

การวางแผนการบริหารแรงงานต่างวัยในบริบทของกลุ่มแรงงานผู้สูงอายุในภาคธุรกิจ

AGE DIVERSE WORKFORCE MANAGEMENT PLANNING IN THE CONTEXT OF THE AGING WORKFORCE IN BUSINESS SECTOR

วิกร ภูวพัชร¹ ระพีพรรณ พิริยะกุล^{2*} และนรพล จินันท์เดช³
Vikorn Poovapat¹, Rapeepun Piriyaikul² and Norapl Jinanthadej³

^{1,3}หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

²ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

^{1,3}Doctor of Business Administration Program, Ramkhamhaeng University

²Faculty of Science, Faculty of Management Science, Ramkhamhaeng University

E-mail: ps.fg97@gmail.com

Received:	August 9, 2018
Revised:	September 19, 2018
Accepted:	September 20, 2018

บทคัดย่อ

จากการที่เป็นสังคมผู้สูงอายุส่งผลให้การจัดการแรงงานจะต้องมีการวางแผนอย่างดีเพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความอย่างยั่งยืน การจัดการแรงงานไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ควรถูกยกระดับไปอยู่ในระดับยุทธศาสตร์ การวิจัยของเราได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและการหลักฐานทางทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของอายุของแรงงาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุพปัจจัยและปัจจัยที่ตามมา การทดสอบตัวแบบโดยใช้ CBSEM จากกลุ่มตัวอย่าง 300 ชุด ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนด้าน "สถานที่ทำงานที่มีสมรรถนะ" และ "การจัดการความรู้" เป็นปัจจัยสองประการที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพของชื่อเสียงขององค์กรด้วยระดับนัยสำคัญ โดย "คุณค่าทางวัฒนธรรม" และ "คุณค่าทางสังคม" เป็นตัวส่งผ่านอย่างสมบูรณ์

คำสำคัญ

สังคมผู้สูงอายุ การทำงานที่มีสมรรถนะสูง การบริหารพื้นที่ทำงาน การจัดการความรู้

ABSTRACT

According to the aging society, workforce management must be well planned for business sustainability. Workforce management is not only the function of human resource management but this issue should be raised at the strategic level. Our research conducted on the previous study and theoretical research on the age-diverse workforce management to formulate the conceptual strength model related to the antecedent and the consequences factors. Model testing used CBSEM with 300 sample units and has found that “High Work Performance Workplace” and “Knowledge Management” were two determinant factors on the “Potential of Corporate Reputation” at the significance

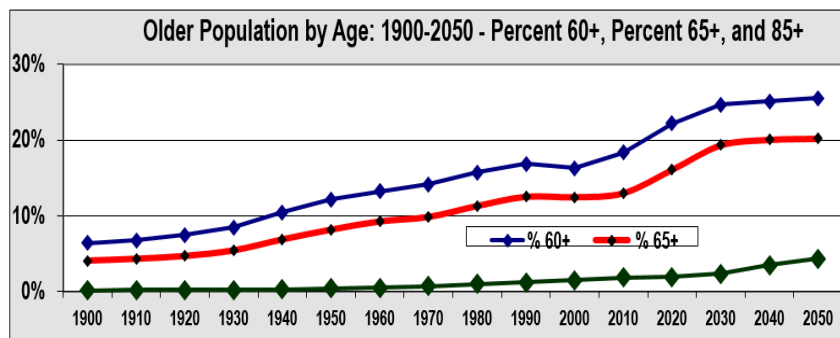
level. Consequently, the “Cultural Value” and the “Social Value” were the complete mediators.

Keyword

Aging Society, High Work Performance, Workplace Management, Knowledge Management

ความสำคัญของปัญหา

การบริหารแรงงานในอนาคตภายใต้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรเป็นเรื่องที่สำคัญทั้งในระดับชาติและระดับธุรกิจ สิ่งที่เกิดกับทุกประเทศตระหนักร่วมกันในเวลานี้ คือ การที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยเป็นสังคมที่มีอายุของประชากร 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 7 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ในบางประเทศก็เป็นสังคมผู้สูงอายุไปแล้วเช่น ประเทศในแถบยุโรป ญี่ปุ่น เป็นต้น เป็นที่คาดการณ์ว่าประมาณปี ค.ศ. 2050 ประชากรโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) โดยจะมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด ดังภาพ 1



ภาพที่ 1 แสดงถึงจำนวนสัดส่วนผู้สูงอายุในโลกนี้ตั้งแต่ ปีค.ศ. 1950 – 2050

ที่มา: <http://www.ipser.mahidol.ac.th/IPSER/AnnualConference/Conferencell/Article/Download/Article02.pdf>

ประเทศไทยก็อยู่ในห่วงปัญหานี้เช่นกัน มีการพยากรณ์ว่าภายใน 25 ปีข้างหน้านับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นไป สัดส่วนคนวัยทำงานกับคนวัยเกษียณของประเทศไทยจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ (United Nations, 2010) โดยประเทศทั้งหลายที่อยู่ในภาวะดังกล่าวเช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ล้วนแล้วแต่มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐและผู้ประกอบการภาคธุรกิจในการดำเนินการและวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าว เช่น การขยายอายุการทำงาน ซึ่งการจะขยายอายุงานก็จะประสบกับปัญหาหลายประการ เช่น การบริหารแรงงานต่างวัยในองค์กรไม่ให้เกิดความขัดแย้ง (aging diversity conflict management) การออกแบบงาน (job design) ที่เหมาะสม การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้สูงอายุตระหนักต่อการเทคโนโลยี (awareness training) การรักษาความรู้ (knowledge retention) และ

การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) จากกลุ่มสูงอายุ ไปให้พนักงานรุ่นใหม่เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ มีการดำเนินงานและวางแผนในกลุ่มในหลายประเทศ ในขณะที่ประเทศไทยเรื่องนี้ถือเป็นเรื่องใหม่ในกลุ่มผู้ประกอบการ ในส่วนของรัฐเห็นความสำคัญแต่การกำหนดแนวทางปฏิบัติก็ยังปรากฏให้เห็นชัดเจน

งานศึกษาด้านนี้ในงานวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติผู้สูงอายุในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะเป็นทางภาพลบบ คือ มองเรื่องนี้ว่าเป็นปัญหาในการสร้างระบบสาธารณสุขเพื่อรองรับคนกลุ่มนี้ ทั้งที่ในยุคปัจจุบันมีสูงอายุส่วนใหญ่ยังมีสุขภาพในระดับดี สามารถทำงานและใช้ความรู้ความสามารถช่วยสนับสนุนองค์กรให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพไปอีกหลายปีหลังปลดเกษียณ (55 ปี หรือ 60 ปี) ในวิจัยที่ปรากฏในต่างประเทศเรื่องผู้สูงอายุว่าเป็น role model คือ มีคุณลักษณะ ดังนี้ (1) รักองค์กร (2) มีวินัยในการทำงาน (3) เห็นคุณค่าในการทำงาน เป็น value of life มากกว่ามูลค่าทางการเงิน (4) ต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม และ (5) มีความรู้ (Angus & Reeve, 2006)

ดังนั้นเพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงในด้านแรงงานการศึกษาสิ่งที่จะต้องการธุรกิจดำเนินการในส่วนของแรงงานสูงในการวางแผนปัจจัยต่างที่เป็นหัวใจหลักเช่น จึงเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้น ๆ ต่อการจัดการทรัพยากรด้านบุคคลอันเป็นทรัพยากรจับต้องไม่ได้ (intangible) ซึ่งทำได้ค่อนข้างลำบากและยาก กว่าที่จะเห็นผลมักใช้เวลานาน ไม่เหมือนการเปลี่ยนระบบการผลิตที่ใช้เงินลงทุน (tangible) ก็ให้เห็นผลทันทีและวัดได้ (Radical Change) (Barney, 1991)

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย (SAWM) การจัดการพื้นที่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) และ การจัดการความรู้กับแรงงานต่างวัย (KMAD) มีการวางแผนในระดับใด
2. มูลค่าประสิทธิผล (PV) คุณค่าทางวัฒนธรรม (CV) และคุณค่าทางสังคม (SV) และความคาดหวังความมีชื่อเสียงขององค์กร (PCR) มีค่าระดับใด
3. ปัจจัยการวางแผน ด้าน กลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย (SAWM) การจัดการพื้นที่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) และการจัดการความรู้กับแรงงานต่างวัย (KMAD) มีอิทธิพลต่อปัจจัยคั่นกลาง และปัจจัยตาม หรือไม่ และมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ใช้ในการบริหารแรงงานต่างวัย อันประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย (SAWM) การจัดการพื้นที่ทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) และการจัดการความรู้กับแรงงานต่างวัยในองค์กร (KMAD)
2. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยคั่นกลาง อันประกอบด้วย มูลค่าประสิทธิผล (PV) คุณค่าทางวัฒนธรรม (CV) และคุณค่าทางสังคม (SV)
3. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยผล ระดับความคาดหวังความมีชื่อเสียงขององค์กร (PCR)

สมมติฐานการวิจัย

1. PV, CV และ SV มีคุณสมบัติเป็น Mediator หรือไม่

2. SAWM, HPWM และ KMAD มี อิทธิทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารแรงงานผู้สูงอายุ : การบริหารแรงงานผู้สูงอายุจัดเป็นงานที่ทำหายและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งนี้ด้วย โครงสร้างทางประชากรของโลก รายงานอ้างอิงประชากรโลกของ Population Division, DESA, United Nations (2010) แสดงเห็นว่า โลกกำลังอยู่ในยุคของการเปลี่ยนโครงสร้างประชากร จากเดิมทำให้จำนวนผู้สูงอายุมีมากขึ้น การประเมินผลทั้งด้านบวกและด้านลบ (Loomes & McCarthy, 2011) ในด้านบวก (Ball, Reiss, Rudolph & Baltes, 2011) คือ การรักษาทุนทางปัญญาไว้ (Streb, Voelpel & Leibold (2008) ส่วนในด้านลบ คือ การต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรด้านจับต้องได้ คือ บริหาร สถานที่ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมให้กับคนกลุ่มนี้สามารถทำงานได้ นอกเหนือจากนี้ยังต้องบริหารความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีอายุต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Stam, 2009) การที่บุคลากรที่มีอายุต่างกันมาอยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นมักจะมีปัญหาที่ตามมา เช่น การสื่อสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และค่านิยม ถ้าบริหารไม่ดีก็อาจจะก่อให้เกิดกระแสต่อต้านในแต่ละกลุ่มจนกลายเป็นความขัดแย้ง (Cappelli, 2010)

Strategic Age Diverse Workforce Management: กลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย คือ กระบวนการที่ดำเนินการในองค์กรในระดับสูงของผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารในฐานะตัวแทนที่รับผิดชอบแทนเจ้าของธุรกิจ ในการจัดการทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร โดยปรากฏเป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการกำหนดนโยบายและแผนงานในรูปแบบที่เป็นโครงการที่เน้น ทรัพยากร ซึ่งหมายถึงการจัดการบุคลากรที่มีหลากหลายกลุ่มอายุ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ (Forester Research, 2012) ในอีกมุมมองหนึ่งของการจัดการแรงงานกลุ่มผู้สูงอายุ อาจมองว่าเป็นการจัดการแรงงานกลุ่มพิเศษ (disability) ซึ่งกระบวนการนี้จะต้องออกแบบพื้นที่การทำงาน การอำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศที่ทำงาน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือระหว่าง กลุ่มอายุอื่น ความแตกต่างกับการจัดการแรงงานผู้สูงอายุ โดยองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัยมีสองประการ คือ (1) การฝึกอบรมการตระหนักรู้ให้ผู้สูงอายุ (Awareness Training: AWT) ให้เข้าใจกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (2) ส่งเสริมการจิตสำนึกในการอยู่ร่วมกัน (ADM)

การฝึกอบรมการตระหนักรู้ให้ผู้สูงอายุ (Awareness Training: AWT) อาศัยจากแนวคิดเดิมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเพียงหน้าที่ส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลายเป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการแรงงาน (Strategic Workforce Management) ในระดับองค์กร ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่จะควบคุมต้นทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Frank, 2003) อาศัยหลักการที่สำคัญในการบริหารแรงงานประกอบด้วย 1) ศักยภาพในการทำนายทักษะความรู้ความชำนาญของงาน ในอนาคต 2) ความสามารถในการเลือกเฟ้นผู้มีความเชี่ยวชาญที่มีทักษะตามที่ต้องการ และ 3) ความสามารถในการร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่าย

การฝึกอบรมการตระหนักรู้ ก็คือ การฝึกอบรมลักษณะหนึ่งโดยเน้นไปที่สถานการณ์ที่ทำให้ผู้อบรมรับรู้ว่า ถ้าตนเองขาดความรู้ส่วนนี้แล้วจะเกิดปัญหาในอนาคตเช่น การตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยโดยต้องใช้ความรู้ของตนเองและขององค์กรเพื่อปกป้องสินทรัพย์และความรู้ขององค์กร ดังนั้นองค์กรหลายแห่งจึงมักมีการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยให้พนักงานทุกคนเพื่อให้มีความรู้และ

มีจิตสำนึกในการดูแลองค์การ ซึ่งเรียกการฝึกอบรมมีรูปแบบเป็นทางการในลักษณะนี้ว่า Security Awareness

การส่งเสริมการมีจิตสำนึกในการอยู่ร่วมกัน (ADM) คือ การบริหารที่ยึดหลักการประสานการทำงานของแรงงานต่างวัย การสร้างความเข้าใจ การสร้างค่านิยมร่วม (Share value) และการจัดการความขัดแย้ง โดยยึดหลักการหาทางออกในการอยู่ร่วมกันบนความขัดแย้ง ส่งเสริมวัฒนธรรมการมองส่วนรวม (Collectivism)

High Work Performance Workplace Management: การจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การจัดการสภาพทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น การจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงเกิดจากการจัดการความสมดุลในการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์ (Gartner, 2016) กระบวนการ ทรัพยากรทางกายภาพ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เพิ่มความสามารถให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานในการทำงาน การสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี หรือสร้างบริการได้อย่างยอดเยี่ยมประทับใจต่อลูกค้าโดยใช้สมรรถนะที่เหนือผู้อื่น (Mouritsen et al., 2000)

การจัดการสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ (High-Performance Environments) นั้น บุคลากรจะมีความไว้วางใจ (Trust) กัน มีความรู้สึกว่าได้รับการเสริมอำนาจที่ส่งเสริมให้สามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองในการทำงานได้ดีขึ้น ทำงานสำเร็จ มีความสุขและพึงพอใจกับงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามาก ในกรณีของผู้นำทีมที่สามารถจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงได้ดีก็ส่งผลต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ

Knowledge Management Age-Diverse Workforce: การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการของการสร้างความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นระบบเช่นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานอันเกิดจากการเรียนรู้ทางตรงและอ้อม (เช่น จากปฏิบัติงานลองผิดลองถูกหรือการฝึกอบรมจากองค์การในรูปแบบการอบรม หรือถ่ายทอดจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานจนทำให้มีทักษะความสามารถในพนักงานคนนั้น ซึ่งความรู้เหล่านี้คือทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าองค์การ ดังนั้นเพื่อมิให้สินทรัพย์เหล่านี้หายไปจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เพื่อรักษาความรู้ไว้ (Knowledge Retention) ด้วยกิจกรรมดังนี้ คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) (Beck, 2009; Grubic-Nesic & Mitrovic, 2014)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีเป็นพลังของการแบ่งปันความรู้ ทั้งในสังคมที่เป็นจริงและสังคมเสมือน (Virtual Community) (Bock & Kim, 2002; Dholakia, 2005) พื้นฐานดังกล่าวขึ้นอยู่กับบทบาทของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและถึงแม้ว่าจะจะเป็นเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน แต่ละกลุ่มก็จะมีความรู้ที่ต่างกันดังนั้นมีบทบาทสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Role of Reciprocity) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีประสิทธิภาพ (Sole & Applegate, 2000) การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันก็เหมือนกับ การให้ของขวัญที่ทำให้ผู้รับได้รับประโยชน์ที่นำไปใช้ได้ยาวนาน (Hennig-Thurau et al., 2010; Kim, Jin & Kim, 2008; Bennett & Kottasz, 2000)

ในภาวะวิกฤติที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ที่เป็นผู้สูงอายุต้องเกษียณอายุ ในขณะที่องค์กรการไม่มีการเตรียมการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ (Green, 2007) จะส่งผลเสียต่อองค์กรการได้ตั้งนั้นกระบวนการนำความรู้จากคนกลุ่มนี้มาเก็บ ๆ ไว้ เพื่อเป็นองค์ความรู้ในองค์กรการจึงเป็นเรื่องสำคัญส่วนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรการ (Cong & Pandya, 2003) ถึงแม้ว่าการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นกระบวนการที่ยากก็ตาม การจัดการความรู้ในองค์กรการที่มีผู้สูงอายุเป็นการนำความรู้ที่กลุ่มแรงงานนี้สะสมในช่วงอายุการทำงานที่ยาวนานที่เรียกว่า significant corporate experience ซึ่งมีคุณค่ามาก (Hewitt, 2012; Henkens & Schippers, 2012) ซึ่งในปัจจุบันเราสามารถนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำเข้ามาร่วมสนับสนุนด้วยจึงจะสำเร็จ (Northouse, 2013) สมรรถนะของการจัดการความรู้โดยสกัดความรู้ ประสบการณ์จากกลุ่มผู้สูงอายุที่มีศักยภาพเพื่อนำมาถ่ายทอดในองค์กรการก็จะนำมาซึ่งสมรรถนะของพนักงานและโดยนัย คือ สมรรถนะขององค์กรการนั่นเอง

Value in Diversity Management: มูลค่า/คุณค่าที่ได้จากการบริหารความแตกต่างอาจหมายถึง สินทรัพย์ที่จับต้อง (Economic Value) ส่วนคุณค่า หมายถึง สิ่งที่จับต้องไม่ได้อาจเป็นความรู้สึก (Emotional Value) ความภูมิใจ ความมีศักดิ์ศรี เช่น รู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าสามารถทำประโยชน์ให้ตนเองกับครอบครัวหรือสังคม ไม่เป็นภาระให้ใคร รวมทั้งสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ (Value of Life) (CPD, Managing an Age-diverse Workforce) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการแรงงานที่มีวัยต่างกัน สามารถสรุปสาระสำคัญ เช่น การแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมให้ต่อการบริการลูกค้า การสร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน โดยกลุ่มสูงอายุจะช่วยประสานแนวคิดกับกลุ่ม y (gen y) และ กลุ่ม x (gen x) ทำให้ช่วยสร้างชื่อเสียงขององค์กรการ (Paarlberg & Perry, 2007)

Potential Corporate Reputation: ความมีชื่อเสียงขององค์กรการที่คาดหวัง หมายถึง ผลรวมของการรับรู้คุณลักษณะต่อองค์กรการนั้น ๆ โดยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่องค์กรการนั้นสร้างอาจมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ในสังคมนั้น ๆ โดยผลการรับรู้อาจจะสรุปเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้จากการประเมินจากบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Fombrun et al., 1999) การมีชื่อเสียงขององค์กรการมีการนิยามออกเป็นสามกลุ่ม คือ (1) จากการประเมินด้วยการตระหนักรู้ (A State of Awareness) ความรู้สึก ในภาพรวมเกี่ยวกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งบนพื้นฐานของการประเมินผลกระทบต่อสังคม (2) ชื่อเสียงที่เป็นการวัดประเมินผลโดยอาศัยความเชื่อจากการรับรู้สิ่งใดที่องค์กรการนั้นทำและส่งผลต่อส่วนรวมในด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา และ (3) ความหมายของชื่อเสียงในเชิงสินทรัพย์โดยการมองว่าชื่อเสียงก็คือ ทรัพยากรประเภทจับต้องไม่ได้แต่สามารถแปลงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ในท้ายสุด (Van & Balmer, 1997; Mook, 2013)

วิธีดำเนินงานวิจัย

พัฒนาตัวแบบการวางแผนแรงงานต่างวัยในมิติของกลุ่มสูงอายุ จากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนำตัวแบบมาวิเคราะห์และตรวจสอบตัวแบบที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการในประเทศไทยจากทุกธุรกิจ โดยใช้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 300 หน่วย การกำหนดขนาดตัวอย่างจะยึดเอาตัวแบบเป็นหลักจึงอาศัยค่าขั้นต่ำที่รับประกันได้ในการทดสอบสมการ โครงสร้าง โดยใช้หลักการของ Westland (2010) ธุรกิจที่ศึกษา คือ ธุรกิจบริการ ธุรกิจผลิตสินค้า ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจอื่น เช่น ค้าปลีก ผู้ตอบ

คำถาม คือ ผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างจากการทบทวนวรรณกรรม และใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

ผลการวิจัย

สถิติภาพพรรณนา

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะธุรกิจและอายุแรงงาน

ตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ
ประเภทของธุรกิจหลัก		
ผลิตสินค้า	70	23.33
บริการ	157	52.33
ตัวแทนจำหน่าย	67	22.33
อื่น ๆ เช่น ร้านค้าปลีก	6	2.00
อายุการดำเนินงานของธุรกิจ		
1-3 ปี	16	5.33
4-10 ปี	80	26.67
11 - 20ปี	94	31.33
มากกว่า 20 ปี	110	36.66
จำนวนคนงานในบริษัท		
26- 30 คน	116	38.67
31- 50 คน	61	20.33
51 - 200 คน	91	30.33
มากกว่า 200 คน	32	10.67
อายุงานที่ปลดเกษียณของบริษัท		
55 ปี	39	13.00
60 ปี	137	45.67
มากกว่า 60 ปี	6	2.00
ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร	118	39.33

ลักษณะเป็นธุรกิจบริการคิดเป็นร้อยละ 52 และเป็นธุรกิจผลิตสินค้าและตัวแทนจำหน่ายใกล้เคียงกัน คือ ประมาณร้อยละ 23 อายุการประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 71 มีอายุมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อายุของการปลดเกษียณแรงงาน คือ 60 ปีคิดเป็นร้อยละ 46 โดยมีธุรกิจที่มีเวลาอายุของการปลดเกษียณแรงงานไม่แน่นอน (มากกว่า 60 ปี) ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นนี้ได้ว่า ถ้าบุคลากรดังกล่าวมีความรู้ความสามารถที่สนับสนุนธุรกิจ ก็จะมีการขยายอายุการทำงานเพิ่มขึ้น โดยถ้าตำแหน่งเดิมอยู่ในระดับงานที่ต้องใช้ด้านร่างกายค่อนข้างมาก ก็จะเปลี่ยนตำแหน่งเป็น ตำแหน่งฝ่ายปรึกษาแทน หรือในกรณีของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าก็จะยังคงพิจารณาให้อยู่ในหน้าที่เดิมเพื่อรักษาลูกค้ากลุ่มเก่าไว้ทั้งที่อายุเกินเกษียณ

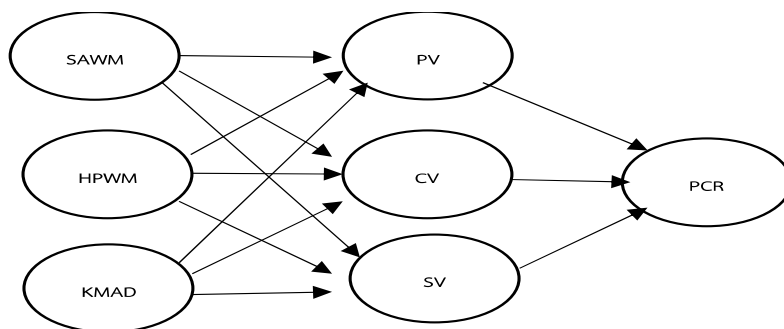
ตารางที่ 2 ระดับค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดรายด้าน

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร	การแปลผล
ด้านกลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย	3.82	0.95	0.25	มาก
การจัดการพื้นที่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง	3.93	0.86	0.22	มาก
การจัดการความรู้กับแรงงานต่างวัยในองค์กร	3.86	0.98	0.25	มาก
มูลค่าด้านสินทรัพย์	3.79	0.90	0.23	มาก
คุณค่าทางวัฒนธรรม	3.88	0.93	0.24	มาก
คุณค่าทางสังคม	3.81	0.95	0.25	มาก
ความคาดหวังการมีชื่อเสียงขององค์กร	3.68	0.95	0.25	มาก

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนบริหารสามปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารแรงงานต่างวัย (SAWM) การจัดการพื้นที่การทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) และการจัดการความรู้กับแรงงานต่างวัยในองค์กร (KMAD) พบว่า ระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกันโดยการจัดการพื้นที่การทำงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.980 มากสุด ส่วนอีกสองปัจจัยมีคะแนนใกล้เคียงกัน ในด้านปัจจัยคั่นกลาง การรับรู้คุณค่าทางสังคม (SV) มีระดับกระจายมากกว่าแต่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า การรับรู้มูลค่าทางสินทรัพย์ (PV) และคุณค่าทางวัฒนธรรม (CV) ในส่วนของปัจจัยด้านการคาดหวังการมีชื่อเสียงขององค์กรมีค่าไม่มากนัก เพียง 3.688 ในขณะที่สัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรสูงถึงเกือบร้อยละ 26 แสดงว่ามีการกระจายของการคาดหวังสูงแตกต่างกันมาก

การทดสอบสมมติฐาน

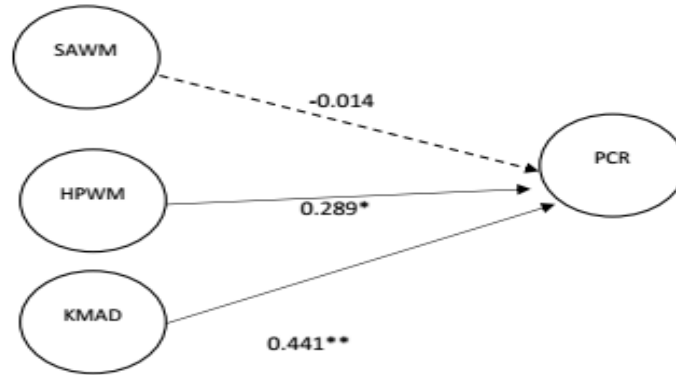
Model 1: กรอบแนวคิดต้นแบบของธุรกิจในการวางแผนเพื่อรองรับการบริหารแรงงานต่างวัยบนบริบทแรงงานผู้สูงวัย จากการทบทวนวรรณกรรม



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

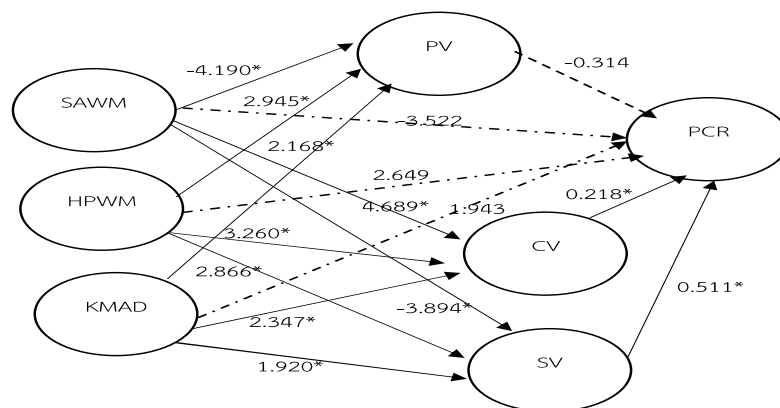
ทำการทดสอบว่า ปัจจัย PV, SV, and CV มีลักษณะแบบใด ระหว่างปัจจัยอิสระ SAWM, HPWM and KMAD กับปัจจัยตาม PCR ผลการทดสอบ ดำเนินการดังนี้ (a) ทดสอบ ว่า SAWM, HPWM and KMAD มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ PCR and (b) ทดสอบอิทธิพลใน full model

(a) การทดสอบอิทธิพลของ SAWM, HPWM และ KMAD ต่อ PCR



ภาพที่ 3 ปัจจัยต้นและปัจจัยตาม

(b) ผลการทดสอบพบว่า HPWM และ KMAD มีอิทธิพลต่อ PCR ที่ระดับนัยสำคัญ การทดสอบอิทธิพลทางตรงและอ้อมของ SAWM, HPWM และ KMAD ต่อ PCR โดยมีปัจจัยคั่นกลาง คือ PV, CV and SV (The Full Model)



ภาพที่ 4 แสดงปัจจัยและค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (* p =.05, ** p = 0.01)

สรุปผลจากภาพที่ 3 และ 4

- (1) HPWM และ KMAD มีอิทธิพลทางตรงต่อ PCR
- (2) ได้ว่า CV และ PCR เป็น Serial Effect ของ SAWM และ SV และ PCR เป็น Serial Effect ของ SAWM ส่วน PV เป็น Effect ของ SAWM
- (3) จาก HPWM ไปยัง PCR ได้ว่า CV, SV เป็น Complete Mediator ส่วน PV เป็น Effect ของ HPWM

(4) จาก K MID ไปยัง PCR ได้ว่า CV, SV เป็น Complete Mediator ส่วน PV เป็น Effect ของ KMAD

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า สถิติ t ในตัวแบบที่ 2

ความสัมพันธ์	สัมประสิทธิ์ มาตรฐาน	ค่า t Stat	สรุปผล	ความสัมพันธ์	สัมประสิทธิ์ มาตรฐาน	ค่า t Stat	สรุปผล
SAWM => PV	-4.190*	-2.021	สนับสนุน	HPWM => PV	2.945*	1.941	สนับสนุน
PV => PCR	-0.314	-0.352	ไม่สนับสนุน	HPWM => PCR	2.649	0.265	ไม่สนับสนุน
SAWM => PCR	-3.522	-0.245	ไม่สนับสนุน	HPWM => CV	3.260*	1.926	สนับสนุน
SAWM => CV	-4.689	-2.025*	สนับสนุน	HPWM => SV	2.866*	2.002	สนับสนุน
CV => PCR	0.218*	1.659	สนับสนุน	KMAD => PV	2.168*	2.370	สนับสนุน
SAWM => SV	-3.894*	-1.991	สนับสนุน	KMAD => CV	2.347*	2.299	สนับสนุน
SV => PCR	0.511*	1.962	สนับสนุน	KMAD => SV	1.920*	2.221	สนับสนุน
				KMAD => PCR	1.943	0.285	ไม่สนับสนุน

สรุปได้ว่า HPWM และ KMAD มีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน CV และ SV ไปสู่ PCR ในขณะที่ SAWM ไม่ส่งผลทางตรงต่อ PCR โดยมี PV, CV และ SV เป็น Multiple Effects แสดงว่าการวางแผนด้านกลยุทธ์แรงงานต่างวัยนอกจากจะไม่สนับสนุนเชิงบวกกลับมีทิศทางตรงข้ามทางลบซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ Frank & Rusco (2003) Hedge, Borman & Lammlein (2006) และ Naeyegele & Walker (2006) ที่พบว่า “กลยุทธ์การจัดการความแตกต่าง” มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ “การสร้างมูลค่าและคุณค่า”

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และรวม

		SAWM	HPWM	KMAD	PV	CV	SV
PV	DE	-4,190	2.945	3.260	NA	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	-4.190	2.945	3.260	NA	NA	NA
CV	DE	-4.689	3.260	2.347	NA	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	-4.689	3.260	2.347	NA	NA	NA
SV	DE	-3.894	2.865	1.920	NA	NA	NA
	IIE	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	-3.894	2.865	1.920	NA	NA	NA
PCR	DE	-3.552	2.649	1.945	-0.314	0.218	0.511
	IE	-1.696	1.251	0.812	NA	NA	NA
	TE	-5.248	3.900	2.767	-0.314	0.218	0.511

ผลจากตารางที่ 4 พบว่า อิทธิพลรวมของ ปัจจัย การวางแผนกลยุทธ์การจัดการแรงงานต่างวัย (SAWM) ส่งผลทางลบสูงมาก (-5.248) เมื่อเทียบกับอิทธิพลรวมของการจัดการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWM) และการจัดการความรู้แรงงานต่างวัย (KMAD) ซึ่งมีอิทธิพลรวม 3.900 และ 2.767 ตามลำดับ ผลการศึกษานี้แสดงถึงจุดอ่อนขององค์การในด้านการวางแผนกลยุทธ์การจัดการ

แรงงานต่างวัย ซึ่งอาจจะมาจากการที่มองข้ามความสำคัญ หรือการขาดความรู้ในการบริหารโดยเฉพาะเรื่อง การอบรมเพื่อให้ตระหนักยังเป็นประเด็นใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่ในการฝึกอบรมมักจะอบรมความรู้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มากกว่า แนวทางที่องค์กรจะฝึกอบรมให้กลุ่มแรงงานผู้สูงอายุประสบผลสำเร็จได้ควรเน้นไปในประเด็นการออกแบบ การใช้อุปกรณ์และจัดสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกกับกลุ่มผู้สูงอายุ และการใช้ประโยชน์จากความรู้และทักษะเพื่อสร้างความท้าทายใหม่ (Armstrong & Templer, 2005)

อภิปรายผล

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตัวแบบ ได้พบว่าการวางแผนด้าน การจัดการพื้นที่ทำงานที่มีสมรรถนะสูง (HPWM) และการจัดการความรู้ในกลุ่มแรงงานต่างวัย (KMAD) ส่งผลทางตรงต่อและทางอ้อม สู้ปัจจัยความคาดหวังการมีชื่อเสียงขององค์กร (PCR) โดยมีปัจจัย การรับรู้คุณค่าทางวัฒนธรรม (CV) และคุณค่าทางสังคม (SV) เป็น ปัจจัยส่งผ่าน ส่วนปัจจัยกลยุทธ์การวางแผนด้านแรงงานต่างวัยในองค์กรที่มีองค์ประกอบสองด้านในการศึกษา คือ การฝึกอบรมให้ตระหนัก และมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อสนับสนุนแรงงานต่างวัย เนื่องจากธุรกิจที่กลับมาเป็นตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 75 เป็นธุรกิจ บริการ และตัวแทนจำหน่าย จึงอาจไม่เห็นความจำเป็นในการลงทุนในด้านการฝึกอบรมเพื่อให้ ผู้สูงอายุตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่วนในประเด็นของการวางแผนการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารอาจเข้าใจว่าการสื่อสารหมายถึงการติดต่อระหว่างพนักงาน หรือพนักงานกับองค์กรซึ่งในระบบการสื่อสารที่มีใช้กันอยู่ คือ โทรศัพท์ก็เพียงพอ จึงไม่ได้มีวางแผนหรือคำนึงถึงเรื่ององค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ที่เกิดขึ้นในทุกวันนี้รวมการที่ผู้สูงอายุอาจจะทำงานที่บ้านได้โดยสื่อสารกับองค์กร ลักษณะที่เป็นจุดแข็งจากการวิเคราะห์ตัวแบบเห็นได้ว่า ปัจจัยการจัดการพื้นที่ทำงานที่มีสมรรถนะสูง (HPWM) และปัจจัยการจัดการความรู้ (KMAD) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมไปยัง การคาดหวังความมีชื่อเสียงขององค์กร (PCR) นั้นในส่วนของ HPWM นั้น เนื่องจากธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ศึกษาเป็นบริษัทที่มีการผลิตสินค้าเพียง ร้อยละ 25 ดังนั้น การวางแผนเรื่องพื้นที่ทำงานที่มีสมรรถนะสูงจึงไม่มีความจำเป็น ส่วนการจัดการความรู้ ในบริบทวัฒนธรรมไทยนั้นสมาชิกในองค์กรมักจะอยู่กันฉันท์เครือญาติ ดังการแบ่งปันความรู้จึงเป็นสิ่งที่มาอยู่องค์การจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทย (Bock & Kim, 2002; Dholakia, 2005) คนต่างวัยแต่ละกลุ่มก็จะมีความรู้ที่ต่างกันดังนั้นมีบทบาทสนับสนุนซึ่งกันและกัน (role of reciprocity) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีประสิทธิภาพ (Sole & Applegate, 2000; Kim, Jin & Kim, 2008; Bennett & Kottasz, 2000)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงในด้านแรงงานผู้สูงอายุในอนาคตด้านการสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และการฝึกอบรมให้ตระหนัก โดยใช้เป็นปัจจัย

ในการวางแผนกลด้านแรงงานโดยประสานความร่วมมือระหว่างภาคส่วนธุรกิจและรัฐให้ทันกับเมื่อเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ (Aged Society)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ใช้หลักฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยที่สนับสนุนในต่างประเทศอาจจะมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติกับข้อมูลในเชิงประจักษ์ที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรมและลักษณะธุรกิจ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในเชิงลึกเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแบบในส่วนตัวปัจจัยคั่นกลาง คือ PV และ SV รวมทั้ง ปัจจัย SAWN และ HPWM ในองค์การที่มีการสื่อสารต่อสังคมว่าเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อตรวจสอบและเปรียบเทียบในบริบทของการบริหารแรงงานต่างวัย

บรรณานุกรม

- Angus, J., & Reeve, P. (2006). Ageism: A threat to “aging well” in the 21st century. *The Journal of Applied Gerontology*. 25, 137-152.
- Armstrong, S., M., & Templar, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *The Journal of Management Development*. 24(1/2), 57-67.
- Ball, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*. 66(6), 687-698.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Beck, V. (2009). *Older workers-older learners: The perspectives of employers in the east midlands*. Leicester : Centre for Labour Market Studies/ Learning & Skills Council.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: An Empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*. 5(4), 224-234.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*. 15(2), 14-21.
- Cappelli, P. (2010). *New workforce management: The aging workforce and the reversal of authority*. Retrieved from <http://www.hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/hr-management-skills/new-workforcemanagement.aspx>.
- CPD, Managing an age-diverse workforce
<https://www.cipd.asia/knowledge/reports/managing-age-diverse-workforce>

- Cong, X., & Pandya, K. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. **Academic Conferences Limited**. 1(2), 25-33.
- Dholakia, D. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European carclubs. **Journal of Marketing**. 69(3), 19-34.
- Forester Research. (2012). **Foresights workforce employee survey**. Canada: Author.
- Fombrun, C. J. et al. (1999). **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press.
- Frank, R. (2003). **NRC management in motion**. Retrieve from <https://www.gao.gov/assets/690/684347.pdf>.
- Gartner. (2016). **High-performance-workplace**. Retrieved from www.gartner.com/it-glossary/high-performance-workplace
- Green, D. (2007). Leading in a postmodern workforce. **Academy of Strategic Management Journal**. 6(15), 15-25.
- Grubic-Nesic, M. D., & Mitrovic, S. (2014). The influence of demographic and Organizational factors on knowledge sharing among employees in organizations. **Tehnicki Vjesnik**. 22(4), 1005-1010.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). **The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. **Journal of Service Research**. 13(3), 311-330.
- Henkens, K., & Schippers. J. (2012). Active ageing in Europe: the role of organizations. **International Journal of Manpower**. 33(6), 604-611.
- Hewitt, A. (2012). **Recognizing the value of older workers**. Retrieve from <https://states.aarp.org/wp-content/uploads/2015/08/A-Business-Case-for-Older-Workers-Age-50-A-Look-at-the-Value-of-Experience.pdf>.
- Kim, W. G., Jin S. B., & Kim, H. J. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midprices hotel. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. 32(2), 235-254.
- Loomes, S., & McCarthy, G. (2011). **The aging workforce: How can Australian universities address future workforce challenges**. Wellington, New Zealand: ANZAM.
- Mook, L. (2013). Accounting for social value. Toronto: University of Toronto Press.

- Mouritsen, J. et al. (2000). **Valuing expressive organizations: Intellectual capital and the Visualization of value creation**. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Eds.), *the expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). **A guide to good practice in age management**. Luxembourg: official for Official Publication of the European Communities.
- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and practice**. 6th ed.. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values management, aligning individual values and organization goals. **The American Review of Public Administration**. 37(4), 387-408.
- Stam, C. (2009). **Knowledge and the ageing employee: A research agenda**. Retrieve from <http://www.scienceguide.nl/pdf/Stam200906.pdf>.
- Sole, D. L., & Applegate, L. M. (2000). **Knowledge sharing practices and technology use norms in dispersed development teams**. In S. Ang, H. Krcmar, W. Orlikowski.
- Streb, K. C., Voelpel, C. S., & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. **European Management Journal**. 26, 1-10.
- United Nations. (2010). **World population prospect: The 2010 Revision**. Retrieved from http://www.esa.un.org/peps/fertility_figures/interactive-figures_TF-trajectories.html.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its Measurement and management. **European Journal of Marketing**. 31(5/6/), 340-355.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Journal Electronic Commerce Research and Applications**. 9(6), 476-487.