถานที่ของแต่ละองค์กรหรือบริษัทด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายประมาณ 1.5 – 2 ชั่วโมง โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นรูปแบบการ面谈 แหล่งข้อมูลเป็นภาษาไทย ประเด็นที่สำคัญคือ ผู้วิจัยใช้คำถามสัมภาษณ์ชุดเดียวกันกับทั้ง 13 องค์กรหรือบริษัท โดยคำถามส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ประวัติและปัจจุบันรวมถึงนโยบายในการบริหารพนักงานของแต่ละองค์กร และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสอบถามพนักงานสูงวัยด้วยว่าต้องการให้มีแนวปฏิบัติอะไรเพิ่มเติมหรือไม่ หรือองค์กรที่พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานอยู่ยังขาดแนวปฏิบัติอะไรหรือไม่ด้วย ซึ่งในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้มีการขออนุญาตบันทึกเสียงและถ่ายรูปกับผู้ให้สัมภาษณ์ รวมถึงจดบันทึกข้อมูลสำคัญลงในสมุดที่เตรียมไว้ เพื่อให้การถอดเทปดำเนินการได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) (Boyatzis, 1998; Teddlie and Tashakkori, 2009) ในการวิเคราะห์หาสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้รับ ก่อนที่จะกำหนดเป็นสมมุติฐานรวมถึงออกแบบแบบสอบถามเพื่อใช้ในงานวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป (ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์แก่นสาระของผู้วิจัย)

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการวิเคราะห์แก่นสาระของผู้วิจัย

ข้อมูลดิบ (Raw Data)	แก่นสาระ (Empirical Themes)	ประเภทเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Category)
“พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานช้าช้อนหรืองานที่ต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษต้องถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปยังพนักงานหนุ่มสาวหรือ	การถ่ายโอนความรู้ / การเพิ่มคุณค่าในงาน	กลุ่มของกลยุทธ์ในการพื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของกลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่

<p>พนักงานที่อ่อนวัยกว่า.... เรายังเป็นต้องจับคู่ระหว่างพนักงานหนุ่มสาวกับพนักงานสูงวัยที่มีประสบการณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือพนักงานสูงวัยที่มีประสบการณ์จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพนักงานหนุ่มสาว”</p>		<p>พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses HR Strategy)</p>
---	--	---

ในระยะที่สองนี้ ผู้จัดได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรกมากำหนดเป็นสมมุติฐาน

ว่า “กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงวัยในองค์กรหรือบริษัทในประเทศไทยแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตั้งรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติ (Regulation of losses) และในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์”

จากนั้นผู้จัดยังได้นำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรกมาใช้ในการออกแบบแบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานะการเป็นพนักงาน ส่วนที่ 2 ข้อมูล

ทั่วไปขององค์การหรือบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฎิบัติงานอยู่ ประกอบด้วย อุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่องค์การ  
หรือบริษัทตั้งอยู่ ประเภทขององค์การ (เช่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานภาครัฐ เช่น กองทัพ หน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น) จำนวนพนักงานใน  
องค์การหรือบริษัท ระยะเวลาที่องค์การหรือบริษัทเปิดดำเนินการ ฝ่ายงานหรือแผนงานที่พนักงานสูงสั้นกัดอยู่  
เหตุผลที่พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือบริษัทนั้น ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูง  
วัยในองค์การ โดยใช้มาตราวัดลิคิร์ท (Likert Scale) ที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ตารางที่ 4) โดยผู้วิจัยถามพนักงาน  
สูงวัยว่าพนักงานเหล่านี้มีความเห็นอย่างไรที่องค์การหรือบริษัทจะนำแนวปฏิบัติทั้ง 35 ข้อมาใช้ (หรือหาก  
องค์การหรือบริษัทที่พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานอยู่นำแนวปฏิบัติมาใช้แล้ว พนักงานสูงวัยมีความเห็นอย่างไร)

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนตามมาตราวัดลิคิร์ท

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

โดยให้แปลความหมายของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

โดยในส่วนของแบบสอบถามในส่วนที่ 3 นั้น จะประกอบด้วยแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การจำนวน 35 ข้ออันเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรกของงานวิจัย สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ (คำตามปลายเปิด) นั้นประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้พนักงานสูงวัยเรียนรู้เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการการส่งเสริมให้พนักงานสูงวัยมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงพร้อมสกัดการทำงานในองค์การ ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้พนักงานสูงวัยได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้พนักงานสูงวัยยังคงรักษาผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับเดิม โดยไม่ลดลงจากเดิม ข้อเสนอแนะในการตอบสนองความต้องการของพนักงานสูงวัยในการทำงานทำหลังเกี้ยวนอน อายุ และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการขาดรายได้ของพนักงานสูงวัยภายหลังเกี้ยวนอน อายุ

ทั้งนี้ แบบสอบถามนี้ได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และ โดยผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ท่านที่หน้าที่ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามดังกล่าว จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ท่าน ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นที่เป็นพนักงานสูงวัยของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 28 ท่าน เพื่อนำผลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนของแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ โดยหาค่า Cronbach Alpha Coefficient ได้ค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งมากกว่า 0.7 อันเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับพนักงานสูงวัยในหลากหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทยในช่วงระหว่างเดือนสิงหาคม 2562 – เดือนธันวาคม 2562 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 393 คน อย่างไรก็ได้ ในจำนวน 393 คนดังกล่าว ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 50 ปี มีจำนวน 40 คน ซึ่งผู้วิจัยจำเป็นต้องคัดออก เนื่องจากพนักงานสูงวัยตามโครงการวิจัยชิ้นนี้ หมายถึง พนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ดังนั้น

แบบสอบถามที่ผู้ตอบเป็นพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปจึงมีจำนวนเท่ากับ 353 ชุด (ตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถาม  
แยกตามเพศ และตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามอุตสาหกรรม)

ตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	118	33.43
หญิง	234	66.29
ไม่ระบุ	1	0.28
รวม	353	100

ตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม	จำนวน	ร้อยละ
การผลิตสินค้า	69	19.55
เกษตรกรรม กรรมป่าไม้ และการ ประมง	1	0.28
การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน	0	0.00
การไฟฟ้า กําช ไอน้ำ และระบบ ปรับอากาศ	30	8.50
การขายส่งและการขายปลีก	28	7.93
การก่อสร้าง	6	1.70
โรงแรม ภัตตาคาร และร้านอาหาร	50	14.16
การขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า	7	1.98

ธนาคาร ธุรกิจหลักทรัพย์ กิจกรรมทางการเงิน และการประกันภัย	48	13.60
การจัดหน้า การจัดการ และการบำบัดน้ำเสีย ของเสีย และสิ่งปฏิกูล	1	0.28
การซ่อมยานยนต์และจักรยานยนต์	2	0.57
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	4	1.13
กิจการด้านอสังหาริมทรัพย์	2	0.57
กิจกรรมทางวิชาชีพวิทยาศาสตร์ และเทคนิค	7	1.98
การศึกษา	31	8.78
การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ และการประกันสังคมภาคบังคับ	1	0.28
โรงพยาบาล งานด้านสุขภาพ และงานด้านสังคมสงเคราะห์	47	13.31
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	2	0.57
กิจกรรมการบริหารและการบริการสนับสนุน	1	0.28
กิจกรรมการจ้างงานในครัวเรือน ส่วนบุคคล	1	0.28
ลักษณะธุรกิจ/กิจกรรมบริการด้านอื่น ๆ	15	4.25
รวม	353	100

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์แบบสอบถามในส่วนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์กรหรือบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามใน

ปฏิบัติงานอยู่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าสถิติ ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency Distributions) และร้อยละ (Percentage) สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 มาดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อใช้ในการจัดกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรออกเป็นกลุ่มกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ สำหรับข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่คอบถ้วนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยแบบผสม คือ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะแรก เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมา

กำหนดสมมุติฐานและออกแบบแบบสอบถามสามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2 ผู้วิจัยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทย สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดชื่อที่ใช้แทนกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มไว้ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ กลุ่มของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Training and development for growth and maintaining the current level of functioning) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) กลุ่มที่ 3 ได้แก่ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) และกลุ่มที่ 4 ได้แก่ กลุ่มของการจัดผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกษียณอายุจากองค์การไปแล้ว (Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees) โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยดังนี้

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในระยะแรกของโครงการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาขององค์การหรือบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมจำนวน 13 องค์การหรือบริษัท ซึ่งในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงกรณีศึกษาเชิงลึกของ 7 องค์การหรือบริษัทในหลากหลายอุตสาหกรรมในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## ชัยบูรณ์บราเดอร์ส

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ. กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส (ซึ่งตั้งอยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์สกรีน) จัดตั้งขึ้น

ในปี พ.ศ. 2499 โดยเน้นประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน เช่น อิมัลชั่น (Emulsion) หมึกพิมพ์สกรีน และผลิตภัณฑ์ทางเคมีชนิดอื่น ๆ ที่ใช้ในการพิมพ์สกรีน (ชัยบูรณ์บราเดอร์ส, 2561)

ทั้งนี้ สำนักงานใหญ่ของกลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สตั้งอยู่ที่อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โดย ณ วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2561 กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สมีพนักงานจำนวน 377 คน ซึ่งกลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สแบ่งออกเป็น 8 บริษัท ด้วยกัน คือ ชัยบูรณ์บราเดอร์ส (มีพนักงาน 148 คน) กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส (มีพนักงาน 74 คน) สาสติกเกอร์ (มีพนักงาน 36 คน) ชัยสกรีนแมชชีนเนอร์ (มีพนักงานจำนวน 14 คน) อัมพรดีไซน์อินเตอร์เนชั่นแนล (มีพนักงานจำนวน 15 คน) เท-โอกุและชัยบูรณ์ (มีพนักงานจำนวน 15 คน) ชิลค์คัท (มีพนักงานจำนวน 23 คน) และเต็ป ยี (มีพนักงานจำนวน 52 คน) ประเด็นที่สำคัญคือ กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สมีพนักงานสูงวัยที่อายุระหว่าง 50 – 59 ปี จำนวนร้อยละ 17 ของพนักงานทั้งหมด มีพนักงานสูงวัยที่อายุระหว่าง 60 – 69 ปี จำนวนร้อยละ 1 ของ พนักงานทั้งหมด และมีพนักงานสูงวัยที่อายุระหว่าง 70 – 79 ปี จำนวนร้อยละ 0.003% ของพนักงานทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2561)

กลยุทธ์หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส คือ การสร้างองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งความสุขตามหลัก 8 ประการ คือ สุขทางร่างกาย (Happy Body) สุขทางหัวใจ (Happy Heart) สุข จากการพักผ่อน (Happy Relaxation) สุขทางสมอง (Happy Brain) สุขทางจิตวิญญาณ (Happy Soul) สุขทาง การเงิน (Happy Money) สุขทางครอบครัว (Happy Family) และสุขทางสังคม (Happy Society) นอกเหนือนั้น กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่งคือ การให้ความสำคัญกับพนักงานสูงวัยในองค์กร (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561) จากประเด็นดังกล่าว กลุ่มชัยบูรณ์บรา

เดอร์สได้เข้าร่วมในโครงการนำร่องของกระทรวงแรงงานในการที่จะว่าจ้างพนักงานสูงวัยเข้ามาปฏิบัติงานและขยายอายุเกี้ยวนของพนักงานออกไป โดยกลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์สพยายามที่จะนำแนวปฏิบัติต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยให้อยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในส่วนของกลยุทธ์ในการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) นั้น กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์สฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยผ่านหลักสูตรต่าง ๆ (โดยเฉพาะหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น รวมถึงหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล) และผ่านการฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) ด้วยการโค้ชชิ่ง (Coaching) นอกจากนั้น กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์สยังใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นทุกเดือนเพื่อให้พนักงานสูงวัยเข้าใจจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องปรับปรุงของตนเอง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยท่านหนึ่งพบว่า:

“บริษัทของเรามีหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งในและนอกองค์การสำหรับพนักงานสูงวัย กล่าวคือ หากบริษัทสามารถหาวิทยากรในองค์การได้ บริษัทก็จะจัดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายในสำหรับพนักงานสูงวัย แต่หากบริษัทไม่สามารถหาวิทยากรในองค์การได้ บริษัทก็จะส่งพนักงานสูงวัยไปเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรภายนอกแทน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)”

สำหรับกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) นั้น กลุ่มชัยบูรณ์braเดอร์สจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์พุทธ เช่น การมีสติ เป็นต้น รวมถึงหลักสูตรฝึกอบรมในการวางแผนทางการเงินก่อน

เกษียณอายุ การออกกำลังกายในสถานที่ทำงาน การควบคุมน้ำหนักและการลดพุง (ผ่านการฝึกอบรมและการโค้ชชิ่ง) การดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงก่อนเกษียณอายุ โภชนาการสำหรับพนักงานสูงวัย และการยศาสตร์สำหรับพนักงานสูงวัย (เช่น การนั่งในท่าได้จีจจะเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดอาการปวดหลัง) (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561) นอกจากนี้ กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์สยังมอบค้อร์สตรวจสุขภาพประจำปี (ไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ) ให้กับพนักงานสูงวัยอีกด้วย ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยท่านหนึ่งพบว่า: “นอกเหนือจากค้อร์สตรวจสุขภาพประจำปีแบบปกติแล้ว บริษัทมีค้อร์สตรวจสุขภาพประจำปีแบบพิเศษ ให้กับเราด้วย ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้รับการตรวจการทำงานของตับและไตผ่านการเจาะเลือด (เช่น ค่า SGOT, SGPT และ ALP สำหรับตับ และค่า BUN และ Creatinine สำหรับไต) รวมถึงการตรวจอัลตร้าซาวด์ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)” กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์สยังใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาให้พนักงานสูงวัยสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันได้ต่อไปในระยะยาว (นอกเหนือจากเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเติบโต ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น) โดยผลการประเมินจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับค่าตอบแทนที่พนักงานสูงวัยจะได้รับจาก บริษัท ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในกลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส คือ จะไม่มีการกำหนดโควตาของพนักงานที่ได้รับเกรด A หมายถึงว่า พนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะได้รับเกรด A เท่ากันหมดสำหรับระยะเวลาการประเมินหนึ่ง ๆ ทราบเท่าที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นเหมาะสมที่จะได้รับเกรด A จริง ๆ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บริเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561) ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังมอบผลประโยชน์/สวัสดิการแบบยืดหยุ่นให้กับพนักงานสูงวัยด้วย กล่าวคือ พนักงานสูงวัยบางส่วนอาจจะเลือกแพ็คเกจผลประโยชน์ที่เน้นการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลสำหรับตนเอง ในขณะ

ที่พนักงานสูงวัยอีกส่วนหนึ่งอาจจะเลือกแพ็คเกจผลประโยชน์ที่เน้นการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลสำหรับสมาชิกในครอบครัวและบุตรหลาน นอกจากนั้น พนักงานสูงวัยในระดับบริหารยังสามารถเลือกปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ด้วยแต่การเลือกปฏิบัติงานจากที่บ้านยังต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของงานแต่ละงานด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)

ในกรณีของกลยุทธ์ในการพื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยพื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) กล่าวได้ว่า กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สสนับสนุนให้พนักงานสูงวัยได้มีโอกาสถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ของตนไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือสนับสนุนให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่โค้ชหรือพี่เลี้ยงของพนักงานรุ่นใหม่ ในบางกรณี พนักงานสูงวัยยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารรุ่นใหม่อีกด้วย ประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ หากภาระงานของพนักงานสูงวัยหนักเกินไป บริษัทก็มักจะมอบหมายให้พนักงานสูงวัยไปปฏิบัติงานที่มีภาระงานน้อยลงเพื่อให้เหมาะสมกับสุขภาพร่างกายของพนักงานสูงวัยเหล่านั้น (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)

สำหรับกลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สให้ความสำคัญกับการลดภาระงานของพนักงานสูงวัยลง (โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป) (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยท่านหนึ่งพบว่า:

“เมื่อคิณปฏิบัติงานมาจนอายุครบ 60 ปี คิณสามารถเลือกได้ว่าจะปฏิบัติงานเพียงแค่วันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ นอกจากนั้น บริษัทยังเปิดโอกาสให้คิณสามารถประกอบอาชีพที่ 2 ในช่วงที่ไม่ได้มีงานปฏิบัติงานที่ บริษัทได้ออกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)”

นอกจากนั้น กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สยังมีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดให้กับพนักงานที่มีอายุครบ 55 ปี รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้ทำงานลาภงานในระยะเวลาได้ออกด้วย โดยจะพิจารณาอนุมัติเป็นกรณี ๆ ไป ยกตัวอย่างเช่น หากพนักงานสูงวัยต้องการลาพักงานเป็นระยะเวลา 1 ปี เพื่อดูแลสุขภาพร่างกายของตนเอง ก็ สามารถขออนุมัติจากบริษัทได้ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ผู้บริหารระดับสูง, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561 และสัมภาษณ์ลำดับที่ 2-4, พนักงานสูงวัย, กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์ส, วันที่ 18 มิถุนายน 2561)

กล่าวโดยสรุป กลุ่มชัยบูรณ์บราเดอร์สนำกลยุทธ์ทั้ง 4 กลุ่มมาใช้ในการบริหาร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่ง พนักงานสูงวัยให้อยู่กับองค์กร

### ซีเอ็ด

**ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร.** บริษัท ซีเอ็ดดยุคเข็ม จำกัด (มหาชน) (ซีเอ็ด) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือและวารสารทางวิชาการต่าง ๆ รวมถึง ดำเนินการจัดการร้านหนังสือซีเอ็ดและร้านหนังสืออื่น ๆ ทั้งนี้ ในปัจจุบันนี้ร้านหนังสือซีเอ็ดมีสาขาประมาณ 370 แห่งทั่วประเทศไทยและมีพนักงานประมาณ 1,500 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ.2561) ในปี พ.ศ. 2560 ซีเอ็ดได้จัดตั้งโครงการในการว่าจ้างพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุแล้วจากองค์กรอื่นที่มีอายุ อย่างน้อย 60 ปี เข้าปฏิบัติงานที่ร้านหนังสือซีเอ็ด ([www.prachachat.net](http://www.prachachat.net), 2560) ซึ่งโครงการนี้เป็นโครงการที่ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงแรงงาน จากประเด็นดังกล่าว ซีเอ็ดได้ว่าจ้างพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่ เกษียณอายุแล้วจากองค์กรอื่นที่มีอายุอย่างน้อย 60 ปี จำนวนประมาณ 30-40 คนเพื่อมาปฏิบัติงานที่ร้าน หนังสือซีเอ็ด โดย ณ วันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 มีพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุแล้วจากองค์กร

อื่นที่มีอายุอย่างน้อย 60 ปี จำนวน 24 คน ปฏิบัติงานอยู่กับชีเอ็ด เนื่องจากพนักงานบางส่วนได้ลาออกไปด้วยเหตุผลในเรื่องของสุขภาพ โดยพนักงานทั้ง 24 คนปฏิบัติงานอยู่กับร้านหนังสือชีเอ็ดซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วประเทศไทย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5-6, ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561)

เหตุผลที่ชีเอ็ดเลือกที่จะว่าจ้างพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุจากการอื่น ก็คือ พนักงานสูงวัยหรือพนักงานเกษียณอายุจากการอื่นมีแนวโน้มที่จะมีทักษะในการให้บริการลูกค้าดีเลิศ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น Y (Generation Y) นอกจากนั้น ชีเอ็ดยังเคยประสบปัญหาจากอัตราการลาออกของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y ที่ค่อนข้างจะสูงมากอีกด้วย ด้วยเหตุดังกล่าว ชีเอ็ดจึงเลือกที่จะว่าจ้างพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุแล้วจากองค์กรอื่นเข้ามาปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราการลาออกที่ค่อนข้างสูงมากของพนักงานเจนเนอเรชั่น Y ดังกล่าว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5-6, ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของชีเอ็ดพบว่า:

“โดยปกติแล้ว ลูกค้าที่มาซื้อหนังสือยินดีที่ร้อนน้ำเพิ่มขึ้นอีกน้อยเพื่อที่จะได้รับบริการจากพนักงานสูงวัย อันที่จริงแล้ว เราเชื่อว่าเทคโนโลยีทำให้บุคคลทั่วไปต้องเร่งรีบและไม่สามารถรออะไรได้นาน แต่เมื่อเรามีพนักงานสูงวัยที่มีทักษะในการให้บริการลูกค้าอย่างดีเลิศเข้ามาปฏิบัติงาน เราได้พยายามสอนให้ลูกค้าของเรารู้ว่า ทักษะการรับอยู่ให้มากขึ้น ... ทั้งนี้ ก็เพราะในสังคมไทยเรานั้น บุคคลทั่วไปมักจะให้ความเห็นอกเห็นใจผู้สูงวัย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5, ผู้บริหารระดับสูง, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561)”

นอกจากเหตุผลที่ว่าพนักงานสูงวัยมักจะมีทักษะในการให้บริการลูกค้าอย่างดีเลิศแล้ว พนักงานสูงวัยที่ชีเอ็ดยังมีอัตราการขาดงานค่อนข้างต่ำและมีผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงานต่อวันสูงกว่าพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น Y อีกด้วย แม้ว่าชีเอ็ดมิได้ตั้งใจที่จะให้ความช่วยเหลือพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกษียณอายุแล้วจากองค์กรอื่นก็ตาม แต่ก็ถือได้ว่าชีเอ็ดได้พยายามที่จะให้โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกับกลุ่มบุคคล

ดังกล่าว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5-6, ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ชีเอ็ด, วันที่ 26

มิถุนายน 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในกรณีของกลยุทธ์ในการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) ซีเอ็ดดำเนินการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยผ่านการฝึกอบรมในงาน โดยผู้จัดการสาขาหรือพนักงานรายอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาจะทำหน้าที่เป็นโค้ชและ/หรือพี่เลี้ยงของพนักงานสูงวัยเหล่านั้น อย่างไรก็ได้ พนักงานสูงวัยจะปฏิบัติงานอยู่เฉพาะสาขาขนาดใหญ่ของร้านหนังสือซีเอ็ดเท่านั้น เพราะสาขาขนาดใหญ่มีพนักงานหนุ่มสาวในจำนวนที่เพียงพอที่จะทำหน้าที่ช่วยเหลือพนักงานสูงวัยในการปฏิบัติงานบางประเภทที่ค่อนข้างยาก เช่น การเป็นชั้นหนังสือ เป็นต้น (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5-6, ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) อย่างไรก็ได้ พนักงานสูงวัยที่ซีเอ็ดมีได้ต้องการการเลื่อนตำแหน่งงานไปในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ พนักงานสูงวัยเหล่านี้มีได้ต้องการการการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้จัดการสาขา แต่ต้องการเพียงได้ทำงานอย่างมีความสุขที่ซีเอ็ดเท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ตราบใดที่พนักงานสูงวัยเหล่านี้ยังมีความสุขในการปฏิบัติงานที่ซีเอ็ด พวกเขายังคงจะปฏิบัติงานที่ซีเอ็ดต่อไปเรื่อย ๆ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยรายหนึ่งพบว่า:

“พนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชัน Y อาจประสงค์ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้น แต่พนักงานสูงวัยที่ซีเอ็ด (รวมถึงตัวดิฉันเอง) ไม่ได้ต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการเขต ดิฉันเพียงต้องการที่จะทำงานที่ซีเอ็ด เพราะซีเอ็ดเป็นองค์กรที่ทำงานแล้วมีความสุข ... โดยปกติแล้วผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการเขตต้องติดต่อกับคนจำนวนมากและแก้ไขสารพัดปัญหา ซึ่งทำให้พนักงานสูงวัย

(รวมถึงคิดอันเอง) ไม่เคยคิดอย่างที่จะเป็นผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการเขตเลย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561)"

ในส่วนของกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) ชีเอ็ดมองแพ็คเกจตรวจสอบสุขภาพให้กับพนักงานสูงวัย โดยจำนวนรายการตรวจสอบสุขภาพสำหรับพนักงานสูงวัยจะมีมากกว่าจำนวนรายการตรวจสอบสุขภาพสำหรับพนักงานหนุ่มสาวทั่วไป เพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานสูงวัยมีสุขภาพดีเพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ชีเอ็ด (สัมภาษณ์ลำดับที่ 5-6, ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) นอกจากนั้น เพื่อความปลอดภัยของพนักงานสูงวัยในการปฏิบัติงานที่ชีเอ็ด พนักงานสูงวัยจะไม่ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตราย เช่น การปืนชั้นหนังสือ (ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว) เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานในร้านหนังสือชีเอ็ดยังได้รับอนุญาตให้นั่งพักได้เป็นช่วง ๆ ระหว่างช่วงการทำงาน โดยชีเอ็ดได้จัดที่นั่งแบบมีพนักพิงไว้ให้ เพื่อบรรเทาอาการปวดหลัง (ถ้ามี) ของพนักงานสูงวัย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) ถึงกระนั้นก็ตาม พนักงานสูงวัยที่ชีเอ็ด (โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุมากกว่า 60 ปี) ยังได้รับประกันรายได้จากบริษัทเมื่อตนเองต้องเข้าไปรักษาตัวในโรงพยาบาลอีกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ชีเอ็ด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561)

สำหรับกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) ชีเอ็ดอนุญาตให้พนักงานสูงวัยหมุนเวียนกับปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ของแต่ละสาขา (ยกเว้นงานที่เสี่ยงอันตราย) เพื่อที่ว่าพนักงานสูงวัยจะได้ปฏิบัติงานทดแทนพนักงานรายอื่น ๆ ในสาขาได้ ทั้งนี้ หากพนักงานสูงวัยรู้สึกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่มีภาระงานมากเกินไป พนักงานเหล่านั้นสามารถร้องขอให้บริษัทหยุดงานของไปปฏิบัติงานที่มีภาระงานน้อยลงได้ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงาน

สูงวัย, ซีอีด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ เมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์ในการป้องกัน หรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) ซีอีดเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยทำงานโดยมิได้รับเงินเดือนเมื่อตนเองประสบปัญหาหรือวิกฤตทาง ครอบครัว โดยพนักงานสูงวัยเหล่านี้สามารถกลับมาปฏิบัติงานได้เมื่อจัดการกับปัญหาหรือวิกฤตดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ได พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ร้านหนังสือซีอีดต้องการให้ซีอีดอนุญาตให้พากตนปฏิบัติงานแบบไม่ เต็มเวลาได้ (Part-time) ทั้งนี้ ในปัจจุบันนี้ พนักงานสูงวัยของซีอีดปฏิบัติงานเต็มเวลาเป็นเวลา 6 วันต่อสัปดาห์ โดยพนักงานเหล่านั้นสามารถเลือกวันหยุด 1 วันต่อสัปดาห์และจะเป็นวันใดก็ได้ขึ้นอยู่กับการตกลงกันล่วงหน้า (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7-8, พนักงานสูงวัย, ซีอีด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัย รายหนึ่งพบว่า:

“หากเป็นไปได ผู้มีความต้องการทำงานเพียง 3-5 วันต่อสัปดาห์ เพื่อที่ว่าจะได้มีเวลาเหลืออีก 2-4 วันต่อ สัปดาห์ในการไปพบแพทย์และได้พบปะสังสรรค์กับเพื่อน ๆ ในวัยเดียวกันบ้าง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 7, พนักงานสู วัย, ซีอีด, วันที่ 26 มิถุนายน 2561)”

กล่าวโดยสรุปก็คือ ซีอีดได้นำกลยุทธ์ทั้ง 4 กลุ่มมาใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยให้อยู่กับองค์กรเพื่อให้ พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรในระยะยาว

อิเกีย

**ข้อมูลพื้นฐานองค์กร.** ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 อิเกีย ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ชั้น นำจากประเทศสวีเดน ได้มาเปิดสาขาในประเทศไทยและได้กล่าวเป็นหนึ่งในบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในบ้านชั้นนำของประเทศไทย (Brand Buffet, 2015) ในปัจจุบันนี้ อิเกียมีสาขามากกว่า 389 สาขาในกว่า 48 ประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย (IKEA, 2018) ทั้งนี้ ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของอิเกีย เริ่มต้นมาจากการวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลของ Ingvar Kamprad ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท โดย Ingvar Kamprad ต้องการที่จะ

จำนวนผู้ใช้เฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในบ้านในราคากลางๆ ที่สมเหตุสมผล เพื่อที่ว่าบุคคลทั่วไป (ไม่จำกัดแค่เฉพาะบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง) มีโอกาสที่จะเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ในบ้านจากบริษัทได้ ประเด็นที่สำคัญก็คือ พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่กับอิเกียจะต้องปฏิบัติตามหลักการที่เรียกว่า “หลักการของอิเกีย (IKEA Principles)” ซึ่งประกอบด้วยสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง รูปลักษณ์ที่สวยงามของสินค้า ราคากลางๆ สมเหตุสมผล ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประโยชน์ใช้สอยของสินค้า เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมายในการทำให้ผู้ซื้อสินค้ามีความสุขในการอาศัยอยู่ที่บ้าน (IKEA, 2018)

อิเกียมี 2 สาขาหลักในประเทศไทย คือ อิเกีย (บางนา) และอิเกีย (บางใหญ่) นอกจากนั้น อิเกียยังได้เปิดศูนย์บริการสั่งซื้อและรับสินค้า (Pickup and Order Point) ที่จังหวัดภูเก็ตอีกด้วย (Manager Online, 2018) โดยในปัจจุบันนี้ อิเกียมีพนักงานประมาณ 300 คนปฏิบัติงานอยู่ที่อิเกีย (บางใหญ่) จังหวัดนนทบุรี (สัมภาษณ์ ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ อิเกีย (ประเทศไทย) (โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิเกีย (บางใหญ่)) ได้เปิดโอกาสให้ผู้สูงวัยหรือผู้ที่เกย์และลסביดิจิตาลเข้ามาใช้บริการ จึงทำให้เกิดการอิ่มตัวทางเพศ (VOVWORLD, 2018) กล่าวคือ อิเกีย (ประเทศไทย) (โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิเกีย (บางใหญ่)) ยินดีและเต็มใจที่จะว่าจ้างบุคคลที่ เกย์และลסביดิจิตาลเข้ามาทำงานเป็นพนักงานประจำของอิเกีย โดยไม่มีการกำหนดอายุเกย์และ สำหรับพนักงานกลุ่มนี้ จากข้อมูล ณ วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 มีพนักงานที่อายุมากกว่า 60 ปี จำนวน ประมาณ 5-6 คนปฏิบัติงานอยู่ที่อิเกีย (บางใหญ่) (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในกรณีของกลยุทธ์ในการเติบโตหรือการทำให้ พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และ ความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) อิเกียให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) ให้กับพนักงานสูงวัย โดยอิเกียมีการแยกคู่มือการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัย รวมถึงมีการกำหนดให้

พนักงานสูงวัยได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การพัฒนาทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยพนักงานสูงวัยสามารถที่จะเลือกหลักสูตรฝึกอบรมได้ตามความต้องการและความสนใจของตนเอง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ พนักงานสูงวัยท่านหนึ่งพบว่า:

“การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่มีประสิทธิผล เท่าที่ควร เพราะสภาพแวดล้อมในการเรียนอาจจะเน้นประเด็นทางวิชาการมากจนเกินไป อีกทั้งพนักงานสูงวัยอาจจะไม่สามารถเข้าใจเนื้อหาการสอนทั้งหมดได้ในคราวเดียว ดังนั้น การฝึกอบรมในงานอาจจะมีประสิทธิผลมากกว่าในกรณีนี้ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561)”

ในประเด็นของกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) อิเกียกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้เข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (เช่น หลักสูตรการดับเพลิง เป็นต้น) นอกจากนั้น พนักงานสูงวัยไม่ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง (เช่น ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้า เป็นต้น) เพราะงานดังกล่าวอาจจะหนักเกินไปสำหรับพนักงานสูงวัย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) ประเด็นที่สำคัญก็คือ อิเกียเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้เบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลได้ด้วย อันที่จริงแล้ว ทั้งพนักงานหนุ่มสาวและพนักงานสูงวัยสามารถเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลจากอิเกียได้ เพียงแต่พนักงานสูงวัยสามารถเบิกจ่ายได้ในอัตราที่สูงกว่าพนักงานหนุ่มสาว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) โดยอิเกียมอบสิทธิในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลดังกล่าวให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม (VOVWORLD, 2018)

อิเกียอาจจะยังไม่ได้นำกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้ในองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ดี อิเกียเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้เสนอ

ความคิดเห็นต่าง ๆ มากพอสมควร (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) สำหรับกลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสีย (Regulation of losses) นั้น พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ กับอิเกียไม่ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลา นอกจากนี้ อิเกียยังเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลาได้ เพื่อที่ว่าพนักงานเหล่านั้นจะสามารถจัดการเวลาที่เหลืออยู่ได้อย่างอิสระตามรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเอง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยท่านหนึ่งพบว่า:

“ผมไม่ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาที่นี่ ผมคิดว่าการปฏิบัติงานล่วงเวลาอาจจะไม่เหมาะสมกับพนักงานที่มีอายุรุนแรงครัวเดียวกับผม .... สำหรับเดือนนี้ ผมปฏิบัติงานที่อิเกียเฉพาะช่วงสุดสัปดาห์ (คือ วันเสาร์และวันอาทิตย์) ผมมีวันหยุด 5 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่ผมจะสามารถไปประกอบอาชีพเสริมได้ เช่น ขับรถแท็กซี่ เป็นต้น รวมถึงผมยังมีเวลาเพียงพอที่จะไปเข้าหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ อีกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 9, พนักงานสูงวัย, อิเกีย, วันที่ 4 กรกฎาคม 2561)”

กล่าวโดยสรุปคือ ซึ่งเอ็ດได้นำกลยุทธ์ 3 กลุ่มหลักมาใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยให้อยู่กับองค์การ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่กับองค์การในระยะเวลา อย่างไรก็ได้ อิเกียอาจจะยังไม่ได้นำกลยุทธ์ในการพื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้อย่างสมบูรณ์แบบ

### ฮีโน่莫เตอร์สเมนูแฟคเจอริ่ง

**ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ.** ฮีโน่莫เตอร์สเมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (ฮีโน่) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2507 โดยถือเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยญี่ปุ่น (Hino Thailand, 2018) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตรถบรรทุกภายในประเทศที่มีคุณภาพดี ห้องเครื่องของฮีโน่ รวมถึงผลิตชิ้นส่วนรถยนต์สำหรับยี่ห้อโตโยต้าวีโก้ โตโยต้าฟอร์จูนเนอร์ โตโยต้าาริสและโตโยต้าวีอ็อส ทั้งนี้ สำนักงานใหญ่ของฮีโน่ (ประเทศไทย) ตั้งอยู่ที่อำเภอสามสอง จังหวัดสมุทรปราการ โดยในปัจจุบันนี้ ฮีโน่ (ประเทศไทย) มีโรงงานอยู่ 4 โรงงานด้วยกัน คือ ที่สามสอง บางพลี นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

และนิคมอุตสาหกรรมเมือง (ยังไม่เปิดดำเนินการ) สำหรับจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่อีโน่ (ประเทศไทย) มีจำนวน 3,514 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) ในส่วนของโครงสร้างองค์การนั้น อีโน่ (ประเทศไทย) แบ่งงานออกเป็น 7 ส่วนงานหลัก คือ งานบัญชีและการเงิน งานบริหาร (ทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบภายใน และเทคโนโลยีสารสนเทศ) งานขาย งานจัดซื้อ งานควบคุมการผลิต งานผลิต งานรับรองคุณภาพ งานวิศวกรรม การผลิต และงานวิศวกรรมยานพาหนะ โดยยอดขายรายปีของอีโน่ (ประเทศไทย) ในช่วง 3-4 ปี ที่ผ่านมาอยู่ที่ประมาณ 50,000 ล้านบาท (ข้อมูลจากการเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) อีโน่ (ประเทศไทย) มีพนักงานสูงวัย (ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป) จำนวนประมาณ 185 คน (ณ วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) โดยอีโน่ (ประเทศไทย) กำหนดอายุเกษียณของพนักงานไว้ที่ 55 ปี ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานรายได้มีอายุครบ 55 ปี บริษัทจะส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานว่าพนักงานรายนั้นจะยังคงปฏิบัติงานกับอีโน่ (ประเทศไทย) ต่อหรือไม่ ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้คือ อีโน่ (ประเทศไทย) จะดำเนินการในลักษณะนี้ทุกปีจนกว่าพนักงานรายนั้นจะอายุครบ 58 ปี ซึ่งเป็นจุดที่สถานะของพนักงานจะเปลี่ยนจากพนักงานประจำเป็นพนักงานตามสัญญา อย่างไรก็ได้ พนักงานที่ประสงค์อยากจะปฏิบัติงานต่ออีโน่ (ประเทศไทย) เมื่ออายุครบ 58 ปี อาจจะไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนสถานะเป็นพนักงานตามสัญญาทุกคน กล่าวคือ อีโน่ (ประเทศไทย) จะว่าจ้างเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่หานานมาทั้งหมดไม่ได้และตำแหน่งงานนั้นต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากนั้น พนักงานที่ได้รับสถานะของการเป็นพนักงานตามสัญญาจะต้องทำหน้าที่ในการฝึกอบรมและให้ความรู้กับพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวรวมถึงจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, อีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11, พนักงานสูงวัย, อีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในกรณีของกลยุทธ์ในการเติบโต (Growth) อีโน่ (ประเทศไทย) ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยโดยผ่านแผนที่การฝึกอบรม (Training

Roadmap) ที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานสูงวัยแต่ละคน โดยแผนที่การฝึกอบรมดังกล่าวจะเชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพและแผนการเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานสูงวัยเหล่านั้นด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ฮีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ฮีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยรายหนึ่งพบว่า:

“บริษัทมีการกำหนดแผนที่การฝึกอบรมสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ/ตำแหน่ง ... หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อนำที่ต้องติดตามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้รับการฝึกอบรมตามแผนที่การฝึกอบรมหรือไม่ โดยเป้าหมายของการกำหนดแผนที่การฝึกอบรมก็คือ การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัย ทั้งนี้ แผนที่การฝึกอบรมจะเชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพหรือแผนอาชีพของพนักงานสูงวัยเหล่านั้น (สัมภาษณ์ลำดับที่ 11, พนักงานสูงวัย, ฮีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)”

สำหรับกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) ฮีโน่ (ประเทศไทย) ฝึกอบรมให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน เพื่อที่ว่าพนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะได้หลีกเลี่ยงการก่อหนี้สินและมีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้ชีวิตภายหลังเกษียณอายุจากการ (มีอายุ 55 ปี หรือ 58 ปี) กล่าวคือ หากพนักงานของฮีโน่ (ประเทศไทย) รายได้มีอายุครบ 40 ปี พนักงานรายนั้นจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ในเรื่องของการวางแผนทางการเงิน การบริหารการเงิน และการบัญชีครัวเรือน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ฮีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ฮีโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฮีโน่พบว่า:

“เราตระหนักรว่าหากพนักงาน (โดยเฉพาะพนักงานชาย) ของฮีโน่ไม่ได้เริ่มต้นเก็บเงินไว้ใช้หลังเกษียณอายุ ตั้งแต่ตนเองยังอายุไม่มาก พนักงานเหล่านั้นก็จะใช้จ่ายเงินเกินตัวและมีหนี้สินเป็นจำนวนมาก ... เราจึงจำเป็นต้องกำหนดพนักงานของฮีโน่ที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปได้เข้าร่วมโครงการเตรียมการเกษียณอายุ ซึ่งในโครงการ

ดังกล่าว มีหลักสูตรการฝึกอบรมอยู่หลายหลักสูตรรวมถึงหลักสูตรการวางแผนทางการเงินในระยะยาวด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ปีนี, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)"

นอกจากนั้น ปีนี (ประเทศไทย) ยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับ สุขภาพและหลักสูตรที่เกี่ยวกับการกำหนดอาหารด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ปีนี (ประเทศไทย) ยังมอบแพ็คเกจการตรวจสุขภาพ ประจำปีให้กับพนักงานตามสัญญา (ซึ่งเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า 58 ปี) โดยรายการตรวจสุขภาพ ประกอบด้วย ค่าบ่งชี้มะเร็งต่อมลูกหมาก การตรวจมะเร็งปากมดลูก การตรวจมะเร็งเต้านม ค่าบ่งชี้มะเร็งตับ การตรวจอัลตราซาวด์ซ่องท้องส่วนบน และการตรวจอัลตราซาวด์ซ่องท้องส่วนล่างด้วย ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็น หนึ่งก็คือ ปีนีกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ โดยสามารถนำค่าใช้จ่ายในการ รักษาพยาบาลและวัคซีนมาเบิกกับบริษัทได้เต็มจำนวนอีกด้วย นอกจากนี้จากประเด็นที่กล่าวมาแล้ว ปีนีได้ ออกแบบสำนักงานและสถานที่ทำงานตามหลักการยศาสตร์ อีกทั้งยังได้ฝึกอบรมให้พนักงานสูงวัยรู้จักการปรับ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันอาการปวดหลังและรู้จักวิธีการเคลื่อนย้ายและยกสิ่งของเพื่อป้องกันอาการ บาดเจ็บที่หลังด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ปีนี, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ปีนี, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)

ปีนี (ประเทศไทย) ได้นำกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้ใน องค์การ โดยบริษัทเน้นให้พนักงานสูงวัยถ่ายโอนความรู้ของตนไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาว ซึ่งใน กรณีนี้ พนักงานสูงวัยจะทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาว โดยเฉพาะ ในงานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญหรือเทคนิคพิเศษ เช่น งานขัดผิว งานเตรียมพื้นผิว เป็นต้น (สัมภาษณ์ ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ปีนี, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ปีนี, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ หนึ่งในแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของปีนี (ประเทศไทย) ก็ คือ ปีนี (ประเทศไทย) โยกย้ายพนักงานสูงวัย (ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป) ไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสุขภาพ

ร่างกายของบุคคลเหล่านั้น โดยภายหลังจากที่พนักงานสูงวัยมีอายุครบ 58 ปี บริษัทจะปรับสถานะของพนักงานจากพนักงานประจำเป็นพนักงานตามสัญญา ซึ่งพนักงานตามสัญญาเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารหรือพนักงานในแต่ละฝ่าย กล่าวคือ พนักงานตามสัญญาเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นโค้ชและ/หรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวรวมถึงมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษากับผู้บริหารหรือพนักงานในฝ่ายงานนั้น ๆ อย่างไรก็ได้ พนักงานตามสัญญากลุ่มนี้จะไม่มีผู้ตัวบัญชาเป็นของตนเอง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ฮโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ฮโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)

ประเด็นสุดท้ายคือ ฮโน่ยังได้นำกลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสีย (Regulation of losses) มาใช้โดยการลดภาระงานของพนักงานสูงวัยลง สัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ผู้บริหารระดับสูง, ฮโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 11-13, พนักงานสูงวัย, ฮโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561) อย่างไรก็ได้ พนักงานสูงวัยหรือพนักงานตามสัญญายังคงต้องปฏิบัติงานเต็มเวลาเพียงแต่ภาระงานจะถูกปรับจากงานประจำที่ต้องใช้แรงกายและพลังสมองมาเป็นงานในฐานะที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารหรือพนักงานในแต่ละฝ่ายงาน ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยรายหนึ่งได้ความว่า:

“พนักงานสูงวัยไม่ควรต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา กล่าวคือ พนักงานสูงวัยควรปฏิบัติงานเพียงแค่ 3-4 วันต่อสัปดาห์ หากเราไม่ควรต้องปฏิบัติงานหนักเกินไป แต่ควรจะเน้นไปที่การถ่ายโอนประสบการ์ทำงานอันมีค่าของพวกราไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาว สัมภาษณ์ลำดับที่ 12, พนักงานสูงวัย, ฮโน่, วันที่ 11 กรกฎาคม 2561)”

กล่าวโดยสรุปคือ ฮโน่ (ประเทศไทย) นำกลยุทธ์ในการเติบโต กลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ กลยุทธ์ในการพื้นตัวจากความสูญเสีย และกลยุทธ์ในการ

ป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียมาใช้ในการบริหาร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยในองค์การต่อไปในระยะยาว

## โรงแรมเช็นทารา

**ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ.** ในปี พ.ศ. 2523 กลุ่มเช็นทารล (กลุ่มธุรกิจรายย่อยที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย) ได้จัดตั้งบริษัท โรงแรมเช็นทารลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารโรงแรม ห้างสรรพสินค้า และศูนย์การประชุมในกลุ่มธุรกิจของตนเองซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่เขตลาดพร้าวหรือทางทิศเหนือของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ โรงแรมเช็นทารลพลาซ่าได้เปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2526 และภายเป็นพื้นฐานที่สำคัญ สำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับชั้นหนึ่งของประเทศไทยในเวลาต่อมา หลังจากนั้น ในวันที่ 26 มิถุนายน พ.ศ. 2550 ทุกโรงแรมภายใต้ชื่อ “โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเช็นทารล” ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเช็นทารา” ซึ่งประกอบด้วย 6 แบรนด์ด้วยกัน คือ เช็นทาราแกรนด์ไฮเทลและรีสอร์ท เช็นทาราไฮเทลแอนด์รีสอร์ท เช็นทาราเรสซิเดนซ์และสวีท เช็นทาราบูติคคอลเลคชั่น เช็นทารา บาย เช็นทาราไฮเทลแอนด์รีสอร์ท และโคลัมเบี้ยไฮเทล (Centara Hotels and Resorts, 2018) ประเด็นที่สำคัญก็คือ โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเช็นทารา (ซึ่งต่อไปนี้ จะเรียกว่า “โรงแรมเช็นทารา”) มีการจ้างงานพนักงานสูงวัยมาเป็นระยะเวลานานมากแล้ว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561) โดย ณ วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 โรงแรมเช็นทารามีการจ้างงานพนักงานสูงวัยจำนวน 143 คน (ข้อมูลจากการเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) โดยพนักงานที่เริ่มปฏิบัติงานกับโรงแรมเช็นทาราตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 จนถึงปัจจุบันมีการกำหนดอายุเกษียณไว้ที่ 60 ปี ขณะที่พนักงานที่เริ่มปฏิบัติงานกับโรงแรมเช็นทาราก่อนปี พ.ศ. 2518 มีการกำหนดอายุเกษียณไว้ที่ 55 ปี (ข้อมูลจากการเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) สำหรับกลุ่มพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่กับโรงแรมเช็นทารา สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงาน

อยู่กับโรงพยาบาลเป็นระยะเวลาระหว่างการทั้งเกษียณอายุและโรงพยาบาลเช็นทารากลุ่มนี้ ต่อภายหลังเกษียณอายุ และกลุ่มของพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุจากการหรือบริษัทอื่นและโรงพยาบาลเช็นทารา จ้างพนักงานกลุ่มนี้เข้ามาเป็นพนักงานใหม่ โดยงานส่วนใหญ่ที่พนักงานสูงวัยปฏิบัติอยู่มักจะเป็นงานที่ต้องใช้แรงงานเป็นหลัก (ยกเว้นพนักงานสูงวัยที่อยู่ในระดับบริหารขององค์การ) (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในกรณีของกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัย ยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ต้นเรื่องทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) โรงพยาบาลเช็นทารามอบแพ็คเกจตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานสูงวัย ทั้งนี้ พนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุจากองค์การและได้รับการต่ออายุให้ปฏิบัติงานต่อกับพนักงานสูงวัยที่ยังไม่เกษียณอายุและพนักงานหนุ่มสาวได้รับสิทธิประโยชน์ในเรื่องการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลไม่แตกต่างจากกัน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561) นอกจากนั้น โรงพยาบาลยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเพื่อเตรียมรับรองการเกษียณอายุในอนาคต โดยหลักสูตรนี้ประกอบด้วยวิธีการดูแลสุขภาพสำหรับพนักงานสูงวัย โภชนาการสำหรับพนักงานสูงวัย การใช้ชีวิตอย่างมีความสุขภายหลังเกษียณอายุ และวิธีการในการวางแผนทางการเงิน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

โรงพยาบาลยังได้นำกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้ในองค์การโดยการสนับสนุนให้พนักงานสูงวัยถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาว โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ เช่น งานจัดเตรียมเอกสารวีซ่า งาน

จัดเตรียมเอกสารใบอนุญาตในการทำงาน (Work Permit) งานวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย และงานที่เกี่ยวข้องกับผ้า และการดูแลรักษาผ้า (Clothing Skills) เป็นต้น (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารรายหนึ่งของโรงแรมเช็นทาราได้ความว่า:

“พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างซับซ้อนหรืองานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษจะต้องถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองไปยังพนักงานรุ่นหลังให้ได้ ... เราจำเป็นต้องจับคู่พนักงานรุ่นหลังเหล่านี้นับพนักงานสูงวัยที่มีประสบการณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พนักงานสูงวัยที่มีประสบการณ์จะต้องทำหน้าที่พี่เลี้ยงพนักงานรุ่นใหม่ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)”

พนักงานคอปกขาว (White-collar) ที่เกษียณอายุ (โดยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานกับโรงแรมเช็นทารา รามาตั้งแต่เริ่มต้นและเติบโตมาพร้อมกับโรงแรม) อาจจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมเช็นทารา (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งของโรงแรมเช็นทาราเชื่อว่า แนวปฏิบัติหนึ่งที่เป็นตัวสะท้อนวัฒนธรรมไทยได้เป็นอย่างดีก็คือการให้ความสำคัญกับผู้สูงวัย กล่าวคือ วัฒนธรรมไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการรักษาพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติอยู่ กับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน (โดยเฉพาะตั้งแต่มีการก่อตั้งองค์กรขึ้นมา) ดังนั้น แนวปฏิบัติในการแต่งตั้งให้พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมาเป็นระยะเวลานานเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารระดับสูงจึงถือเป็นการให้รางวัลที่เหมาะสมกับพนักงานที่มีความซื่อสัตย์และจริงใจกับองค์กร (สัมภาษณ์ลำดับที่ 15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

ประเด็นสุดท้ายก็คือ โรงพยาบาลเชื่นทารายังได้นำกลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสีย (Regulation of losses) มาใช้โดยการกำหนดให้มีการเกณฑ์อายุก่อนกำหนดโดยพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป กล่าวคือ พนักงานที่มีสิทธิที่จะได้เข้าโครงการเกณฑ์อายุก่อนกำหนดจะต้องปฏิบัติงานอยู่กับโรงพยาบาลแล้วอย่างน้อย 10 หรือ 15 ปี อย่างไรก็ได้ หากพนักงานรายใดเลือกที่จะเกณฑ์อายุก่อนกำหนดก็จะไม่ได้รับเงินชดเชยตามกฎหมาย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเชื่นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลเชื่นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

นอกจากนั้น โรงพยาบาลเชื่นทารายังมีการโยกย้ายพนักงานสูงวัยไปปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากภาระงานที่พนักงานสูงวัยแต่ละรายปฏิบัติอยู่ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานสูงวัยที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานแม่บ้านและงานทำความสะอาดห้องอาทัจจะต้องหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน้าที่งานอื่น เช่น งานจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ภายหลังเกณฑ์อายุ เพราะหน้าที่งานใหม่มีภาระงานน้อยกว่าภาระงานในฐานะแม่บ้านทำความสะอาดห้อง ซึ่งพนักงานสูงวัยจะสามารถจัดการกับงานใหม่ได้โดยไม่รู้สึกเหนื่อยล้ามากจนเกินไป (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเชื่นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลเชื่นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารรายหนึ่งของโรงพยาบาลได้ ความว่า:

“โดยปกติแล้ว แม่บ้านของโรงพยาบาลต้องทำความสะอาดห้องวันละประมาณ 16 – 17 ห้อง อย่างไรก็ได้ งานแม่บ้านในลักษณะนี้อาจจะหนักมากเกินไปสำหรับพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกณฑ์อายุแล้ว ดังนั้น โรงพยาบาลจึงต้องโยกย้ายพนักงานสูงวัยหรือพนักงานที่เกณฑ์อายุแล้ว (และได้รับการต่ออายุ) เหล่านี้ไปในงานที่เกี่ยวกับอาหารและเครื่องดื่ม หรือย้ายไปเป็นเชฟในครัวร้อน ครัวเย็น และครัวอาหารตะวันตก สำหรับพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการซักผ้า พากเสื้อจะได้รับอนุญาตให้ทำงานนี้ต่อเนื่องได้ภายหลังจากเกณฑ์อายุ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลเชื่นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)”

ยิ่งไปกว่านั้น โรงแรมเช็นทาราไม่สนับสนุนให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานล่วงเวลา (ยกเว้นในบางกรณี เช่น งานแม่บ้านทำความสะอาดห้องพัก ที่อาจจะทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาในบางครั้ง) อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ โรงแรมเช็นทาราอนุญาตให้พนักงานสูงวัยลาได้มากกว่า 30 วัน โดยไม่ได้รับเงินเดือน หากพนักงานสูงวัยรายนั้นประสบปัญหาด้านสุขภาพหรือได้รับบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ นอกจากนั้น โรงแรมเช็นทารายังมีการลดภาระงานให้กับพนักงานสูงวัยเป็นกรณี ๆ ไปอีกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 14-15, ผู้บริหารระดับสูง, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 16-17, พนักงานสูงวัย, โรงแรมเช็นทารา, วันที่ 26 กรกฎาคม 2561)

โดยสรุปก็คือ โรงแรมเช็นทารานำกลยุทธ์ 3 กลุ่มหลัก คือ กลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ กลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย และกลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียมาใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ

#### ขอเชิง

**ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ.** บริษัท โรงแรมเช็นท์ จำกัด จำกัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2473 โดยนายชอว์ค แซจจิงซึ่งเมื่อเริ่มต้นดำเนินธุรกิจ โรงแรมเช็นท์ จำกัด เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ทั้งนี้ โรงแรมแห่งแรกตั้งอยู่ที่เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ภายหลังในปี พ.ศ. 2502 ได้มีการปรับเปลี่ยนสถานะจากห้างหุ้นส่วนจำกัดเป็นบริษัท โรงแรมเช็นท์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการผลิตเส้นหมี่และผลิตภัณฑ์จากข้าว เช่น แป้งข้าวเจ้า แป้งข้าวเหนียว แป้งข้าวเจ้าโปรดตันต์ แป้งข้าวเหนียวโปรดตันต์ แป้งข้าวแปรรูปโปรดตันต์ เส้นกวยเตี๋ยว แป้งกึ่งสำเร็จรูป เพื่อทำข้นม แป้งสำหรับอุตสาหกรรมยา และอื่น ๆ ภายใต้ตราสินค้า “เอราวัณ” กล่าวได้ว่า บริษัท โรงแรมเช็นท์ จำกัด (ขอเชิง) ถือเป็นผู้นำในธุรกิจนี้มาเป็นระยะเวลาเวลายาวนาน (Cho Heng, 2018; Forbes Thailand, 2017) โดยโครงสร้างองค์การของขอเชิงแบ่งออกได้เป็น 28 ส่วนงาน เช่น การผลิต วิศวกรรม จำหน่ายในประเทศ จำหน่ายต่างประเทศ และบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในปัจจุบันนี้ สำนักงานใหญ่ของขอเชิงตั้งอยู่ที่อำเภอ

สามพราน จังหวัดนครปฐม ภายใต้การบริหารงานของตระกูล “วงศ์สุริ哥” โดยมีพนักงานจำนวนประมาณ 1,670 คน (ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2561) (ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2561) ในส่วนของพนักงานสูงวัยที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปที่ปฏิบัติงานอยู่กับช่องทางนั้น มีจำนวนประมาณ 332 คน ทั้งนี้ อายุเกษียณของพนักงานของช่องอยู่ที่ 60 ปี โดยพนักงานรายได้ที่ประสบคุณจะปฏิบัติงานต่อ กับช่องภายหลังอายุ 60 ปีจะยังคงมีสถานะเป็นพนักงานประจำ ประเด็นที่สำคัญก็คือ ขอเชิญมีพนักงานสูงวัย จำนวนประมาณ 79 คน ที่มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป (ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** ในส่วนของกลยุทธ์ในการเติบโต (Growth) นั้น ขอ เชิญให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยผ่านการฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมใน ห้องเรียน (แต่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในงานมากกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน) โดยหลักสูตรการ ฝึกอบรมสำหรับพนักงานสูงวัยมักประกอบด้วยหลักสูตร 5 ส (ສະສາງ ສະດວກ ສະາດ ສຸຂລັກສະນະ ແລະສ້າງນິສັຍ) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (เช่น ไมโครซอฟท์เวิร์ด ไมโครซอฟท์ອັກເຊລ ແລະໂຟເຕີ້ເຊີ້ມ) รวมถึง หลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความชำนาญของพนักงานสูงวัยแต่ละคน (โดยเฉพาะพนักงานสูงวัยที่อยู่ใน ระดับวิชาชีพ) (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ช่อง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19- 20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ช่อง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงาน สูงวัย, ช่อง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)

สำหรับกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) ขอเชิญมอบแพ็คเกจตรวจสุขภาพประจำปีให้กับ พนักงานสูงวัย โดยทุก ๆ เช้าและบ่าย ขอเชิญต้องวัดความดันโลหิตของพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานยกของหนัก เป็นต้น นอกจากนั้น ขอเชิญยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้เข้าคลาสเรียนโยคะ คลาสซูบบ้า

(Zumba) และคลาสฟิตเนสต่าง ๆ รวมถึงยังมีชั้นเรียนวิจัยและชั้นเรียนจักษณ์สำหรับพนักงานสูงวัยที่สนใจกิจกรรมดังกล่าวด้วย อีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญก็คือ ขอเชิญมีห้องปฐมพยาบาลพร้อมรถพยาบาลรวมถึงแพทย์ดูแลตลอด 24 ชั่วโมงในสถานที่ทำการของขอเชิญ ยิ่งไปกว่านั้น ขอเชิญยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้มีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมในหลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรการวางแผนทางการเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ ขอเชิญได้สนับสนุนให้พนักงานสูงวัยประทับใจและอดทนเมื่อใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักการเลี่ยงการก่อหนี้สินที่ไม่จำเป็น (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19-20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงานสูงวัย, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของขอเชิญได้ความว่า:

“พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานกับขอเชิญมาเป็นระยะเวลานานไม่ครบรอบดับของหนี้สินมากเกินไป เพราะบริษัทของเรามีสิทธิประโยชน์มากมายให้กับพนักงานสูงวัย โดยพนักงานสูงวัยสามารถพักอาศัยในบ้านพักที่บริษัทจัดให้เพื่อที่ว่าพนักงานเหล่านี้จะได้ประทับใจในการเดินทาง นอกเหนือนั้น อาหารที่เราจำหน่ายให้พนักงานในโรงอาหารของเรามีราคาถูกมาก ดังนั้น ต้นทุนค่าครองชีพในการทำงานที่บริษัทของเรารู้ว่าต่ำมาก ... รวมก็จะแนะนำให้พนักงานของเราระยะดูแลและอดทนเมื่อรวมถึงแนะนำให้พากเข้าซื้อบ้านของตนเองก่อนซื้อรถยนต์ เราเชื่อเสมอว่าการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองมีความสำคัญเป็นลำดับแรกสำหรับพนักงานของเรา (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)”

นอกจากนี้ ขอเชิญยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยเข้ารับการฝึกอบรมอีกหลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (โดยเฉพาะสำหรับพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติอยู่ในไลน์การผลิต) และหลักสูตรเทคนิคการดับเพลิงสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติอยู่ในโรงงาน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ขอเชิญประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัยโดยใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้:- หากพนักงานสูงวัยปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (Operational Level) อัตราการขาดงานถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญหลักเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สูงวัยที่ปฏิบัติงานในระดับดังกล่าว ในกรณีที่พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานอยู่ในระดับบริหาร (Managerial Level) ความสามารถในการตัดสินใจถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญหลักเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานในระดับดังกล่าว สำหรับพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Executive Level) ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญหลักเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานในระดับดังกล่าว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19-20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงานสูงวัย, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)

ชอเชงยังได้นำกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้ในองค์การโดย การระดับให้พนักงานสูงวัยถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ไปยังพนักงานหนุ่มสาวหรือพนักงานรุ่นใหม่ ในกรณี เช่นนี้ พนักงานสูงวัย (โดยเฉพาะกลุ่มช่างเทคนิคหรือช่างเทคนิคอาชูโสท์เกชีญณอายุแล้วได้รับการต่ออายุงาน ออกไป) ต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โค้ช หรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานหนุ่มสาวหรือพนักงานรุ่นใหม่ ในบางกรณี ชอเชงบันทึกวิดีโอการปฏิบัติงานของช่างเทคนิคอาชูโสท์เหล่านี้ไว้ (โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ) เพื่อที่ว่าพนักงานหนุ่มสาวหรือพนักงานรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานจากการดูวิดีโอ เหล่านี้ได้ นอกจากนั้น ชอเชงยังกระตุ้นให้พนักงานสูงวัยมีมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของบริษัทด้วย เพราะพนักงานสูงวัยเหล่านี้ได้สั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19-20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงานสูงวัย, ชอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)

สำหรับกลยุทธ์ในการป้องกันหรือควบคุมการสูญเสีย (Regulation of losses) นั้น พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานกับชอเชงได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติงานในกะกลางคืน ดังนั้น พนักงานสูงวัยส่วนใหญ่จะ

ปฏิบัติงานในกะกลางวันเป็นหลัก อย่างไรก็ดี ขอเชิญมีอ่อนนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบบ้างไม่เต็มเวลา (กล่าวคือ พนักงานสูงวัยทุกคนที่ปฏิบัติงานที่ขอเชิญต้องปฏิบัติงานแบบเต็มเวลา) เพราะการบริหารพนักงานที่ปฏิบัติงานแบบบ้างไม่เต็มเวลาเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากสำหรับขอเชิญ นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์กับโครงสร้างของผู้วิจัยเอง พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้ว พนักงานสูงวัยที่ขอเชิญไม่ต้องการปฏิบัติงานแบบบ้างไม่เต็มเวลา กล่าวคือ พนักงานเหล่านี้เต็มใจที่จะปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาเนื่องจากพวกราชเชิงมีสิทธิที่จะได้รับค่าจ้างและผลประโยชน์ต่าง ๆ ในระดับเดียวกับพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาว อีกทั้งพวกราชเชิงรู้สึกมีความสุขมากที่ได้ปฏิบัติงานอยู่กับขอเชิญ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19-20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงานสูงวัย, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยรายหนึ่งพบว่า:

“ติดันบอกเลยว่าไม่มีใครที่นี่ที่อายุเกิน 60 ปีแล้วจะอยากปฏิบัติงานแบบบ้างไม่เต็มเวลา ทุกคนล้วนต้องการปฏิบัติงานแบบเต็มเวลาทั้งสิ้น พวกราชเชิงมีความสุขมากที่ได้ปฏิบัติงานที่นี่ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 21, พนักงานสูงวัย, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)”

ยิ่งไปกว่านั้น ขอเชิญดำเนินการยกย้ายพนักงานสูงวัยไปปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อที่ว่าพนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะได้สามารถปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสุขภาพร่างกายและอายุของตนเอง (สัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ผู้บริหารระดับสูง, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 19-20, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 21-23, พนักงานสูงวัย, ขอเชิญ, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์รายหนึ่งพบว่า:

“สำหรับพนักงานที่มีอายุ 55-60 ปี หรืออายุ 60 ปีขึ้นไป หากพนักงานเหล่านั้นไม่สามารถทำงานในไลน์การผลิตได้ ขอเชิญจะหมุนเวียนหรือยกย้ายพนักงานเหล่านั้นไปทำงานในหน้าที่อื่น ๆ เพื่อที่ว่าพวกราชเชิงจะได้

ทำงานที่เหมาะสมกับอายุของตน (สัมภาษณ์ลำดับที่ 19, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, ขอเชง, วันที่ 12 กรกฎาคม 2561)"

สรุปได้ว่า ขอเชงได้นำกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยทั้ง 4 กลุ่มมาปรับใช้ในการบริหารกลุ่มพนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

### โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์

**ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ.** ในปี พ.ศ. 2524 นายแพทย์สุเทพ วงศ์แพทย์และแพทย์หญิงประภา วงศ์แพทย์ ภรรยา ได้จัดตั้งโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ที่แทบจะไม่มีโรงพยาบาลเอกชนในการให้บริการรักษาผู้ป่วย ตั้งนั้น ในช่วงเวลา ก่อนหน้านี้ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรปราการจึงต้องรับการรักษาจากโรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครแทน (หนังสือฉลองครบรอบ 30 ปีของการก่อตั้งโรงพยาบาลสำโรง การแพทย์, 2554; โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, 2561) ผลที่เกิดขึ้นคือ ผู้ป่วยจำนวนมากต้องไปรับบริการจากโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งต้องใช้เวลาอุดหนาแน่นมาก จากประเด็นดังกล่าว การก่อตั้งโรงพยาบาลสำโรง การแพทย์ได้ช่วยลดระยะเวลาการรักษาอย่างมาก และตั้งแต่ที่โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ได้รับการจัดตั้งขึ้นมา โรงพยาบาลดังกล่าวก็ได้เติบโตขึ้นจากการเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก (25 เตียง) มาเป็นโรงพยาบาลขนาด 150 เตียงที่สามารถรองรับผู้ป่วยได้มากกว่า 600,000 คนต่อปี (หนังสือฉลองครบรอบ 30 ปีของการก่อตั้งโรงพยาบาลสำโรง การแพทย์, 2554; โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, 2561) ในปัจจุบันนี้ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์มีพนักงานประมาณ 600 คน และในจำนวนพนักงานทั้งหมด มีพนักงานสูงวัย (พนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป) จำนวน 132 คน (ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ณ วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2561) ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นเวลาถึง 7 ปีติดต่อกัน และยังได้รับรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่น (ด้านการดูแลพนักงาน)

จากสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป่วย อังกฤษ รณรงค์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2561 อีกด้วย (ข้อมูลที่ได้รับจาก การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ณ วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561)

**กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย.** สำหรับกลยุทธ์ในการเติบโต (Growth) นั้น โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์เน้นการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในงาน การติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร/พนักงานคนสำคัญเมื่อเป็นงาน (Job Shadowing) และการโค้ชชิ่ง นอกเหนือจากนั้น โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ได้พยายามที่จะยกระดับทักษะการใช้เทคโนโลยีของพนักงานสูงวัยโดย ผ่านการฝึกอบรมในห้องเรียนและการฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายบริหารมนุษย์ ได้ความว่า:

“เราฝึกอบรมพนักงานสูงวัยของเรามาให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ดังนี้ พนักงานสูงเรามีความสามารถใช้ เทคโนโลยีขั้นสูงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีมาก พากษาด้วยสามารถใช้ไลน์ (LINE) ในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานได้เป็น อย่างดีอีกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561)”

โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ยังได้นำกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเอง ทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) มาปรับใช้โดยการมอบ แพ็คเกจตรวจสุขภาพประจำปี (โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย) ให้กับพนักงานสูงวัย หากพนักงานสูงวัยต้องการตรวจสุขภาพ ในรายคราวน์ ๆ ที่นอกเหนือจากที่โรงพยาบาลมอบให้ฟรีแล้ว พนักงานสูงวัยเหล่านี้สามารถขอรับบริการจาก โรงพยาบาลได้โดยตรงในราคาย่อมเยา นอกจากนี้ พนักงานสูงวัยยังสามารถตั้งบริการรักษาฟรีเมื่อเจ็บป่วย อีกทั้ง

หากพนักงานสูงวัยมีอาการป่วยในระหว่างเวลาทำงาน พากษาเก็บสามารถมาพนักงานเพื่อตรวจรักษาได้ตลอดเวลา โดยไม่ต้องขอลาจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์ยังได้นำรูปแบบของการ “ลดวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ลง (Compressed Work Week)” มาปรับใช้อีกด้วย (สัมภาษณ์ ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561) ยกตัวอย่างเช่น พนักงานสูงวัยรายหนึ่งสามารถปฏิบัติงานตั้งแต่ 8.00 น. – 20.00 น. เป็นเวลา 4 วันต่อสัปดาห์ โดยมีวันหยุด 3 วันต่อสัปดาห์ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 27, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561) ยิ่งไปกว่านั้น โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์ยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการวางแผนทางการเงิน อีกด้วย กล่าวคือ โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์ร่วมกับสหกรณ์ออมทรัพย์ของโรงพยาบาลนำเสนอบรรยากาศ ฝึกอบรมในนาม “เกี้ยวน้อยอย่างมีความสุข” เพื่อให้พนักงานสูงวัยได้เข้าร่วม อันจะทำให้แน่ใจได้ว่าพนักงานสูงวัย เหล่านี้มีเงินเพียงพอที่จะใช้ชีวิตได้อย่างสุขสบายภายหลังเกษียณอายุ (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561)

โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์ยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยเข้ารับการฝึกอบรมในหลายหลักสูตรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานสูงวัยจะมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง เช่น หลักสูตรการทำน้ำปั่นเพื่อสุขภาพ หลักสูตรการกำหนดสติสัมปชัญญะ นอกจากนั้น โรงพยาบาลสำโรงรการแพทย์มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกับที่เคยใช้เมื่อพนักงานเหล่านั้นยังไม่เกษียณอายุ ในการนี้ ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลคาดหวังว่าพนักงานสูงวัยควรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกับก่อนเกษียณอายุเป็นอย่าง

น้อย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561)

ในส่วนของการนำกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) มาปรับใช้ในองค์การนั้น โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการถ่ายโอนความรู้และการให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง กล่าวคือ พนักงานสูงวัยจะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่ รวมถึงทำหน้าที่ในการถ่ายโอนความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปยังพนักงานรุ่นใหม่เหล่านั้นด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานสูงวัยรายหนึ่งได้ความว่า:-

“ดิฉันต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่ ... ดิฉันต้องสอนพนักงานเหล่านี้ให้เลือกับการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่สำเร็จตามที่ต้องการ ... นอกจากนั้น ดิฉันยังสอนให้พนักงานรุ่นใหม่รักงาน ... ดิฉันไม่เคยทิ้งให้พนักงานรุ่นใหม่ปฎิบัติงานเพียงลำพังคนเดียว (สัมภาษณ์ลำดับที่ 26, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561)”

นอกจากนั้น โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ยังมีนโยบายในการแต่งตั้งพนักงานสูงวัยให้เป็นที่ปรึกษาของโรงพยาบาลอีกด้วย (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561; สัมภาษณ์ลำดับที่ 26-28, พนักงานสูงวัย, โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561) ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งพบว่า:-

“ในกรณีของดิฉันเอง ดิฉันเป็นผู้จัดการหัวใจของโรงพยาบาล ในอนาคต ภายหลังจากเกษียณอายุ ดิฉันคงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาของโรงพยาบาล (สัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ผู้บริหารระดับสูง, โรงพยาบาลสำโรง การแพทย์, วันที่ 16 พฤศจิกายน 2561)”

โดยสรุปคือ โรงพยาบาลสำโรงการแพทย์ได้นำกลยุทธ์ 3 กลุ่มหลัก คือ กลยุทธ์ในการเติบโต กลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ และกลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสียมาปรับใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ

ทั้งนี้ ผลการวิจัยในเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาทั้ง 7 บริษัท คือ ขัยบูรณาเดอร์ส ชีเอ็ด อิเกีย ฮีโน่ (ประเทศไทย) โรงแรมเซ็นทารา ช้อปปิ้ง และโรงพยาบาลสำโรงการแพทย์แสดงให้เห็นว่า องค์กรทั้ง 7 แห่งนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบมาปรับใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การ (ตารางที่ 6 และตารางที่ 7 แสดงความถี่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กรกล่าวถึงแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละแนวปฏิบัติ (Frequency of Empirical Theme) และตารางที่ 7 แสดงสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับจากทั้ง 7 กรณีศึกษา)

ตารางที่ 6 ความถี่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละองค์กรกล่าวถึงแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละแนว

#### แนวปฏิบัติ (Frequency of Empirical Theme)

แนวปฏิบัติ	กลุ่มขัยบูรณาเดอร์ส	ชีเอ็ด	อิเกีย	ฮีโน่ (ประเทศไทย)	โรงแรมเซ็นทารา	ช้อปปิ้ง	โรงพยาบาลสำโรง การแพทย์
หลักสูตรฝึกอบรม/การฝึกอบรมในห้องเรียน	4		1			6	5

การฝึกอบรมใน งาน	4	4	1			6	5
การพัฒนาใน รูปแบบต่าง ๆ (เช่น การโค้ช ชี้ง)	4	4					5
การสนับสนุน พนักงานตาม เส้นทางอาชีพ/ แผนที่การ ฝึกอบรม/แผนที่ การเลื่อน ตำแหน่ง				4			
การประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนา	4						
การอำนวย ความสะดวกให้ พนักงานด้าน การวางแผนทาง การเงิน	4			4	4	6	5
การฝึกอบรม ด้านสุขภาพและ ความปลอดภัย	4		1	4	4	6	5
การยศาสตร์ (Ergonomics)	4			4			

การลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง (Compressed Work Week)							5
แพ็คเกจตรวจสุขภาพประจำปี	4	4		4	4	6	5
การประเมินผลการปฏิบัติงาน/การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay)	4	4				6	5
แพ็คเกจผลประโยชน์แบบยืดหยุ่น	4		1	4			5
การห้ามมิให้ปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตราย		4	1			6	
การปฏิบัติงานทางไกล/การปฏิบัติงานจากบ้าน	4						
การถ่ายโอนความรู้/การเพิ่ม	4			4	4	6	5

คุณค่าในงาน (Job Enrichment)							
การแต่งตั้งเป็น ที่ปรึกษา/พี่ เลี้ยง	4			4	4	6	5
การมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ			1			6	
การหมุนเวียน งาน/การ โยกย้ายงาน		4			4	6	
การลดภาระ งาน	4			4	4	6	
การได้รับยกเว้น ไม่ให้ทำงานกะ <sup>กลางคืนและ</sup> ทำงานล่วงเวลา			1			6	
การปฏิบัติงาน แบบไม่เต็มเวลา (Part-time)	4		1				
การเกษียณอายุ ก่อนกำหนด (Early Retirement)	4				4		
การลางานใน ระยะเวลาโดย	4	4			4		

ไม่ได้รับเงินเดือน							
--------------------	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 7 แสดงสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับจากทั้ง 7 กรณีศึกษา

กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth)	กลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning)	กลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses)	กลยุทธ์ในการป้องกันหรือควบคุมการสูญเสีย (Regulation of losses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรฝึกอบรม/การฝึกอบรมในห้องเรียน</li> <li>- การฝึกอบรมในงาน</li> <li>- การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ (เช่น การโค้ชชิ่ง)</li> <li>- การสนับสนุนพนักงานตามเส้นทางอาชีพ/แผนที่การฝึกอบรม/แผนที่การเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การอำนวยความสะดวกให้พนักงานด้านการวางแผนทางการเงิน</li> <li>- การฝึกอบรมด้านสุขภาพและความปลอดภัย</li> <li>- การยศาสตร์ (Ergonomics)</li> <li>- การลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง (Compressed Work Week)</li> <li>- แพ็คเกจตรวจสุขภาพประจำปี</li> <li>- การประเมินผลการปฏิบัติงาน/การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การถ่ายโอนความรู้/การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)</li> <li>- การแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>- การหมุนเวียนงาน/การโยกย้ายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลดภาระงาน</li> <li>- การได้รับยกเว้นไม่ให้ทำงานกลางคืนและทำงานล่วงเวลา</li> <li>- การปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time)</li> <li>- การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)</li> <li>- การลางานในระยะเวลาโดยไม่ได้รับเงินเดือน</li> </ul>

<p>ปฏิบัติงาน (Performance-based Pay)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แพ็คเกจผลประโยชน์แบบยืดหยุ่น</li> <li>- การห้ามมิให้ปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตราย</li> <li>- การปฏิบัติงานทางไกล/การปฏิบัติงานจากบ้าน</li> </ul>		
--	--	--

จากตารางที่ 7 ผู้จัดได้จำแนกกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ต้นเรื่องทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติ (Regulation of losses) โดยในแต่ละกลุ่มของกลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กร ทั้งนี้ หนึ่งในแนวปฏิบัติที่มีความสำคัญและมีความเหมาะสมกับการบริหารพนักงานสูงวัยในประเทศไทยรวมถึงประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเดเกิดใหม่ อีน ๆ ที่มีรัฐหนี้ครัวเรือนและ/หรือหนี้ส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง ก็คือ แนวปฏิบัติในการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาพนักงานสูงวัยในการวางแผนทางการเงินและการออมเงิน (Facilitation of Financial Planning) ซึ่งแนวปฏิบัติข้อนี้ได้รับการจำแนกให้อยู่ในกลุ่มของกลยุทธ์ในการรักษาให้พนักงานสูงวัยในยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ต้นเรื่องทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ กล่าวคือ แนวปฏิบัติข้อนี้จะช่วยให้พนักงานสูงวัยใน

องค์การยังคงมีมาตรการในการดำเนินการต่อไปกล้วยๆ ที่ต้นของเคยได้รับเมื่อยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ แม้ว่า พนักงานกลุ่มดังกล่าวจะจะเกณฑ์อายุจากองค์การไปแล้วก็ตาม

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากข้อมูลผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้รับในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำมาตั้งสมมุติฐาน (Hypothesis) เพื่อดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2 ว่า “กลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของการเติบโตหรือการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถสูงขึ้นได้ (Growth) กลุ่มของการรักษาให้พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ต้นของทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) และในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม” โดยผู้วิจัยได้นำแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การตามตารางที่ 7 ข้างต้นมาออกแบบเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) แล้ว โดยผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ท่านทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ดังกล่าว ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ข้อแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขแบบสอบถาม โดยในที่สุดแล้ว แบบสอบถามของผู้วิจัยในส่วนที่ 3 มีแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยรวมกันทั้งหมด 35 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้แก่พนักงานสูงวัย โดยเฉพาะในหัวข้อต่าง ๆ
- 2) การฝึกอบรมในหน้างานจริง (On-the-job Training) เพื่อให้พนักงานสูงวัยเกิดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น
- 3) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ในองค์การ เพื่อให้พนักงานสูงวัยเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- 4) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่สอนงาน (Coach) พนักงานสูงวัย อธิบายขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น
- 5) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คอยให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น
- 6) การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานสูงวัยในช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่ กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ (Career Planning)
- 7) การกำหนดแผนที่การฝึกอบรมให้กับพนักงานสูงวัยในองค์การ (Training Roadmap)
- 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ในการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาพนักงานสูงวัย (Developmental Performance Appraisal)
- 9) การให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงินและ การใช้จ่ายเงิน
- 10) การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน

- 11) การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง
- 12) การฝึกอบรมอาชีพอื่นให้กับพนักงานสูงวัยในองค์การ เพื่อที่พนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะสามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังเกษียณอายุจากการ
- 13) การให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแห่งอื่นภายหลังเกษียณอายุ แก่ พนักงานสูงวัยในองค์การ
- 14) การจัดสวัสดิการประเภทการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ
- 15) การจัดสวัสดิการประเภทเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่ายา ค่าพบแพทย์ ให้แก่พนักงานสูงวัย สำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ
- 16) การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุจากการแล้ว เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี โดยไม่มีค่าใช้จ่าย การให้พนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุแล้วมีสิทธิเบิกจ่ายค่ารักษาโรคประจำตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ท่องค์การจัดขึ้น การจัดสวัสดิการค่าพวงหรีด การเป็นเจ้าภาพงานศพของพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุแล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไป
- 17) การยศาสตร์ (Ergonomics) หรือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานสูงวัย และช่วยลดอัตราการเจ็บป่วยและอันตรายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการทำงาน เช่น การออกแบบเก้าอี้นั่งและโต๊ะทำงานเพื่อมีให้พนักงานสูงวัยปัดหลัง เป็นต้น
- 18) การลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง และเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันขึ้น เช่น เดิมทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 8 ชั่วโมง และเปลี่ยนมาทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 10 ชั่วโมง (Compressed Work Week)

19) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานสูงวัยตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้น (Performance-based Pay)

20) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเลือกแพ็คเกจผลประโยชน์สวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง (Flexible Benefit Package)

21) การห้ามมิให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานที่อาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกายของพนักงานเหล่านั้น

22) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยทำงานที่บ้านหรือทำงาน ณ สถานที่ใดก็ได้ เพื่อที่พนักงานสูงวัยจะได้ไม่ต้องเข้ามาปฏิบัติงานที่องค์กรหรือบริษัททุก ๆ วัน

23) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน

24) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้มีโอกาสตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง

25) การแต่งตั้งให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อคอยให้แนะนำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารหรือพนักงานในระดับ ต่าง ๆ ขององค์กร

26) การมอบหมายให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่เลี้ยง (Mentor) คอยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

27) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร

28) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยมีการหมุนเวียนงานหรือโยกย้ายงานไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่สภาร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละราย

29) การลดภาระงานที่พนักงานสูงวัยจะต้องปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละราย

30) การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานในกลางคืน

31) การไม่่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานล่วงเวลา

32) การจำกัดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงานสูงวัย

33) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) โดยพิจารณาตามสภาพ  
ร่างกายและอายุของพนักงานรายนี้

34) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเกษียณอายุงานก่อนกำหนด (Early Retirement)

35) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยลาหยุดงานในระยะยาว โดยไม่ได้รับเงินเดือน

หลังจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ทั้ง 5 ท่าน ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้นที่เป็นพนักงานสูงวัยของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 28

ท่าน เพื่อนำผลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนของแนวปฏิบัติในการบริหาร  
พนักงานสูงวัยในองค์การ โดยหาค่า Cronbach Alpha Coefficient ได้ค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งมากกว่า 0.7 อันเป็น  
เกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้

ในขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับพนักงานสูงวัย (ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป) ใน  
หลากหลายอุตสาหกรรมในประเทศไทยจำนวน 353 คน โดยดำเนินการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (หาค่าเฉลี่ย  
ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ได้ผลการวิเคราะห์ทางสถิติดังตารางที่ 8  
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาในส่วนของแบบสอบถามส่วนที่ 3 (แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงาน  
สูงวัยในองค์การ)

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	S.D.
[1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้แก่พนักงานสูงวัยโดยเฉพาะในหัวข้อต่าง ๆ]	4.27	85.40	0.797
[2. การฝึกอบรมในหน้างานจริง (On-the-job Training) เพื่อให้พนักงานสูงวัยเกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานนั้น]	4.24	84.80	0.737
[3. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อให้พนักงานสูงวัยเหล่านี้ สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น]	4.32	86.40	0.745

[4. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าหน้าที่สอนงาน (Coach) พนักงานสูงวัย อธิบายขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น]	4.25	85.00	0.762
[5. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ค่อยให้คำแนะนำปรึกษาใน การปฏิบัติงานแก่พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น]	4.31	86.20	0.738
[6. การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานสูงวัยในช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะ เกษียณอายุ (Career Planning)]	4.31	86.20	0.737
[7. การกำหนดแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานสูงวัยในองค์กร (Training Roadmap)]	4.24	84.80	0.764
[8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ในการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาพนักงานสูงวัย (Developmental Performance Appraisal)]	4.23	84.60	0.734
[9. การให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงินและการใช้จ่ายเงิน]	4.43	88.60	0.74
[10. การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน]	4.35	87.00	0.715
[11. การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง]	4.55	91.00	0.66
[12. การฝึกอบรมอาชีพใหม่ให้กับพนักงานสูงวัยในองค์กร เพื่อที่พนักงานสูงวัยเหล่านี้จะสามารถเข้าร่วมได้ภายหลังเกษียณอายุ จากองค์กร]	4.46	89.20	0.775
[13. การให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแห่งอื่นภายนอกหลังเกษียณอายุ แก่พนักงานสูงวัยในองค์กร]	4.30	86.00	0.846
[14. การจัดสวัสดิการประเภทการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยัง ต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ]	4.67	93.40	0.56
[15. การจัดสวัสดิการประเภทเงินช่วยเหลือค่าวัสดุพยาบาล ค่ายา ค่าพบแพทย์ ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงาน สูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ]	4.60	92.00	0.646
[16. การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกียรติยศจากองค์กรแล้ว เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย การให้ พนักงานสูงวัยที่เกียรติยศแล้วมีสิทธิ์เบิกจ่ายค่ารักษาโรคประจำเดือน การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการ ต่าง ๆ ท่องค์กรที่ดี เช่น การจัดสวัสดิการค่าพวงหรีด การเป็นเจ้าภาพงานศพของพนักงานสูงวัยที่เกียรติยศแล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป]	4.59	91.80	0.701
[17. การยศาสตร์ (Ergonomics) หรือการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานสูงวัย และช่วยลดอัตราการเจ็บป่วย และอันตรายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการทำงาน เช่น การออกแบบเก้าอี้นั่งและโต๊ะทำงานเพื่อมีให้พนักงานสูงวัยปวดหลัง เป็นต้น]	4.50	90.00	0.666
[18. การลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง และเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันขึ้น เช่น ลดจำนวนสัปดาห์ลง 5 วัน วันละ 8 ชั่วโมง และเปลี่ยนมาทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน วันละ 10 ชั่วโมง (Compressed Work Week)]	3.81	76.20	1.17
[19. การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานสูงวัยตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายนั้น (Performance-based Pay)]	4.20	84.00	0.872
[20. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเลือกแพ็คเกจผลประโยชน์ยืดหยุ่น (Flexible Benefit Package)]	4.31	86.20	0.746
[21. การห้ามให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานที่อาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพร่างกายของพนักงานเหล่านี้]	4.47	89.40	0.715

[22. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยทำงานที่บ้านหรือทำงาน ณ สถานที่เดียวกัน เพื่อที่พนักงานสูงวัยจะได้ไม่ต้องเข้ามาปฏิบัติงานที่องค์กรหรือบริษัททุก ๆ วัน]	4.13	82.60	0.88
[23. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน]	4.47	89.40	0.653
[24. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้มีโอกาสตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง]	4.35	87.00	0.636
[25. การแต่งตั้งให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อค่อยให้แนะนำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารหรือพนักงานในระดับ ต่าง ๆ ขององค์กร]	4.33	86.60	0.714
[26. การมอบหมายให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ค่อยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานใหม่ หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย]	4.38	87.60	0.646
[27. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร]	4.14	82.80	0.797
[28. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยมีการหมุนเวียนงานหรือโยกย้ายงานไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่สภาพร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละรายจะเอื้ออำนวย]	4.23	84.60	0.796
[29. การลดภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละราย]	4.26	85.20	0.765
[30. การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานในคลาสเรียน]	4.16	83.20	0.937
[31. การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อป้องกันปัญหาสุขภาพ]	3.85	77.00	1.019
[32. การจำกัดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงานสูงวัย]	3.94	78.80	1.014
[33. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) โดยพิจารณาตามสภาพร่างกายและอายุของพนักงานรายบุคคล]	4.12	82.40	0.857
[34. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเกษียณอายุงานก่อนกำหนด (Early Retirement)]	4.25	85.00	0.737
[35. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยลาหยุดงานในระยะยาว โดยไม่ได้รับเงินเดือน]	3.75	75.00	1.063

จากนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัย (Exploratory Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มของแนวปฏิบัติ

ในการบริหารพนักงานสูงวัยว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยได้กำหนดให้มีการแบ่งกลุ่มของแนวปฏิบัติ

ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยแสดงไว้ดังตารางที่ 9

### ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดกลุ่มแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัย

คำศัพท์	Component
[1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้แก่พนักงานสูงวัยโดยเฉพาะในหัวข้อต่าง ๆ]	0.735
[2. การฝึกอบรมในหน้างานจริง (On-the-job Training) เพื่อให้พนักงานสูงวัยเกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานนั้น]	0.714
[3. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานสูงวัยเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น]	0.732

[4. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าน้าที่สอนงาน (Coach) พนักงานสูงวัย อธิบายขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น]	0.733
[5. การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าท่าน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ค่อยให้คำแนะนำบ่มเพาะในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น]	0.699
[6. การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานสูงวัยในช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ (Career Planning)]	0.628
[7. การกำหนดแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานสูงวัยในองค์กร (Training Roadmap)]	0.757
[8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ในการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาพนักงานสูงวัย (Developmental Performance Appraisal)]	0.737
[9. การให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงินและการใช้จ่ายเงิน]	0.666
[10. การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน]	0.635
[11. การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง]	0.541
[12. การฝึกอบรมอาชีพใหม่ให้กับพนักงานสูงวัยในองค์กร เพื่อที่พนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะสามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังเกษียณอายุจากองค์กร]	0.643
[13. การให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแห่งอื่นภายนอกและอาชีวศึกษา แก่พนักงานสูงวัยในองค์กร]	0.669
[23. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน]	0.625
[24. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้มาโอกาสตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง]	0.634
[25. การแต่งตั้งให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อค่อยให้แนะนำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารหรือพนักงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร]	0.692
[26. การมอบหมายให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ค่อยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย]	0.705
[27. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร]	0.741
[28. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยมีการหมุนเวียนงานหรือโยกย้ายงานไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่สภาพร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละรายจะเอื้ออำนวย]	0.557
[30. การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานในกลางคืน]	0.769
[31. การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อห้องน้ำปัญหาสุขภาพ]	0.849
[32. การจำกัดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงานสูงวัย]	0.840
[33. การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบปีเมเต็มเวลา (Part-time) โดยพิจารณาตามสภาพร่างกายและอายุของพนักงานรายบุคคล]	0.676
[14. การจัดสวัสดิการประเภทการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ]	0.724
[15. การจัดสวัสดิการประเภทเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่ายา ค่าพับแพทาย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ]	0.747

<p>[16. การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกี่ยมอยู่จากการแล้ว เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย การให้พนักงานสูงวัยที่เกี่ยมอยู่แล้วมีสิทธิเบิกจ่ายค่ายาภารยาโรคประจำตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ท่องค์การจัดขึ้น การจัดสวัสดิการค่าพ่วงหรือ การเป็นเจ้าภาพงานศพของพนักงานสูงวัยที่เกี่ยมอยู่แล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไป]</p>	0.614
--	-------

จากตารางที่ 9 ผู้วิจัยพบว่า แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 กลุ่ม

คือ (1) คำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การข้อ 1-13 (2) คำถามข้อ 23-28 (3)

คำถามข้อ 30-33 และ (4) คำถามข้อ 14-16 ซึ่งจากการพิจารณาดูแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยใน

องค์การทั้ง 4 กลุ่มดังกล่าว พบว่า “ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด” กล่าวคือ กลยุทธ์ในการบริหาร

พนักงานสูงวัยในองค์การไม่สามารถออกเป็นกลุ่มของกลยุทธ์ในการเติบโต (Growth) กลุ่มของการรักษาให้

พนักงานสูงวัยยังคงปฏิบัติหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Maintenance of the current level of

functioning) กลุ่มของการฟื้นตัวจากความสูญเสีย (Recovery from losses) และกลุ่มของการป้องกันหรือการ

ควบคุมความสูญเสีย (Regulation of losses) ได้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยในแต่ละกลุ่มที่ออกมามาไม่

สอดคล้องกับกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในตารางที่ 7

ในกรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงได้แบ่งกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยออกเป็น 4 กลุ่ม ตาม คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่อยู่ในแต่ละกลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การข้อ 1-13 เรียกว่าเป็น “กลุ่ม ของแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและ เพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพะที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Training and development for growth and maintaining the current level of functioning)” ซึ่งกลุ่มที่ 1 นี้ เป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ ยังไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การข้อ 23-28 เรียกว่าเป็น “กลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses)” ซึ่งกลุ่มที่ 2 นี้ เป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การข้อ 30-33 เรียกว่าเป็น “กลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses)” ซึ่งกลุ่มที่ 3 นี้ เป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

และกลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการจัดหาผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกณฑ์อายุจากองค์การไปแล้ว (Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees)” ซึ่งกลุ่มที่ 4 นี้ เป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ยังไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 5

### อภิรายและสรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้วิจัยได้รับจากการทดสอบเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสูงวัย (ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป) จำนวน 353 คน ในหลากหลายอุตสาหกรรมสามารถจำแนกกลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรหรือกลุ่มที่ใช้ในการบริหารพนักงานสูงวัยได้เป็น 4 กลุ่มทั้งหมด คือ (1) กลุ่มที่ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Training and development for growth and maintaining the current level of functioning) (2) กลุ่มที่ในการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) (3) กลุ่มที่ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) และ (4) กลุ่มที่ในการจัดทำผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกี้ยวนายจากองค์กรไปแล้ว (Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees) โดยผู้วิจัยจะอภิรายรายละเอียดของแต่ละกลุ่มทั้งต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ ประกอบด้วย 13 แนวปฏิบัติหลัก คือ (1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม หรือการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้แก่พนักงานสูงวัยโดยเฉพาะในหัวข้อต่าง ๆ (2) การฝึกอบรมในหน้างานจริง (On-the-job Training) เพื่อให้พนักงานสูงวัยเกิดความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น (3) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการนำเทคโนโลยีหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อให้พนักงานสูงวัยเหล่านั้นสามารถ

ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (4) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่สอนงาน (Coach) พนักงานสูงวัย อธิบายขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น (5) การพัฒนาพนักงานสูงวัยโดยการให้พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คอยให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่พนักงานสูงวัย เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้น (6) การวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานสูงวัยในช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ (Career Planning) (7) การกำหนดแผนที่การฝึกอบรมให้กับพนักงานสูงวัยในองค์การ (Training Roadmap) (8) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัย เพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ในการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาพนักงานสูงวัย (Developmental Performance Appraisal) (9) การให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงิน และการใช้จ่ายเงิน (10) การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน (11) การฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง (12) การฝึกอบรมอาชีพอื่นให้กับพนักงานสูงวัยในองค์การ เพื่อที่พนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะสามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังเกษียณอายุจากองค์กร และ (13) การให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแห่งอื่นภายหลังเกษียณอายุ แก่พนักงานสูงวัยในองค์การ

ทั้งนี้ เป้าหมายของกลยุทธ์ข้อที่ 1 ประกอบด้วย 2 เป้าหมายหลัก คือ (1) เป้าหมายของการทำให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการเติบโต (Growth) อันเป็นเป้าหมาย 1 ใน 3 ข้อของเป้าหมายของบุคคลใด ๆ ในช่วงอายุหนึ่ง สำหรับเป้าหมายหลักที่ (2) คือ เป้าหมายของการทำให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการรักษาไว้ (Maintenance) ตามทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ โดยในส่วนของเป้าหมายแรกนั้น

องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยดำเนินการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยผ่านการฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นสำคัญ โดยการฝึกอบรมในห้องเรียนส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ของพนักงานสูงวัย เพื่อที่ว่าพนักงานสูงวัยเหล่านี้จะมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานรวมถึงสามารถปรับตัวเองให้กับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยยังสามารถดำเนินการได้หลายวิธี (นอกเหนือจากการฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมในห้องเรียน) เช่น การโค้ชชิ่ง การกำหนดให้มีพี่เลี้ยง และการติดตามเรียนรู้การทำงานของผู้บริหาร/พนักงานคนสำคัญใหม่เป็นเงา ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยด้วยวิธีการเหล่านี้จะช่วยในการเตรียมให้พนักงานสูงวัยเดินไปตามเส้นทางอาชีพที่องค์การกำหนดไว้ รวมถึงยังอาจทำให้พนักงานสูงวัยที่มีศักยภาพเพียงพอสามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นในอนาคตได้ ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยยังดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัยโดยมีเป้าหมายในการพัฒนา (Developmental Performance Appraisal) กล่าวคือ การประเมินดังกล่าวจะทำให้พนักงานสูงวัยเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง พยายามที่จะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของตนเอง รวมถึงยังช่วยให้พนักงานสูงวัยมีศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคตอย่างไรก็ได้ หากเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อทำให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ ผู้วิจัยพบว่าองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นในระดับที่น้อยกว่า ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยจะมองว่าพนักงานสูงวัยส่วนใหญ่ได้ใช้ศักยภาพและความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่แล้ว จึงทำให้องค์การหรือบริษัทเหล่านั้นมองไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นไปอีกและไม่ต้องการที่จะลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเหล่านี้อีกต่อไป ถึงกระนั้นก็ตาม ผู้วิจัยก็ยังเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนา

พนักงานสูงวัยให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นยังเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับพนักงานสูงวัยในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในงาน การพัฒนาพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ (เช่น การโค้ชชิ่ง การมอบหมายพี่เลี้ยง เป็นต้น) หรือการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาพนักงานเพราการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานสูงวัยมองเห็นว่าองค์การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ตนเองได้รับการพัฒนา มองเห็นว่าองค์การมองเห็นความสำคัญของพนักงานสูงวัยอันจะช่วยรักษาพนักงานสูงวัยที่มีคุณภาพไว้กับองค์การในระยะยาว และยังช่วยให้พนักงานสูงวัยได้ยกระดับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป (โดยเฉพาะกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์รวมถึงนโยบายประเทศไทย 4.0) ของประเทศไทยด้วย สำหรับเป้าหมายที่สอง คือ การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้นั้น องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยดำเนินการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในองค์การเพื่อช่วยให้พนักงานสูงวัยรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสูงวัยมีสุขภาพดีในการปฏิบัติอยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว และเพื่อให้พนักงานเหล่านี้ยังคงมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่แตกต่างจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตัวอย่างของหลักสูตรการฝึกอบรมเหล่านี้ เช่น หลักสูตรการวางแผนทางการเงินเพื่อรับการเกษียณอายุ การออกแบบกายในสถานที่ทำงาน การควบคุมน้ำหนัก การดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงก่อนเกษียณอายุ โภชนาการสำหรับพนักงานสูงวัย การยศาสตร์สำหรับพนักงานสูงวัย อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน และการฝึกสมาชิก นอกจากนั้น องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยยังมีอบรมแพ็คเกจการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานสูงวัยเพื่อที่พนักงานสูงวัยจะได้ทราบว่าสุขภาพของตนเองเป็นอย่างไร สามารถที่จะจัดการกับความร่วงโรยของสุขภาพตนเองได้ และจะได้เข้ารับการรักษาตัวตั้งแต่เนิ่น ๆ หากพบว่าตนเองมีปัญหาด้านสุขภาพ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสูงวัยสามารถคงผลการปฏิบัติงานไว้ไม่ให้แตกต่างจากเดิมได้ในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงวัยรวมถึงมีการจ่าย

ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay) เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูง วัยเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การต้องการ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าพนักงานสูงวัยสามารถรักษามาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้ได้ในระยะยาว และเพื่อให้ค่าตอบแทนที่พนักงานสูงวัยได้รับสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูง วัยแต่ละรายจริง ๆ ประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งก็คือ องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยมีการมอบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit Package) ให้กับพนักงานซึ่งทำให้พนักงานสูงวัยสามารถเลือกแพ็คเกจผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการใช้ชีวิตของตนเองได้ องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยจำนวนหนึ่งยังกำหนดให้พนักงานสูงวัยสามารถปฏิบัติงานได้ในรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Flexible Work Arrangements) เช่น สามารถปฏิบัติงานทางไกลหรือปฏิบัติจากบ้านได้ รวมถึงมีการลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ลง (Compressed Work Week) เป็นต้น เพื่อที่พนักงานสูงวัยจะได้สามารถคงระดับผลการปฏิบัติงานไว้ในระดับเดิมรวมถึงเพื่อให้พนักงานสูงวัยสามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตการทำงานได้อีกด้วย อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญก็คือ องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยจำนวนหนึ่ง ยังช่วยพนักงานสูงวัยหาอาชีพเสริมหรือหาสถานที่ทำงานอื่นเพื่อรับตัวพนักงานเหล่านั้นภายหลังการเกษียณอายุจากองค์กรด้วย กล่าวโดยสรุปก็คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ ทั้ง 13 ข้อ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้พนักงานสูงวัยในองค์กรมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและก้าวไปสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานสูงวัยมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่แตกต่างไปจากเดิม รวมถึงมีความพร้อมที่จะเชิญความท้าทายที่เกิดจากภาวะสุขภาพที่อาจจะถูกอย่างไปเรื่อย ๆ ในอนาคต กลยุทธ์ที่ 2 คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการพัฒนาพนักงานสูงวัยหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยพัฒนาและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตัดรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่

สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ ประกอบด้วย 6 แนวปฏิบัติหลัก ได้แก่

(1) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน (2) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยได้มีโอกาสตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง (3) การแต่งตั้งให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่ที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อค่อยให้แนะนำต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารหรือพนักงานในระดับ ต่าง ๆ ขององค์การ (4) การมอบหมายให้พนักงานสูงวัยทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ค่อยให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย (5) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร และ (6) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยมีการหมุนเวียนงานหรือโยกย้ายงานไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่สภาพร่างกายและอายุของพนักงานแต่ละรายจะเอื้ออำนวย ซึ่งการนำแนวปฏิบัติทั้ง 6 แนวปฏิบัติไปปรับใช้ในองค์กรหรือบริษัทมีส่วนช่วยให้พนักงานสูงวัยได้ประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้พนักงานสูงวัยรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรอีกด้วย

ทั้งนี้ องค์กรหรือบริษัทในประเทศไทยมีการหมุนเวียนพนักงานสูงวัยไปปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสุขภาพร่างกายของพนักงานสูงวัยที่อาจจะเปลี่ยนไปตามอายุที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ หนึ่งในแนวปฏิบัติที่สำคัญในการบริหารพนักงานสูงวัยที่องค์กรหรือบริษัทในประเทศไทยนิยมใช้ก็คือ การเพิ่มคุณค่าในงานที่พนักงานสูงวัยปฏิบัติด้วยการสนับสนุนให้พนักงานสูงวัยได้ถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวในองค์การ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีส่วนช่วยให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานสูงวัย (Tacit Knowledge) เหล่านั้นจะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่สูญหายไปกับการเกษียณอายุของพนักงานสูงวัยเหล่านั้น จากประเด็นดังกล่าว พนักงานสูงวัยที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือบริษัทจำนวนหนึ่งในประเทศไทยจะทำหน้าที่เป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงให้กับพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวในองค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่ง นอกจากแนวปฏิบัติดังกล่าวแล้ว องค์กรหรือบริษัทบางแห่งในประเทศไทยยังสนับสนุนให้พนักงานสูงวัยในองค์กรได้ประยุกต์ใช้

ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ขององค์การอีกด้วย อีกแนวปฏิบัตินี้ที่สำคัญก็คือ พนักงานสูงวัยในองค์การหรือบริษัทหลายแห่งในประเทศไทยยังได้รับการแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปก็คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการพื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ทั้ง 6 ข้อ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยเพราะหากกลุ่มของแนวปฏิบัติตั้งกล่าวมีส่วนช่วยในการรักษาพนักงานสูงวัยที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้อยู่กับองค์การต่อไปในระยะยาว มีส่วนช่วยในการถ่ายโอนความรู้ที่มีคุณค่าต่าง ๆ ที่ฝังอยู่ในตัวพนักงานสูงวัยไปยังพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวขององค์การ ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เหล่านี้ไม่สูญหายไปจากองค์การ อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้ตัวองค์การและ/หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตั้ง เช่น ในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มของแนวปฏิบัติที่อยู่ในกลยุทธ์นี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในการรักษาไว้ (Maintenance) ตามทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ กล่าวคือ กลุ่มของแนวปฏิบัตินี้ช่วยในการทำให้พนักงานสูงวัยยังคงมีความสนใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป อีกทั้งช่วยให้พนักงานสูงวัยยังคงมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การได้ต่อไป

กลยุทธ์ที่ 3 คือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง ประกอบด้วย 4 แนวปฏิบัติหลัก คือ (1) การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานในกะกลางคืน (2) การไม่อนุญาตให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานล่วงเวลา (3) การจำกัดช่วงเวลาของพนักงานสูงวัย และ (4) การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) โดยพิจารณาตามสภาพร่างกายและอายุของพนักงานรายนั้น ซึ่งกลุ่มของแนวปฏิบัติทั้ง 4 ข้อนี้

สอดคล้องกับเป้าหมายในการควบคุมการสูญเสีย (Regulation of Losses) ตามทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ กล่าวคือ พนักงานสูงวัยพยายามลดหน้าที่การงานและความรับผิดชอบของตนลงให้เหมาะสมกับสุขภาพร่างกายของตนเองที่ถูกด้อยลง

ทั้งนี้ การนำกลุ่มของแนวปฏิบัติในกลยุทธ์ที่ 3 มาปรับใช้ในองค์การหรือบริษัทมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการอำนวยความสะดวกให้พนักงานสูงวัยยังคงสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรหรือบริษัทได้ต่อไป กล่าวคือ กลุ่มแนวปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยลดภาระงานต่าง ๆ ของพนักงานสูงวัยลงรวมถึงกำหนดให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับสุขภาพร่างกายของพนักงานสูงวัยเหล่านี้ ในกรณีขององค์การหรือบริษัทในประเทศไทยนั้น กล่าวได้ว่า องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ที่ 3 มาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยการลดภาระงานของพนักงานสูงวัยผ่านการกำหนดให้พนักงานสูงวัยปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) หรือการยกเว้นให้พนักงานสูงวัยไม่ต้องปฏิบัติงานเป็นกะ (โดยเฉพาะกะกลางคืน) รวมถึงไม่ต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาหรือจำกัดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานล่วงเวลาด้วย ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวนี้ช่วยลดภาระงานของพนักงานสูงวัยไปได้พอสมควร อันทำให้พนักงานสูงวัยพожมีเวลามากขึ้นเพื่อไปจัดการกับภาวะสุขภาพที่ถูกด้อยลงตามอายุที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ได้ แนวปฏิบัติที่อยู่ในกลยุทธ์ที่ 3 อันได้แก่ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลาพักระยะยาวเพื่อคุ้มครองสุขภาพร่างกายอาจยังไม่ค่อยเป็นที่นิยมในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยสักเท่าไหร่นักเมื่อเทียบกับแนวปฏิบัติทั้ง 4 ข้อที่อยู่ในกลยุทธ์นี้ ซึ่งอาจจะเป็นด้วยเหตุผลส่วนหนึ่งว่าองค์การหรือบริษัทมักพิจารณาอนุญาตให้พนักงานลาพักระยะยาวเป็นกรณี ๆ ไป โดยมิได้กำหนดไว้เป็นนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเหมือนในกรณีของแนวปฏิบัติอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุปก็คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียเป็นกลุ่มของแนวปฏิบัติที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การในประเทศไทย เพราะกลุ่มของแนวปฏิบัติทั้ง 4 ข้อมีบทบาทสำคัญในการ

ลดภาระของงานหรือปรับรูปแบบ/วิธีการทำงานของพนักงานสูงวัยให้สอดคล้องกับสภาพร่างกายที่เสื่อมถอยไปตามอายุที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ที่ 4 คือกลุ่มของแนวปฏิบัติในการจัดสภาพร่างกายและสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกษียณอายุจากการไปแล้ว ประกอบด้วย 3 แนวปฏิบัติหลัก ได้แก่ (1) การจัดสวัสดิการประเภทการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ (2) การจัดสวัสดิการประเภทเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่ายา ค่าพบแพทย์ ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ และ (3) การจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุจากการไปแล้ว มีสิทธิเบิกจ่ายค่ารักษาโรคประจำตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้น การจัดสวัสดิการค่าพวงหรีด การเป็นเจ้าภาพงานศพของพนักงานสูงวัยที่เกษียณอายุแล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งกลุ่มของแนวปฏิบัตินี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายในการรักษาไว้ (Maintenance) ตามทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์ กล่าวคือ แนวปฏิบัติเหล่านี้จะช่วยให้เตรียมพร้อมให้พนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง ไม่ต้องพะวักพะวนกับค่ารักษาพยาบาลต่าง ๆ ที่จะต้องจ่ายภายหลังเกษียณอายุ รวมถึงสามารถปฏิบัติงานที่ตนเคยปฏิบัติอยู่เดิมต่อไปได้ในระยะยาว ซึ่งสุขภาพจิตใจที่แข็งแรงย่อมมีส่วนในการที่จะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลเหล่านี้ได้ในที่สุด

ทั้งนี้ องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยหลายแห่งได้มอบแพ็คเกจการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานสูงวัยอยู่แล้ว โดยแพ็คเกจการตรวจสุขภาพประจำปีของพนักงานสูงวัยมักจะมีรายการตรวจสุขภาพมากกว่ารายการในแพ็คเกจการตรวจสุขภาพประจำปีของพนักงานรุ่นใหม่หรือพนักงานหนุ่มสาวทั่วไป เพื่อให้

สอดคล้องกับสุขภาพร่างกายของพนักงานสูงวัยที่อาจจะด้อยลงไปตามอายุที่เพิ่มขึ้น สำหรับสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยจำนวนหนึ่งได้มอบสวัสดิการในส่วนนี้ให้กับพนักงานสูงวัย โดยอาจอยู่ในรูปของประกันสุขภาพหรือการเบิกจ่ายคืนค่ารักษาพยาบาลจากองค์การหรือบริษัทโดยตรง อย่างไรก็ได้ องค์การหรือบริษัทมักจำกัดจำนวนสูงสุดที่พนักงานสูงวัยสามารถเบิกจ่ายได้ในแต่ละปีไว้ เพื่อมิให้ค่าใช้จ่ายสูงเกินความจำเป็น ในส่วนของการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกณฑ์อายุจากองค์การไปแล้ว กล่าวได้ว่า องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยส่วนใหญ่อาจจะยังไม่ได้มอบสวัสดิการในส่วนนี้ให้กับพนักงานสูงวัย เนื่องจากปัญหาในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่จะสูงขึ้น ถึงระดับก็ตาม ผู้วิจัยมองว่าการมอบสวัสดิการในส่วนนี้ให้กับพนักงานสูงวัยมีความจำเป็นมากขึ้นในยุคสังคมผู้สูงวัย เพราะสวัสดิการดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานสูงวัยไม่ต้องรู้สึกกังวลที่จะไม่มีเงินสำหรับจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าตรวจสุขภาพประจำปี ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ภายหลังจากการเกษียณอายุ และความรู้สึกสบายใจไม่ต้องกังวลดังกล่าวอยู่ย่อมส่งผลให้สุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานสูงวัยดีพอที่จะสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรหรือบริษัทต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง อย่างไรก็ได้ เพื่อป้องกันปัญหาค่าใช้จ่ายขององค์กรที่มากเกินความจำเป็นหากองค์กรมอบสวัสดิการตามแนวปฏิบัติในข้อที่ (3) ให้กับพนักงานสูงวัยที่เกณฑ์อายุจากองค์กรไปแล้ว การกำหนดจำนวนสูงสุดของสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ที่พนักงานสูงวัยเหล่านั้นจะสามารถเบิกจ่ายจากองค์กรได้ในแต่ละปีจะเป็นทางออกที่เหมาะสม

ประเด็นสุดท้ายที่ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงก็คือ หนึ่งในแนวปฏิบัติที่มีความสำคัญภายใต้กลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ ก็คือ แนวปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงินและการใช้จ่ายเงิน (Financial Planning Facilitation) ซึ่งถือเป็นแนวปฏิบัติที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรหรือบริษัทในประเทศไทยหรือประเทศไทยที่เป็นตลาดเกิด

ใหม่ ซึ่งมีระดับของหนี้ครัวเรือนและ/หรือหนี้ส่วนบุคคลค่อนข้างสูง เพราะแนวปฏิบัติดังกล่าวมีส่วนช่วยให้ พนักงานสูงวัยยังคงมีมาตราฐานค่าครองชีพที่ดีได้ภายหลังการเกษียณอายุ (“รายก่อนแก่” มีใช่ “แก่ก่อนราย”) ทั้งนี้ โดยทั่วไปแล้ว พนักงานจำนวนมากในประเทศไทย (ทั้งคอกปกขาวและคอกปกน้ำเงิน) มีปัญหาทางการเงินและ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้ กล่าวคือ เมื่อพากษาขึ้นเป็นหนุ่มสาว พนักงานเหล่านี้มักใช้บัตรเครดิตซื้อสินค้า ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก (ซึ่งรวมไปถึงสิ่งที่อาจจะยังไม่มีความจำเป็นในชีวิต) หรือมักใช้บริการหนี้อกรอบซึ่งมี อัตราดอกเบี้ยสูงมาก และเมื่อเวลาผ่านไป หนี้สินเหล่านี้จะสะสมมากขึ้นเรื่อย ๆ จนพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถจัดการ กับปัญหาหนี้สินที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากได้ เหตุผลหนึ่งที่ทำให้เหตุการณ์ในลักษณะนี้เกิดขึ้นก็คือ การที่พนักงาน เหล่านี้ขาดวินัยและความรอบรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) รวมถึงไม่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำบัญชี ครัวเรือนอีกด้วย จนในที่สุดเมื่อพนักงานเหล่านี้เกษียณอายุและได้รับเงิน/ผลประโยชน์ในการเกษียณอายุจาก องค์การหรือบริษัท พากเขาก็ต้องนำเงิน/ผลประโยชน์ที่ได้รับไปชำระหนี้สินแทนการนำไปลงทุนที่ได้รับ ผลตอบแทนสูงหรือซื้อสินค้าอุปโภคต่าง ๆ ที่จำเป็น

ในการนี้เข่นนี้ แนวปฏิบัติในส่วนของการให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัย ในการวางแผนการออมเงินและการใช้จ่ายเงินซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมตัวให้พนักงานสูงวัยมีวินัยและ ความรอบรู้ทางการเงินก่อนเกษียณอายุ ซึ่งก็หมายความว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรุ่นนุชย์ รวมถึงนักทรัพยากรุ่นนุชย์มืออาชีพขององค์การหรือบริษัทในประเทศไทย (รวมถึงประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือ ประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่) จะต้องทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในส่วนของการวางแผนทางการเงินให้กับ พนักงานสูงวัยในองค์การโดยการกำหนดให้พนักงานในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการวางแผนทาง การเงินตั้งแต่ยังอายุไม่มาก (เช่น เริ่มต้นที่อายุประมาณ 35-40 ปี) เพื่อที่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะได้สามารถวางแผน กำหนดช่องทางในการหาเงินและใช้จ่ายเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวได้ว่า แนวปฏิบัติในข้อนี้มีบทบาท ที่สำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้องค์การหรือบริษัทในประเทศไทยเป็นองค์การที่ผู้สมควรงาน/บุคคลทั่วไป

ประสบค์ที่จะเข้าร่วมงาน (Employer of Choice) ด้วย อีกทั้งยังจะส่งผลต่อภาพรวมของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการเงินของประเทศไทย (รวมถึงประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศไทยที่เป็นตลาดเกิดใหม่อีกหนึ่ง) อีกด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า โครงการวิจัยขึ้นนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ประการ ประการแรก งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ในด้านแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรหรือ บริษัทมักจะเน้นไปที่การบริหารพนักงานกลุ่มนี้โดยอาศัยมุมมองจากนายจ้างเป็นหลัก อย่างไรก็ได้ โครงการวิจัยขึ้น นี้ได้ศึกษาวิจัยแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การโดยอาศัยมุมมองจากลูกจ้างหรือพนักงานเป็นหลัก (และมีการนำมุมมองจากนายจ้างมาพิจารณาร่วมด้วย) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบสามเส้า ระหว่างมุมมองจากลูกจ้างหรือพนักงานสูงวัยในองค์การกับมุมมองจากนายจ้าง เพื่อให้แน่ใจว่าแนวปฏิบัติที่ พนักงานสูงวัยต้องการให้องค์การนำมาใช้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ใช้อยู่หรือต้องการจะนำมายังองค์การ ประการที่สอง โครงการวิจัยขึ้นนี้ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี อายุขัยของมนุษย์ในการศึกษาวิจัยกลุ่มที่และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับพนักงานสูง วัยในองค์การหรือบริษัท ทั้งนี้ ทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกว่าทฤษฎีทั่วไปอีกหนึ่ง (เช่น ทฤษฎี การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีการรับรู้การเป็นสมาชิกขององค์การ (Perceived Organizational Membership Theory) เป็นต้น) เพราะทฤษฎีอายุขัยของมนุษย์นำมุมมองตาม สถานการณ์ (Contingency View) มาปรับใช้ในการวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะของพนักงานแต่ละคน เช่น อายุของ พนักงาน เป็นต้น มีอิทธิพลต่อการบริหาร การพัฒนา และการรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยในองค์กรอย่างไร และ ประการที่สาม วรรณกรรมด้านแนวปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรมักจะเกิดขึ้นในบริบทของ ประเทศไทยที่พัฒนาแล้วเป็นสำคัญ ในขณะที่ วรรณกรรมดังกล่าวมักจะมองข้ามบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือ ประเทศไทยที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (ดังเช่นประเทศไทย) ทั้ง ๆ ที่ ประเทศไทยกำลังอยู่ในสังคมผู้สูงวัยและกำลังจะเคลื่อน ไปสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ในอีกไม่นานนัก อีกทั้งบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศไทยที่เป็นตลาดเกิด

ใหม่ก็มีความแตกต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประดิ่นดังเช่นที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงไว้แล้วในบทที่ 1 และบทที่ 2 ของรายงานวิจัยฉบับนี้

สำหรับประเทศไทยในเชิงปฏิบัติของโครงการวิจัยชิ้นนี้ กล่าวได้ว่า โครงการวิจัยชิ้นนี้มีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติต่อผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ ผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรม奴ชย์ในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทย (รวมถึงในประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ที่มีระดับของหนี้ครัวเรือนและ/หรือหนี้ส่วนบุคคลสูงมาก) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงและ/หรือผู้บริหารของฝ่ายทรัพยากรม奴ชย์ในองค์การหรือบริษัทในประเทศไทยควรนำกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรทั้ง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูงวัยเพื่อให้พนักงานสูงวัยมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและเพื่อให้พนักงานสูงวัยอยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันต่อไปได้ (Training and development for growth and maintaining the current level of functioning) (2) กลยุทธ์ในการฟื้นตัวจากความสูญเสียหรือกลุ่มของแนวปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยฟื้นตัวและสามารถกลับไปปฏิบัติงานในระดับเดิมได้ด้วยการตั้งรูปแบบงานที่พนักงานสูงวัยไม่สามารถปฏิบัติได้ออกไปและนำรูปแบบงานใหม่ที่เหมาะสมเข้ามาแทนที่ (Recovery from losses) (3) กลยุทธ์ในการป้องกันหรือการควบคุมความสูญเสียด้วยการลดปริมาณงานหรือภาระงานที่พนักงานสูงวัยต้องปฏิบัติลง (Regulation of losses) และ (4) กลยุทธ์ในการจัดหาผลประโยชน์และสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยทั้งที่ยังปฏิบัติงานอยู่และเกี้ยงอายุจากองค์การไปแล้ว (Benefits and welfare for maintaining the current functioning of aging employees) ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรโดยอาจพิจารณาเลือกเอาแนวปฏิบัติทั้งหมดหรือบางแนวปฏิบัติที่อยู่ในแต่ละกลยุทธ์ไปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือบริษัทของตนเอง เพื่อให้องค์การสามารถบริหาร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงวัยให้อยู่กับองค์กรหรือบริษัทในระยะยาว ในส่วนของประโยชน์ในเชิงนโยบายนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ารัฐบาล/ภาครัฐของประเทศไทยรวมถึงประเทศไทยกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ใน ฯ ควรกระตุ้นให้องค์กรหรือบริษัทในประเทศของตนนำกลยุทธ์/แนว

ปฏิบัติในการบริหารพนักงานสูงวัยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในรายงานวิจัยฉบับนี้ไปปรับใช้ โดยเฉพาะกลุ่มที่/แนวปฏิบัติที่จะมีส่วนช่วยบรรเทาปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้สูงวัยที่เกณฑ์อายุจากองค์การไม่มีรายได้เลี้ยงชีพอย่างเพียงพอจนต้องหันไปเพิ่งสวัสดิการจากภาครัฐ (ซึ่งก็ยังมีจำนวนไม่เพียงพอ) อันจะนำไปสู่ปัญหาสังคมและปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมากmany เช่น ปัญหาคนเร่ร่อน ปัญหาคนไร้ที่พึ่ง ปัญหาผู้สูงวัยถูกทอดทิ้ง ปัญหาสภาพจิตใจที่ย่ำแย่ของผู้สูงวัย ปัญหาสุขภาพร่างกายของผู้สูงวัยที่เสื่อมโทรมลง ปัญหาความแออัดของโรงพยาบาลรัฐ เป็นต้น อันได้แก่ (1) แนวปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสูงวัยในการวางแผนการออมเงินและการใช้จ่ายเงิน (2) แนวปฏิบัติในการฝึกอบรมพนักงานสูงวัยในเรื่องการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง (3) แนวปฏิบัติในการฝึกอบรมอาชีพอื่นให้กับพนักงานสูงวัยในองค์การ เพื่อที่พนักงานสูงวัยเหล่านี้จะสามารถดำรงชีพอยู่ได้ภายหลังเกษณอายุจากองค์การ (4) แนวปฏิบัติในการให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแห่งอื่นภายหลังเกษณอายุ แก่พนักงานสูงวัยในองค์การ (5) แนวปฏิบัติในการจัดสวัสดิการประเภทการตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษณอายุ และ (6) แนวปฏิบัติในการจัดสวัสดิการประเภทเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่ายา ค่าพับแพทย์ ให้แก่พนักงานสูงวัยสำหรับช่วงระยะเวลาที่พนักงานสูงวัยยังต้องปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปจนกว่าจะเกษณอายุ และ (7) แนวปฏิบัติในการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานสูงวัยที่เกษณอายุจากการแล้ว เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีโดยไม่มีค่าใช้จ่าย การให้พนักงานสูงวัยที่เกษณอายุแล้วมีสิทธิเบิกจ่ายค่ารักษาโรคประจำตัว การเปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยเข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้น การจัดสวัสดิการค่าพวงหรีด การเป็นเจ้าภาพงานศพของพนักงานสูงวัยที่เกษณอายุแล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานสูงวัยที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่กับองค์การต่อไปอย่างไรก็ได้ ข้อจำกัดของโครงการวิจัยชิ้นนี้ อันได้แก่ การที่ผู้วิจัยนำแนวปฏิบัติต่าง ๆ มาจัดเป็นกลุ่มที่ใน การบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรทั้ง 4 กลุ่มนี้ อาจมีผู้ใดแยกว่าแนวปฏิบัติบางแนวปฏิบัติอาจสอดคล้องกับ

กลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยมากกว่า 1 กลยุทธ์ ซึ่งก็อาจจะเป็นไปได้ อย่างไรก็ได้ ผู้วิจัยได้พยายามจัดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้อยู่ในกลุ่มของกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดกับบริบทของโครงการวิจัย ประการที่สอง ข้อมูลงานวิจัยที่อยู่ในโครงการวิจัยชิ้นนี้เป็นข้อมูลภาคตัดขวาง (Cross-sectional data) ซึ่งก็หมายความว่าข้อมูลงานวิจัยชิ้นนี้เกิดขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่อาจทราบได้ว่ากลุ่มของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์การจะคงที่ไปตลอดหรือจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ประการที่สาม ผู้วิจัยยังไม่ได้ทดสอบผลของกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยในองค์กรทั้ง 4 กลยุทธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และต่อผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ของพนักงานว่าเป็นอย่างไร ในกรณีเช่นนี้ งานวิจัยในอนาคตอาจต้องทดสอบว่าผลของกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานสูงวัยทั้ง 4 กลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงไปตามอายุที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร (ในลักษณะของการศึกษาในระยะยาวหรือ Longitudinal Study) และประการสุดท้าย งานวิจัยชิ้นนี้อาจจะยังมีตัวอย่างของพนักงานสูงวัยในบางอุตสาหกรรมในจำนวนที่ไม่มากพอ เช่น อุตสาหกรรมการเกษตรและการประมง อุตสาหกรรมการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน เป็นต้น ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตอาจต้องขยายให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมดังกล่าวให้มากขึ้น

### บรรณานุกรม

Apinunmahakul, A. (2016). How well has Thailand prepared for the aged society? Retrieved on November 22, 2018 from <http://www.nationmultimedia.com/business/How-well-has-Thailand-prepared-for-the-aged-society-30290913.html>.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Appelbaum, E. and Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organizational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36–53.

Armstrong-Stassen, M. and Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319 – 344.

Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 201 – 220.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. and de Long, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC-Strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545 – 572.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M., and Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471 – 507.

Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.

Bank of Thailand. (2018). Aging society and the challenge of the Thai labor market. Retrieved on November 25, 2018 from <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/AgePeriodCohort.pdf>.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.

Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement system. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications.

Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., and Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.

Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417 – 446.

Cooke, F.L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: Strategy, challenges, and HR implications for the MNCs and host countries. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1832-1852.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.

Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Ebner, N. C., Freund, A. M., and Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21, 664 - 678.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Evans, W. D. and Davis, W. D. H. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31, 758-775.

Finegold, D., Mohrman, S. and Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 655 – 674.

Freund, A. M. (2006). Differential motivational consequences of goal focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 21, 240 – 252.

Gardner, T. M., Wright, P. M., and Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64, 315-350.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440 – 458.

Kanfer, R., Beier, M., and Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 253 – 264.

Kooij, D. T. A. M. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Ridderkerk: Ridderprint B.V.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A., Jansen, P., and Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364–394.

Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., and Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Result of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.

Kooij, D. T. A. M., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., and Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18 – 35.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J., and de Lange, A. H. (2014). Managing an aging workers: Bundles of HR practices for aging workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192 – 2212.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., and de Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111 – 1136.

Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

Matichon Online. (2016). Twelve firms signed MOU to hire aging employees. Retrieved on Nobember 30, 2018 from [https://www.matichon.co.th/local/news\\_277131](https://www.matichon.co.th/local/news_277131).

Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392 – 423.

Paul, R. J. and Townsend, J. B. (1993). Managing the older worker: Don't just rinse away the gray. *The Academy of Management Executive*, 7, 67 – 74.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., and Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21 – 40.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychology Bulletin*, 93, 328 – 367.

Shkop, Y.M. (1982). The Impact of Job Modification Options on Retirement Plans. *Industrial Relations*, 21, 261– 267.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48, 745-768.

Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. New York: Harpers & Brothers.

Surbhi, S. (2015). Differences between developed and developing countries. Retrieved on November 25, 2018 from <https://keydifferences.com/difference-between-developed-countries-and-developing-countries.html>.

Taylor, P. and Walker, A. (1998a). Policies and Practices Towards Older Workers: A Framework for Comparative Research. *Human Resource Management Journal*, 8, 61 – 76.

Taylor, P., and Walker, A. (1998b). Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices. *Ageing and Society*, 18, 641– 658.

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. USA: Sage Publications.

Thairath Online. (2014). *Thailand to become the aged society in 2025*. Retrieved on November 20, 2018 from <https://www.thairath.co.th/content/410946>.

Truxillo, D. M. and Fraccaroli, F. (2013). Research themes on age and work: Introduction to the Special Issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 249-252.

UN World Population Prospects. (2015). Retrieved on November 25, 2018 from <https://population.un.org/wpp/Publications/>.

Vandenberg, R., Richardson, H., and Eastman, L. (1999). The impact of high involvement processes on organizational effectiveness: a second order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.

Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 54(3), 12-16.

Warr, P. (2001). Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, and personality traits, and motives. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 16), pp. 1 – 36, New York: Wiley.

World Health Organization. (2002). Active ageing: A policy framework. Retrieved on November 20, 2018 from [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf).

Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., Smart, D. L., and McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.

Yabushita, N.W. (2016). *Employment and human resource management in super-aged society: Lessons learned from Japan*. Pathumthani: Japanese Studies Center, Thammasat University.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

Zaleska, K.J. and De Menezes, L.M. (2007). Human resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987-1018.

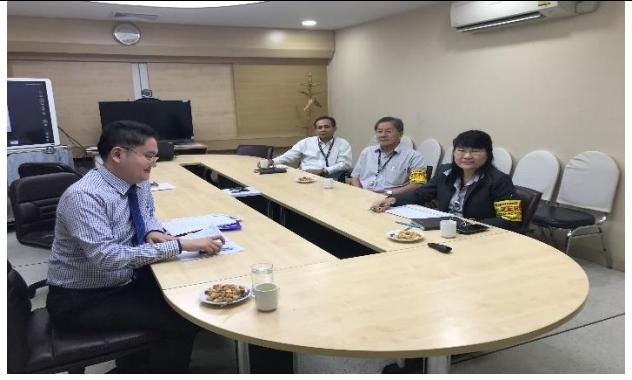
## ภาคผนวก 1

## รายละเอียดข้อมูลและภาพประกอบการเข้าสัมภาษณ์และศึกษาดูงาน

หน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูล	วันที่	จำนวน ผู้ให้ ข้อมูล	ภาพประกอบ
ชัยบูรณ์บรา เดอร์ส	18 มิถุนายน 2561	4	
ซีเอ็ด	26 มิถุนายน 2561	4	

ไทย วี พี คอร์ปอเรชั่น	28 มิถุนายน 2561	6	 
อิเกีย	4 กรกฎาคม 2561	1	

ส่วนวางแผนฯ	3	8	
อุตสาหกรรม	กรกฎาคม		
	2561		

				
				
ศูนย์มอเตอร์ส แมมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด	11 กรกฎาคม 2561	4		

เดือนโซ่ (ประเทศไทย)	20 กรกฎาคม 2561	4		
-------------------------	-----------------------	---	--	--

โรงแรม เซ็นทารา	26 กรกฎาคม 2561	4	
			
			

โรงพยาบาล สำโรง การแพทย์	16 พฤษจิกายน 2561	5	
--------------------------------	-------------------------	---	--

แพรนค้าจิว เวลรี	22 สิงหาคม 2561	4	  
---------------------	-----------------------	---	---

ไทยโตซิบ้า	25	4	
	กรกฎาคม		

			
			
โรงเส้นหมี่ ซอเรง	12 กรกฎาคม 2561	6	

ธนาคารกสิกร ไทย จำกัด (มหาชน)	20 พฤษจิกายน 2561	1	
-------------------------------------	-------------------------	---	--

## ภาคผนวก 2

บทความวิจัยที่กำลังรอการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ จำนวน 3 เรื่อง

อันเป็นผลงานที่ได้รับจากโครงการวิจัยขึ้นนี้

### บทความที่ 1

## **HR PRACTICES FOR MANAGING AGING EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF THAILAND**

### **ABSTRACT**

This paper examines human resource (HR) strategies and practices considered particularly beneficial for aging employees in organizations in Thailand, an under-researched developing country. Based on a cross-case analysis of seven organizations across industries, the evidence draws on semistructured interviews and focus groups with aging employees, semistructured interviews with top managers and/or HR managers, field visits, and a review of archival documents and web-based resources, including newspaper reports and magazines. This paper proposes that HR strategies for managing aging employees at Thai organizations can be classified into 4 groups: growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses. Each group includes several HR practices appropriate for managing aging employees. Furthermore, one of the most important HR practices that is specifically appropriate for managing aging employees in Thailand and other developing countries with high levels of personal debt is the facilitation of financial planning, categorized as maintenance of the current level of functioning because it helps aging employees maintain their standard of living after retirement. The proposed HR strategies and practices are particularly beneficial for aging employees because they help individuals achieve higher levels of functioning, maintain the current levels of functioning despite new challenges, return to previous

levels of functioning after loss, and organize adequate functioning at lower levels when maintenance or recovery is impossible.

## **Introduction**

Currently, workforces are aging in both developed and developing countries (so-called emerging market economies) across the globe, including Thailand. Thailand in particular is becoming an aging society (Yabushita, 2016), meaning that the number of aging people has increased while birth rates have decreased. The World Health Organization has classified aging societies into 3 different levels: aging societies, aged societies, and super-aged societies (World Health Organization, 2002). It is predicted that Thailand will become an aged society in 2025 (Thairath Online, 2014). Here, an aged society refers to a country where the population that is at least 60 years of age accounts for more than 20 percent of the total population or where the population that is at least 65 years of age accounts for more than 14 percent of the total population. In this regard, organizations in many countries, including in Thailand, must understand how to manage aging employees in order to unlock the fullest potential of these individuals, motivate them, and retain them in the organizations over time (Ng and Feldman, 2008; Truxillo and Fraccaroli, 2013).

Previous research on the management of aging employees in organizations has proposed that people's work-related motives and abilities change according to their ages (Rhodes, 1983; Warr, 2001; Kanfer and Ackerman, 2004; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, and Dikkers, 2011; Kanfer, Beier, and Ackerman, 2013; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). Scholars have thus started to look for human resource (HR) strategies and practices suitable for managing, motivating, and retaining aging employees in organizations. In particular, this group of scholars has questioned whether typical HR strategies and practices used in today's organizations can

help organizations fulfill these goals (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011; Bal, Kooij, and de Long, 2013; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). In other words, because aging employees possess characteristics that make them different from young employees in organizations, it is possible that organizations should design and implement HR strategies and practices that are particularly designed to motivate and retain this group of employees.

Nevertheless, prior literature has typically focused on the management of aging employees from an employer perspective. Specifically, this group of scholars has conducted surveys of top managers or HR managers regarding HR strategies and practices that should be appropriate for aging employees in organizations (e.g., Paul and Townsend, 1993) or has surveyed these managers regarding the HR strategies and practices that play a crucial role in retaining aging employees in organizations over time (Remery, Henkens, Schippeers, and Ekamper, 2003). However, there has been relatively little research done from an employee perspective regarding the HR strategies and practices that can be used to manage aging employees in organizations. Few studies have taken a contingency view in examining HR practices that are considered particularly beneficial for aging employees (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014), even though Guest (2011) noted that employee perceptions of HR practices will ultimately lead to desirable work outcomes. Most prior studies have proposed that the same high-commitment HR practices are associated with positive work-related attitudes regardless of individual workers' characteristics, including age (Delery and Doty, 1996; Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011).

Additionally, only limited research has applied lifespan theories to an in-depth study of HR strategies and practices that are appropriate for aging employees in organizations; rather, previous research has typically applied general theories, including the social exchange theory

(Armstrong-Stassen and Ursel, 2009) and perceived organizational membership theory (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011). Moreover, few empirical studies have examined HR strategies and practices considered particularly beneficial for aging employees in developing economies or emerging market economies. Developing economies or emerging market economies are different from developed economies in several aspects, including the standard of living. The standard of living in developed economies is definitely higher than that in developing economies (Surbhi, 2015), and this will, of course, influence the HR strategies and practices considered beneficial for aging employees in developing countries where the majority of aging people do not have sufficient savings to support themselves after retirement. This issue is especially important in countries that are becoming aging societies, such as Thailand (Apinunmahakul, 2016).

Therefore, this paper aims to focus on the employee perspective by using lifespan theories to understand the HR strategies and practices considered particularly beneficial for aging employees in organizations located in the underresearched developing country of Thailand by asking the following research questions: “Which HR strategies and practices are appropriate for managing aging employees in organizations located in Thailand? Why are these strategies and practices beneficial for aging employees?”

Specifically, this paper conducts a cross-case analysis of seven organizations across industries in Thailand: Chaiyaboon Brothers Group in the screen printing and graphic imaging industry, SE-ED in the book publishing industry, IKEA in the home furniture industry, Hino Motors Manufacturing (Thailand) in the automobile industry, Centara Hotels and Resorts in the hospitality industry, Cho Heng in the rice vermicelli manufacturing industry, and Samrong General Hospital in the healthcare industry. These case studies are used to examine the HR

strategies and practices appropriate for managing aging employees and to analyze why these strategies and practices are beneficial for aging employees in organizations.

The case study evidence in this paper draws on semistructured interviews and focus groups with aging employees of each organization, semistructured interviews with top managers and/or HR managers of each organization, field visits to each organization located in Bangkok and in other provinces in Thailand, and a review of archival documents and web-based resources, including newspaper reports and magazines. Here, the term “aging employees” refers to employees who are at least 50 years of age (Kooij, de Lange, Jansen, and Dikkers, 2008; Kooij, 2010). Based on these seven case studies, this paper proposes that HR strategies for managing aging employees in organizations in Thailand can be classified into 4 groups: growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses. While each group includes several HR practices that are appropriate for managing aging employees, one of the most important HR practices that is specifically appropriate for managing aging employees in Thailand and other developing countries or emerging market economies, where the level of household debt and/or personal debt is high, is the facilitation of financial planning. This HR practice is classified as maintenance of the current level of functioning, and it helps aging employees maintain their standard of living even after retirement. Overall, these proposed HR strategies and practices are particularly beneficial for aging employees because they help individual employees to reach higher levels of functioning, to maintain their current levels of functioning in the face of new challenges, to return to previous levels of functioning after a loss, and to ensure adequate functioning at lower levels when maintenance or recovery is no longer possible.

Therefore, this paper contributes to the literature on HRM, specifically on HR practices for aging employees, in the following ways. First, most previous studies on HR practices for aging employees focused on the management of these employees from an employer perspective. In this case, formal company policies may be different from actual practices (Khilji and Wang, 2006). However, this study has examined these HR practices from an employee perspective. In fact, the author triangulated the findings from aging employees with those from employers to ensure that actual HR practices perceived by aging employees are in line with HR practices perceived by top managers and/or HR managers. Second, prior literature has typically used general theories, including social exchange theory or perceived organizational membership, to explore how HR practices influence the retention of aging employees in organizations. This paper, however, has applied lifespan theory to examine HR strategies and practices that are appropriate for managing aging employees in organizations. The lifespan theory is more suitable than other general theories because this theory adopts a contingency view in assessing how different individual worker characteristics, including age, influence the retention of aging employees. Third, the literature on HR practices for aging employees has overlooked developing and emerging market economies, including the underresearched country of Thailand, as most of the studies in this area have focused on developed countries. Therefore, the findings in this paper provide an in-depth analysis of the management of aging employees in organizations located in the developing country of Thailand.

### **Theory and Framework**

Three important bodies of literature are reviewed to develop the conceptual framework used in this paper: the lifespan theory of Selection, Optimization, and Compensation; as well as

strategic human resource management (SHRM) and HR strategies and practices for managing aging employees in organizations.

### ***Lifespan Theory***

Typically, when people age, they face two important conditions at the same time: personal gains and personal losses. Personal gains here refer to increased knowledge and skills and increased work experience. By contrast, personal losses here refer to deteriorating health conditions (Warr, 2001; Kanfer and Ackerman, 2004). However, when people age, they seem to face more personal losses than personal gains. According to lifespan theories (specifically, the theory of selection, optimization, and compensation), Baltes, Staudinger, and Lindenberger (1999) stated that people typically apply different strategies so that they can maximize their personal gains and minimize their personal losses. In this regard, when people attempt to maximize their personal gains, they typically select goals or outcomes that they need to achieve and attempt to use their own resources to ensure that they can reach those goals or outcomes. In cases where people attempt to minimize their personal losses, they must compensate those losses by investing their own resources in appropriate activities to ensure that their returns can compensate for their personal losses.

Therefore, according to this strategy, people attempt to achieve three goals during their own lifespan: (1) growth (e.g., people need higher positions and greater responsibilities); (2) maintenance of the current level of functioning (e.g., people need to maintain their own positions or duties and responsibilities, or people need to look for ways to return to the positions or duties and responsibilities that they used to have); and (3) control or regulation of losses (e.g., people attempt to reduce their duties and responsibilities to an appropriate level). The main idea of the theory of selection, optimization, and compensation is that the importance of these 3 goals

changes throughout people's lifetimes. For instance, when people age, personal losses are likely to be higher than personal gains. Hence, the importance of the goal of growth decreases, while the importance of the goal of maintenance of the current level of functioning and the goal of regulation of losses increases (Baltes, Staudinger, and Lindenberger, 1999).

The main idea of the theory of selection, optimization, and compensation is consistent with Freund's (2006) theory. Freund (2006) proposed that people's goals change according to their ages. In particular, when people are young, they expect to be promoted to higher positions. However, as people age, they do not want to be promoted to higher positions but rather do their best to maintain and protect their current positions or status (Kanfer and Ackerman, 2004; Ebner, Freund, and Baltes, 2006). The career development model noted by Super (1957) is consistently similar to what Baltes, Staudinger, and Lindenberger (1999) and Freund (2006) proposed later. In that model, employees - or people working in any organization - typically go through 3 stages in their career paths: trial, establishment, and maintenance. Later, these employees become increasingly isolated from their work as they become older.

Regarding the importance of the theory of selection, optimization, and compensation for the management of aging employees in organizations, universal high-commitment HR practices implemented in typical organizations may not be appropriate for managing these aging employees. For instance, several methods of training and development may not be suited to aging employees' goals because the main goal of most aging employees in organizations is not growth but rather the maintenance of their current level of functioning and/or the control or regulation of losses (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). Additionally, several researchers, including Finegold, Mohrman, and Spreitzer (2002); Conway (2004); Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange (2010); and Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, and Dikkers (2013),

found that the relationship between HR practices and employees' job satisfaction and the relationship between HR practices and employees' affective commitment changes with employees' ages. In this regard, some specific HR practices that are found to be associated with younger employees' satisfaction and younger employees' affective commitment may not be associated with older employees' satisfaction and older employees' affective commitment. By contrast, some substream or alternative HR practices, including part-time work, reduced workloads, or semireirement, may be more appropriate for aging employees in organizations (Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003; Kooij, 2010),

In summary, the theory of selection, optimization, and compensation has paid special attention to three important motives: growth, maintenance of the current level of functioning, and control or regulation of losses. The importance of each of the three motives changes over the course of the lifespan. In this respect, this theory can serve as the framework for examining HR practices that are appropriate for managing aging employees in organizations.

### **SHRM**

Over two decades ago, Wright and McMahan (1992) defined SHRM as "the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals." The authors also argued that to be effective, an organization must develop HR strategies that achieve both vertical fit and horizontal fit. Vertical fit refers to the alignment between HR strategies and other organizational characteristics, such as business strategies, whereas horizontal fit refers to the internal consistency among HR practices within an organization (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998).

Regarding vertical fit, scholars have argued that there seems to be no single best HR system. Instead, an organization's business strategy is likely to augment or diminish the impact

of HR strategies on performance (e.g., Wright, Smart, and McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean, and Lepak, 1996; Chadwick, Way, Kerr, and Thacker, 2013). It is thus important to match organizational resources, i.e., HR, to an organization's business strategy. In other words, the fit between HR strategies and business strategies is significant because it is likely to be associated with superior organizational performance (Baird and Meshoulam, 1988).

With regard to horizontal fit, scholars have argued that firms should create a bundle or an integrated system of HR practices that are internally consistent (alignment among HR practices) with one another to achieve desirable organizational performance (e.g., Arthur, 1994; Appelbaum and Batt, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Evans and Davis, 2005; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Subramony, 2009; Gardner, Wright, and Moynihan, 2011; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012). This system of HR practices is referred to as a high commitment work system (HCWS) (Walton, 1985; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017), high involvement work system (HIWS) (Lawler, 1986; Vandenberg, Richardson, and Eastman, 1999; Boxall and Macky, 2009; Guest, 2017), or high performance work system (HPWS) (Appelbaum and Batt, 1994; Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg, 2000; Guest, 2017). The HR practices in this system are interdependent such that the inclusion of one HR practice necessitates the inclusion of others. This system (i.e., HCWS, HIWS, or HPWS) has been empirically tested in firms across industries, including steel factories (Arthur, 1994), call centers (Batt, 2002), automobile manufacturing factories (MacDuffie, 1995), high-technology firms (Collins and Smith, 2006), and hotels (Sun, Aryee, and Law, 2007).

While there has been less agreement regarding the individual HR practices that should be included in the system(s) described above, there has been agreement that developing a HCWS, HIWS, or HPWS is associated with better individual and organizational outcomes (Jiang, Lepak,

Hu, and Baer, 2012). In particular, under an HCWS, HIWS, or HPWS, the HR practices included in the system are proposed to universally elicit positive work-related attitudes and outcomes regardless of individual employees' characteristics, including age (Delery and Doty, 1996; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). In fact, however, it is likely that the influence of these systems' HR practices on employees' attitudes changes with employees' ages (Conway, 2004; Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Kooij, Jansen, de Lange, and Dikkers, 2010; Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, and Dikkers, 2013). That said, HR practices included in the HCWS, HIWS, or HPWS may be less appropriate for aging employees. Rather, other HR practices not included in this system may be particularly beneficial for aging employees.

### ***HR Strategies and Practices for Managing Aging Employees in Organizations***

Prior literature on HR strategies and practices for aging employees in organizations suggests that several HR practices are particularly beneficial for managing these employees, particularly from an employer perspective (Paul and Townsend, 1993; Yeatts, Folts, and Knapp, 2000; Farr and Ringseis, 2002; Hedge, Borman, and Lammlein, 2006; Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003; Rau and Adams, 2005; Saba and Guerin, 2005; Armstrong-Stassen, 2008a; Armstrong-Stassen, 2008b). Paul and Townsend (1993), for instance, noted that HR strategies and practices that are appropriate for managing aging employees in organizations include flexible work schedules, reduced work hours (and wages), compressed work weeks, job rotation, voluntary demotion, and flexible compensation and benefits packages. Additionally, Armstrong-Stassen (2008a) proposed examples of HR strategies and practices for aging employees in organizations, including flexible working time, recognition of and respect for aging employees, and fair performance appraisal.

However, most of the previous studies in this area were conducted from an employer perspective (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014) and were primarily prescriptive and not theoretical (Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011). In addition, much of this literature has focused on individual HR practices instead of classifying the individual HR practices firms use for managing aging employees and integrating each individual HR practice into groups of HR strategies. Moreover, prior studies on HR strategies and practices for managing aging employees in organizations were typically conducted in developed countries, such as Canada (Armstrong-Stassen, 2008a, 2008b) and the Netherlands (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). Developed countries are different from developing countries or emerging market economies in terms of institutional structures, level of economic development, and people's standard of living (Beamond, Farndale, and Hartel, 2016). These factors are likely to influence aging employees' perspectives on the HR strategies and practices targeted at them specifically. In other words, HR strategies and practices for managing aging employees in organizations located in developed countries may not be the same as those for managing aging employees in organizations located in developing countries or emerging market economies, including Thailand.

This paper has thus focused on categorizing individual HR practices that are appropriate for managing aging employees in organizations located in the developing country of Thailand and on grouping individual HR practices into groups of different HR strategies. There are three important ways of grouping each individual HR practices into a different HR strategy (Toh, Morgeson, and Campion, 2008): a) by how much is invested in HR; b) by a specific focus on certain HR functions; and c) by the goal based on HR practices. In this paper, individual HR practices are grouped into different HR strategies by their goals according to the lifespan theory of selection, optimization, and compensation (Baltes, Staudinger, and Lindenberger, 1999). That

said, HR strategies for managing aging employees in organizations should be classified into 3 main groups: growth, maintenance of the current level of functioning, and regulation of losses. ‘Growth’ HR strategy refers to a group of HR practices that relate to advancement and accomplishment and that help individual aging employees in organizations achieve higher levels of functioning (Kooij, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). The ‘maintenance of the current levels of functioning’ HR strategy refers to a group of HR practices, such as health checks, that relate to protection, safety, and responsibility and that help individual aging employees in organizations maintain their current levels of functioning when they face new challenges (Kooij, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2010; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). The ‘regulation of losses’ HR strategy refers to a group of HR practices, such as additional leave, that help individual aging employees in organizations function adequately at lower levels of job demands, thus enabling these aging employees to regulate losses successfully (Taylor and Walker, 1998a, 1998b; Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003).

In addition to the three groups of HR strategies, however, the other group of HR strategies for managing aging employees in organizations focuses on recovery from losses. ‘Recovery from losses’ HR strategy refers to a group of HR practices that help individual aging employees in organizations return to their previous levels of functioning after facing a loss. In this regard, organizations that implement this group of HR strategies attempt to remove from the job those demands that are unattainable by aging employees and replace these job demands with other demands that use resources (e.g., experience) aging employees already have but have not yet used (Conway, 2004; Shkop, 1982; Zaleska and De Menezes, 2007; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014).

Based on a review of three main bodies of literature (lifespan theory, SHRM, and HR strategies and practices for managing aging employees in organizations), qualitative data obtained from in-depth semi-interviews with aging employees and with top managers and/or HR managers, and the nonparticipant observation of the characteristics and behaviors of aging employees and top managers and/or HR managers, this paper proposes the following:

*HR strategies for managing aging employees in organizations located in the developing country/emerging market economy of Thailand can be classified into 4 groups: growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses. In each group, there are several HR practices that are appropriate for managing aging employees. Overall, these proposed HR strategies and practices are particularly beneficial for aging employees because they help individual aging employees to reach higher levels of functioning, to maintain their current levels of functioning in the face of new challenges, to return to previous levels of functioning after a loss, and to organize adequate functioning at lower levels when maintenance or recovery is no longer possible.*

In sum, this paper aims to fill this research gap by examining HR strategies and practices for managing aging employees in organizations located in the developing country/emerging market economy of Thailand; the paper analyzes why these HR strategies and practices are beneficial for these aging employees.

## **Research Setting and Methodology**

### ***Research Setting***

Thailand is an appropriate site in which to research on HR strategies and practices for managing aging employees in organizations. Currently, Thailand is transitioning from an aging society into an aged society at a faster rate than other developing countries (Bank of Thailand,

2018). Typically, this structural transformation process takes 18-115 years, but in Thailand it is taking only 20 years because the proportion of the population aged over 65 years has increased very rapidly: from 7% of the total population in 2000 to 13% of the total population in 2020 (UN World Population Prospects, 2015). By 2035, Thailand will be the first developing country to become a superaged society. However, most other countries that are superaged societies are developed countries with per capita incomes of more than 12,500 US dollars per year, whereas the per capita income of Thailand is 5,700 US dollars per year (Bank of Thailand, 2018). In this regard, the Thai labor force is likely to become old before it becomes rich, and aging Thai individuals will have to depend heavily on government subsidies and support from family members. Additionally, because proportion of Thai labor has decreased at a faster rate than in other countries (UN World Population Prospects, 2015), firms have had to adopt several strategies and practices, including the extension of retirement age, the recruitment of retired employees into their firms, and the upskilling and reskilling of labor, to cope with this situation and retain aging employees over time (Bank of Thailand, 2018). Relatively little research, however, has focused on how firms located in developing countries or emerging market economies, including Thailand, manage, develop, and retain aging employees. In this paper, the author examines firms across industries in Thailand – Chaiyaboon Brothers Group in the screen printing and graphic imaging industry, SE-ED in the book publishing industry, IKEA in the home furniture industry, Hino Motors Manufacturing (Thailand) in the automobile industry, Centara Hotels and Resorts in the hospitality industry, Cho Heng in the rice vermicelli manufacturing industry, and Samrong General Hospital in the healthcare industry.

### ***Research Methodology***

The author designed a cross-case comparison of seven firms across industries to examine the similarities and/or differences in HR strategies and practices for managing aging employees in organizations. Cross-case analysis enables the so-called logic of replication; that said, each case study confirms or disconfirms arguments regarding HR strategies and practices for managing aging employees drawn from previous cases. This paper uses a qualitative approach because the author aims to collect comprehensive and holistic data (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) on the seven firms, and this type of approach permits the deep exploration of the interactions among several actors, including aging employees, top managers, and HR managers, at different levels of analysis (Cooke, 2012). One important recommendation for conducting trustworthy case study research, however, is that the researcher must remain neutral and detached from the cases (Yin, 1984; Yin, 2009). The author thus attempted to conduct the research and present the findings based on this recommendation. Additionally, another advantage of conducting a cross-case comparison is that it allows the collection of data using multiple methods, including semistructured interviews, field observations, and analyses of archival documents and web-based resources (Yin, 1994).

These seven firms were selected via purposive sampling (Teddlie and Tashakkori, 2009) because some of these firms have been willing to recruit aging people/retired people to work in their firms, and most of these firms have participated in the project developed by the Ministry of Labor of Thailand regarding the extension of retirement age and the recruitment of aging employees/retired employees (Matichon Online, 2016). Retired employees here refer to employees who are retired from other firms and have been recruited to work as new employees in the case study firms. Additionally, these firms have regularly been featured on Thai news because of their willingness to recruit aging employees/retired employees and the ways they

manage employees in their organizations. In fact, the author also analyzed secondary data from the National Statistical Office of Thailand (see Table 1 for the number of aging employees older than 60 years across several industries in Thailand for the year 2017) to determine which industries in Thailand have employed aging employees at a significant level. However, in the case of the National Statistical Office of Thailand, aging employees refer to employees who are more than 60 years of age, while aging employees in this paper mean employees who are more than 50 years of age. Although the number of aging employees across industries according to the survey administered by the National Statistical Office of Thailand and the number of aging employees who are more than 50 years of age across industries may not be the same, the author can, at least, determine which Thai industries have significantly employed aging employees who are more than 60 years of age and use these industries as the baseline for choosing the case study firms.

Data in this paper were collected between June and November 2018 with a total of approximately 4 months in the field. This research involved 10 interviews with top managers and HR managers of the seven case study firms and 18 interviews with aging employees in each of the seven firms (see Table 2 for the list of interviewees). The age range of the aging employees interviewed was 51-70 years. The age range of top managers/HR managers interviewed was 40-60 years (some of the top managers/HR managers interviewed are more than 50 years of age). Additionally, this paper involved 7 visits to headquarters, a hotel, a community mall, and a hospital located in Bangkok and other provinces in Thailand, as well as research using the firms' archival documents, newspaper articles, interview reports, and web-based resources, including the firms' websites (if applicable). Nonparticipant observation in this study occurred during the preinterview, interview, and postinterview periods. The primary objective of nonparticipant

observation was to observe the characteristics and behaviors of top managers, HR managers, and aging employees in the seven case studies. In summary, the author collected data for these case studies via different methods (i.e., semistructured interviews with aging employees, semistructured interviews with top managers and HR managers, nonparticipant observation, and reviews of archival documents and web-based resources) to triangulate the data and overcome the problem of single-source bias in this paper.

To gain access to each firm, the author submitted a formal letter to each of the seven firms (via email and fax) using the email addresses or fax numbers provided on the firms' websites. In some cases, however, the author had to make telephone calls to each firm to ask for email addresses or fax numbers before submitting a formal letter. Each letter described the research project on HR practices for managing aging employees in organizations, provided some preliminary interview questions, and asked for approval to visit the firms' headquarters, hotel, or hospital, and conduct interviews with each firm's aging employees and top managers and/or HR managers. The author obtained permission to conduct the interviews and visit the firms' headquarters, hotel, and hospital as requested.

Each of the 28 semistructured interviews lasted between 1-2 hours. All of the interviews were conducted one-on-one and face-to-face, and all were conducted in Thai. The author asked the same questions for all seven firms. Questions for semistructured interviews with top managers and/or HR managers included the history and background of each firm, number of employees, number of aging employees, overall HR strategies and practices, and HR strategies and practices for managing aging employees in organizations. In the case of semistructured interviews with aging employees, questions included each specific HR practice used for managing these employees in organizations as well as other HR practices these aging employees

expected their firms to have but were currently missing. Each interview was digitally voice recorded, and the author took field notes during the interviews to help facilitate transcription.

This paper applied a thematic analysis (via Atlas.ti) (Teddle and Tashakkori, 2009) to pinpoint, examine, and record patterns or themes within the data (Table 3 shows how the author categorized raw data into empirical themes and consolidated these themes into conceptual categories, and Table 4 shows the frequency of each empirical theme). With regard to the saturation of data, the author believed that 28 semistructured interviews with aging employees and with top managers and/or HR managers of all seven firms across industries were sufficient for robust research because there were likely to be no new themes, issues, or insights obtained beyond this number of interviews (Strauss and Corbin, 1990).

In summary, in this study, the author triangulated interviews with aging employees of each of the seven firms using perspectives from top managers and/or HR managers at these firms. Additionally, nonparticipant observation of the characteristics and behaviors of interviewees of the seven firms during company visits, the analysis of archival documents and web resources, including newspaper reports and magazines, and the analysis of the author's field notes were used to triangulate the interview transcripts before the author developed an inductive analysis of HR strategies and practices for managing aging employees in organizations.

## **Empirical Findings**

The findings show that HR strategies for managing aging employees in organizations in Thailand can be classified into 4 groups: growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses. In each group, there are several HR practices that are appropriate for managing aging employees. However, one of the most important HR practices that is specifically appropriate for managing aging employees in Thailand and other

developing countries or emerging market economies, where the level of household debt and/or personal debt is high, is the facilitation of financial planning. This HR practice is classified as maintenance of the current level of functioning, and it helps aging employees maintain their standard of living even after retirement. Overall, the proposed HR strategies and practices are particularly beneficial for aging employees because they help individual aging employees in organizations to reach higher levels of functioning, to maintain the current levels of functioning in the face of new challenges, to return to previous levels of functioning after a loss, and to organize adequate functioning at lower levels when maintenance or recovery is no longer possible. The detailed case studies below provide empirical evidence to support these findings.

### ***Chaiyaboon Brothers Group***

***Background.*** The Chaiyaboon Brothers Group sells screen printing products, such as emulsion, screen printing ink, and other chemical products used for screen printing (Chaiyaboon Brothers Group, 2018). Currently, the Chayaboon Brothers Group has approximately 377 employees (as of June 18, 2018) (data obtained from field visit on June 18, 2018). The number of employees aged 50-59 years accounts for 17% of total employees, while the number of employees who are 60-69 years of age accounts for approximately 1% of total employees and that of employees who are at least 70 years of age accounts for 0.003% of total employees (data obtained from field visits on June 18, 2018). Chaiyaboon Brothers Group's main HR strategy is that the company has recognized the importance and value of aging employees (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 12, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** With regard to the growth HR strategy, Chaiyaboon Brothers Group has trained and developed aging employees through courses (especially those intended to update the skills of aging employees, such as English

language, and those related to high technology, innovation, and digitization) and through on-the-job training via coaching. The company has also used performance appraisal as a tool to develop aging employees. Performance appraisal is held on a monthly basis so that aging employees learn about their own weaknesses/areas for improvement and can try to improve these weaknesses (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

In terms of the HR strategy focused on maintaining the current level of functioning, Chaiyaboon Brothers group provides several training courses related to Buddhism, such as how to be conscious, as well as training courses on the topics of financial planning before retirement, how to exercise at work, how to control weight and reduce belly fat (through training courses and coaching), how to take care of physical health before retirement, nutrition for aging employees, and ergonomics, such as how to sit appropriately to prevent backache (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018). Additionally, the group provides free annual health check-ups for aging employees. According to an interview,

“For aging employees, the company provides special annual health check-ups in addition to normal annual health check-ups. For instance, the company checks the functions of liver and kidneys for aging employees through blood testing, including SGOT, SGPT, and ALP for liver; BUN and Creatine for kidneys; Uric Acid, and through ultrasound. (Interview #4, aging employee, June 18, 2018)”

In addition to the objective of development, the performance appraisal aims at maintaining the current level of functioning of aging employees, and the results of this appraisal are linked to pay. One of the outstanding characteristics of the performance appraisal held at Chaiyaboon Brothers Group is that there is no quota for employees who obtain an excellent ‘A’

grade. Every employee at this company can get an ‘A’ as long as their performance is evaluated as ‘excellent’ (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

Furthermore, the company provides flexible benefits for aging employees. Some aging employees may choose a benefits package that focuses on their own medical expense reimbursement, while others may choose a benefits package that focuses on medical expense reimbursement for their parents and children. Aging employees at the managerial level can also choose to work from home. However, choosing to work from home depends on the characteristics of each job (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

In terms of the HR strategy that focuses on recovery from losses, Chaiyaboon Brothers Group encourages aging employees to transfer their knowledge and experience to younger workers or to serve as coaches or mentors for younger employees. However, if the current workloads of aging employees are too heavy, the company typically assigns them to jobs that are suitable to their physical health (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

Finally, regarding the HR strategy focusing on regulation of losses, the workloads of aging employees, especially those who are more than 60 years of age, have been reduced (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

According to an interview,

“After I turned to 60 years of age, I can choose to come to work only on Mondays, Wednesdays, and Fridays. The company allows me to have my second career after work. (Interview #4, aging employees, June 18, 2018)”

Additionally, Chaiyaboon Brothers Group offers an early retirement program for employees who are 55 years of age. Moreover, if aging employees want to take long-term leave for a year and then return to work afterwards, they have to ask for approval from the company on a case-by-case basis (Interview#1, top manager, June 18, 2018; Interviews#2-4, aging employees, June 18, 2018).

Overall, Chaiyaboon Brothers Group has implemented 4 groups of HR strategies in order to manage, develop, and retain aging employees within the company.

#### ***SE-ED***

***Background.*** Se-Education Public Company Limited (SE-ED) was established on October 10, 1974 with the main objectives of producing books and academic journals, selling and distributing books to customers, and operating SE-ED book centers and other bookstores. Currently, there are approximately 370 branches of SE-ED book centers throughout Thailand, with approximately 1,500 employees (as of June 26, 2018) (data obtained from field visits on June 26, 2018). As of June 26, 2018, 24 aging employees/retired employees were working at SE-ED book centers across areas in Thailand (Interviews#5-6, top manager and HR manager, June 26, 2018).

The rationale behind the recruitment of aging employees/retired employees at SE-ED is that aging/retired employees are likely to excellent customer service skills, especially when compared with that of Generation Y employees. Additionally, SE-ED used to have problems with high turnover when the company hired Generation Y employees (Interviews#5-6, top manager and HR manager, June 26, 2018).

In addition to having excellent customer service skills, aging/retired employees at SE-ED are likely to have a lower rate of absence than Generation Y employees. While SE-ED does not

aim to help aging people/retired people, the company has attempted to provide these employees with equal employment opportunities (Interviews#5-6, top manager and HR manager, June 26, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of the growth HR strategy, SE-ED relies on training aging employees via on-the-job training. Branch managers or other employees working at each branch typically serve as coaches/mentors for aging employees. However, aging employees work at only large-sized SE-ED book centers because those centers have a number of young employees who can help the aging employees do certain jobs they might find difficult, such as climbing bookshelves (Interviews#5-6, top manager and HR manager, June 26, 2018; Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018). However, aging employees at SE-ED are not seeking promotions to higher positions, such as branch managers; they only want to work happily at SE-ED. As long as they are happy working at SE-ED, they will continue to do so (Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018).

With regard to the HR strategy focusing on maintaining the current level of functioning, SE-ED provides an annual health check-up for aging employees. In this regard, the number of health check-up items for aging employees is greater than that for young employees to ensure that the former are healthy enough to work at SE-ED. Additionally, SE-ED regularly conducts performance appraisal on aging employees. However, the company does not evaluate the performance of aging employees based on the speed of work. Rather, the evaluation is based on productivity (Interviews#5-6, top manager and HR manager, June 26, 2018; Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018). Moreover, to ensure safety among aging employees, they are prohibited from performing dangerous jobs such as climbing bookshelves (as mentioned earlier). Furthermore, aging employees can intermittently sit during working hours, and SE-ED also

provides back support (Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018). Nevertheless, aging employees at SE-ED (especially those who are more than 60 years of age) need compensatory income insurance when they are hospitalized (Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018).

Regarding the HR strategy focused on recovery from losses, SE-ED allows aging employees to rotate among jobs within each branch, except dangerous jobs, so that aging employees can work interchangeably with other employees. If aging employees believe that their jobs are too demanding in terms of workload, they can request a rotation to different jobs with reduced workloads. Finally, concerning the HR strategy focused on regulation of losses, SE-ED provides additional leave without pay for aging employees facing family issues or crises, and these employees can return to work after the issues are resolved. However, aging employees at SE-ED want the company to allow them to work part-time. Currently, aging employees work full-time 6 days per week, and they can freely choose their one day off each week (Interviews#7-8, aging employees, June 26, 2018). According to an interview,

“If possible, I want to work for only 3-5 days per week so that I can have 2-4 days off for each week for meeting with my doctors and for gathering with my friends. (Interview#7, aging employees, June 26, 2018)”

In sum, SE-ED has applied 4 groups of HR strategies to manage, develop, and retain aging employees within the company.

### ***IKEA***

***Background.*** In late 2011, IKEA, a furniture store from Sweden, formally internationalized its business operations in Thailand and has become one of the main players in Thailand’s home furniture industry (Brand Buffet, 2015; IKEA, 2018). IKEA has already opened two full branches in Thailand: IKEA (Bang Na) and IKEA (Bang Yai), located in Bangkok and a

nearby province. It has also opened a “pickup and order point” in Phuket province (Manager Online, 2018). Currently, there are approximately 300 employees working at IKEA (Bang Yai) in Nonthaburi province near Bangkok (Interview#9, aging employee, July 4, 2018). Notably, IKEA, Thailand, and especially IKEA (Bang Yai), has been willing to recruit retired employees (from other firms/organizations in Thailand) to work as new, full-time employees (VOVWORLD, 2018). There is no retirement age at IKEA, Thailand. As of July 4, 2018, approximately 5-6 employees older than 60 years of age worked at IKEA (Bang Yai) (Interview#9, aging employee, July 4, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of the growth HR strategy, IKEA has primarily relied on on-the-job training for aging employees, for whom the company provides procedural manuals. The company also provides several training courses, including English language skills and computer skills, for aging employees. In fact, the company offers several training courses for aging employees, who can choose based on their needs and interests (Interview#9, aging employee, July 4, 2018). According to an interview,

“Training aging employees via classroom training may not be effective because the learning environment is too academic-oriented, and aging employees may not be able to understand all the contents. Thus, on-the-job training is more effective in this case. (Interview#9, aging employee, July 4, 2018)”

With regard to the strategy focused on the maintenance of the current functioning, courses have been provided to teach aging employees essential safety skills, such as how to extinguish fires. Additionally, aging employees are prohibited from working in some positions, such as merchandise movement, because this job requires too much heavy lifting (Interview#9, aging employee, July 4, 2018). Moreover, IKEA provides aging employees with the opportunity

to be reimbursed for medical expenses. In fact, both younger employees and aging employees have this opportunity. However, aging employees can be reimbursed at a higher rate than younger employees (Interview#9, aging employee, July 4, 2018). IKEA also provides this benefit to both full-time and part-time employees regardless of their positions (VOVWORLD, 2018).

IKEA has not clearly implemented the HR strategy focused on recovery from losses. However, the company has created an opportunity for aging employees to participate in store-level decision-making and group discussion (Interview#9, aging employee, July 4, 2018). Regarding the HR strategy focused on regulation of losses, IKEA has exempted aging employees from working overtime and has provided them with the opportunity to work part-time so that they can use their remaining time freely based on their lifestyles (Interview#9, aging employee, July 4, 2018).

In sum, IKEA has applied 3 main groups of HR strategies --- growth, maintenance of the current level of functioning, and regulation of losses --- in order to manage, develop, and retain aging employees within the company.

### ***Hino Motors Manufacturing***

***Background.*** Hino Motors Manufacturing (Thailand) Company Limited (Hino, Thailand), a multinational corporation (MNC) from Japan, was established in 1964 (Hino, Thailand, 2018) with the primary objective of manufacturing trucks under the Hino brand and manufacturing automobile parts for Toyota Vigo, Toyota Fortuner, Toyota Yaris, and Toyota Vios. There are 3,514 employees working at Hino Thailand (as of July 11, 2018) (data obtained from field visits on July 11, 2018). The company has approximately 185 aging employees (employees who are at least 50 years of age) (as of July 11, 2018). The retirement age is 55 years. When each employee reaches age 55, the company gives them a questionnaire asking

whether he or she would like to continue working at Hino, Thailand. The company typically does this every year until this employee reaches 58 years of age, at which point the employee's status is changed to that of a contract worker if he or she wishes to remain working (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interview#11, aging employee, July 11, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of the growth HR strategy, Hino, Thailand has paid special attention to training aging employees via a training roadmap (regular training of aging employees). Then, the training roadmap is closely linked to the career path and promotion plan of these aging employees (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interviews#11-13, aging employees, July 11, 2018).

With regard to the HR strategy focused on maintenance of the current level of functioning, Hino, Thailand provides courses for financial planning so that employees can avoid debt and have enough money to live on after retirement (at the age of 55 or 58 years). Starting at age 40, these courses teach employees about financial planning, financial management, household accounting, and savings plans (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interviews#11-13, aging employees, July 11, 2018). According to an interview,

“We have realized that if employees, especially male employees, do not save money for retirement at their early ages, they will spend too much money and have too many debts... We then ask employees who are at least 40 years of age to attend our project on retirement preparation. Courses in this project primary include long-term financial planning (Interview#10, top manager, July 11, 2018)”

Additionally, Hino, Thailand offers aging employees courses on health conditions and on how to plan their meals. It also provides an annual health check-up for its contract workers (who are more than 58 years of age). Health check-up items include tumor marker for prostate cancer,

pap smear, mammogram, tumor marker for liver cancer, ultrasound of upper abdomen, and ultrasound of lower abdomen. The company also provides an influenza vaccine for aging employees. These workers can still be reimbursed for 100% of their medical expenses from the company. Moreover, the company has designed its office according to the principles of ergonomics. It has trained aging employees regarding how to adjust their work processes to prevent backache and how to move and lift without back injury (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interviews#11-13, aging employees, July 11, 2018).

Regarding the HR strategy focused on recovery from losses, Hino, Thailand has paid special attention to the transfer of knowledge from aging employees to younger employees. Accordingly, aging employees must serve as trainers for younger employees, especially in jobs that require special expertise or techniques such as rubbing and surfacing. One of the company's important HR practices is that Hino, Thailand typically moves aging employees (who are more than 50 years old) to jobs that are appropriate for them. After 58 years of age, the company changes the status of workers from full-time to contract. These contract workers act as advisors to managers or employees in each department. They typically serve as coaches or mentors and provide advice or suggestions to managers or employees in that department. However, they do not have subordinates (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interviews#11-13, aging employees, July 11, 2018).

Finally, concerning the HR strategy focused on regulation of losses, Hino, Thailand has reduced the workload of aging employees (Interview#10, top manager, July 11, 2018; Interviews#11-13, aging employees, July 11, 2018). However, aging employees or contract workers still have to work full-time even though they serve as advisors to managers or employees in each department. According to an interview,

“Aging employees should not work full-time. Rather, they should work only 3-4 days a week. They should not work too hard, but they should aim to transfer their valuable experience to younger employees. (Interview#12, aging employee, July 11, 2018)”

In sum, Hino, Thailand has applied the HR strategies of growth, maintenance of the current level of function, recovery from losses, and regulation of losses to managing its aging employees.

### ***Centara Hotels and Resorts***

***Background.*** On June 26, 2007, every hotel under the title “Central Hotels and Resorts” changed its name to “Centara Hotels and Resorts”, which consists of six sub-brands: Centara Grand Hotels and Resorts, Centara Hotels and Resorts, Centara Residence and Suite, Centara Boutique Collection, Centara by Centara Hotels and Resorts, and Cozy Hotels (Centara Hotels and Resorts, 2018). Centara Hotels and Resorts have employed aging employees for quite a long time (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018). As of May 23, 2018, Centara Hotels and Resorts employed 143 aging employees (data obtained from field visits on July 26, 2018). There are two main groups of aging employees at Centara Hotels and Resorts. That said, most are employees who worked at these hotels and resorts for a long time until they retired, at which point Centara Hotels and Resorts rehired them. However, there is another group of aging employees who retired from other organizations, and Centara Hotels and Resorts have recruited them as new employees (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of maintaining the current level of functioning, Centara Hotels and Resorts provides annual health check-ups for aging employees. Additionally, retired aging employees have the same right to medical expenses

reimbursement as nonretired aging employees and younger employees. In addition, the company provides courses to prepare aging employees for future retirement. These courses focus on how to take care of their health, nutrition for aging employees, how to live well and happily after retirement, and how to conduct financial planning (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018).

With regard to recovery from losses, Centara Hotels and Resorts encourages aging employees to transfer knowledge, skills, and experience to younger employees, especially in jobs that require special expertise, including visa documents preparation, work permit documents preparation, cost analysis, and clothing skills (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018). According to an interview,

“Aging employees who perform jobs that are complicated or jobs that require special expertise must transfer their knowledge, skills, and experience to younger generations... We have to pair up younger generations with experienced aging employees. In other words, these experienced aging employees must mentor younger employees (Interview#14, top managers, July 26, 2018)”

Some white-collar employees who retire, especially those who have worked with the company since its beginning and have grown together with the company, may be appointed as advisors to top managers of Centara Hotels and Resorts (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018). One of the top managers at the company believed that this practice is one of the best reflections of Thai culture. (Interview#15, top managers, July 26, 2018).

Finally, concerning the regulation of losses HR strategy, Centara Hotels and Resorts provides early retirement for employees on a case-by-case basis. That said, employees who are

eligible for early retirement must have worked for the company for at least 10 to 15 years. However, if these employees retire early, they are not eligible to receive severance pay (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018).

Additionally, Centara Hotels and Resorts has moved aging employees to different jobs based on their workload. For instance, aging employees who are responsible for housekeeping services may have to be rotated to other functions, such as food and beverage preparation, after their retirement because the new function has a lower workload than the previous function and aging employees can handle it well without exhaustion (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018).

Moreover, the company does not encourage aging employees to work overtime, except in some cases, such as in housekeeping, that may sometimes require overtime. Furthermore, the company provides additional leave without pay (more than 30 days) for aging employees if they face health problems or injuries after accidents (Interviews#14-15, top managers, July 26, 2018; Interviews#16-17, aging employees, July 26, 2018).

In sum, Centara Hotels and Resorts has implemented strategies focused on the maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses for managing their aging employees.

### ***Cho Heng***

***Background.*** In 1959, Cho Heng Rice Vermicelli Factory Company Limited was established with the primary objective of producing rice vermicelli and products from rice, including rice flour, glutinous rice flour, rice sticks, rice starch, and glutinous rice starch, under the “Erawan” brand. The company has been the leader in this area for a long time (Cho Heng,

2018; Forbes Thailand, 2017). The company has approximately 1,670 employees (as of June 30, 2018) (data obtained from field visits on July 12, 2018). The company has approximately 332 aging employees who are more than 50 years old. The retirement age is 60 years; any employees would wish to continue working after that age will automatically maintain their full-time status. The company has approximately 79 aging employees who are more than 60 years of age (data obtained from field visits on July 12, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of the growth HR strategy, Cho Heng has primarily focused on training its aging employees via on-the-job training and, to a lesser extent, classroom training. Training courses for aging employees primarily include 5S (Seiri, Seiton, Seriso, Seiketsu, and Shitsuke), computer skills (e.g., Microsoft Word, Excel, and Photoshop) and other courses related to the areas of expertise of each aging employee (especially those at the professional level) (Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018).

With regard to maintaining the current level of functioning, the company provides annual health check-ups for its aging employees. Every morning and afternoon, the company must measure the blood pressure of aging employees who have done risky jobs, such as lifting. The company has also offered yoga, zumba, and fitness classes for aging employees, as well as jogging and cycling clubs for aging employees who can still do those activities. Cho Heng has also provided a first aid room with 24-hour doctors and an ambulance in case any aging employees need to go to nearby hospitals. Moreover, the company has offered its aging employees several training courses, including financial planning. The company has encouraged its aging employees to save money, spend their money efficiently, and to avoid debt

(Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018).

Additionally, the company has offered aging employees training courses such as occupational safety and fire extinguishing techniques so that they can work safely at the factory level. The company has evaluated the performance of aging employees based on the following criteria. If aging employees work at the operational level, their absenteeism rate is one of the most important performance evaluation criteria. For aging employees at the managerial level, the ability to make effective decisions is one of the most important criteria. Finally, in the case of aging employees at the executive level, strategic thinking skills are one of the most important criteria (Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018).

Regarding recovery from losses, Cho Heng has paid special attention to the transfer of knowledge from aging employees to younger generations of employees. In this regard, aging employees, especially those who are retired technicians or retired senior technicians, have to serve as advisors, coaches, or mentors for younger employees. In some cases, the company has had to record (via VDO) how each retired technician does his or her jobs, especially jobs that require special expertise, so that other younger employees can learn from watching the VDO. Additionally, Cho Heng has encouraged its aging employees to participate in the decision-making process because these employees have accumulated extensive work experience over time (Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018).

Finally, concerning the regulation of losses, Cho Heng has typically exempted aging employees from working night shifts, and thus most work day shifts. However, Cho Heng does

not allow its employees to work part-time because the company's management of part-time employees is quite sophisticated. Additionally, based on the author's semistructured interviews, most aging employees at Cho Heng do not want to work part-time. Rather, they are willing to work full-time because they are eligible to receive the same levels of wages and benefits as younger employees, and they are still happy to work at Cho Heng (Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018). According to an interview,

“I would say that nobody who is at 60 years of age would like to work as a part-time employee here. Everyone still wants to work full-time. We are very happy working here (Interview#21, aging employee, July 12, 2018)”

Moreover, Cho Heng has moved aging employees among different jobs so they can perform duties that are appropriate for their physical health conditions and ages (Interview#18, top manager, July 12, 2018; Interviews#19-20, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#21-23, employees, July 12, 2018).

In sum, Cho Heng has applied the strategies of growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses in managing its aging employees.

### ***Samrong General Hospital***

***Background.*** Since 1981, Samrong General Hospital has grown from a small, 25-bed hospital to a 150-bed hospital with more than 600,000 patients per year (30<sup>th</sup> Anniversary of Samrong General Hospital, 2011; Samrong General Hospital, 2018). Currently, Samrong General Hospital has approximately 600 employees. Among these employees, there are 132 aging employees older than 50 years of age (data obtained from field visits on November 16, 2018). Samrong General Hospital has received the Thailand Labor Management Excellence

Award for 7 consecutive years. Additionally, the hospital received the corporate governance award (treatment of employees) from Puey Ungpakorn Institute, Bank of Thailand in 2018 (data obtained from field visits on November 16, 2018).

***HR strategies and practices for managing aging employees.*** In terms of the growth HR strategy, Samrong General Hospital has continuously trained its aging employees via classroom training, on-the-job training, job shadowing, and coaching. Additionally, the company has attempted to upgrade its aging employees' technology skills via classroom training and e-learning (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018).

With regard to maintenance of the current level of functioning, Samrong General Hospital provides an annual health check-up for aging employees. If aging employees would like a health check-up that goes beyond the items provided free-of-charge by the hospital, they can request for those items from the hospital at special price. The hospital also provides a compressed work week for its aging employees (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018). For instance, an aging employee can work 8am to 8pm every day for only 4 days a week and has 3 days off per week (Interview#27, aging employee, November 26, 2018). Samrong General Hospital also provides a financial planning program for its aging employees. Specifically, the hospital has worked with its own savings cooperative to offer the program titled "Happy Retirement" for aging employees to ensure that they have sufficient money to support themselves after retirement (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018).

Moreover, the hospital provides several training courses to ensure that its aging employees remain healthy; these courses include juicing for health and how to develop consciousness. Furthermore, Samrong General Hospital has regularly evaluated the performance of aging employees by using the same criteria as those used before retirement. In this regard, top managers of the hospital expect that aging employees should at least maintain the same performance level as before retirement (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018).

Regarding recovery from losses, Samrong General Hospital has primarily focused on mentoring and knowledge transfer policies. In particular, aging employees must serve as mentors for younger generations of employees, to whom they must transfer knowledge and skills (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018).

In addition, the hospital has implemented a policy of appointing aging employees as advisors to the hospital (Interview#24, top manager, November 16, 2018; Interview#25, HR manager, November 16, 2018; Interviews#26-28, aging employees, November 16, 2018).

According to an interview,

“In my case, I am the general manager of the hospital. In the near future, after retirement, I may be appointed to be the advisor of the hospital. (Interview#24, top manager, November 16, 2018)”

In sum, for managing its aging employees, Samrong General Hospital has primarily implemented the HR strategies of growth, maintenance of the current level of functioning, and recovery from losses.

Overall, the empirical findings derived from the case studies of Chaiyaboon Brothers Group, SE-ED, IKEA, Hino (Thailand), Centara Hotels and Resorts, Cho Heng, and Samrong General Hospital demonstrate that all seven firms have implemented a variety of HR strategies and practices for managing aging employees in their organizations (see Table 5 for summary of the empirical findings).

## **Discussion**

Based on a cross-case analysis of empirical findings, this paper found support for the following arguments regarding HR strategies and practices for managing aging employees in organizations. First, HR strategies for managing aging employees in organizations in Thailand can be classified into 4 groups: growth, maintenance of the current level of functioning, recovery from losses, and regulation of losses. The growth HR strategy aims to help aging employees reach higher levels of functioning. Organizations in Thailand have typically trained their aging employees via on-the-job training and formal classroom training. Classroom training is likely to focus on improving employees' language and computer skills so that aging employees possess valuable skills and are able to adapt themselves to the changing world of work. In addition to training aging employees, organizations in Thailand have attempted to develop their aging employees through several methods, including coaching, mentoring, and job shadowing. These developmental methods should prepare aging employees according to their individual career plans so that these employees can be promoted to higher positions in the future. Moreover, organizations in Thailand have implemented the practice of developmental performance appraisal to ensure that aging employees understand their own strengths and weaknesses, attempt to improve their weaknesses, and are able to be promoted according to their career plan. However, compared with other groups of HR strategies for managing aging employees in

organizational contexts, organizations in Thailand are likely to rely less on the growth HR strategy partly because these organizations may perceive that most aging employees have already reached a high level of functioning. Thus, organizations may not realize the importance of the growth HR strategy and do not want to invest their budgets in training and developing this group of aging employees. Nevertheless, in reality, the implementation of the growth HR strategy, specifically HR practices including formal classroom training, on-the-job training, several types of development, and developmental performance appraisal, is still necessary for organizations in Thailand because this HR strategy helps aging employees perceive that their developmental needs are being supported by their organizations, helps these employees realize that organizations recognize the importance of aging employees and are able to retain high-potential aging employees over time, and helps these employees upgrade their knowledge and skills to fit changing technological and sociocultural contexts, especially the emergence of Thailand 4.0 and the country's transition into an aged society.

Second, the maintenance of the current level of functioning aims to help aging employees in Thai organizations maintain their current levels of functioning in the face of new challenges such as deterioration of health conditions. In this regard, organizations in Thailand provide several training courses that aim to help aging employees feel safe and secure with their jobs, be healthy enough to work within the organizations over time, and still maintain the same level of performance within these organizations. Examples of these courses include financial planning before retirement, how to exercise in the context of the workplace, how to control weight, how to take care of physical health before retirement, nutrition for aging employees, ergonomics for aging employees, occupational safety, and meditation training. Additionally, organizations in Thailand provide an annual health check-up for aging employees to help them understand their

health status, address any deterioration in health conditions, and get treatment if they have health issues/problems. In this regard, these aging employees should be able to maintain their level of work performance over time. Moreover, organizations in Thailand have applied the performance appraisal of aging employees' work performance and performance-based pay to ensure that their work performance meets the standard required by organizations, that their work performance is maintained at the same level over many years, and that their pay is linked closely to their work performance. Furthermore, firms in Thailand also provide their aging employees with flexible benefit packages so that aging employees can choose packages that are well suited to their lifestyles. Some firms in Thailand provides aging employees with flexible work arrangements, such as teleworking and compressed work weeks, allowing these aging employees to maintain the same level of work performance and to balance their work and personal lives. In sum, HR practices, including financial planning facilitation, safety, ergonomics, health and meditation training courses, annual health check-up packages, performance appraisal, performance-based pay, flexible benefit packages, and flexible work arrangements, are essential to helping aging employees in Thai organizations feel safe and secure with their jobs, maintain their physical and mental health, and stabilize their financial status so that they can still work at the same level of performance and balance both their working and personal lives even though they face new challenges in terms of their health.

Third, the recovery from losses HR strategy aims to help aging employees recover from losses (e.g., in health) or return to previous levels of functioning after losses. In this regard, the implementation of several HR practices under this group of HR strategies is likely to remove job demands that aging employees may not be able to achieve (due to their health) and replace them with other job demands that use the existing but previously underused knowledge, skills and

experience of aging employees. In particular, organizations in Thailand rotate or move aging employees among different jobs to ensure that these employees can respond to the requirements of their jobs despite their health conditions. One of the most crucial HR practices under this group of strategies is that organizations in Thailand enrich aging employees' jobs by encouraging them to transfer their knowledge, skills, and experience to younger generations of employees to ensure that aging employees' tacit knowledge can still be maintained within organizations. In this case, aging employees typically serve as coaches or mentors for younger generations of employees. Additionally, some organizations in Thailand encourage aging employees to apply their existing tacit knowledge, skills, and experience to decision-making processes. In many cases, aging employees are appointed as advisors to top management or to organizations to facilitate the transfer of tacit knowledge and participation in decision-making processes. In sum, HR practices, including job movement or rotation, job enrichment (knowledge transfer), appointment as an advisor, mentoring or coaching policies, and participation in decision-making processes, are necessary for organizations in Thailand because these HR practices help maintain knowledgeable, skillful, and experienced aging employees, help transfer valuable tacit knowledge from generation to generations, and help organizations and/or top management make better decisions, especially in the context of rapid change.

Fourth, the regulation of losses HR strategy aims to help aging employees function adequately at lower levels of job demands when the maintenance of the current level of functioning or recovery from losses is no longer possible. In this regard, the implementation of several HR practices under this group of HR strategies is likely to accommodate aging employees by reducing their workload or assigning them to work in less physically demanding positions. Specifically, organizations in Thailand typically reduce aging employees' workloads

by offering these employees part-time jobs or by exempting them from working in shifts (especially night shifts) and overtime. These HR practices should help to alleviate the job demands on aging employees so that they have more time to address health conditions while still working in these organizations. Additionally, some organizations in Thailand provide aging employees with early retirement so that they can stop working and spend more time dealing with health issues or taking care of themselves or their family members after retirement. If aging employees do not want to stop working in their organizations but do want to have more time to take care of their own health or their family members for a period of time, organizations in Thailand provide these aging employees with long-term leave: aging employees can take leave for a period of 3-6 months to address their personal issues. When these issues are resolved, they can return to work as usual. In sum, HR practices, including reduced workload, working part-time, exemption from working in shifts or overtime, early retirement, and long-term leave, are significant to the success of organizations in managing aging employees because these HR practices help employees tackle job demands that are reduced to fit health conditions or personal issues when the current level of functioning cannot be maintained or restored.

Finally, one of the most important HR practices for managing aging employees in organizations in Thailand and other developing countries or emerging market economies, where the level of household debts and/or personal debt is high, is training courses related to financial planning or so-called financial planning facilitation. This HR practice is classified under the maintenance of the current level of functioning and plays a crucial role in helping aging employees maintain the same standard of living even after retirement. Typically, many blue-collar and white-collar employees in Thailand have had financial troubles and cannot manage high levels of debt. When they are young, these employees rely on credit cards or external loans

with high interest rates. Employees are unable to manage such high levels of debt that have accumulated over many years. One reason is that they have no financial literacy or basic knowledge of household accounting. Eventually, when they retire and obtain a sum of money from their firms, instead of using this money from retirement to purchase what they need or to further invest in high interest rate funds, they have to repay their debts. In this regard, we can say that Thai labor is likely to become old before it becomes rich. Therefore, the HR practice of financial planning facilitation is essential to ensure that aging employees have financial literacy before retirement. Financial planning is a very important HR practice for firms located in Thailand and other emerging market economies where the level of household debt and/or personal debt is high. Accordingly, top managers, HR managers, and HR professionals within Thai firms should facilitate financial planning among aging employees by offering training courses and/or encouraging aging employees to attend financial planning programs early in their careers, such as starting at 40 years of age, so that aging employees can plan their resources and uses of funds more appropriately. This HR practice should also play a crucial role in encouraging these Thai firms to become employers of choice and ultimately contribute to the overall national economic and financial development of Thailand and other emerging market economies where the level of household debt and/or personal debt is high.

In sum, this paper proposes four groups of HR strategies for managing aging employees in organizations based on lifespan theory (specifically, the theory of selection, optimization, and compensation). Each group of HR strategies consists of several HR practices that are bundled together because they contribute to the ultimate goal of helping aging employees reach higher levels of functioning, to maintain current levels of functioning in the face of new challenges, to

return to previous levels of functioning after a loss, or to organize adequate functioning at lower levels when maintenance or recovery is no longer possible.

## **Conclusions**

This paper aims to contribute to the literature on HRM in the following ways. First, most previous studies on HR practices for aging employees focused on the management of these employees from an employer perspective. However, this study has examined these HR practices from an employee perspective. In fact, the author triangulated the findings from aging employees with those from employers to ensure that actual HR practices perceived by aging employees are consistent with HR practices perceived by top managers and/or HR managers. Second, this paper has applied lifespan theory to examine HR strategies and practices that are appropriate for managing aging employees in organizations. The lifespan theory is more suitable than other general theories because this theory adopts a contingency view in assessing how different individual worker characteristics, including age, influence the retention of aging employees. Third, the literature on HR practices for aging employees has overlooked developing economies and emerging market economies, including the underresearched country of Thailand, as most of the studies in this area have focused on developed countries.

This paper also provides practical implications for top managers and/or HR managers of firms in Thailand and other developing countries or emerging market economies where the level of household debt and/or personal debt is high. In particular, both employees and managers in this study were able to mention various HR practices, including financial planning facilitation, that were appropriate for aging employees and that were available in firms. In this regard, HR managers should document these good and appropriate HR practices to ensure that they become a part of official, structured HR strategies and practices. This would ultimately help line

managers and aging employees think more positively about the future of aging employees within the company and help retain invaluable aging employees over time.

Finally, this paper provides social/policy implications for the government and/or relevant public agencies of Thailand and of several other developing countries/emerging market economies. That said, these governments should encourage firms located in their countries to implement these HR strategies and practices for developing, maintaining, deploying, and supporting aging employees. In particular, these HR strategies and practices are very appropriate for application in firms located in developing countries where the majority of aging people do not have sufficient savings to support themselves after retirement, especially when these countries are becoming aging societies, as in the case of Thailand.

One of the limitations of this research is its methodology. Because this research is based on case studies of seven firms located in Thailand, the findings may not be generalizable to all other firms across countries. Rather, the aim of this paper is to further the discussion regarding HR strategies and practices for managing aging employees in organizations. Another limitation of this research is that it does not include firms located in several other industries, including the agricultural and fishery industry and the financial services industry. Future research may explore HR strategies and practices for managing aging employees in organizations located in these industries. Moreover, quantitative studies using large samples of firms across industries might also be useful in deepening the understanding of HR strategies and practices for managing aging/retired employees in organizations.

Table 1. The number of aging employees with older than 60 years across several industries in

Thailand for the year 2017\*

Industry	Number (persons)	%
Agriculture, forestry, and fishery	87,099	18.2
Mining and quarry	1,599	.3
Manufacturing	72,102	15.1
Electricity, gas, steam, and air-conditioning system	1,957	.4
Water supplies, management, and treatment of wastewater, waste, and garbage	2,748	.6
Construction	41,267	8.6
Wholesale and retail, motorcycle and automobile maintenance	49,918	10.5
Transportation and warehouse	15,291	3.2
Hotels and restaurants	29,591	6.2
Information and communication	1,718	.4
Financial services and insurance	5,545	1.2
Real estate	8,020	1.7
Science and technical professionals	4,301	.9
Administration and support services	30,773	6.4
Government administration, national defense, and compulsory social insurance	41,013	8.6
Education	34,761	7.3
Health and social administration	7,157	1.5
Arts, entertainment, and recreation	3,117	.7
Other service activities	14,506	3.0
Personal household employment	24,786	5.2

Total	477,272	100.0
-------	---------	-------

\*Informal employees are excluded.

Source: National Statistical Office of Thailand

Table 2. List of interviewees

List of Interviewees	Chaiyaboon Brothers Group	SE-ED	IKEA	Hino (Thailand)	Centara Hotels and Resorts	Cho Heng	Samrong General Hospital
Top / Managerial Level	1	2	-	1	2	3	2
Aging employees	3	2	1	3	2	3	3

Table 3. Examples of Data Structure

Raw Data	Empirical Themes	Conceptual Category
“Aging employees who perform jobs that are complicated or jobs that require special expertise must transfer their knowledge, skills, and experience to younger generations... We have to pair up younger generations with experienced aging employees. In other words, these experienced aging employees must mentor younger employees”	Knowledge transfer / job enrichment	Recovery from losses HR strategy
“We have realized that if employees, especially male employees, do not save money for retirement at their early ages, they will spend too much money and have too many debts... We then ask employees who are at least 40 years of age to attend the project on retirement preparation. Courses in this project primarily include financial planning”	Financial planning facilitation	Maintenance of the current level of functioning HR strategy

Table 4. Frequency of empirical theme

Empirical themes	Chaiyaboon Brothers Group	SE-ED	IKEA	Hino (Thailand)	Centara Hotels and Resorts	Cho Heng	Samrong General Hospital
Courses/Classroom training	4		1			6	5
On-the-job training	4	4	1			6	5
Several types of development (e.g., coaching)	4	4					5
Career support/training roadmap/promotion plan				4			
Developmental performance appraisal	4						
Financial planning facilitation	4			4	4	6	5
Safety & health training	4		1	4	4	6	5
Ergonomics	4			4			
Compressed work week							5
Annual health check-up	4	4		4	4	6	5
Performance appraisal/performance-based pay	4	4				6	5
Flexible benefit package	4		1	4			5
Prohibition from dangerous jobs		4	1			6	
Teleworking/working from home	4						

Knowledge transfer/job enrichment	4			4	4	6	5
Advisor/Mentor	4			4	4	6	5
Participation in decision-making			1			6	
Job rotation/movement		4			4	6	
Reduced workload	4			4	4	6	
Exemption from working in shifts and overtime			1			6	
Working part-time	4		1				
Early retirement	4				4		
Long-term leave/additional leave without pay	4	4			4		

Table 5. Summary of the empirical findings

Growth HR strategy	Maintenance of the current level of functioning HR strategy	Recovery from losses HR strategy	Regulation of losses HR strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Courses/Classroom training</li> <li>- On-the-job training</li> <li>- Several types of development (e.g., coaching)</li> <li>- Career support/training roadmap/promotion plan</li> <li>- Developmental performance appraisal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financial planning facilitation</li> <li>- Safety &amp; health training</li> <li>- Ergonomics</li> <li>- Compressed work week</li> <li>- Annual health check-up</li> <li>- Performance appraisal/performance-based pay</li> <li>- Flexible benefit package</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Knowledge transfer/job enrichment</li> <li>- Advisor/Mentor</li> <li>- Participation in decision-making</li> <li>- Job rotation/movement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduced workload</li> <li>- Exemption from working in shifts and overtime</li> <li>- Working part-time</li> <li>- Early retirement</li> <li>- Long-term leave/additional leave without pay</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prohibition from dangerous jobs</li> <li>- Teleworking/working from home</li> </ul>		
--	--	--	--

## References

30<sup>th</sup> Anniversary of Samrong General Hospital. (2011). History and background of Samrong General Hospital. Samut Prakarn: Samrong General Hospital.

Apinunmahakul, A. (2016). How well has Thailand prepared for the aged society? Retrieved on November 22, 2018 from <http://www.nationmultimedia.com/business/How-well-has-Thailand-prepared-for-the-aged-society-30290913.html>.

Appelbaum, E. and Batt, R. (1994). The new American workplace: Transforming work systems in the United States. Ithaca, NY: ILR Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.

Armstrong-Stassen, M. (2008a). Organizational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers. *Human Resource Management Journal*, 18:36–53.

Armstrong-Stassen, M. (2008b). Human Resource Practices for Mature Workers – And Why Aren’t Employers Using Them. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 4: 334–352.

Armstrong-Stassen, M. and Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 319 – 344.

Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 201 – 220.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128.

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. and de Long, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC-Strategies. *Journal of Management Studies*, 50: 545 – 572.

Baltes, P. B., Staudinger, U. M., and Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50: 471 – 507.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.

Beamond, M. T., Farndale, E., and Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4): 499-510.

Boxall, P. and Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement system. *Human Resource Management Journal*, 19(1): 3-23.

Brandbuffet. (2015). Four years of IKEA in Thailand – Difference but not different. Retrieved on December 6, 2018 from <https://www.brandbuffet.in.th/2015/12/ikea-pick-up-phuket-business-plan/>.

Centara Hotels and Resorts. (2018). History and background of Centara hotels and resorts. Retrieved on December 12, 2018 from <https://www.centarahotelsresorts.com/th/>.

Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., and Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2): 311-343.

Chaiyaboon Brothers Group. (2018). History and background of Chaiyaboon Brothers Group. Retrieved on December 2, 2018 from [www.chaiyaboon.com](http://www.chaiyaboon.com).

Cho Heng. (2018). History and background of Cho Heng. Retrieved on December 14, 2018 from <http://www.choheng.com/th/>.

Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49: 544-560.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 417 – 446.

Cooke, F.L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: Strategy, challenges, and HR implications for the MNCs and host countries. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9): 1832-1852.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.

Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4): 802-835.

Ebner, N. C., Freund, A. M., and Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21: 664 - 678.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Evans, W. D. and Davis, W. D. H. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31: 758-775.

Farr, J.L. and Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: beyond the individual, In C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds), *International Review of Organizational and Industrial Psychology*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Finegold, D., Mohrman, S. and Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 655 – 674.

Forbes Thailand. (2017). Old but strong – Erawan Brand. Retrieved on December 16, 2018 from <http://www.forbesthailand.com/asianbiz-detail.php?did=1712>.

Freund, A. M. (2006). Differential motivational consequences of goal focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 21: 240 – 252.

Gardner, T. M., Wright, P. M., and Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64: 315-350.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1): 3-13.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 22-38.

Hedge, J.W., Borman, W.C. and Lammlein, S.E. (2006). *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.'

Hino (Thailand), 2018. History and background of Hino Motors Manufacturing (Thailand). Retrieved on December 11, 2018 from <http://www.hinomanufacturing.co.th/>.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

IKEA. (2018). History and background of IKEA. Retrieved on December 6, 2018 from <https://www.ikea.com/th/th/>.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6): 1264-1294.

Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29: 440 – 458.

Kanfer, R., Beier, M., and Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22: 253 – 264.

Khilji, S. E. and Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189.

Kooij, D. T. A. M. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Ridderkerk: Ridderprint B.V.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A., Jansen, P., and Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23: 364–394.

Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., and Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Result of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 197-225.

Kooij, D. T. A. M., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., and Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23: 18 – 35.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., and de Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 1111 – 1136.

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J., and de Lange, A. H. (2014). Managing an aging workers: Bundles of HR practices for aging workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25: 2192 – 2212.

Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

Manager Online. (2018). IKEA perceives Thailand as its strategic market --- Planning to open 10 branches in 10 years. Retrieved on December 6, 2018 from <https://mgronline.com/business/detail/9610000026138>.

Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392 – 423.

Paul, R. J. and Townsend, J. B. (1993). Managing the older worker: Don't just rinse away the gray. *The Academy of Management Executive*, 7: 67 – 74.

Rau, B. L. and Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6): 649-660.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., and Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22: 21 – 40.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychology Bulletin*, 93: 328 – 367.

Saba, T. and Guerin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: The case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, 34(2): 195-214.

Samrong General Hospital. (2018). History and background of Samrong General Hospital. Retrieved on December 18, 2018 from <http://www.samrong-hosp.com/>.

Shkop, Y.M. (1982). The impact of job modification options on retirement plans. *Industrial Relations*, 21: 261-267.

Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48: 745-768.

Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50: 558-577.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers: An Introduction to Vocational Development*. New York: Harpers & Brothers.

Surbhi, S. (2015). Differences between developed and developing countries. Retrieved on November 25, 2018 from <https://keydifferences.com/difference-between-developed-countries-and-developing-countries.html>.

Taylor, P. and Walker, A. (1998a). Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research. *Human Resource Management Journal*, 8(3): 61-76.

Taylor, P. and Walker, A. (1998b). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18(6): 641-658.

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. USA: Sage Publications.

Thairath Online. (2014). *Thailand to become the aged society in 2025*. Retrieved on November 20, 2018 from <https://www.thairath.co.th/content/410946>.

Toh, S. M., Morgeson, F. P., and Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 864-882.

Vandenberg, R., Richardson, H., and Eastman, L. (1999). The impact of high involvement processes on organizational effectiveness: a second order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3): 300-339.

VOVWORLD. (2018). Examples of recruitment of aging employees – The case of IKEA (Thailand). Retrieved on December 6, 2018 from <http://vovworld.vn/th-TH/ขายค่าอาชญา/ดาวน์โหลด/วีดีโอดูแลผู้สูงอายุ/อาชญากรรมของทาง-ikea-ประเทศไทย -661137.vov>.

Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 54(3): 12-16.

Warr, P. (2001). Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, and personality traits, and motives. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 16), pp. 1 – 36, New York: Wiley.

Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

Wright, P. M., Smart, D. L., and McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074.

World Health Organization. (2002). Active ageing: A policy framework. Retrieved on November 20, 2018 from [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf).

Yabushita, N.W. (2016). *Employment and human resource management in super-aged society: Lessons learned from Japan*. Pathumthani: Japanese Studies Center, Thammasat University.

Yeatts, E., Folts, W.E., and Knapp, D.J. (2000). Older Workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21<sup>st</sup> century. *Educational Gerontology*, 26(6): 565-582.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

Zaleska, K.J. and De Menezes, L.M. (2007). Human resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60: 987-1018.

## บทความที่ 2

### **The Influence of Institutional Contexts on the Implementation of Age-Related HR Practices in Firms: Evidence from Thailand**

#### **ABSTRACT**

This paper examines the influence of macro-level institutions on the design and implementation of age-related human resource (HR) practices in organizations located in the under-researched developing country of Thailand. It conducts a cross-case analysis of five organizations across industries. The empirical evidence in this paper draws on semistructured interviews and focus groups with aging employees of each organization, semistructured interviews with top managers and/or HR managers of each organization, field visits to each organization located in Bangkok and in other provinces in Thailand, and a review of archival documents and web-based resources. This paper proposes that the skill shortage in the labor market and the ‘productivist informal security’ welfare state regime in Thailand play a crucial role in the design and implementation of age-related HR practices within firms. Specifically, these firms design and implement these age-related HR practices in order to ensure that aging employees in their firms maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after retirement to respond to the ‘productivist informal security’ welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career.

#### **Introduction**

Increasingly, scholars are likely to believe that the implementation of age-related human resource (HR) practices is important in fostering aging employees’ employability and motivation, thereby unlocking the fullest potential of these employees and retaining them with

organizations over time (Boehm, Schroder, & Bal, 2018; Loretto & White, 2006; Naegele & Walker, 2011; Walker, 2005). Age-related HR practices here refer to HR practices for managing aging employees in organizations. That said, because aging employees possess characteristics that make them different from young employees in organizations, it is possible that organizations should design and implement age-related HR practices that are specifically designed to motivate and retain this group of employees.

Actually, aging employees become much more important in the current situation of several developed and developing countries because the proportion of aging employees has increased across these countries while the birth rate has decreased. Thus, it is crucial that organizations in these countries should understand how to manage aging employees in order to lead to desirable work outcomes (Ng and Feldman, 2008; Truxillo and Fraccaroli, 2013). However, prior studies on age-related HR practices have typically been conducted through surveys of top managers or HR managers regarding HR strategies and practices that should be appropriate for aging employees in organizations (e.g., Paul and Townsend, 1993) or regarding the HR strategies and practices that play a crucial role in retaining aging employees in organizations over time (Remery, Henkens, Schippeers, and Ekamper, 2003). These prior studies have not paid sufficient attention to how age-related HR practices are designed and implemented based on contextual influences, including labor markets and welfare state regimes, of each country. In other words, previous research tends to ignore the influence of macro-level institutions on the design and implementation of age-related HR practices in organizations (Schroder, Hofacker, & Muller-Camen, 2009; Schroder, Muller-Camen, & Flynn, 2014; Boehm, Schroder, & Kunze, 2013). It is possible that these macro-level institutions, especially labor

market and welfare state regimes, lead to different types and designs of age-related HR practices across national contexts.

Moreover, few empirical studies have examined age-related HR practices considered particularly beneficial for aging employees in developing economies or emerging market economies. Developing economies or emerging market economies are different from developed economies in several aspects, including the standard of living. The standard of living in developed economies is definitely higher than that in developing economies (Surbhi, 2015), and this will, of course, influence age-related HR practices considered beneficial for aging employees in developing countries where the majority of aging people do not have sufficient savings to support themselves after retirement. This issue is especially important in countries that are becoming aging societies, such as Thailand (Apinunmahakul, 2016).

Therefore, this paper aims to focus on examining the influence of macro-level institutions on the design and implementation of age-related HR practices in organizations located in the under-researched developing country of Thailand by asking the following research questions: “How do macro-level institutions, especially labor market and welfare state regimes, influence the design and implementation of age-related HR practices within firms?”

Specifically, this paper conducts a cross-case analysis of five organizations across industries in Thailand: Samrong General Hospital in the healthcare industry, Chaiyaboon Brothers Group in the screen printing and graphic imaging industry, Cho Heng in the rice vermicelli manufacturing industry, Centara Hotels and Resorts in the hospitality industry, and Hino Motors Manufacturing (Thailand) in the automobile industry. These case studies are used to examine the influence of macro-level institutions on the design and implementation of age-related HR practices within firms.

The case study evidence in this paper draws on semistructured interviews and focus groups with aging employees of each organization, semistructured interviews with top managers and/or HR managers of each organization, field visits to each organization located in Bangkok and in other provinces in Thailand, and a review of archival documents and web-based resources, including newspaper reports and magazines. Here, the term “aging employees” refers to employees who are at least 50 years of age (Kooij, de Lange, Jansen, and Dikkers, 2008; Kooij, 2010). Based on these five case studies, this paper proposes that the skill shortage in the labor market and the ‘productivist informal security’ welfare state regime in Thailand play a crucial role in the design and implementation of age-related HR practices within firms. Specifically, these firms design and implement these age-related HR practices in order to ensure that aging employees in their firms maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after retirement to respond to the ‘productivist informal security’ welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career.

Therefore, this paper contributes to the literature on HRM, specifically on age-related HR practices, in the following ways. First, this paper examines how macro-level institutions influence the design and implementation of age-related HR practices within firms located in Thailand. In this regard, this paper aims to fill the gap in the literature on HRM, as proposed by Batt and Banerjee (2012), who suggested that the literature on HRM should extend beyond the organizational context and examine how institutional contexts influence the design and implementation of organizations’ HR practices. In this paper, the author also triangulated the findings from aging employees with those from employers to ensure that actual HR practices perceived by aging employees are in line with HR practices perceived by top managers and/or

HR managers. Second, prior literature has typically used general theories, including social exchange theory or perceived organizational membership, to explore how age-related HR practices influence the management of aging employees in organizations. This paper, however, has applied lifespan theory to examine HR practices that are appropriate for managing aging employees in organizations. The lifespan theory is more suitable than other general theories because this theory adopts a contingency view in assessing how different individual worker characteristics, including age, influence the management of aging employees. Third, the literature on age-related HR practices has been likely to overlook developing and emerging market economies, including the under-researched country of Thailand, as most of the studies in this area have focused on developed countries. Therefore, the findings in this paper provide an in-depth analysis of the influence of institutional contexts on the design and implementation of HR practices in firms located in the developing country of Thailand.

## **Theory and Framework**

Three important bodies of literature are reviewed to develop the conceptual framework used in this paper: the lifespan theory of selection, optimization, and compensation, age-related HR practices for managing aging employees in organizations, and institutional contexts. Additionally, the institutional contexts in Thailand are reviewed to provide a better understanding of how these contexts shape age-related HR practices examined in this paper.

### ***Lifespan Theory of Selection, Optimization, and Compensation***

According to the lifespan theory of selection, optimization, and compensation, Baltes, Staudinger, and Lindenberger (1999) stated that people attempt to achieve three goals during their own lifespan: (1) people need higher positions and greater responsibilities; (2) people need to maintain their own positions or duties and responsibilities, or look for ways to return to the

positions or duties and responsibilities that they used to have; and (3) people attempt to reduce their duties and responsibilities to an appropriate level. However, the importance of these 3 goals changes throughout people's lifetimes. For instance, when people are getting older, the importance of the goal of having higher positions and greater responsibilities decreases, while the importance of the goal of maintaining positions or duties and responsibilities and the goal of reducing duties and responsibilities to an appropriate level increases (Baltes, Staudinger, and Lindenberger, 1999; Kanfer and Ackerman, 2004; Ebner, Freund, and Baltes, 2006).

Because the importance of the 3 goals changes throughout people's lifespan, it is possible that universal high-performance HR practices that are implemented in typical organizations may not be appropriate for managing aging employees in those organizations (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). In other words, because older employees possess characteristics that make them different from younger employees in organizations, it is possible that organizations should implement age-related HR practices that are particularly designed to motivate and retain these older employees.

### ***Age-related HR Practices for Managing Aging Employees in Organizations***

From the perspective of the social exchange theory, organizations' actions, especially the implementation of HR practices, play a crucial role in retaining employees in organizations (e.g., Paré and Tremblay, 2007). However, the primary focus in prior literature on the social exchange theory has not been on aging employees. Nevertheless, Armstrong-Stassen (2008) argued that the implementation of HR practices that are specifically designed for aging employees (the so-called age-related HR practices) is likely to be viewed by these employees as a signal that organizations cares about them and, finally, these aging employees remain with their organizations over the long run.

Additionally, Finegold, Mohrman, and Spreitzer (2002); Conway (2004); Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange (2010); and Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen, and Dikkers (2013) noted that the relationship between HR practices and employees' job satisfaction and the relationship between HR practices and employees' affective commitment changes with employees' ages. In this regard, it is possible that some specific HR practices that are found to be associated with young employees' satisfaction and affective commitment may not be associated with aging employees' satisfaction and affective commitment. By contrast, some alternative age-related HR practices, including part-time work, reduced workloads, or semireirement, may be more appropriate for aging employees in organizations (Remery, Henkens, Schippers, and Ekamper, 2003; Rau and Adams, 2005; Kooij, 2010). Paul and Townsend (1993) also noted that age-related HR practices that are appropriate for aging employees in organizations include flexible work schedules, reduced work hours (and wages), compressed work weeks, job rotation, voluntary demotion, and flexible compensation and benefits packages. In this regard, the implementation of age-related HR practices in firms should play an important role in motivating and retaining qualified, aging employees within organizations.

However, most of the previous studies regarding the implementation of age-related HR practices in organizations were conducted from an employer perspective (Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). In addition, much of this literature has not paid attention to how institutional contexts, including the skill development system and the welfare state system, influence the implementation of age-related HR practices in firms. Moreover, prior research has typically examined age-related HR practices in developed economies (e.g., Armstrong-Stassen and Ursel, 2009; Armstrong-Stassen and Schlosser, 2011; Kooij, Jansen, Dikkers, and de Lange, 2014). By contrast, relatively little research has examined this topic in developing economies or

emerging market economies, including Thailand. Developing economies or emerging market economies are different from developed economies in several aspects, including the standard of living. The standard of living in developed economies is definitely higher than that in developing economies (Surbhi, 2015), and this will, of course, influence the implementation of age-related HR practices in developing countries where the majority of aging people do not have sufficient savings to support themselves after retirement.

### ***Institutional Contexts***

Institutions have been widely perceived as an important factor in explaining why each country across the globe has different levels of economic development and long-term sustainable growth (Haggard, 2004). One popular framework for examining the role of institutions in each country is the varieties of capitalism (VoC) framework. Here, “institutions” are the set of regulations that members within an organization must strictly follow (Hall and Soskice, 2001). In this regard, an organization is an entity in which workers must behave according to the rules established under these institutional contexts. Hall and Soskice (2001) suggested that in order to develop their core competencies, firms must maintain several types of relationships within five primary institutional domains: the skill formation system, the industrial relations system, the corporate governance system, inter-firm relations, and the internal dynamics of firms. In addition to these five institutional domains, Thelen (2004) and Estevez-Abe, Iversen, and Soskice (2001) noted the other institutional domain, the welfare state regime, and proposed that this institutional domain has also played an important role in the functioning of economies/countries across the globe. Essentially, these institutional effects are the source of divergences or variations in HR practices across economies/countries.

With regard to the skill formation system according to the VoC framework proposed by Hall and Soskice (2001), it refers to the full range of formal and informal vocational, technical, and skills-based education and training for employment in each country. Specifically, in countries with liberal market economies (LMEs), such as the United States and the United Kingdom, the system offers formal education that focuses on general skills because firms are reluctant to invest in apprenticeship schemes that emphasize the cultivation of firm- or industry-specific skills among workers. In other words, firms in LMEs are reluctant to invest in firm-specific training and develop managerial and professional employees internally. These firms are more likely to apply external hiring strategies when recruiting both managerial and professional employees from the labor market. By contrast, countries with coordinated market economies (CMEs), such as Japan and especially Germany, make extensive use of industry-specific apprenticeship systems funded by the state and employers. Thus, in addition to general educational systems, the skill formation system provides workers with firm-specific or industry-specific skills through the German vocational education and training (VET) system (Finegold and Wagner, 2002; Finegold, 1999; Culpepper, 1999; Crouch, 2005). In other words, firms in CMEs are likely to focus on the internal development of managerial and professional employees and invest in firm-specific training instead of general training. The VET system also plays a crucial role in supplying a skilled workforce that responds to the needs of industries and firms and in alleviating the skill shortage problems in the labor market (Finegold, Wagner, and Mason, 2000). However, one weaknesses of the VoC framework is that it has not been extended to cover several emerging market economies or developing countries in Asia, including Thailand (Jackson and Deeg, 2005; Batt and Hermans, 2012).

The welfare state regime refers to the separation of employees, the so-called wage earners, from dependence on market pressures in order to strengthen these employees and weaken the absolute authority of the management or employers (Esping-Andersen, 1990). In this regard, employees obtain benefits provided by the state in several cases, including the cases of sickness, getting older, and unemployment, and obtain services in many areas, including the areas of health and child care (Green-Pedersen, 2004). Esping-Andersen (1990) classifies the welfare state regime into three types: social democratic, liberal, and conservative welfare state regimes. The social democratic regime is likely to represent the 'good' regime because the regime attempts to separate employees from market dependency (the so-called de-commodification). It universally provides employees with generous benefits that are not dependent on individual contributions. Here, the level of de-commodification is quite high (Arts and Gelissen, 2002; Manow, 2004). By contrast, the liberal regime tends to represent the 'bad' regime because the market acts as the primary institution for distributing income/benefits among employees. Here, the state encourages the operations of the market and there is little correction of the outcomes derived from the market. In this regard, the level of de-commodification is low and the domain of social rights is quite limited (Arts and Gelissen, 2002; Manow, 2004). Regarding the conservative welfare state regime, which has been characterized as the moderate level of de-commodification, the role of the state is restricted to the provision of income-maintenance benefits to some groups of employees based on the occupational status, leading to the social inequality (Arts and Gelissen, 2002; Manow, 2004). Manow (2004, 2), thus, defines this regime as the 'ugly' regime. Because the three types of welfare state regimes proposed by Esping-Andersen (1990) primarily focus on developed countries or OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) countries, developing countries or emerging market

economies in East Asia, South Asia, Africa, and Latin America are not included in this classification. Later, Wood and Gough (2006) propose that countries in East Asia should be classified as ‘a productivist informal security regime’ because economic policy in terms of the maintenance of high rates of economic growth tends to be more important than social policy. Additionally, social policy in these countries focuses on education and basic health rather than on social protection. Moreover, the state in these countries serves as the regulator rather than the provider. In this regard, this regime is primarily based on the commodification of employees and the guidance of the state to drive the economic growth as the main policy goal (Wood and Gough, 2006).

### ***Thailand: Institutional Context***

Typically, the national skill formation system plays a crucial role in producing qualified and skilled labor that responds to the need of industries (Pholpiroon, 2014). However, Thailand has faced several problems that threaten the production of qualified skilled labor for the labor market, including a skill shortage. Here, a skill shortage refers to an expressed difficulty in recruiting individuals with a particular skill set from the external labor market under current market conditions due to a lack of applicants (Schwalje, 2011). As a result, most companies in Thailand have been unable to fill vacancies within three months (Siam Commercial Bank Economic Intelligence Center, 2015). The challenge in recruiting university graduates is the lengthy time needed to find those with the right skill sets. One of the main factors that cause a skill shortage in Thailand is rapid aging of Thailand’s population structure. As a consequence of fewer births, the working-age population in Thailand eventually shrinks. There will be above 16 elderly people per 100 people of working age in the year 2020 (Siam Commercial Bank Economic Intelligence Center, 2015). The main point here is that Thailand will reach the notion

of “aging society” much faster than its neighboring countries with comparable levels of economic development.

With regard to the welfare state regime, Thailand has been classified as ‘a productivist informal security regime’ because social policy is perceived to be inferior to economic policy (Upton, 2010; Wood and Gough, 2006). The government has primarily implemented economic strategies, e.g., land reform and agricultural development programs, for solving serious inequality problems between rural and urban areas (Tohyama, 2014). Additionally, the government tends to focus more on responding to basic needs of ordinary people and improving access to education than on developing social security systems. In this case, welfare expenditures and levels of benefits are quite low. Thai people, therefore, cannot rely on welfare and benefits provided the government.

Based on the literature review of the three theoretical perspectives (the lifespan theory of selection, optimization, and compensation, age-related HR practices for managing aging employees in organizations, and institutional contexts), the review of institutional contexts in Thailand, and the qualitative data obtained from in-depth interviews with aging employees, HR managers, and top managers within firms across industries and the non-participant observation of firms’ aging employees, HR managers, and top managers, this paper therefore proposes the following:

*The skill shortage in the labor market and the ‘productivist informal security’ welfare state regime in Thailand play a crucial role in the design and implementation of age-related HR practices within firms. Specifically, these firms design and implement these age-related HR practices in order to ensure that aging employees in their firms maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after*

*retirement to respond to the 'productivist informal security' welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career.*

In sum, this paper aims to fill this research gap by examining how macro-level institutions, i.e., the skill formation system and the welfare state regime, influence the design and implementation of age-related HR practices within firms located in the developing country/emerging market economy of Thailand.

### **Research Setting and Methodology**

Thailand is an appropriate site for research on age-related HR practices for managing aging employees in organizations because Thailand is in the phase of transition from an aging society to an aged society at a faster rate than other developing countries (Bank of Thailand, 2018). By the year 2035, Thailand will be the first developing country to become a superaged society. Specifically, the proportion of the population aged over 65 years has increased very rapidly: from 7% of the total population in 2000 to 13% of the total population in 2020 (UN World Population Prospects, 2015). However, most other countries that are superaged societies are developed countries with per capita incomes of more than 12,500 US dollars per year, whereas the per capita income of Thailand is only 5,700 US dollars per year (Thairath Online, 2018). Additionally, because the proportion of Thai labor has decreased at a faster rate than in other developing countries (UN World Population Prospects, 2015) due to declining birth and fertility rates (Thaiwebsites.com, 2017), firms in Thailand have had to adopt several practices, including the extension of retirement age, to retain aging employees over time and to deal with the situation of labor shortage in the labor market (Bank of Thailand, 2018). Moreover, only 12% of Thai aging employees are highly educated, which is much lower than that in other countries. In this regard, the Thai labor force tends to become old before getting rich (Thairath Online,

2018) and needs to depend on the government welfare, which is not sufficient to cover their standard of living, and company benefits package.

Relatively little research, however, has focused on how age-related HR practices are designed and implemented based on contextual influences, including labor markets and welfare state regimes, of developing countries, including Thailand. In this paper, the author designed a cross-case comparison of five organizations in Thailand - Samrong General Hospital in the healthcare industry, Chaiyaboon Brothers Group in the screen printing and graphic imaging industry, Cho Heng in the rice vermicelli manufacturing industry, Centara Hotels and Resorts in the hospitality industry, and Hino Motors Manufacturing (Thailand) in the automobile industry - to examine the influence of institutional contexts on these firms' age-related HR practices.

Eisenhardt and Bourgeois (1989) have noted that cross-case analysis is equivalent to the embedded multiple case analysis proposed by Yin (1984, 2009). The advantage of cross-case analysis is that each case study can confirm or disconfirm arguments drawn from previous cases.

The qualitative approach was applied in this study because of its exploratory nature. Using the qualitative research method, specifically the case study approach, can also help the author collect holistic data about contextual influences on the design and implementation of age-related HR practices (Yin, 1984; Yin, 2009). One important recommendation for conducting well-trusted case study research, however, is that the researcher remains neutral and detached from the cases (Yin, 1984; Yin, 2009).

In this regard, the author attempted to conduct the research and presented the findings based on this recommendation. Additionally, the case study approach allows the author to use multiple data collection methods, including semi-structured interviews, field observations, and archival document analysis (Yin 2009), to facilitate the theory-building process (Zhu, Zhang, and

Shen 2012). Moreover, the case study research also provides the author with a better understanding of how institutional contexts influence the design and implementation of age-related HR practices (Cooke, 2012).

In this paper, the author used purposive sampling (Teddlie and Tashakkori, 2009) to select five firms across industries as case studies: Samrong General Hospital, Chaiyaboon Brothers Group, Cho Heng, Centara Hotels and Resorts, and Hino Motors Manufacturing (Thailand). These five firms were selected because they have participated in the project developed by the Ministry of Labor of Thailand regarding the extension of retirement age and the recruitment of aging employees/retired employees (Matichon Online, 2016). Retired employees here refer to employees who are retired from other firms and have been recruited to work as new employees in the case study firms. Additionally, these firms have regularly been featured on Thai news because of their willingness to recruit aging employees/retired employees and the ways they manage aging/retired employees in their organizations. Moreover, these firms have been successfully operating their businesses in Thailand for quite a long time. This should guarantee that these firms are able, to some extent, to adapt themselves to institutional contexts in order to survive in the competitive business arena and labor market.

To gain access to each of the five firms, the author submitted a formal letter to each one (via email and fax) using the fax numbers and email addresses provided on the firms' websites. Each letter described the research project on age-related HR practices, and provided some preliminary interview questions and asked for approval to conduct interviews with firms' top managers, HR managers, and aging employees. Finally, after waiting for the responses for some time, the author obtained permission to conduct the interviews as requested.

The author collected the data for this study between June and November 2018, with approximately 4 months in the field. The research included a total 23 semi-structured interviews (9 with top managers and HR managers of the five case study firms and 14 with aging employees in each of the five case study firms; see Table 1 for the list of interviewees); five visits to headquarters, factories, the hotel, and the hospital located in Bangkok and in other provinces; and research using company archives and web-based resources. The age range of the aging employees interviewed was 51-70 years. The age range of top managers/HR managers interviewed was 40-60 years (some of the top managers/HR managers interviewed are more than 50 years of age). In this study, the non-participant observation of the attitudes and behaviors of top managers, HR managers, and aging employees in the five case study firms occurred during pre-interviews, interviews, and post-interviews. In sum, the author collected data via different methods (i.e., semi-structured interviews, non-participant observation, and reviews of archival documents and web-based resources) to triangulate the data and overcome the problem of the single-source bias.

Each of the 23 semi-structured interviews lasted between 1.5 and 2.5 hours. All of the interviews were conducted one-on-one and face-to-face, and all were conducted in Thai. The author used the same interview protocols for all five case study firms. Questions for semi-structured interviews with top managers and/or HR managers included the history and background of each firm, number of employees, number of aging employees, overall HR strategies and practices, and age-related HR practices for specifically managing aging employees. In the case of semi-structured interviews with aging employees, questions included each specific age-related HR practice used for managing these employees in organizations as well as other age-related HR practices these aging employees expected their firms to have but

were currently missing. Each interview was digitally voice recorded, and the author took field notes during the interviews to help to facilitate transcription.

This paper applied a thematic analysis (Teddlie & Tashakkori, 2009) to pinpoint, examine, and record patterns or themes within the data. In particular, the thematic analysis here involved three main steps. First, the author categorized raw data obtained from semi-structured interviews and nonparticipant observation into empirical themes. To identify empirical themes, the author used language that was as close to the data as possible. As empirical themes emerged, the author compared them within and across interview transcripts and field notes in order to ensure that these themes fitted well with data across transcripts and field notes. Based on empirical themes, the author constructed conceptual categories regarding the influence of macro-level institutions on the design and implementation of age-related HR practices (Table 2 shows how the author categorized raw data into empirical themes and consolidated these themes into conceptual categories, and Table 3 shows the frequency of each empirical theme). With regard to the saturation of data, the author believed that 9 semi-structured interviews with top managers and HR managers and 14 semi-structured interviews with aging employees in each of the five case study firms should be sufficient for robust research because there were no new themes, issues, or insights obtained beyond this number of interviews (Strauss & Corbin, 1990).

In conclusion, the author triangulated interviews with top managers and HR managers in five case study firms using perspectives from aging employees in those firms. Additionally, non-participant observation of the attitudes and behaviors of top managers, HR managers, and aging employees during company visits, the analysis of archival documents and web resources, and the analysis of the author's field notes were used to triangulate the interview transcripts before the author developed inductive analysis of how macro-level institutions, i.e., the skill formation

system and the welfare state regime, influence the design and implementation of age-related HR practices within firms.

---

Insert Tables 1-3 about here

---

## **Empirical Findings**

The findings show that the skill shortage in the labor market and the ‘productivist informal security’ welfare state regime in Thailand play a crucial role in the design and implementation of age-related HR practices within firms. Specifically, these firms design and implement these age-related HR practices in order to ensure that aging employees in their firms maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after retirement to respond to the ‘productivist informal security’ welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career. The detailed case studies below provide empirical evidence to support these findings.

### ***Samrong General Hospital***

***Background.*** Samrong General Hospital was established in 1981 by Suthep Wongpaet, MD and his wife, Prapa Wongpaet, MD with the primary objective of providing healthcare services for people who live in Samut Prakarn province (30<sup>th</sup> Anniversary of Samrong General Hospital, 2011; Samrong General Hospital, 2018). A large number of patients who lived in Samut Prakarn province (close to Bangkok) at that time had to wait for healthcare services from public-owned hospitals. Thus, the establishment of Samrong General Hospital in that area could substantially reduce wait time for patients. Samrong General Hospital has steadily grown from a small-sized, 25-bed hospital to a 150-bed hospital with more than 600,000 patients per year (30<sup>th</sup>

Anniversary of Samrong General Hospital, 2011; Samrong General Hospital, 2018). Currently, the hospital has approximately 600 employees. Among these employees, there are 132 aging employees who are more than 50 years of age (Data obtained from field visit on November 16, 2018). Samrong General Hospital has received several awards, including the Thailand Labor Management Excellence Award for 7 consecutive years from the Thai government and the corporate governance award from Puey Ungpakorn Institute, Bank of Thailand in 2018 (Data obtained from field visit on November 16, 2018).

***Age-related HR practices.*** To alleviate the situation of skill shortage in the labor market, the hospital has extended the retirement age (55 years old) for aging employees who are healthy and demonstrate good work performance. Additionally, the hospital has recruited aging employees who are more than 50 years old and are retired from other companies to work at the hospital. The hospital also provides its employees with free-of-charge annual health check-up for its aging employees to ensure that they are healthy and to protect any future diseases that may incur. Moreover, the hospital provides several health training courses for its aging employees, such as courses related to how to make healthy smoothie/ fruit juice and courses on how to develop consciousness. Furthermore, the hospital offers the compressed work week for its aging employees (Interview#1, top manager, November 16, 2018; Interview#2, HR manager, November 16, 2018; Interviews#3-5, aging employees, November 16, 2018). For example, an aging employee works 8am to 8pm a day for only 4 days a week and has 3 days off per week (Interview#4, aging employee, November 26, 2018). According to an interview with an aging employee,

“Our hospital has launched the “aging employees 4.0” project to ensure that our aging employees are healthy and technology-savvy. We provide several training courses for them, such

as how to make healthy smoothie/fruit juice and meditation. We also train our aging employees to be able to use new types of technology that are necessary for performing their jobs (Interview#2, HR manager, November 16, 2018)."

Samrong General Hospital also provides financial planning program for its aging employees. Specifically, the hospital has cooperated with the hospital's savings cooperative to offer the program titled "Happy Retirement" for aging employees so that these aging employees have sufficient amount of money for spending after retirement (Interview#1, top manager, November 16, 2018; Interview#2, HR manager, November 16, 2018; Interviews#3-5, aging employees, November 16, 2018). Aging employees receives provident fund and severance pay when they retire from the hospital (Interviews#3-5, aging employees, November 16, 2018).

According to an interview with an HR manager,

"It is quite hard for aging employees to live happily after their retirement if they only rely on social welfare provided by the government (Interview#1, top manager, November 16, 2018)."

Typically, aging employees at Samrong General Hospital serve as the mentor for young employees. That said, they have to transfer knowledge and skills to these young employees (Interview#1, top manager, November 16, 2018; Interview#2, HR manager, November 16, 2018; Interviews#3-5, aging employees, November 16, 2018). According to an interview with an aging employee,

"I have to serve as the mentor for young or newly recruited employees. I have to encourage them to put their mind into their jobs. I also have to train them how to work effectively. I have to work with young employees and do not let them work alone so they will not feel isolated (Interview#4, aging employee, November 16, 2018)."

In additions, the hospital has appointed aging employees to become the advisor to the hospital's top management (Interview#1, top manager, November 16, 2018; Interview#2, HR manager, November 16, 2018; Interviews#3-5, aging employees, November 16, 2018).

### ***Chaiyaboon Brothers Group***

***Background.*** The Chaiyaboon Brothers Group, which was established in 1956, sells several types of screen printing products, such as emulsion, screen printing ink, and other chemical products used for screen printing (Chaiyaboon Brothers Group, 2019). The company also offers training courses related to screen printing and technical support services for customers. The Chaiyaboon Brothers Group has received several national awards regarding good corporate governance and quality management, including excellent corporate governance award, white enterprise award, and TQM best practices award (Chaiyaboon Brothers Group, 2019). The Chaiyaboon Brothers Group has long paid special attention to the development and maintenance of aging employees. Currently, the Chaiyaboon Brothers Group has approximately 377 employees (as of June 18, 2018). The number of aging employees (who are at least 50 years of age) accounts for 18.003% of total employees (Data obtained from field visits on June 18, 2018).

***Age-related HR practices.*** The Chaiyaboon Brothers Group aims to create a happy workplace via the rules of happy body, happy heart, happy relaxation, happy brain, happy soul, happy money, happy family, and happy society (Data obtained from field visit on June 18, 2018). In order to alleviate the problem of skill shortage in the labor market, the company has implemented several age-related HR practices to retain aging employees, who are healthy, are experienced, and demonstrate good work performance, over time. The company provides flexible benefits for aging employees. Some aging employees may choose a benefits package that focuses on medical expense reimbursement for them, while others may choose a benefits

package that focuses on medical expense reimbursement for their parents and children or scholarships for their children. Aging employees at the managerial level can also choose to work from home. However, choosing to work from home depends on the characteristics of each job (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018). Additionally, the Chaiyaboon Bothers Group provides free-of-charge annual health check-up for aging employees (Interview #9, aging employee, June 18, 2018).

Moreover, the group provides various training courses related to Buddhism, such as how to be conscious through meditation, and training courses on how to exercise in the workplace, how to control weight and reduce belly (through training courses and coaching), how to take care of physical health before retirement, nutrition for aging employees, and ergonomics such as how to sit appropriately to prevent backache in order to ensure that aging employees perform their jobs happily within the organizational context (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018). According to an interview with an aging employee,

“The main objective of training courses related to how to control weight and reduce belly is to ensure that aging employees like us feel happy and healthy, so we will work with the company over the long run. The company encourages us to change our lifestyles so the company teaches us how to choose our meals. That said, we should have more vegetables and fruits and should take less protein and fat. The company also encourages us to walk upstairs and downstairs instead of using elevators (Interview #8, aging employee, June 18, 2018).”

In order to foster aging employees to have sufficient amount of savings after retirement, the company provides training courses in the topics of financial planning before retirement. That said, aging employees should attend training courses and start saving their money since they are

40 or 45 years old so that they do not have to rely only on benefits from the social security system which may not be sufficient to maintain good standard of living after retirement (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018).

The Chaiyaboon Brothers Group also encourages aging employees to transfer knowledge and experience to younger workers or serves as a coach or mentor to younger employees. In this regard, these aging employees are appointed to be an advisor to younger managers (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018). According to an interview with an aging employee,

“I have been working here for 34 years so I have a very strong network with stakeholders, including customers, associations, and government agencies. Currently, I have to serve as an advisor to the manager of domestic sales department. I have to follow younger employees to meet with customers. I have to show them how greet and serve our customers... I have known these customers for a very long time so I have to use my own experience to understand the needs of customers and encourage younger employees to be able to manage the relationships with customers (Interview #7, aging employee, June 18, 2018).”

However, if the current job of aging employees is too heavy, the company typically assigns the aging employees to jobs that are suitable for the physical health conditions of these employees (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018). Additionally, the Chaiyaboon Brothers Group has reduced workload for aging employees (who reach 60 years of age but still have good work performance) by offering them to work only 3 days a week (Mondays, Wednesdays, and Fridays) (Interview#6, top manager, June 18, 2018; Interviews#7-9, aging employees, June 18, 2018).

***Cho Heng***

**Background.** Mr. So-kai Sae-Jeung established Cho Heng Rice Vermicelli Factory in 1930. Initially, the factory was operated under the title of “Cho Heng Limited Partnership”. Later, in 1959, the status of limited partnership was changed to that of company limited under the title of “Cho Heng Rice Vermicelli Factory Company Limited. The primary objective of this factory is to produce rice vermicelli and products from rice, including rice flour, glutinous rice flour, rice stick, rice starch, mixed flour, rice vermicelli, rice noodles, ready-made confectionary flour, and glutinous rice starch, under “Erawan” brand (Cho Heng, 2019; Forbes Thailand, 2017). The company has exported 50% of its products to several countries across the globe, including the US, the UK, Canada, China, and Australia. Currently, the headquarters of Cho Heng is located at Sam Pran district in Nakhon Pathom province (close to the capital city of Bangkok) (Cho Heng, 2019).

Cho Heng is considered a family-owned business under the management of the “Wongsurakrai” family. The company has approximately 1,670 employees (as of June 30, 2018) (Data obtained from field visit on July 12, 2018). The retirement age at this company is 60 years. In case of retirement, if any employees would like to continue working after the age of 60 years, the status of full-time employees will continue automatically.

**Age-related HR practices.** Cho Heng has faced the situation of skill shortage in the labor market, especially the shortage of technicians and professional employees. Thus, in order to alleviate this problem by ensuring that aging employees are healthy and can continue to work with the company, Cho Heng provides free-of-charge annual health check-up for its aging employees. (Cho Heng has approximately 332 aging employees who are more than 50 years of age (Data obtained from field visit on July 12, 2018)). The company has provided 24-hour onsite doctors and nurses with an ambulance for aging employees so that, in case of illness, aging

employees are transferred to nearby hospitals as soon as possible. Aging employees can also reimburse medical expenses from the company. Additionally, the company provides free-of-charge fitness center for aging employees so that they do not have to go to fitness centers outside the company. The company has also provided yoga, zumba, and fitness classes for aging employees to create the environment of happy workplace. Moreover, the company has had jogging and cycling club for aging employees. Furthermore, the company has no formal retirement age. If aging employees who are 60 years of age would like to continue to work with the company, they can do so automatically (Interview#10, top manager, July 12, 2018; Interviews#11-12, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#13-15, aging employees, July 12, 2018). According to an interview with an aging employee,

“The company’s top managers said that if we work hard to make a lot of money and, eventually, we use our money to pay for medical expenses. This is useless. Thus, the company provides us with fitness center and several exercise clubs to take care of our health conditions (Interview#13, aging employee, July 12, 2018).”

The company has also provided lifetime monthly allowances for aging employees. In particular, if aging employees have at least 30 years of service and reach 60 years of age, Cho Heng has provided its aging employees of 3,000 Baht per month. If aging employees have at least 30 years of service and reach 70 years of age, Cho Heng has provided its aging employees of 4,000 Baht per month. And, if aging employees have at least 30 years of service and reach 80 years of age, Cho Heng has provided its aging employees of 5,000 Baht per month (Interview#10, top manager, July 12, 2018; Interviews#11-12, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#13-15, aging employees, July 12, 2018).

Additionally, one of the most important age-related HR practices at Cho Heng is the facilitation of financial planning for aging employees. In this regard, Cho Heng has offered its aging employees training courses related to financial planning. The company has always encouraged its aging employees to be free from financial debts. It has also provided recommendations for aging employees to save money and spend their money efficiently so that these aging employees have sufficient savings for retirement. For instance, the company has recommended its aging employees to purchase their own residences instead of purchasing automobiles. In fact, the cost of living for aging employees at Cho Heng is very low. Aging employees can purchase food and beverages at a very low price. The company has provided free-of-charge drinking water and free-of-charge company-supported dormitory nearby the factory in order for aging employees to save transportation expenses. Cho Heng also provides several types of benefits for aging employees. Thus, it should not be difficult for aging employees at Cho Heng to save money for their future retirement (Interview#10, top manager, July 12, 2018; Interviews#11-12, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#13-15, aging employees, July 12, 2018).

Aging employees at Cho Heng have been encouraged to transfer their knowledge and skills to young employees (Interview#10, top manager, July 12, 2018; Interviews#11-12, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#13-15, aging employees, July 12, 2018). According to an interview with a top manager,

“Our company appointed aging employees to be an advisor of the department manager. This advisor also serves as a coach / mentor of younger employees in each department. His or her workload has also been reduced... We asked our senior technicians to demonstrate their job activities and record this demonstration via video for future references. In the future, young

employees or newly recruited employees can learn how to perform jobs from watching videos. This can encourage the knowledge management within our company and help promote the feeling of pride among aging employees. They will perceive themselves as valuable assets of our organization (Interview#10, top manager, July 12, 2018)."

In sum, Cho Heng has applied a variety of age-related HR practices for managing aging employees in an organization, including free-of-charge annual health check-up, lifetime monthly allowances, free-of-charge fitness centers, reimbursement of medical expenses, the facilitation of financial planning, company-supported dormitory, several types of benefits, reduced workload, and knowledge transfer from aging employees to younger generations.

### ***Centara Hotels and Resorts***

***Background.*** Centara Hotels and Resorts were formed under the Central Group, one of the leading retail groups in Thailand, in 1983. Its first property was established in the Ladprao area of Bangkok entitled "Centara Grand at Central Plaza Ladprao". Later, the Central Group has expanded its network of luxurious and first-class properties throughout Thailand and has rebranded to Centara Hotels and Resorts since June 2007. The group of Centara Hotels and Resorts consists of six sub-brands: Centara Grand Hotels and Resorts, Centara Hotels and Resorts, Centara Residences and Suites, Centara Boutique Collection, Centra by Centara Hotels and Resorts, and COSI Hotels. Currently, there are 43 properties in Thailand (32 in operations and 11 under development) (Centara Hotels and Resorts, 2019). Centara Hotels and Resorts have planned to double the number of hotels and resorts in the next 5 years (Prachachat, 2019).

Centara Hotels and Resorts have employed aging employees for a long time. Most aging employees at Centara Hotels and Resorts work in the areas that do not require these employees to

use much energy. Some of them serve as advisors to the management of Centara Hotels and Resorts. The retirement age of employees who have worked at the hotel before the year 1975 is 55 years, while that of employees who have worked at the hotel since 1975 until now is 60 years (Data obtained from field visit on July 26, 2018).

***Age-related HR practices.*** Centara Hotels and Resorts have extended the retirement age for aging employees who work in rare positions or aging employees who possess tacit knowledge, skills, and experience that are important for the survival of the company in the industry. However, in order to be eligible for the extension, Centara must prove that these aging employees have good physical health conditions and have loyalty to the organization. Additionally, their past work performance is a crucial factor in considering whether they should continue working at Centara after their retirement (Interviews#16-17, top managers, July 26, 2018; Interviews#18-19, aging employees, July 26, 2018). According to an interview with a top manager,

“If aging employees have negative attitudes toward the company, it is better that we do not extend their retirement age...However, in cases that we extend the retirement age for aging employees, their duties and responsibilities may be changed to fit with their expertise and their physical health conditions. For example, they may be transferred from housekeeping station to clothing rooms or uniform rooms or cloth-fixing rooms. (Interview#16, top manager, July 26, 2018)”

Centara has provided first aid room and free-of-charge annual health check-up for aging employees. Aging employees are also eligible for medical expense reimbursement and service charge. Benefits provided for aging employees are not different from other permanent, young employees. Centara has also offered recommendations for aging employees regarding how to

take care of their health and how to live and eat well (Interviews#18-19, aging employees, July 26, 2018). Aging employees have been encouraged to transfer their knowledge and experience to young employees. According to an interview with an aging employee,

“I have been encouraged to transfer my knowledge and experience to young employees. I have to train these young employees regarding cooking techniques and how to make food taste better so that they could perform their jobs well in the future. (Interview#18, aging employee, July 26, 2018)”

Centara Hotels and Resorts have facilitated the financial planning among their aging employees so that these employees have sufficient amount of savings even after their retirement. In this regard, Centara has provided training courses related to this topic and provided advice for aging employees regarding how to save their money (Interviews#16-17, top managers, July 26, 2018; Interviews#18-19, aging employees, July 26, 2018). Additionally, Centara has appointed some aging, experienced employees to serve as advisors of the company. This appointment reflects the Thai culture in that Thai culture always places importance on aging, experienced employees and aims to maintain these employees within organizations over time (Interviews#16-17, top managers, July 26, 2018). However, the company has not supported aging employees to work overtime, except in some special cases such as laundry and ironing functions and maintenance functions, in order to prevent health-related problems among these aging employees (Interviews#16-17, top managers, July 26, 2018; Interviews#18-19, aging employees, July 26, 2018).

In sum, Centara Hotels and Resorts have managed their aging employees through various age-related HR practices, including the extension of the retirement age for aging employees who work in rare positions or aging employees who possess tacit knowledge, skills, and experience

that are important for the survival of the company in the industry, first aid room, free-of-charge annual health check-up, medical expense reimbursement and service charge, training courses on how to take care of their health and how to live and eat well, the facilitation of financial planning, knowledge transfer from aging employees to younger generations, appointment of aging, experienced employees to serve as advisors of the company, and exemption from working overtime.

### ***Hino Motors Manufacturing***

***Background.*** Hino Motors Manufacturing (Thailand) Company Limited, a successful Japanese manufacturer of trucks, buses, and parts products under the brand of Hino, was established in Thailand in 1964. The company primarily sells parts products to Toyota Motors. The headquarters is located in Teparak, Samut Prakarn province, close to Bangkok. The company has four factories: the first one located at the headquarters in Teparak, Samut Prakarn province, the second one located in Bang Plee, Samut Prakarn province, the third one located in Amata Nakorn industrial estate, Cholburi province, and the last one located in Asia industrial estate in Suvarnabhumi, Samut Prakarn province (Hino Motors Manufacturing (Thailand), 2019). The company has been divided into several functions, including production, production engineering, production control, vehicle engineering, quality assurance, accounting and finance, administration (i.e., human resources, internal audit, and information technology), sales, and purchasing. The average annual sales volume is approximately 50,000 million Baht. As of July 11, 2018, the company had approximately 3,514 employees. Among these employees, approximately 30 people were Japanese who served as top managers at Hino. Previously, the retirement age at Hino was 55 years. Currently, the retirement age has been extended to 58 years (Data obtained from field visit on July 11, 2018).

***Age-related HR practices.*** In many cases, Hino has continued hiring retired employees, who reach 58 years of age, on a yearly basis, especially when the company has found that these retired employees possess tacit knowledge, skills, and experience that are rare in the labor market or that these retired employees perform jobs that the company cannot find anyone to be responsible for, such as some groups of technicians or some safety officers. Hino aims to encourage these retired employees to transfer their tacit knowledge, skills, and experience to young generations of employees. In this regard, the salary and benefits received by these aging employees (after reaching 58 years of age) have been changed to reflect their new duties and responsibilities. However, in order to continue working at the company after retirement, these retired employees must be healthy (Interview#20, top manager, July 11, 2018; Interviews#21-23, aging employees, July 11, 2018).

The culture of lifetime employment has still been considered important at Hino. Aging, experienced employees have been maintained within the firm over time. The turnover rate among employees is not high compared with the average rate in the labor market. Aging, experienced employees have been hired after their retirement in order to serve as advisors and to train the trainer and younger generations of employees. In particular, these aging, experienced employees must teach younger generations of employees regarding how to perform job duties with safety, how to be good supervisors, how to talk with their subordinates, how to deal with problems at work, and how to make their subordinates feel comfortable to work with them. Additionally, aging, experienced employees have to follow up with the young generations of employees in order to ensure that these young employees are able to work with others in the company. In many cases, these aging experienced employees have to write job manuals for younger generations of employees so that job outputs at every factory under the operations of

Hino (Thailand) are standardized (Interview#20, top manager, July 11, 2018; Interviews#21-23, aging employees, July 11, 2018).

Hino has also paid special attention to the facilitation of financial planning among its aging employees. Specifically, the company has prepared its aging employees before their actual retirement. At the age of 40 years or above, every employee must participate in the project titled “Preparation for Happy Retirement under the Royal Initiative of His Majesty the Late King Bhumibol of Thailand.” The main idea of this project is to help aging employees to conduct financial planning before retirement so that these employees have no debts or less amount of debts before retirement from the company. Aging employees are required participate in this project and attend at least one training program related to financial planning per year. Aging employees learn how to prepare household accounting, how to save their money, how to conduct financial management and the second career after retirement (e.g., to become farmers). The company teaches its employees regarding financial planning processes when its employees turn 40 years of age (Interview#20, top manager, July 11, 2018; Interviews#21-23, aging employees, July 11, 2018). According to an interviewee,

“The most important issue is that our employees, especially male employees, should not spend too much money. They should learn how to plan their use of money, so they do not have too much debt” (Interview#20, top manager, July 11, 2018).

The company has also applied the principle of ergonomics to job design in order to facilitate aging employees’ movement and to prevent backache and injuries. Additionally, it provides free annual health check-ups for aging employees. Moreover, the company offers training courses regarding how aging employees take care of their health and nutrition. One of the strengths of Hino’s benefit packages for aging employees is that these employees can

reimburse actual medical expenses from the company. In this regard, aging employees can choose to get medical treatment from either private or public hospitals in Thailand that has signed the contract with the company.

In sum, Hino has managed its aging employees through several age-related HR practices, including the extension of retirement age, the appointment of aging employees as advisors, the facilitation of knowledge transfer from aging employees to younger employees, the facilitation of financial planning, the application of the principle of ergonomics to job design, several health and nutritional planning courses, free annual health check-ups, and medical expense reimbursement.

Overall, the empirical findings derived from the case studies of Samrong General Hospital, Chaiyaboon Brothers Group, Cho Heng, Centara Hotels and Resorts, and Hino (Thailand) demonstrate that all five firms have implemented a variety of age-related HR practices for managing aging employees in their organizations. In this regard, these age-related HR practices have been implemented to ensure that aging employees can maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after retirement to respond to the 'productivist informal security' welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career (see Table 4 for summary of findings in this paper).

## **Discussion**

Based on a cross-case analysis of empirical findings, the author found support for the following arguments. First, an age-related HR practice, specifically the extension of the retirement age for aging employees who work in rare positions or aging employees who possess tacit knowledge, skills, and experience that are important for the survival of the company, tends

to be influenced by the Thai institutional context regarding the deficiencies in the Thai education and skill formation system. Here, the Thai education and skill formation cannot produce sufficient numbers of employees/workers with right skill sets for firms. In particular, the entrance of Thailand to an aging society and the movement of the country towards an aged society in the future leads to the situation of increasingly severe skill shortage in the Thai labor market. Due to lower number of graduates to enter the labor market, it is not very easy for firms to attract high-quality candidates. In many cases, these firms may need to spend its budgets and time to recruit the right candidates to hold rare positions and, ultimately, they could not get anyone. In this regard, firms need to find ways to alleviate this problem and one possible way to help firms regarding this problem is to extend the retirement age for aging employees, especially those who hold rare positions, who are skillful, who are experienced in their jobs, who demonstrate good work performance, who have had strong networks with a variety of stakeholders with and outside firms, and who possess tacit knowledge and skills that are crucial to the survival of those firms. Typically, the retirement age in Thailand is 60 years, while some firms may set the retirement age at 55 years. To alleviate the problem of skill shortage in the labor market, firms therefore extend the retirement age (e.g., from 60 to 65 years old, from 55 to 60 years old, or from 55 to 58 years old) for this group of employees so that this group of employees can continue working with firms for a longer period. One important condition for this age-related HR practice is that aging employees who are eligible for the extension of retirement age must be in good health conditions in order for the company to ensure that benefits from the extension of the retirement age outweigh costs that may incur from medical expense reimbursement. In this regard, these aging employees are also able to maintain their current level of functioning in the midst of challenges in terms of the skill shortage in the labor market.

Additionally, firms have implemented other age-related HR practices, including free-of-charge annual health check-ups, health training and nutritional planning courses, Buddhism training courses, free-of-charge fitness centers, free-of-charge sports clubs and classes, 24-hour doctors and nurses, first aid room with an ambulance, medical expense reimbursement, the application of ergonomic principle to job design, compressed work week, and work from home (teleworking), to ensure that aging employees are healthy and can still maintain their current level of functioning. Of course, when these employees are able to maintain their current level of functioning even though they are getting older, firms must be able to cope with the challenges incurred from the situation of skill shortage in the Thai labor market. That said, when firms extend the retirement age of aging employees in order to alleviate the problem resulting from the skill shortage in the labor market, it is important that these aging employees are healthy enough to continue performing their jobs during the extension period; thus, both the practice of the extension of retirement age and age-related HR practices in terms of free-of-charge annual health check-ups, several health training courses, Buddhism training courses, free-of-charge fitness centers, free-of-charge sports clubs and classes, 24-hour doctors and nurses, first aid room with an ambulance, medical expense reimbursement, the application of ergonomic principle to job design, compressed work week, and work from home, complement with each other. However, please keep in mind that the practices of compressed work week and work from home may not be appropriate for every type of jobs. That said, some jobs may have to be performed on every weekday (from Mondays to Fridays during normal operating hours) and cannot be compressed, while some jobs may not be able to be performed from home. Thus, firms must carefully implement these two age-related HR practices in order to protect any future problems that may incur.

Second, an age-related HR practice in terms of the facilitation of financial planning tends to be influenced by the Thai institutional context regarding the ‘productivist informal security’ welfare state regime. That said, in the country with the ‘productivist informal security’ welfare state regime, including Thailand, social policy is likely to be inferior to economic policy. The government tends to pay less attention to developing social security systems. Actually, the social security system in Thailand has continuously been improved. However, the improvement has not been considered “enough” to catch up with the fact that Thailand is now in an aging society and many aging people need to rely more heavily on this system. Currently, the maximum amount of old-age pension for employees who used to pay into the social security system for at least 180 months is 3,000 Thai Baht per month. Additionally, aging people who are at 60-69 years of age are eligible to receive an additional elderly allowance of 600 Thai Baht per month. The amount of the elderly allowance is 700 Thai Baht for people who are 70-79 years of age, 800 Thai Baht for people who are 80-89 years of age, and 1,000 Thai Baht for people who are 90 years of age or older. However, the average monthly household expenditure among Thai people was 21,346 Thai Baht per month in 2018 (Matichon Online, 2019), while the minimum wage for employees/workers living in Bangkok and other metropolitan areas is 331 Thai Baht per day. Thus, welfare and benefits that employees/workers receive from the government are quite low and, ultimately, these employees/workers cannot solely rely on these benefits. Unsurprisingly, most aging employees in Thailand are currently facing the situation of “getting old before becoming rich.” They typically do not have sufficient savings after their retirement. Rather, these employees have a huge financial debt to be repaid. In this regard, firms should play a crucial role in supporting their employees/workers to overcome this obstacle and are able to have a better quality of living after retirement by encouraging their employees/workers to start savings their

money early (at the age of 40 years), not spending their income wastefully, not accumulating financial debt in an unnecessary way, creating an effective household budget, and continuously saving their income through several types of saving plans and investments. That said, the HR department of these firms should serve as the facilitator to help their employees conduct financial planning in order to avoid a huge financial debt and have sufficient savings after retirement. They should provide training courses and advice regarding the financial planning process for employees who are at least 40 years of age and should regularly provide brush-up courses for this group of employees. In some cases, firms may cooperate with savings cooperatives or banks to provide appropriate saving plans for aging employees who may not have financial literacy. Firms should also emphasize their employees to spend their money wisely for the future and to stay away from financial debt. In summary, this age-related HR practice is very crucial in helping aging employees overcome the weakness of the Thai welfare state regime, survive the financial crisis after their retirement, and overcome their financial problems that may result from the entrance of the country to an aging society.

Third, age-related HR practices, especially the appointment of aging employees as advisors/mentors, the facilitation of knowledge transfer from aging employees to younger employees, and the movement of aging employees across jobs that are suitable for their physical health conditions, tend to help aging employees return to previous levels of functioning after facing losses in their career. That said, these age-related HR practices tend to remove job demands that aging employees may be unachievable (due to their deterioration in health conditions) and replace them with other job demands that use the existing but previously underused knowledge, skills and experience of aging employees. Typically, some aging employees, who work in rare positions, possess tacit knowledge and skills that are valuable to

the survival of firms in the industry. In some cases, if these aging employees cannot perform their typical jobs successfully due to changes in their health conditions as they become aged, the only way for firms to retain this group of employees over time is to assign these employees to work in new positions that may not be too heavy for their physical health conditions. In this regard, the position of advisors/mentors help this group of employees feel that their knowledge assets are still valuable and help these employees gradually transfer their tacit knowledge and skills to younger generations of employees. This also helps make the transition of aging employees' status from full-time employees to full retirement become more smoothly. These aging employees have some time to physically and mentally prepare themselves for full retirement in the future. Additionally, these age-related HR practices help firms retain valuable tacit knowledge within firms, achieve the goal of knowledge management, and are able to help firms alleviate the problem of skill shortage in the labor market. At least, firms have some time to prepare a new cohort of employees before the full retirement of aging employees who work in rare positions or positions that are critical for the survival of firms in the industry.

Finally, the institutional context in terms of the skill formation system and the welfare state regime has played a crucial role in shaping the design and implementation of age-related HR practices used across firms in Thailand. This argument is in compliance with the literatures on strategic human resource management (SHRM) and comparative institutional perspective (Batt and Banerjee, 2012; Batt and Hermans, 2012). That said, within the SHRM and comparative institutional perspective literatures, Batt, Holman, and Holtgrewe (2009) proposed, based on the findings from the global call center project, that the national institutional contexts influence the adoption of HR strategies and practices used across firms in each country (Batt, Holman, and Holtgrewe, 2009). However, most of the literatures on SHRM and comparative

institutional perspective have primarily focused on the group of typical employees working in firms located in developed countries, while they ignore the group of aging employees working in firms located in emerging market economies, including Thailand (Batt and Banerjee, 2012; Napathorn, 2018). Therefore, the empirical findings in this study tend to further theoretical and practical discussion regarding the influence of institutional contexts on the design and implementation of age-related HR practices in firms. In this regard, the argument regarding the role of institutional context in shaping the design and implementation of age-related HR practices may lead to further discussion that it is the nature of businesses, rather than institutional contexts, that influence the design and implementation of age-related HR practices in firms. The author, therefore, has conducted this study across industries, including the healthcare industry, the screen printing and graphic imaging industry, the rice vermicelli manufacturing industry, the hospitality industry, and the automobile industry, to propose that the institutional context, at least, play a role in influencing the design and implementation of age-related HR practices across firms.

In summary, the author proposes that the skill shortage in the labor market and the ‘productivist informal security’ welfare state regime in Thailand play a crucial role in the design and implementation of age-related HR practices within firms. Specifically, these firms design and implement these age-related HR practices in order to ensure that aging employees in their firms maintain their current level of functioning to cope with the problem of skill shortage, have sufficient amount of savings after retirement to respond to the ‘productivist informal security’ welfare state regime, and return to previous levels of functioning after facing losses in their career.

## **Conclusions**

This paper contributes to the literature on HRM in the following ways. First, this paper examines how the institutional contexts, in terms of the skill formation system and the welfare state regime, influence the design and implementation of age-related HR practices across firms in Thailand. In this regard, this paper aims to fill the gap in the literatures on SHRM and comparative institutional perspective by extending beyond the organizational context and examine how institutional contexts influence the design and implementation of organizations' HR practices. Second, this paper has applied lifespan theory to examine age-related HR practices. This theory is quite different from other general theories in that it adopts a contingency view in assessing how age influences the management of aging employees in organizations. Third, the literature on age-related HR practices has been likely to overlook developing and/or emerging market economies. Therefore, the findings in this paper provide an in-depth analysis of how the Thai institutional contexts influence the design and implementation of age-related HR practices across firms in the developing country of Thailand.

This paper also provides practical implications for top managers and/or HR managers of firms in Thailand and other developing countries or emerging market economies. That said, these top managers and/or HR managers can implement those age-related HR practices in order to respond to the problem of skill shortage in the labor market, to ensure that aging employees have sufficient savings after retirement, and to help aging employees return to previous levels of functioning after facing deterioration in health conditions and/or losses in their careers. Additionally, this paper provides policy implications for the Government and/or relevant public agencies of Thailand and other developing countries or emerging market economies where the problem of skill shortage is still severe. Aging employees, who possess tacit knowledge and valuable experience and who are still healthy, can be considered an excellent alternative for

firms to help alleviate the problem of skill shortage in the labor market. However, firms should implement age-related HR practices to maintain this group of employees over time.

The limitation of this research concerns its methodology. Because this research is based on case studies of five firms across industries in Thailand, the findings may not be generalizable to all other firms across countries. Rather, the aim of this paper is to enrich the discussion regarding the design and implementation of age-related HR practices in organizations. Another limitation of this research is that it does not include firms located in several other industries, such as the financial services industry and the education industry. Future research may explore age-related HR practices in organizations located in these industries. Moreover, quantitative studies using large samples of firms across industries might also be useful in deepening the understanding of the design and implementation of age-related HR practices in organizations.

Table 1. List of interviewees

List of Interviewees	Samrong General Hospital	Chaiyaboon Brothers Group	Cho Heng	Centara Hotels and Resorts	Hino (Thailand)
Top Managers / HR Managers	2	1	3	2	1
Aging employees	3	3	3	2	3

Table 2. Examples of Data Structure

Raw Data	Empirical Themes	Conceptual Category
“It is quite hard for aging employees to live happily after their retirement if they only rely on social welfare provided by the government”	The ‘productivist informal security’ welfare state regime	Welfare state institution
“The most important issue is that our employees, especially male employees, should not spend too much money. They should learn how to plan their use of	Financial planning facilitation	Age-related HR practice

money, so they do not have too much debt”		
“We have faced the shortage of technicians and professional employees”	Skill shortage	Skill formation system
“We have continued hiring retired employees, who reach 58 years of age, on a yearly basis, especially when we have found that these retired employees possess tacit knowledge, skills, and experience that are rare in the labor market or that these retired employees perform jobs that we cannot find anyone to be responsible for”	Extension of retirement age	Age-related HR practice

Table 3. Frequency of Empirical Theme

Empirical themes	Samrong General Hospital	Chaiyaboon Brothers Group	Cho Heng	Centara Hotels and Resorts	Hino (Thailand)
The ‘productivist informal security’ welfare state regime	2	1	1	2	1
Skill shortage	2	1	1	2	1
Extension of retirement age	5	4	6	4	4
Financial planning facilitation	5	4	6	4	4
Safety & health training	5	4	6	4	4
Ergonomics		4			4
Compressed work week	5				
Annual health check-ups	5	4	6	4	4
Flexible benefit package	5	4			4
Teleworking/working from home		4			
Knowledge transfer	5	4	6	4	4

Advisor/Mentor	5	4	6	4	4
Job movement			6	4	

Table 4. Summary of findings in this paper

Findings	From literature review	From case studies
Extension of retirement age	Thai institutions, i.e., skill formation system (especially skill shortage in the labor market)	Extension of retirement age to alleviate the problem of skill shortage in the labor market
Financial planning facilitation	Thai institutions. i.e., 'productivist informal security' welfare state regime	Financial planning facilitation to help aging employees have sufficient savings after retirement
Free-of-charge annual health check-ups, health training and nutritional planning courses, Buddhism training courses, free-of-charge fitness centers, free-of-charge sports clubs and classes, 24-hour doctors and nurses, first aid room with an ambulance, medical expense reimbursement, the	Thai institutions, i.e., skill formation system (especially skill shortage in the labor market)	Firms have implemented these age-related HR practices to ensure that aging employees are healthy and can still maintain their current level of functioning during the extension period in order to alleviate the skill shortage in the labor market

<p>application of ergonomic principle to job design, compressed work week, and work from home (teleworking)</p>		
<p>Appointment of aging employees as advisors/mentors, the facilitation of knowledge transfer from aging employees to younger employees, and the movement of aging employees across jobs that are suitable for their physical health conditions</p>		<p>Firms have implemented these age-related HR practices to help aging employees return to previous levels of functioning after facing losses in their career</p>

### บทความที่ 3

## MANAGING EMPLOYEES IN THAI FAMILY FIRMS: THE MUTUALITY PERSPECTIVE

### ABSTRACT

This paper adopts the mutuality perspective from the field of human resource management (HRM) to examine how employees are attracted, motivated, trained, and retained in family firms and the impacts on employees' well-being and firms' performance indicators. This cross-case analysis of three successful family firms in Thailand draws on semistructured interviews with top managers and/or human resource (HR) managers as well as employees of each family firm, field visits to each firm, and a review of archival documents and web-based resources. This paper proposes that employees are typically attracted to family firms via alternative or sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, via mainstream recruitment channels. They are trained via on-the-job training and other methods to equip them with firm-specific skills, motivated by extrinsic and, to a larger extent, intrinsic rewards, and retained over time via extensive two-way communication, a climate of involvement, and a paternalistic and family-like corporate culture. The attraction and development practices of family firms contribute to positive employment relationships in terms of employees' feelings of security and a high-quality working life. Motivation practices contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and to positive employment relationships in terms of feelings of security and high-quality working life. Retention practices contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work. Finally, employees' well-being and employment relationships are associated with firms' positive performance indicators, including low rates of labor turnover, sick leave, and absenteeism. Thus, the needs of both employers and

employees of family firms are met according to the mutuality perspective, specifically the contribution match, of HRM. This paper extends the literature on HRM regarding how family firms manage their employees to meet the needs of both employers and employees.

## **Introduction**

Family firms continue to play a crucial role in the economic development of Latin American, East Asian, and Southeast Asian countries, including Thailand (Hoshino, 2004; Khanna and Yefeh, 2007; Peng and Delios, 2006; Suehiro and Yabushita, 2004; Suehiro, 2006; Yabushita and Suehiro, 2014). The size of family firms typically ranges from small and medium-sized to large. In the case of Thailand, family firms, especially large family firms, are the main contributors to industrial and financial development in the country. These family firms have survived despite the country's entrance into industrial capitalism and have prospered in a variety of industries (Yabushita and Suehiro, 2014).

However, one of the management resource limitations faced by many family firms in the emerging market economy of Thailand is human resource (HR) limitations (Yabushita and Suehiro, 2014). There has been scarcity of well-trained professional employees to support business expansion and innovation. Family firms in Thailand have thus begun to pay particular attention to attracting, managing, and retaining these professional employees over time. In this regard, the development and implementation of professional HR practices in family business settings in Thailand have become more important to drive these organizations towards a sustainable competitive advantage.

Previous research on human resource management (HRM) in these settings across countries, especially in Thailand, is scarce and largely undertheorized (Cruz, Firfiray, and Gómez-Mejía, 2011; Gnan and Lambrechts, 2018). Additionally, the main assumption of the vast

majority of previous HRM research has been that the primary objective of HRM is to ultimately improve the financial returns to shareholders (Beer, Boselie, and Brewster, 2015). Guest (2017) noted that the interests of stakeholders, including the well-being of employees, have been neglected in previous HRM research. Furthermore, prior HRM research has not paid sufficient attention to how HRM accommodates the interests of both employees and employers according to the mutuality perspective (Boxall, 2013; Beer, Boselie, and Brewster, 2015; Edgar, Geare, Zhang, and McAndrew, 2015; Valizade, Ogbonnaya, Tregaskis, and Forde, 2016; Guest, 2017). Because several characteristics of family firms are likely to have an impact on a number of mutuality issues, including the fit between individual employees and the organization, this paper aims to bring the mutuality perspective from the field of HRM to family firms to answer the following research questions: “ How are employees attracted, motivated, trained, and retained in family firms? How does this impact employees’ well-being and the performance indicators of family firms?” To answer these questions, this paper uses case studies of family firms in Thailand. Thailand is considered an appropriate site for conducting research on this topic because family firms have continued to play a crucial role in the economic development of the country. In this respect, it is interesting to examine how family firms in Thailand successfully manage their employees from the mutuality perspective to overcome the problem of the shortage of well-trained human resources and to thrive in the business arena.

This study conducts a cross-case analysis of three successful family firms across different industries in Thailand - Chaiyaboon Brothers in the screen printing and graphic imaging industry, Sanguan Wongse Industries in the manufacturing industry (producing tapioca starch), and Cho Heng in the manufacturing industry (producing rice vermicelli) - to examine how these family firms manage employees from the mutuality perspective. This paper applies the

framework of wellbeing-oriented HRM based on the mutuality perspective (Boxall, 2013; Beer, Boselie, and Brewster, 2015; Edgar, Geare, Zhang, and McAndrew, 2015; Valizade, Ogbonnaya, Tregaskis, and Forde, 2016; Guest, 2017).

The case study evidence in this paper draws on semistructured interviews with the top managers and/or human resource (HR) managers of each family firm, semistructured interviews with employees of each family firm, field visits to each family firm located in Bangkok and in other provinces in Thailand, and a review of archival documents and web-based resources, including newspaper reports and magazines. Based on these three case studies, this paper proposes that employees are typically attracted to family firms via alternative or sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, via mainstream recruitment channels. They are trained via on-the-job training and several other training methods to equip them with firm-specific skills, motivated by extrinsic rewards and, to a larger extent, intrinsic rewards, and retained over time via extensive two-way communication, a climate of involvement, and a paternalistic and family-like corporate culture. The attraction and development practices are likely to contribute to positive employment relationships in terms of employees' feelings of security and a high quality of working life in family firms. The motivation practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and to positive employment relationships in terms of a feeling of security and a high quality of working life. The retention practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work. Finally, employees' well-being and employment relationships are associated with the positive performance indicators of these firms, including low rates of labor turnover, sick leave, and absenteeism. In this regard, the needs of both employers and employees

of family firms are met according to the mutuality perspective, specifically the contribution match, of HRM.

This paper contributes to the two main bodies of literature on HRM and family business in the following ways. First, most previous studies on HRM have focused on the relationship between HR practices and organizational performance while neglecting the importance of employees' well-being. Relatively little research has specifically examined the mutuality perspective on HRM. Specific HR practices can contribute to both high organizational performance and enhanced employee well-being. Thus, this paper extends the literature on HRM regarding how family firms manage their employees to meet the needs of both employers and employees. Second, this paper contributes to the literature on family business settings by examining how employees are managed in these settings to allow them to respond to the needs of both sides (i.e., employers and employees) and continue to survive and thrive in the business arena. Finally, the literature on HRM has typically overlooked the underresearched country of Thailand; most studies in this area have primarily focused on developed countries or other emerging market economies, including China and India. The findings in this paper provide an in-depth analysis of how family firms located in the emerging market economy of Thailand manage employees according to the mutuality perspective on HRM.

### **Theoretical Perspectives and Framework**

Three important theoretical perspectives are reviewed in this paper to provide a background for exploring the management of employees in family firms: family firms and their management resource limitations, HR systems and practices to achieve high performance, and the mutuality perspective on HRM.

#### ***Family Firms and Their Management Resource Limitations***

Unlike nonfamily firms (Astrachan and Kolenko, 1994; Beckhard and Dyer, 1983; Holland and Boulton, 1984; Kepner, 1991; Taguiri and Davis, 1992; Whiteside and Herz Brown, 1991), family firms here refer to “a firm or a group which meets three major conditions: (1) owner family members control its ownership through various means; (2) they exert control over its top management; and (3) owner family members have succeeded, otherwise will intend to succeed, the business of their founder (the succession of the office)” (Suehiro and Yabushita, 2004, p.82). These firms typically face several management resource limitations, including investment fund limitations, production technology and market knowledge limitations, and human resource limitations (Yabushita and Suehiro, 2014). These limitations are among the key factors contributing to the failure of family firms in the competitive business world (Astrachan and Kolenko, 1994). In terms of investment fund limitations, family firms traditionally had to rely primarily on internal resources to fund their investments because they had limited access to external resources, especially equity financing. Several family firms have gone public to be able to gain access to a sufficient amount of capital. However, due to concern regarding the potential loss of control in their firms, these family firms must restrict the trading of shares or use private-owned holding companies to ensure that they still have full control of their subsidiaries that have gone public (Yabushita and Suehiro, 2014).

With regard to production technology and market knowledge limitations, family firms have typically had insufficient accumulation of production technology and market knowledge for new products. Thus, they have had to pursue several strategies, including licensing arrangements, original equipment manufacturing, and original design manufacturing, to be able to acquire technological capacities and break into new markets to be competitive in the international arena (Yabushita and Suehiro, 2014). Finally, family firms, especially those located in developing

countries or emerging market economies, including Thailand, have typically faced the problem of institutional voids that result in the shortage of well-trained employees in the labor market (Guillen, 2000; Khanna and Palepu, 1997; Yui, Lu, Bruton, and Hoskisson, 2007). To cope with the problem of HR limitations, family firms have thus had to develop and implement several HR strategies and practices, including reliance on both internal and external labor market HR strategies, to address this problem (Yabushita and Suehiro, 2014). However, prior research (Carney, Gedajlovic, Heugens, van Essen, and van Oosterhout, 2011) has noted that family firms, especially those operating in contexts with underdeveloped labor market institutions leading to the problem of skill shortage in the labor market such as in developing countries or emerging market economies, are likely to solve this problem better than non-family firms in that family firms can develop skilled employees internally and efficiently share these employees across affiliate firms within the group.

Within the family business literature, previous research by de Kok, Uhlaner, and Thurik (2006), Engel, Hack, and Kellermanns (2015), and Steijvers, Lybaert, and Dekker (2017) has noted that family firms tend to rely more on informal HR practices and make less use of professional HR practices than non-family firms due to lower capability or a lesser need to do so because of lower agency costs. However, the development and implementation of professional HR strategies and practices have long been considered factors that explain family firms' success and potential competitive advantage in the business world (Lansberg, 1983; Astrachan and Kolenko, 1994). In particular, when taking the heterogeneity of family firms into account, McCann, Leon-Guerrero, and Hailey Jr. (2001) discovered that growth family firms were likely to rate the importance of HR strategies and practices significantly higher than family firms that were not growing. In this regard, scholars have begun to examine HR practices, their impact on

family firms, and their consequences on these firms (Barnett and Kellermans, 2006; Cruz, Firfiray, and Gómez-Mejía, 2011; Hauswald, Hack, Kellermans, and Patzelt, 2016; Kim and Gao, 2010). Nevertheless, research on HR practices in family firms is still in its infancy and is largely undertheorized (Cruz, Firfiray, and Gómez-Mejía, 2011; Hoon, Hack, and Kellermanns, 2017). In this body of literature, few empirical studies have explored HR practices in family firms from the mutuality perspective.

### ***HR Systems and Practices to Achieve High Performance***

Strategic HRM (SHRM) research has long noted that the development of HR systems and practices that achieve both vertical fit and horizontal fit enables an organization to achieve its business objectives (Wright and McMahan, 1992; Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998). Vertical fit refers to the alignment of HR systems and practices with other organizational characteristics such as business strategies or objectives, whereas horizontal fit refers to the internal consistency among HR practices within an organization (Baird and Meshoulam, 1988; Delery, 1998).

In terms of vertical fit, an organization should match its HR systems and practices with its business strategies or objectives. In other words, the fit of the HR systems and practices with the organization's business strategies or objectives is crucial in helping the organization achieve superior organizational performance (Baird and Meshoulam, 1988). Wright, Smart, and McMahan (1995), Youndt, Snell, Dean, and Lepak (1996), and Chadwick, Way, Kerr, and Thacker (2013) empirically tested the vertical fit perspective and emphasized the need to match HR systems and practices with an organization's business strategies or objectives to maximize organizational performance.

With regard to horizontal fit, scholars have argued that an organization should create a bundle or an integrated system of HR practices that are internally consistent (alignment among HR practices) with one another to achieve desirable organizational performance (e.g., Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Batt, 2002; Evans and Davis, 2005; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012). This system of HR practices is referred to as high-performance HR practices (HPWPs) in that the implementation of these HPWPs is considered to enhance organizational performance, including greater job satisfaction, lower employee turnover, better corporate financial performance, and higher productivity (Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995; Batt, 2002; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012). HPWPs are typically interdependent among one another such that the inclusion of one HR practice necessitates the inclusion of others. Examples of HPWPs include selectivity, training, incentive compensation, employee participation, and flexible work arrangements (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Combs, Liu, Hall, and Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012). In fact, HPWPs are considered to be HR practices that are expected to enhance employees' abilities (A), motivation (M), and opportunity to contribute (O) and that may enhance both organizational performance and employees' well-being (Guest, 2017). However, Guest (2017, p.25) noted that in most previous studies on HPWPs, employees' well-being, attitudes, and behaviors are "viewed as a means rather than an end, with the primary focus directed to performance suggesting little concern for employee well-being and mutual gain" between organizations (employers) and workers (employees). Boxall, Guthrie, and Paauwe (2016) also noted that HPWPs are likely to serve the goal of corporate performance rather than the goal of employees' well-being.

### ***The Mutuality Perspective on HRM***

Because prior research on HR systems and practices has primarily focused on performance and neglected employees' well-being (Guest, 2017), Boxall (2013) proposed the mutuality perspective (Kochan and Osteman, 1994) on HRM, which is built around the norm of reciprocity (Gouldner, 1960). If employers implement HR practices that promote employees' well-being, employees will respond positively in return, as reflected in performance indicators such as higher performance, higher citizenship behavior, and lower intention to quit. In other words, according to the mutuality perspective, it is very important to respond simultaneously to the needs of both employees and employers.

According to the mutuality perspective on HRM, there are three main dimensions of mutuality: capability match, commitment match, and contribution match (Boxall, 2013). Capability match refers to the match or the alignment between the needs of employers or organizations for employees who are knowledgeable, skillful, and competent and the needs of employees for organizations with positive and attractive work environments (Guest, 2017). Commitment match refers to the match or alignment between the needs of employers or organizations for employees who are committed to their organizations (Rubery, 1994) and the needs of employees for job security and fair treatment in the employment relationship (Clark, 2005). Contribution match refers to the match or alignment between employers or organizations and employees, especially when both parties feel that their needs are addressed appropriately (Boxall, 2013; Guest, 2017). The main idea of the mutuality perspective on HRM is that organizations should implement HR practices that can contribute to the mutual gain of both employers and employees so that organizations can achieve the goal of corporate performance and employees can achieve the goal of well-being.

In this regard, Guest (2017) proposed the model of well-being-oriented HRM. The outstanding characteristic of this model is that it attempts to bring the field of HRM closer to the field of employment relations (Godard, 2004; Townsend and Wilkinson, 2014) by proposing five sets of HR practices that are associated with high employee work-related well-being and a positive employment relationship, both of which are related to positive individual and organizational performance. The five groups of HR practices proposed in this model include investment in employees, engaging work, a positive social and physical environment, voice, and organizational support. Investment in employees refers to HR practices related to careful recruitment and selection, training and development, and mentoring and career support for employees (Guest, 2017). Engaging work refers to HR practice related to job design to encourage autonomy among employees and information provision and feedback (Grote and Guest, 2017; Guest, 2017). A positive social and physical environment refers to HR practices related to employees' health and safety, equal opportunities and diversity management, fair rewards, and employment security (Guest, 2017). Voice refers to HR practices related to extensive two-way communication, employee surveys or climate surveys, and relevant forms of collective representation (Guest, 2017). Finally, organizational support refers to HR practices related to family-friendly and flexible work arrangements, a climate and practices that support employee involvement, and participative/supportive management (Guest, 2017).

Relatively little empirical research, however, has paid attention to the mutuality perspective on HRM, especially in the domain of family firms. In fact, family firms' characteristics can impact a number of mutuality issues related to HRM, including the match or alignment between the needs of individual employees and the needs of organizations, such as managing the recruitment and selection process of human potential, motivating people, and

employee development with regard for work-life balance (Gnan and Lambrechts, 2018). Thus, it is interesting to examine how employees are attracted, motivated, trained, and retained in family firms and how these HR practices influence both employees' well-being and the performance indicators of family firms, which are the primary focus of this paper.

Based on a review of three main bodies of literature (family firms and their management resource limitations, HR systems and practices to achieve high performance, and the mutuality perspective on HRM), qualitative data obtained from in-depth semi-interviews with top managers and/or HR managers as well as employees working in family firms across industries, and nonparticipant observation of the characteristics and behaviors of top managers and/or HR managers as well as employees, this paper proposes the following:

*Employees are typically attracted to family firms via alternative or sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, via mainstream recruitment channels, trained via on-the-job training and other training methods to equip them with firm-specific skills, motivated by extrinsic rewards and, to a larger extent, intrinsic rewards, and retained over time via extensive two-way communication, a climate of involvement, and a paternalistic and family-like corporate culture. Attraction and development practices are likely to contribute to positive employment relationships in terms of employees' feelings of security and a high-quality working life at family firms. Motivation practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and to positive employment relationships in terms of feelings of security and a high-quality working life. Retention practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work. Finally, employees' well-being and employment relationships are associated with the positive performance indicators of these firms, including low rates of labor turnover, sick leave, and absenteeism. In*

*this regard, the needs of both employers and employees of family firms are met according to the mutuality perspective, specifically the contribution match, of HRM.*

In sum, this paper aims to fill the research gap by examining the management of employees in family firms from the mutuality perspective of employees' well-being and organizational performance.

## **Research Setting and Methodology**

### ***Research Setting***

Thailand is an appropriate site for conducting research on the management of employees in family firms because family firms have continued to play a crucial role in the national economic development and the upgrading of the industrial structure (Suehiro and Yabushita, 2004; Yabushita and Suehiro, 2014). Yabushita and Suehiro (2014) identified 215 family firms that were very powerful in controlling the Thai economy. They also classified family firms in Thailand into 3 types: the unreformed or authoritarian type, the hybrid type, and the modernized type. The unreformed or authoritarian type refers to family firms controlled closely by an owner family. The hybrid type refers to family firms in which an owner family partly appoints employed managers but continues to play a significant role in the top management structure. The modernized type refers to family firms that permit non-family members from external labor markets to hold key positions within the company. These non-family members play an important role in driving the success of these firms in the new global economy. According to Yabushita and Suehiro (2014), the majority of family firms in Thailand are the unreformed or authoritarian type.

Prior literature also suggests that most family firms in Thailand are owned by Chinese families, as is the case in other countries in Southeast Asia (Lawler and Atmiyanandana, 1995).

The Chinese management of these firms is primarily based on family networks and connections. In particular, this Chinese management uses networks and connections not only to maintain positive relationships within the firms but also to extend and develop their relationships with external parties. For instance, they use their relationships with Chinese people in other countries to expand their businesses abroad. Thai scholars have called this type of management system “management by entourage” (Israngkun Na Ayuthaya and Taira, 1977). The Chinese management system is likely to be influenced by Confucianism (Lawler and Siengthai, 1997). That is, managers demand loyalty from their subordinates, and the subordinates anticipate that their managers will take care of their needs.

Relatively little empirical research, however, has focused on how family firms located in the developing country or emerging market economy of Thailand attract, motivate, train, and retain employees and how these HR practices influence both employees’ well-being and the performance indicators of family firms according to the mutuality perspective on HRM. Therefore, this paper examines three family firms across industries in Thailand: Chaiyaboon Brothers in the screen printing and graphic imaging industry, Sanguan Wongse Industries in the manufacturing industry (producing tapioca starch), and Cho Heng in the manufacturing industry (producing rice vermicelli).

### ***Research Methodology***

The author designed a cross-case comparison of three family firms across industries to examine the similarities and/or differences in how these family firms attract, motivate, train, and retain employees and how these HR practices influence both employees’ well-being and the performance indicators of these firms according to the mutuality perspective on HRM. Cross-case analysis enables the so-called logic of replication; each case study confirms or disconfirms

arguments regarding how family firms manage employees according to the mutuality perspective on HRM drawn from previous cases. This paper uses a qualitative approach to collect comprehensive and holistic data (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) on the three family firms. This type of approach permits deep exploration of the interactions among several actors, including top managers, HR managers, and employees, at different levels of analysis (Cooke, 2012). One important recommendation for conducting trustworthy case study research is that the researcher must remain neutral and detached from the cases (Yin, 1984; Yin, 2009). The author attempted to conduct the research and present the findings based on this recommendation. Another advantage of conducting a cross-case comparison is that it allows the collection of data using multiple methods, including semistructured interviews, field observations, and analyses of archival documents and web-based resources (Yin, 1994).

The three family firms were selected via purposive sampling (Teddlie and Tashakkori, 2009) because these firms are located across industries and have successfully operated long-term businesses in Thailand. Additionally, these firms have regularly been on the Thai news regarding their special attention to their employees' well-being and the management of aging employees who have worked in their organizations for a very long time. Moreover, these firms are considered unreformed or authoritarian family firms according to Yabushita and Suehiro (2014). Thus, it is quite interesting to examine how these firms successfully manage employees according to the mutuality perspective on HRM.

The data in this paper were collected between June and July 2018, with a total of approximately 2 months in the field. This research involved 7 interviews with top managers and HR managers of the three case study firms and 11 interviews with employees who had worked at each of the three firms for quite some time (see Table 1 for the list of interviewees). The age

range of the interviewed employees was 51-70 years. The age range of the interviewed top managers/HR managers was 40-60 years. Additionally, this paper involved 3 field visits to headquarters located in Bangkok and other provinces in Thailand and research using the firms' archival documents, newspaper articles, interview reports, and web-based resources, including the family firms' websites (if applicable). Nonparticipant observation in this study occurred during the pre-interview, interview, and post-interview periods. The primary objective of nonparticipant observation was to observe the characteristics and behaviors of top managers, HR managers, and employees in the three case study firms. In summary, the author collected data for these case studies via different methods (i.e., semistructured interviews with top managers and HR managers, semistructured interviews with employees, nonparticipant observation, and reviews of archival documents and web-based resources) to triangulate the data and overcome the problem of single-source bias in this study.

The author submitted a formal letter to each of the three family firms (via email and fax) using the email addresses or fax numbers provided on the firms' websites to gain access to each family firm. In some cases, however, the author had to make telephone calls to each family firm to ask for email addresses or fax numbers to submit a formal letter. Each letter described the research project on HR strategies and practices for managing employees/workers in organizations, provided some preliminary interview questions, and asked for approval to visit the firms' headquarters and to conduct interviews with each family firm's top managers and/or HR managers as well as its employees. The author obtained permission to conduct the interviews and visit the firms' headquarters as requested.

Each of the 18 semistructured interviews lasted 1-2 hours. All of the interviews were conducted one-on-one and face-to-face, and all were conducted in Thai. The author asked the

same questions for all three family firms. Questions for the semistructured interviews with top managers and/or HR managers included the history and background of each family firm, number of employees, overall HR strategies, HR practices used for managing employees' well-being in organizations, and various indicators of organizational performance. In the case of semistructured interviews with employees, questions included each specific HR practice used for managing employees in organizations and various indicators of employees' well-being. Each interview was digitally voice recorded, and the author took field notes during the interviews to help facilitate transcription.

This paper applied a thematic analysis (via Atlas.ti) (Teddle and Tashakkori, 2009) to pinpoint, examine, and record patterns or themes within the data (Table 2 shows how the author categorized raw data into empirical themes and consolidated these themes into conceptual categories, and Table 3 shows the frequency of each empirical theme). With regard to the saturation of data, the author believed that 18 semistructured interviews with top managers and/or HR managers and with employees of all three family firms across industries were sufficient for robust research because there were likely to be no new themes, issues, or insights obtained beyond this number of interviews (Strauss and Corbin, 1990).

In this study, the interviews with top managers and/or HR managers of each of the three family firms were triangulated using perspectives from employees of these firms. Additionally, nonparticipant observation of the characteristics and behaviors of interviewees of the three firms during company visits, the analysis of archival documents and web resources, including newspaper reports and magazines, and the analysis of field notes were used to triangulate the interview transcripts before the development of an inductive analysis of how these family firms successfully manage employees according to the mutuality perspective on HRM.

## Empirical Findings

The findings show that employees are typically attracted to family firms via alternative or sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, via mainstream recruitment channels, trained via on-the-job training and several other training methods to equip them with firm-specific skills, motivated by extrinsic rewards and, to a larger extent, intrinsic rewards, and retained over time via extensive two-way communication, a climate of involvement, and a paternalistic and family-like corporate culture. The attraction and development practices are likely to contribute to positive employment relationships in terms of employees' feelings of security and a high-quality working life. The motivation practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and to positive employment relationships in terms of employees' feelings of security and a high-quality working life. The retention practices are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work. Finally, employees' well-being and employment relationships are associated with the positive performance indicators of these firms, including low rates of labor turnover rate, sick leave, and absenteeism. In this regard, the needs of both employers and employees of family firms are met according to the mutuality perspective, specifically the contribution match, of HRM. The detailed case studies below provide empirical evidence to support these findings.

### ***Chaiyaboon Brothers Group***

***Background.*** Chaiyaboon Brothers Group was founded in 1956 by Mr. Direk Kulsirisawat with the primary objective of selling screen printing products, including emulsion, screen printing ink, and other chemical products used for screen printing (Chaiyaboon Brothers Group, 2018; 100 Happy Workplaces Project, 2009). The company has successfully operated its

businesses in Thailand for quite a long time. Currently, Mr.Pattanachai Kulsirisawat, the son of Mr. Direk and Mrs. Amporn Kulsirisawat, serves as the managing director of Chaiyaboon Brothers Group. Chaiyaboon Brothers Group has 8 affiliated firms under the group: Chaiyaboon Brothers, Kullawongse, Saha Sticker, Chai Screen Machinery, Amporn Design International, Tei-Oku and Chaiyaboon, Silk Cut, and Dap U.V. (data obtained from a field visit on June 18, 2018). There are 377 employees at Chaiyaboon Brothers Group (as of June 18, 2018) (data obtained from a field visit on June 18, 2018). Many employees at Chaiyaboon Brothers Group have many years of service. Thus, it is interesting to examine the HR practices used at Chaiyaboon Brothers Group and how they contribute to the mutual gains between the organization and its employees.

***HR practices – Attraction.*** Employees have been attracted to Chaiyaboon Brothers Group via several recruitment channels, including employee referrals (especially employees' children) and e-cruiting. The most important issue here is that Chaiyaboon Brothers Group aims to attract "good" candidates to the company. In this regard, the company has attempted to apply several selection methods to screen good candidates and to ensure that these candidates have characteristics and attitudes that fit the corporate culture. First, candidates must pass a 275-item attitude test. Then, candidates must pass semistructured interviews with the interview committee. All of the interview questions are open-ended. Finally, candidates must pass the 3-month probationary period. During this period, candidates must pass several on-the-job tests, such as tests at the gas station near the company when an employee fills up the company's car. These tests are administered to ensure that candidates have attitudes that fit the company's culture (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

According to an interview,

“In Buddhism, we believe that monks and nuns are good people... Thus, we aim to attract candidates who have characteristics, behaviors, and attitudes similar to those of monks and nuns... Employee referrals have been used to ensure that candidates have characteristics, behaviors, and attitudes that are in accordance with the corporate culture... We also recruit candidates via e-cruiting such as Jobthai.com.... We definitely believe that clean water in our company will help eliminate waste water from our company. In other words, monks and nuns will help eliminate bandits or criminals from our company” (Interview#1, top manager, June 21, 2018).

***HR practices – Development.*** Chaiyaboon Brothers Group has trained its employees to possess firm-specific skills primarily via on-the-job training (through procedure manuals) and other training methods, including classroom training. Although it is a family-owned Thai firm, it requires that its employees, including security officers, must be able to speak the English language. Additionally, its employees must be multiskilled. Employees are encouraged to constantly learn new things. Every employee must be an expert in at least one topic. All employees are encouraged by top managers to think, question, and share their own opinions (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

According to an interview,

“I believe that all of my employees must graduate with PhD. That said, I don’t mean that they must have a real PhD. But they must have in-depth knowledge and skills in topics/issues in which they are experts. I have to pretend to be stupid and ask my employees about almost every issue/topic so that they are able to participate and share their opinions... In addition to training employees in topics such as innovation, total quality management (TQM), Six Sigma, and Customer Relationship Management (CRM), the company provides training courses related to

Buddhism, such as how to be conscious. We ask every employee to practice 3-minute meditation in order to be conscious 3 times a day (before starting jobs, after lunch, and before going back home)...Typically, if the company is able to find internal instructors for any courses, they primarily conduct in-house training... The company needs employees who think well, speak well, and act well. Thus, every employee at Chaiyaboon Brothers Group must attend the course on how to be conscious" (Interview#1, top manager, June 21, 2018).

In addition to these training courses, Chaiyaboon Brothers Group has offered courses related to financial planning before retirement, how to take care of health before retirement, how to live happily in the workplace and after retirement, nutrition for aging employees, how to exercise in the workplace, and how to control weight in the workplace. These courses help employees feel like work is their second home and help to prepare these employees for their retirement (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

The company also provides scholarships for its employees. There are only two rules that employees at Chaiyaboon Brothers Group must follow. First, employees who request company scholarships must have strong intentions to further their study at any level (i.e., secondary school degree, vocational certificate, high vocational certificate, bachelor's degree, master's degree, or doctoral degree) and must pass every related exam. If they fail any exam, they must pay for the scholarship. After graduation, they must apply their knowledge and skills to develop their own life and their organizations. Organizations here refer to any organizations, not just Chaiyaboon Brothers Group. Thus, employees who obtain scholarships from the company do not need to work for the company after graduation. The company's scholarships are therefore likely to be a psychological contract between the firm and employees. There are no legal requirements that

employees must return and work for the company (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

In terms of the performance appraisal, the company evaluates the performance of its employees on a monthly basis so that employees know their own weaknesses/areas of improvement and have enough time to improve their performance. There is no quota for employees who will receive grade “A,” so all of the company’s employees can be either good, excellent, or best with no average or poor performance (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

***HR practices – Motivation.*** Chaiyaboon Brothers Group pays attention to motivating its employees via both extrinsic rewards and intrinsic rewards. However, intrinsic rewards are more important because they are sustainable in motivating employees over time. In terms of extrinsic rewards, Chaiyaboon Brothers Group pays its employees according to their performance (so-called performance-based pay). The pay rate is competitive to the labor market (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018). However, benefits play a more important role in motivating employees at Chaiyaboon Brothers Group. In particular, the company provides flexible benefit plans for its employees. Employees can choose a benefit plan according to their needs and lifestyles (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018). According to the interviewees,

“I chose the benefit plan that focuses on reimbursement of medical expenses for my parents... Typically, the company has conducted an employee survey to ask about the needs of employees. For instance, if an employee chooses the annual benefit plan that focuses on scholarships for his or her children (maximum of 3 persons), he or she may not be able to obtain

allowances for housing maintenance or reimbursement of medical expenses for his or her parents" (Interview#3, employee, June 21, 2018).

"I chose the benefit plan that focuses on my annual dental expenses" (Interview#2, employee, June 21, 2018).

"I chose the benefit plan that focuses on reimbursement of my own medical expenses" (Interview#4, employee, June 21, 2018).

Nevertheless, intrinsic rewards are likely to be more important and sustainable than extrinsic rewards. Chaiyaboon Brothers Group provides a certificate of years of service at the company for employees who work at the company for 15 years, 20 years, 30 years, and 35 years. The company sends a letter to the employees' wives or husbands or to other family members of employees to praise the employees. This is considered a type of psychological reward (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

According to an interview,

"The psychological reward is more valuable than money... In other words, we always use intrinsic rewards to motivate our employees because they are more sustainable than extrinsic rewards... Extrinsic rewards are just the sauce, not the main course" (Interview#1, top manager, June 21, 2018).

**HR practices – Retention.** Chaiyaboon Brothers Group has no labor unions at the workplace level. It applies the concept of a happy workplace to make the company the employees' second home. The relationships between the managing director or top managers of the company and the employees are very close. Thus, the main principle of management is that everyone is treated as part of the same family (Interview#1, top manager, June 21, 2018;

Interviews#2-4, employees, June 21, 2018; Observation, June 21, 2018). According to an interview,

“My father and mother taught me to play three main roles: father, older brother, and friend. I should play the father’s role for 5% of my total time. Regarding the role of an older brother, I have to teach, make recommendations, and provide suggestions to employees, and ask employees to share their opinions. In terms of the role of a friend, I have to act as a friend to the company’s employees after working time... I have attempted to encourage my employees to participate in decision-making. In this regard, two-way communication is very crucial”

(Interview#1, top manager, June 21, 2018).

Because top managers treat employees as family members, the company attempts to retain employees who work with the company for a long time, even after their retirement age. After retirement age (60 years old), the company appoints these employees to be advisors. The advisors play a role in teaching and transferring knowledge and skills to younger employees. They do not need to work full time; rather, they can work part time such as 3 days a week

(Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

***Employees’ well-being and employment relationships.*** In terms of positive relationships at work, there are several mechanisms that foster good relationships between top managers and employees and among employees themselves, including town hall meetings, knowledge-sharing activities, offering sick employees hospital visits and get-well baskets from top managers, sending a letter to employees’ wives, husbands, or other family members to praise employees’ behaviors, and appointing a suffering alleviation committee. Additionally, because top managers treat employees as their family members, the relationships between these two parties within the

workplace tend to be family-like, paternalistic, informal, and positive (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018; Observation, June 21, 2018).

With regard to a feeling of security, Chaiyaboon Brothers Group typically recruits employees at the entry level, primarily through employee referrals. It continuously trains and develops employees over time through on-the-job training and mentoring and eventually promotes them to become top managers. This group of people is called “Look-Mor” in Thai (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018; Observation, June 21, 2018). Based on the author’s field visit, most of the top managers at Chaiyaboon Brothers Group are “Look-Mor”. They have worked at the company for at least 30 years (data obtained from field visits on June 18, 2018). Chaiyaboon Brothers Group fosters a sense of security among its employees through the use of rewards, including awards for employees who have 15, 20, 25, 30, and 35 years of service (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018). Moreover, the company has implemented a policy of no dismissal or lifetime employment. It takes care of employees from their first day to their last day of work. Even after retirement age, the company appoints employees who have worked with the company for a long time as advisors (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

Regarding the high quality of working life, Chaiyaboon Brothers Group attempts to use several HR practices to promote the quality of working life among its employees. For instance, the company offers its employees many training courses that aim to improve the quality of employees’ working life, including how to be conscious, how to exercise and control weight (reduce belly) in the workplace, how to prevent office syndrome, nutrition preparation, and financial planning (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June

21, 2018). Additionally, the company provides several types of flexible work arrangements, including teleworking (only for some types of jobs), part-time work, and flexitime, for aging employees (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018). Moreover, the company is willing to rotate aging employees, pregnant employees, and employees who have health issues (such as backache) to different jobs that are not too difficult for these employees. Furthermore, employees can choose the benefit plan that fits their lifestyle and needs (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

***Organizational performance.*** Employees at Chaiyaboon Brothers Group tend to work happily, are likely to be loyal to the workplace, and have good health (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018; Observation, June 21, 2018). Better collective health conditions, greater collective happiness, and greater engagement and loyalty to the company reflect better organizational performance, especially in terms of lower rates of employee absence and intention to quit, as shown in the low turnover rate among employees at Chaiyaboon Brothers Group (Interview#1, top manager, June 21, 2018; Interviews#2-4, employees, June 21, 2018).

In sum, attraction, development, motivation, and retention HR practices are associated with good employee well-being and positive employment relationships, and employees' well-being and employment relationships are associated with organizational performance.

### ***Sanguan Wongse Industries***

***Background.*** Sanguan Wongse Industries were established in 1947 with the primary objective of manufacturing tapioca chips. Later, the company changed its primary objective to producing tapioca starch (Sanguan Wongse Industries, 2018). The company accumulated experience in producing high-quality tapioca starch and modified starch for coating until its plant

became the largest single tapioca starch plant in Asia, with a maximum capacity of 1,000 metric tons of tapioca starch per day. The headquarters of Sanguan Wongse Industries is located in Nakhon Ratchasima Province. As of July 3, 2018, Sanguan Wongse Industries have approximately 837 employees, including approximately 147 aging employees who are over 50 years of age (data obtained from a field visit on July 3, 2018). The company operates as a family firm under the management of Dr. Tosapol Tantiwongse. The primary HR philosophy of Sanguan Wongse Industries is lifetime employment. The company typically employs entry-level employees, develops them, and retains them over time until their retirement age. However, if employees who are about to retire from the company are still healthy, the company continues their employment until these employees no longer want to work for the company (Foundation of Thai Gerontology Research and Development Institute, 2016).

***HR practices – Attraction.*** Employee referrals are the most widely used recruitment channel at Sanguan Wongse Industries because this channel can ensure that employees who come into the firm have characteristics, attitudes, and behaviors that fit the family-like corporate culture (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018). According to an interview, “My son works as a technician at this company. My daughter also works for this company. We all live at the company dormitory. We really love the company’s chairman” (Interview#8, employee, July 3, 2018).

Additionally, the company recruits new employees from universities located in the northeastern part of Thailand where the headquarters is located, including Suranaree University of Technology and Rajamangala University of Technology Isan. However, due to the recent national economic situation, the company has frozen the recruitment of new employees.

Nevertheless, the company has no dismissal policy (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018).

***HR practices – Development.*** Sanguan Wongse Industries train their employees according to the company's policy and training roadmap. On-the-job training is very useful in training and developing employees to possess skills that fit their job requirements. In particular, Sanguan Wongse Industries pay special attention to equipping their employees with firm-specific skills, especially skills to operate the machinery and systems within the company and technical skills. Employees must also be multiskilled so that the company can rotate their employees across functions. For instance, when a function/department faces a shortage of skilled employees while other functions/departments face a labor surplus, the company can rotate its employees across functions/departments (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018).

Because Sanguan Wongse Industries pay special attention to the employment of aging employees, the company provides several training courses to prepare aging employees for retirement, including financial planning course, basic accounting or household accounting, and meditation (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018). According to an interview,

“Our company provides several training courses to prepare our aging employees for retirement. These courses can be divided into three main groups: financial planning, household accounting, and meditation. First, our financial planning course helps employees efficiently plan their receipt and usage of money so that our employees do not have too much debt. Second, our household accounting course lets our employees know how to prepare for revenue and expenditure accounts. Finally, our meditation course teaches employees to do simple meditation.

The aim of this course is to take care of our employees' minds" (Interview#5, top manager, July 3, 2018).

Moreover, the company typically appoints aging employees/retired employees, especially technicians, to serve as mentors for younger generations of employees. The mentors can transfer knowledge, skills, and experiences to the younger employees (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

In terms of performance appraisal, Sanguan Wongse Industries evaluate the performance of their employees according to the criteria specified by top management. The performance of retired employees is evaluated using the same criteria as other typical employees. However, in the case of retired employees, the performance evaluation results are not linked to a salary increase. Rather, they are used for renewal of the employment contract (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018).

***HR practices – Motivation.*** Sanguan Wongse Industries pay attention to both extrinsic and intrinsic rewards in motivating its employees. In terms of extrinsic rewards, the company does not provide its employees with high wages/salaries. The wages/salaries are competitive with the market. However, the company provides several types of benefits for its employees, including medical expense reimbursement, several types of leave, annual health check-ups, loans with low interest rates, provident funds, social insurance, company-supported houses, company-supported free shuttle buses for employees and their children, employees' cooperatives, and a welfare store (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018). According to an interview,

“My family members have also been working here. This company is similar to a breadbasket for me. In other words, it looks like the land of plenty for me... If I face cash shortages, I can borrow an emergency loan from the cooperative. Additionally, I can purchase grocery items or matters of subsistence from the welfare store at the beginning of the month and pay them at the end of the month. Typically, the company deducts the money from employees’ accounts to pay for the welfare store expenses” (Interview#8, employee, July 3, 2018).

Intrinsic rewards are also important in motivating employees at Sanguan Wongse Industries. In particular, the company provides recognition for employees who have worked at the company for quite a long time, such as 20, 25, 30, and 35 years. Additionally, the company attempts to engage employees in their organization and their job by developing an informal and family-like atmosphere within the company, extending employees’ years of service after their retirement age, and upgrading skills among employees through several methods of training and development (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018). According to an interview,

“I feel like this company is my second home. This company is more than an office for me. I really love the informal work atmosphere within the company” (Interview#9, employee, July 3, 2018).

**HR practices – Retention.** Sanguan Wongse Industries have no labor unions at the workplace level. The company applies the framework of a happy workplace to its HR practices. Its top managers implement this management principle by wandering around and talking and chatting with employees at the factory level. It retains its employees over time via the family-like, informal, and paternalistic work atmosphere within the company. Typically, employees refer their children or even grandchildren and other family members to work at Sanguan Wongse

Industries. The company also extends the retirement age for aging employees who have worked at the company for a long time in important functions, including technicians. These aging employees can negotiate with the chairman or top managers regarding their work conditions. For instance, some aging employees may negotiate with top managers to work at the company 5 days a week, while others may want to work 4 days a week. In some cases, the chairman of the company repays personal debts for his aging employees. Thus, the chairman is likely to act as the father of his employees. This is how informal and family-oriented relationships have been cultivated within this family firm (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018).

***Employees' well-being and employment relationships.*** In terms of positive relationships at work, the implementation of management by wandering around, the negotiated agreement between employees and the chairman or top managers in issues such as working conditions, and the informal, family-like, and paternalistic corporate culture at Sanguan Wongse Industries play crucial roles in cultivating positive relationships between managers and employees and among employees themselves. Additionally, intrinsic rewards for employees, including recognition for long years of service, foster positive relationships between employees and the company (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018).

With regard to a feeling of security, Sanguan Wongse Industries rely on the principle of lifetime employment. They recruit their employees, such as engineers and technicians, at the entry level through several channels, including employee referrals, continuously equip them with firm-specific skills via on-the-job training and coaching/mentoring, and promote them to become

top managers. In other words, this group of people is recruited and developed internally over time. Many employees have worked at the company for 25 – 30 years. (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018). Additionally, Sanguan Wongse Industries provide several types of benefits and recognition for its employees to foster a sense of job security among them, including gold necklaces for employees who have worked at the company for 20 years (Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

The company provides several training courses to ensure that its employees have a good quality of working life. The criteria for a good quality of working life among employees at this company include no financial debts, good physical health, and strong mental health. Examples of training courses are financial planning courses and meditation courses. Additionally, several types of extrinsic rewards, such as welfare stores, annual health check-ups, and company-supported houses, play crucial roles in developing a high quality of working life among employees (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

***Organizational performance.*** Collectively, the positive social relationships at work, the sense of security, and the high quality of working life among employees are likely to be associated with better organizational performance, especially in terms of low turnover rate or low employees' intention to quit, as reflected by only 1-2% turnover rate per year at Sanguan Wongse Industries (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

In sum, the attraction, development, motivation, and retention HR practices used at Sanguan Wongse Industries are associated with their employees' well-being and positive

employment relationships. These employees' well-being and employment relationships are associated with collective organizational performance, especially in terms of low turnover rates among employees.

### ***Cho Heng***

***Background.*** Cho Heng was established in 1930 with the primary objective of producing rice vermicelli and other types of rice products, including rice flour, glutinous rice flour, rice stick, rice starch, and mixed flour, under the “Erawan” brand (Cho heng, 2018). The company operates under the management of the “Wongsurakrai” family. Currently, the third and fourth generations of this family play an important role in driving the company towards success in both domestic and international markets (Forbes Thailand, 2017). Currently, Cho Heng has approximately 1,670 employees. The headquarters of Cho Heng is located in Sampran district, Nakhon Pathom province. The organizational structure of Cho Heng is divided into 28 different functions, including production, engineering, human resources, domestic marketing, and international marketing. The retirement age of employees at Cho Heng is 60 years old (data obtained from a field visit on July 12, 2018). Most of the employees at Cho Heng feel engaged with the company because they have worked for the company since they were young. Approximately 332 employees are over 50 years of age (data obtained from a field visit on July 12, 2018).

***HR practices – Attraction.*** Cho Heng primarily relies on employee referrals and, to a lesser extent, other recruitment channels in attracting potential candidates to the company. The referral recruitment strategy plays a crucial role in maintaining the culture of Cho Heng as a family firm. This recruitment channel helps maintain the close relationships between top managers and employees and relationships among employees (Interview#13, top manager, July

12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#16-18, employees, July 12, 2018; Observation, July 12, 2018). According to an interview,

“Four or five out of 10 newly recruited employees have been attracted through employee referrals. Those 4-5 employees are family members (i.e., children or grandchildren) of our current employees... This recruitment channel plays an important role in maintaining our current corporate culture... Typically, newly recruited employees who are family members of our current employees are familiar with our corporate culture as a family firm where members have close relationships with one another... We want to maintain this culture over time... We want everyone to be in the same family” (Interview#13, top manager, July 12, 2018).

Many candidates who are family members of Cho Heng’s current employees resigned from other firms located in the urban area of Bangkok to apply for jobs at Cho Heng because they could stay with their parents when they work at Cho Heng. Additionally, these candidates learned from their parents that working at Cho Heng should provide them with a good standard of living (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interview#16, employee, July 12, 2018).

***HR practices – Development.*** On-the-job training is one of the most effective training methods at Cho Heng. Typically, senior employees serve as mentors for younger generations of employees so that they can transfer their firm-specific knowledge and experience to these young employees. This transfer has been very important for the long-term success of Cho Heng. For instance, the invention and maintenance of machinery is considered firm-specific knowledge that is crucial to the company’s success. In this regard, senior technicians must serve mentors for younger employees. In some cases, the company records a VDO when senior technicians conduct maintenance of the machinery so that younger employees can learn directly from the VDO (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12,

2018; Interviews#16-18, employees, July 12, 2018). Top managers of Cho Heng believe that transferring knowledge and skills by recording the VDO is better than writing detailed processes in a manual (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12, 2018). Cho Heng has also implemented the policy of appointing senior technicians as advisors to the technical department after the retirement of these senior technicians so that the advisors can facilitate the transfer of knowledge to younger generations of employees (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#16-18, employees, July 12, 2018; Observation, July 12, 2018)

Additionally, classroom training is used to equip employees with various electrical, mechanic, electronic techniques, such as how to operate machinery, knowledge and skills about occupational safety, 5S techniques (i.e., seiri, seiton, seiso, seiketsu, and shitsuke), and computer skills. Moreover, each level of employees at Cho Heng has its own training roadmap, and all employees must be trained in topics related to their own expertise and their roadmap (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#16-18, employees, July 12, 2018).

Cho Heng also provides several training courses that aim to improve the quality of employees' lives, such as a financial planning course. The financial planning course helps Cho Heng's employees to be free from debt, learn how to manage their money, and have a better quality of working life, especially after retirement (Interview#13, top manager, July 12, 2018; Interviews#14-15, HR professionals, July 12, 2018; Interviews#16-18, employees, July 12, 2018).

***HR practices – Motivation.*** Cho Heng provides its employees with both extrinsic and intrinsic rewards. In terms of extrinsic rewards, the company provides quite competitive wages

and/or salaries for its employees, especially employees who have worked with the company for a very long time. For instance, some blue-collar employees who receive daily wages and who have worked with the company for a long time (more than 20 years) receive 700 – 800 Baht or even 1,000 Baht per day (the minimum daily wage in Thailand is approximately 300 Baht). The company provides a salary increase for all employees even though some of these employees are retired employees (who are over 60 years of age). The company also provides special money for employees who have long years of service. For instance, employees who have worked with Cho Heng for 30 years and are at least 60 years of age receive an additional 3,000 Baht per month. Employees are at least 70 years of age receive an additional 4,000 Baht per month, and employees at least 80 years of age receive an additional 5,000 Baht per month. Cho Heng also provides special bonuses or profit sharing for its employees on Chinese New Year's day or New Year's day (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018). According to an interviewee,

“Our company has paid special money for employees who have worked with us for a long time.... An employee who worked with us until this person was 89 years old still receives special money. Currently, this person is 91 years old... In other words, even though this person cannot work with us because of deterioration in health, the company still pays special money for this person in recognition of this person's very long years of service” (Interview#5, top manager, July 3, 2018).

In addition to wages/salaries, benefits play a crucial role in motivating employees at Cho Heng. These benefits include company-supported dormitories or houses, annual health check-up packages, zumba classes, yoga classes, 24-hour doctors and nurses with an ambulance on campus, medical expense reimbursement, company uniforms, on-campus fitness and a library,

and company-supported food and beverages (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

Additionally, Cho Heng provides its employees with several types of intrinsic rewards, including recognition for long years of service, pride in being one of the organization's drivers, and employee participation in decision-making processes. These intrinsic rewards play a crucial role in engaging employees in the organization and in their jobs (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

***HR practices – Retention.*** Cho Heng is a traditional family firm, and the owner family members continue to play a crucial role in the management of the company and its employees. Because the company has no labor unions, top managers simultaneously play both the role of the management, which takes care of the wealth of the shareholders and/or founders, and the role of an HR manager, who takes care of the well-being of the employees. The relationships between managers and employees are very close. Top managers of the "Wongsurakrai" family from generation to generation really care about their workers and treat these workers like their family members. Employee referrals play an important role in maintaining the informal and family-like work atmosphere at Cho Heng (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018).

An open-door policy is used to facilitate two-way communication within the organization. Top managers consistently intermingle with factory-level employees to understand the real working conditions and workers' concerns. In this regard, workers' problems are solved directly by top managers. Additionally, to foster positive relationships between two parties (i.e.,

employers and employees), several activities, including sports contests, company-supported annual trips, the Songkran festival, the Labor Day's festival, and singing contests, are regularly performed (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

***Employees' well-being and employment relationships.*** The close, family-like, and informal relationships between managers and employees, the treatment of employees as family members, activities performed by both employers and employees, and regular two-way communication between employers and employees encourage positive social relationships at Cho Heng. Additionally, the use of intrinsic rewards, including employees' participation in decision-making processes and recognition of employees' long years of service, foster good relationships between the management and employees at this company (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018).

The primary recruitment channel of employee referrals, investment in firm-specific training and development, the principle of lifetime employment, and the no-dismissal policy at Cho Heng foster employees to feel engaged with the company and to feel satisfied and secure in their jobs over time. Thus, many employees have worked with the firm for more than 30 – 35 years since they were young (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018; Observation, July 3, 2018). Additionally, the provision of various types of benefits and intrinsic rewards, including awards for long years of service, foster a feeling of security among employees at Cho Heng (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

Cho Heng provides its employees with financial planning courses and several types of benefits, such as company-supported dormitories or houses, annual health check-up packages, zumba classes, and yoga classes, to promote the high quality of working life among employees (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

***Organizational performance.*** Collectively, the positive relationships between managers and employees, the feeling of job security, and the high quality of employees' working life at Cho Heng are associated with improved organizational performance, especially in terms of low rates of sick leave and low rates of absenteeism (Interview#5, top manager, July 3, 2018; Interviews#6-7, HR professionals, July 3, 2018; Interviews#8-12, employees, July 3, 2018).

In sum, the attraction, development, motivation, and retention HR practices applied at Cho Heng are associated with employees' well-being and positive employment relationships in various aspects. In turn, employees' well-being and positive employment relationships are associated with collective organizational performance, especially in terms of low rates of sick leave and low rates of absenteeism among employees.

Overall, the empirical findings derived from the case studies of Chaiyaboon Brothers Group, Sanguan Wongse Industries, and Cho Heng demonstrate that the HR practices used by the three case study firms are associated with several aspects of employees' well-being and, collectively, with some aspects of organizational performance (see Table 4 for the summary of empirical findings).

## **Discussion**

Based on a cross-case analysis of the empirical findings, this paper finds support for the following arguments regarding how family firms manage their employees from the mutuality

perspective. First, family firms recruit employees via alternative or sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, mainstream recruitment channels such as web-based recruitment (e-recruiting) and campus recruitment. The alternative or sub-stream recruitment channels, specifically the employee referral strategy, are primarily applied to ensure that candidates have characteristics, attitudes, and behaviors that fit the family-like and informal corporate culture of these firms. This recruitment channel also leads to low turnover rates among family firms' employees in the long run because it typically gives candidates realistic job previews through discussions between current employees and candidates. Additionally, the employee referral strategy plays a role in helping family firms obtain qualified candidates without having to compete with large-sized, powerful, privately owned organizations. Moreover, family firms use employee referral strategies to facilitate the internal development of their own employees (the so-called Look-Mor) over time. In particular, family firms typically recruit employees at the entry level via sub-stream or alternative recruitment channels and continuously develop them over time via on-the-job training and other types of training methods, including classroom training, coaching, and mentoring, to equip their employees with firm-specific knowledge and skills. Firms typically invest in firm-specific knowledge and skills only when they perceive their employees as valuable and unique. In this regard, employees are likely to feel more secure in their organizations and their jobs. Additionally, because persons outside these family firms are typically not eligible to be hired directly for higher positions, employees in these firms are likely to expect lifetime employment after they pass the probationary period. Thus, a sense of security among employees is fostered in family firms.

In addition to equipping employees with firm-specific knowledge and skills, family firms typically offer their employees training courses that aim to improve employees' quality of

working life, including financial planning courses, meditation courses, weight control courses, and nutrition planning. Thus, it is likely that training and development practices are associated with a high quality of working life among employees in family firms. In sum, attraction and development practices are likely to contribute to positive employment relationships in terms of a feeling of security and a high quality of working life at family firms.

Second, family firms motivate their employees via extrinsic rewards and, to a larger extent, intrinsic rewards. The use of extrinsic rewards in terms of pay and several types of benefits, including welfare stores, company-supported shuttle buses for employees' children, company-supported dormitories or houses, annual health check-up packages, zumba classes, and yoga classes, play a crucial role in fostering a high quality of working life among employees in these firms. In terms of intrinsic rewards, several types of recognition, the informal and family-like work atmosphere, and the participation of employees in decision-making processes are likely to foster positive social relationships between managers and employees as well as among employees because these practices make employees feel closer to their managers and feel that these managers pay special attention to them and perceive them as important resources to drive the company toward success. The use of intrinsic rewards, especially in terms of recognition for long years of service, is also likely to be associated with a sense of job security among employees. Aging employees who have worked with these firms for a long time feel that the company realizes their importance, while younger employees feel more engaged with the company, perceive that their job status is secure, and want to work with the company over the years. In sum, the motivation practices used in family firms are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and positive employment relationships in terms of a feeling of security and a high quality of working life.

Third, the retention practices applied in family firms, including extensive two-way communication, a climate of involvement, and a paternalistic, informal, and family-like corporate culture, are associated with positive social relationships between managers and employees as well as among employees. Specifically, two-way, informal, and family-style communication between two parties (i.e., managers and employees) is likely to foster cooperation within firms, which ultimately leads to the fulfilment of a psychological contract between both parties. On the one hand, employees have greater happiness with their organizations, their jobs, and their relationships with their superiors, so they work hard to achieve their goals. On the other hand, employers are able to smoothly operate their firms and gain profits because there is a lower likelihood of conflicts or disagreements between the two parties that will impede the firms' business operations. In sum, the retention practices tend to support a stakeholder perspective and are likely to contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work.

Fourth, collectively, employees' well-being and positive employment relationships within family firms are associated with positive organizational performance, especially in terms of low rates of turnover, sick leave, and absenteeism among employees. This is partially because a high level of well-being is reflected in better health conditions, higher energy, and greater job satisfaction among employees and partially because of the mutual gains between the two parties (i.e., employers and employees) that play an important role in the employment relationships in family firms. Additionally, it is possible that the positive employment relationships in family firms serve as an "intangible and enduring asset" (Gerhart and Scott, 2003, 965) that may reflect collective organizational performance in terms of low turnover rates, low rates of sick leave, and low rates of absenteeism among employees. However, the findings in this paper are not sufficient

to assume that employees' well-being and positive employment relationships within family firms are associated with the financial performance of these firms.

Fifth, it is possible that the mutuality perspective between employers and employees in family firms, especially those located in Thailand, is influenced by Confucianism because most family firms in Thailand are owned by Chinese-Thai families, and the Chinese management system seems to be influenced by Confucianism. According to Confucianism, managers should demand loyalty from their subordinates, and subordinates should anticipate that the managers will take care of their needs. This management system tends to be compatible with the mutuality perspective on HRM. Additionally, employees in family firms, especially those located in Thailand, typically view their employers and/or top managers as parents or other family members. Thus, one possible reason why these employees do not become involved in conflict is that they want to be part of the family firm or team, and they do not want to be isolated from their colleagues. In other words, these employees are likely to be passive in expressing their real ideas or opinions to maintain the informal and family-like atmosphere and the paternalistic nature of family firms. These actions are in accordance with Thai culture, which is characterized as having high power distance, quite high uncertainty avoidance, and high collectivism. In sum, it is possible that the mutuality perspective and the characteristics of employees in family firms, especially those located in Thailand, are influenced by contextual factors.

The actual implementation of HR practices is unlikely to foster employees' well-being on ethical grounds alone. Rather, it is necessary for the adoption of HR practices to take into account a pluralist perspective and to accommodate the interests of both employees and employers. Firms should adopt HR practices that foster employees' well-being so that employees will work hard and respond positively in return, as reflected by various indicators of

performance. Therefore, this paper proposes that the HR practices, specifically attraction, development, motivation, and retention practices, used in family firms are likely to be associated with several aspects of employees' well-being and positive employment relationships. Collectively, higher employee well-being and positive employment relationships are associated with better organizational performance. Family firms, especially those in Thailand, have several characteristics that are appropriate for the study of HR practices from the mutuality perspective. These characteristics include the owner family members' attention to both employees' well-being and organizational performance as well as the fit between candidates' characteristics and the organizational culture. In this regard, these family firms are likely to adopt the norm of reciprocity by attempting to respond to the needs of employees for high well-being and by encouraging these employees to work hard towards organizational goals. Thus, the needs of both employers and employees of family firms are met. Therefore, it is interesting to examine the HR practices used in these family firms to understand which HR practices are likely to contribute to mutuality between the two parties.

In sum, this paper proposes that the attraction and development practices used in family firms contribute to positive employment relationships in terms of employees' feeling of security and high-quality working life. Motivation practices contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work and to positive employment relationships in terms of a feeling of security and a high quality of working life. Retention practices contribute to employees' well-being in terms of positive social relationships at work. Finally, employees' well-being and employment relationships are associated with the positive performance indicators of these firms, including low labor turnover rates, low rates of sick leave, and low rates of

absenteeism. In this regard, the needs of both employers and employees of family firms are met according to the mutuality perspective, specifically the contribution match, of HRM.

## **Conclusions**

This paper primarily examines how family firms located in the emerging market economy of Thailand manage employees from the mutuality perspective. It contributes to the two main bodies of literature on HRM and family business in the following ways. First, this paper extends the literature on HRM regarding how family firms manage their employees to meet the needs of both employers and employees. Second, this paper examines how employees are managed in family firms to allow them to respond to the needs of both sides (i.e., employers and employees) and continue to survive and thrive in the business arena. Finally, this paper provides an in-depth analysis of how family firms located in the emerging market economy of Thailand, one of the underresearched countries in the literature on HRM, manage employees according to the mutuality perspective on HRM.

This paper also provides practical implications for top managers and/or HR managers of family firms as well as other types of firms in Thailand and other countries. In particular, the implementation of the attraction, development, motivation, and retention HR practices proposed in this paper is likely to foster employees' well-being and positive employment relationships within firms, which might collectively lead to positive organizational performance. In other words, these HR practices are likely to benefit both employees and employers simultaneously. Thus, the challenge is for firms to initiate/alter organizational policy and practice according to the mutuality perspective on HRM.

Finally, this paper provides social/policy implications for the government and/or relevant public agencies of Thailand and several other countries. These governments should encourage

firms in their countries to change or implement HR policies/practices to promote employees' well-being (i.e., decent work and a high quality of working life) while supporting positive organizational outcomes.

One of the limitations of this research is its methodology. Because this research is based on case studies of three family firms in Thailand, the findings may not be generalizable to all other family firms across countries. Rather, the aim of this paper is to further the discussion of HR practices for managing employees in family firms based on the mutuality perspective on HRM. Another limitation of this research is that it does not include firms located in other industries, including the healthcare industry and the hotel and restaurant industry. Future research may explore HR practices in family firms in these industries. Moreover, quantitative studies using large samples of family firms across industries might be useful in deepening the understanding of HR practices for managing employees in family firms from the mutuality perspective on HRM.

Table 1. List of interviewees

<b>List of Interviewees</b>	<b>Chaiyaboon Brothers Group</b>	<b>Sanguan Wongse Industries</b>	<b>Cho Heng</b>
Top / Managerial Level	1	3	3
Employees	3	5	3

Table 2. Examples of Data Structure

<b>Raw Data</b>	<b>Empirical Themes</b>	<b>Conceptual Category</b>
“4-5 out of 10 newly recruited employees have been attracted through employee referrals. That said, those 4-5 employees are family members (i.e., children or grandchildren) of our current employees...	Employee referrals	Recruitment practices

<p>This recruitment channel plays an important role in maintaining our current corporate culture... Typically, newly recruited employees who are family members of our current employees are familiar with our corporate culture as a family firm where members have close relationships with one another... We want maintain this culture over time... We want everyone to be in the same family."</p>		
<p>"My father and mother teach me to play three main roles: father, older brother, and friend. I should play the father's role for 5% of my total time. Regarding the role of older brother, I have to teach, make recommendations, and provide suggestions to employees, and ask employees to share their opinions. In terms of the role of friend, I have to act as friends of the company's employees after working time... I have attempted to encourage my employees to participate in the decision-making. In this regard, two-way communication is very crucial."</p>	<p>Extensive two-way communication/involve ment climate</p>	<p>Retention practices</p>
<p>"My family members have also been working here. This company is similar to the breadbasket for me. In other words, it looks like the land of plenty for me... If I face cash shortages, I can borrow emergency loan from the cooperative. Additionally, I can purchase grocery items or matters of subsistence from welfare store at the beginning of the month and pay them at the end of the month. Typically, the company deducts the money from</p>	<p>Extrinsic rewards (several types of benefits)</p>	<p>Motivation practices</p>

employees' account to pay for the welfare store's expenses."		
--	--	--

Table 3. Frequency of Empirical Themes

<b>Empirical Themes</b>	<b>Chaiyaboon Brothers Group</b>	<b>Sanguan Wongse Industries</b>	<b>Cho Heng</b>
Employee referrals	4	8	6
Firm-specific training	3	4	4
On-the-job training	4	8	6
Extrinsic rewards	4	8	6
Intrinsic rewards	4	8	6
Extensive two-way communication / Involvement climate	4	8	6
Paternalistic and family-like corporate culture	4	8	6
A feeling of security	4	8	6
High quality of working life	4	8	6
Positive social relationships at work	4	8	6
Low turnover rate	4	8	-

Low rate of absenteeism	4	-	6
Low rate of sick leave	-	-	6

Table 4. Summary of Empirical Findings

HR Practices	Employees' Well-being	Organizational Performance
Recruitment Practices (Sub-stream recruitment channels and, to a lesser extent, mainstream recruitment channels)		
Development Practices (On-the-job training and several other training methods)	Sense of security/high quality of working life	
Motivation Practices (Extrinsic rewards and, to a larger extent, intrinsic rewards)	Sense of security/high quality of working life/positive social relationships at work	Low turnover rates/low rates of absenteeism/low rates of sick leave
Retention Practices (Extensive two-way communication, involvement climate, as well as paternalistic and family-like corporate culture)	Positive social relationships at work	

## References

100 Happy Workplaces Project. (2009). Chaiyaboon Brothers Group. Retrieved on December 9, 2018 from <http://www.happy8workplace.com/project/attach/master/attach/19.%20บริษัท%20ชัยบูรพา%20บรรจุผล%20สำเร็จ.pdf>.

Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

Astrachan, J.H. and Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3): 251-262.

Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6): 837-854.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.

Beckhard, R. and Dyer, W.G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.

Beer, M., Boselie, P. and Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3): 427-438.

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1): 3-17.

Boxall, P., Guthrie, J., and Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being, and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2): 103-111.

Carney, M., Gedajlovic, E.R., Heugens, P.P.M.A.R., van Essen, M., and van Oosterhout, J.H. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3): 437-460.

Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., and Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2): 311-343.

Chaiyaboon Brothers Group. (2018). History and background of Chaiyaboon Brothers Group. Retrieved on December 2, 2018 from [www.chaiyaboon.com](http://www.chaiyaboon.com).

Cho Heng. (2018). History and background of Cho Heng. Retrieved on December 14, 2018 from <http://www.choheng.com/th/>.

Clark, A. (2005). Your money or your life: changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3): 377-400.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Cooke, F.L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: Strategy, challenges, and HR implications for the MNCs and host countries. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9): 1832-1852.

Cruz, C., Firfiray, S., and Gómez-Mejía, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. In: A. Joshi, H. Liao, and J. J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 159-217). Emerald Group Publishing Limited.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.

de Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., and Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44: 441-460.

Edgar, F., Geare, A., Zhang, J. A., and McAndrew, I. (2015). Mutual gains or conflicting outcomes? How HRM benefits professionals. *International Journal of Manpower*, 36(8): 1248-1265.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Engel, P., Hack, A., and Kellermanns, F.W. (2015). Finding the right balance. Analyzing outside director's pay mix in public family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6: 130-140.

Evans, W. D. and Davis, W. D. H. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31: 758-775.

Forbes Thailand. (2017). Old but strong – Erawan Brand. Retrieved on December 16, 2018 from <http://www.forbesthailand.com/asianbiz-detail.php?did=1712>.

Foundation of Thai Gerontology Research and Development Institute. (2016). Sanguan Wongse Industries – Model of Happy Workplace for Aging Employees. Retrieved from December 19, 2018 from <http://thaitgri.org/?tag=%E0%B8%95%E0%B8%97-%E0%B8%95%E0%B8%97%E0%B8%99%E0%B8%97%E0%B8%A1%E0%B8%A3>.

Fulmer, I., Gerhart, B., and Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4): 965-993.

Gnan, L. and Lambrechts, F. (2018). Call for Papers: Human Resource and Mutual Gains in Family Firms. *Journal of Family Business Strategy*.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 46(1): 1-32.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.

Grote, G. and Guest, D. (2017). The case of reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2): 149-167.

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 22-38.

Guillen, M.F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3): 362-380.

Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F.W. and Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5): 963-989.

Holland, P.G. and Bouton, W.R. (1984). Balancing the “family” and the “business” in family business. *Business Horizons*, 27: 16-21.

Hoon, C., Hack, A., and Kellermanns, F.W. (2017). Call for papers – Special Issue of Human Resource Management in Family Firms. *German Journal of Human Resource Management*.

Hoshino, T. (Ed.). (2004). *Famili bijinesu no keiei to kakushin: Ajia to Raten Amerika [Management and innovation in family business: A comparative study of Asia and Latin America]*. Chiba: Institute of Developing Economies.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Isarangkun Na Ayuthaya, C. and Taira, K. (1977). The Organization and Behavior of the Factory Work Force in Thailand. *The Developing Economies*, 15(1): 16-36.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6): 1264-1294.

Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4:445-461.

Khanna, T. and Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets?. *Harvard Business Review*, 75(4): 41-50.

Khanna, T. and Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2): 331-372.

Kim, Y. and Gao, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2095–2119.

Kochan, T. and Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12: 39-46.

Lawler, J.J. and Atmilyanandana, V. (1995). Human Resource Management in Thailand. In L.F. Moore and P.D. Jennings (Eds) *Human Resource Management on the Pacific Rim: Institutions, Practices, and Attitudes*. Berlin: de Gruyter.

Lawler, J.J. and Siengthai, S. (1997). Human Resource Management and Strategy in the Thai Banking Industry. *Research and Practice in Human Resource Management*, 5(1): 73-88.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., and Hailey, J. D. Jr. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 50-59.

Peng, M.W. and Delios, A. (2006). What determines the scope of the firm over time and around the world? *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4): 385-577.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rubery, J. (1994). Internal and external labor markets: towards an integrated analysis. In J. Rubery and F. Wilkinson (Eds.), *Employer Strategy and the Labor Market*. Oxford: Oxford University Press.

Sanguan Wongse Industries. (2018). History and background of Sanguan Wongse Industries. Retrieved on December 19, 2018 from <https://www.swi.co.th/home/index.php>.

Steijvers, T., Lybaert, N., and Dekker, J. (2017). Formal human resource practices in family firms. *Journal of Family Business Management*, 7(2): 151-165.

Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Suehiro, A. (2006). *Famili bijinesu-ron: Kohatsu kogyo-ko no minaite [Family business: Agents of late industrialization]*. Nagoya: Nagoya University Press.

Suehiro, A. and Yabushita, N.W. (2004). Family business in Thailand: Its management, governance, and future challenges. *ASEAN Economic Bulletin*, 21(1): 81-93.

Taguiri, R. and Davis, J.A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5: 43-62.

Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. USA: Sage Publications.

Townsend, K. and Wilkinson, A. (2014). Time to reconnect the silos? Similarities and differences in employment relations and human resources. *Human Resource Management*, 53(2): 203-210.

Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O., and Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26(3): 351-368.

Whiteside, M. and Herz Brown, F. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4: 383-395.

Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives on strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

Wright, P. M., Smart, D. L., and McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074.

Yabushita, N.W. and Suehiro, A. (2014). Family business groups in Thailand: coping with management critical points. *Asia Pacific Journal of Management*, 31:997-1018.

Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

Yui, D.W.. Lu, Y., Bruton, G.D., and Hoskisson, R.E. (2007). Business groups: An integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, 44(8): 1551-1579.

---