



การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะ  
การทำงานของผู้อยู่สูงวัยที่กลับสู่กำลังแรงงาน



โดย

นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะ  
การทำงานของผู้นสูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF A POLICY MODEL FOR ACHIEVEMENT MOTIVATION  
ENHANCING WORK COMPETENCE OF ELDERLY RETURNING TO LABOR FORCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Doctor of Philosophy Program in Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2016  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบ  
เชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน”  
เสนอโดย นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

...../...../.....

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

56604702: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ / สมรรถนะการทำงาน / ผู้สูงอายุ

เกษร อึ้งสวรรค์ : การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก และ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ 321 หน้า

สถานการณ์ประชากรสูงวัยเกิดขึ้นแล้วหลายประเทศทั่วโลก ในขณะที่สถานการณ์ของประเทศไทยก็เกิดในทิศทางเดียวกัน อัตราทารกแรกเกิดลดลง อายุเฉลี่ยคนไทยปัจจุบันยืนยาวขึ้น ระบบการรักษาพยาบาลที่ดีกว่าในอดีต อัตราการเสียชีวิตต่ำ จำนวนผู้สูงอายุที่มีอายุยืนมีมากขึ้น ขณะที่ภาคราชการกำหนดให้ข้าราชการเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปี ข้าราชการที่มีความสามารถและยังทำงานได้ดีต้องยุติการทำงานเพราะเหตุเกษียณไปด้วย ทำให้เกิดการขาดแคลนอัตรากำลังในตำแหน่งสำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษา การเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนต้องใช้เวลา การให้ผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วกลับมาทำงานอีกครั้งจึงมีความสำคัญ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา(R&D) แบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ มีประสบการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 คน และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยใช้แบบสอบถาม แจกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการเกษียณและกลับมาปฏิบัติงานระดับบริหารในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 239 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและสังเคราะห์ขึ้นรูปตัวแบบด้วยมิมิค โมเดล (MIMIC Model) ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) 2) ด้านแรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) 3) ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by self-dedication) ผลการวิเคราะห์มิมิค โมเดล พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.54 รองลงมาคือ แรงจูงใจในการประเมินตนเอง มีค่าเท่ากับ 0.45 และแรงจูงใจจากองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.43 ตามลำดับ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของข้อมูล p-value เท่ากับ 0.97 CFI เท่ากับ 1.00 GFI เท่ากับ 1.00 AGFI เท่ากับ 0.98 RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 1.....2.....

56604702: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: ACHIEVEMENT MOTIVATION / WORK COMPETENCE / ELDERLY

KESORN EUNGSWAN : THE DEVELOPMENT OF A POLICY MODEL FOR ACHIEVEMENT MOTIVATION ENHANCING WORK COMPETENCE OF ELDERLY RETURNING TO LABOR FORCE  
THESIS ADVISORS: ASST.PROF.THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. AND ASSOC.PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 321 pp.

The aging population is already happening in many countries worldwide including Thailand. With the reasons of the average age of Thailand has increased, the rate of newborns dropped, healthcare system better than the past, the low mortality rate, increased longevity. While the government is scheduled to retire at 60 years that causing a shortage of man power which important position. Preparation the right person to replace is take time. For these reasons providing retirement return to work again is necessary.

The main purpose of this research was to develop a policy model for achievement motivation enhancing work competence of elderly returning to the labor force. Research and development was applied as the main research methodology. Research was done by a combination of qualitative research and quantitative research. For qualitative research was applied by Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR), used in-depth interview with 19 people who experienced in organization management and human resource management. For quantitative research was applied by Confirmatory Factor Analysis techniques (CFA), with questionnaires were distributed to a sample of retirees and return to work as management level of 239 people random by purposive sampling method.

The result from CFA revealed that the main components of achievement motivation were consisted of motivation by self-evaluation, motivation by organization, motivation by self-dedication. The three components were analyzed by MIMIC Model found that motivation by self-dedication was the most important equal 0.54 and motivation by self-evaluation equal 0.45 and motivation by organization equal 0.43 respectively. The model for goodness-of-fit index measuring the consistency evaluated by the p-value equal 0.97, CFI equal 1.00, GFI equal 1.00, AGFI equal 0.98, RMSEA equals 0.00 These index has shown that the model was consistent with empirical data.

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2016

Thesis Advisor's signature 1.....2.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ด้วยดีจนกระทั่งได้เป็นวิทยานิพนธ์นี้ รวมทั้งขอขอบพระคุณ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนคำแนะนำที่มีค่าอย่างยิ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช อาจารย์ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และ ผศ.ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการให้คำแนะนำงานวิจัยนี้ให้มีเนื้อหาสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณ ผศ.อาภรณ์ บางเจริญพรพงศ์ ผศ.ดร.ภัคพิชา แก่นเพชร ผศ.ดร.สุภากร ภิญโญฉัตรจินดา ผู้ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องและพิจารณาความเที่ยงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัย ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งให้กับผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่ที่มหาวิทยาลัยศิลปากรแห่งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ที่มีน้ำใจเอื้อเฟื้ออำนวยความสะดวกในการค้นคว้า และสืบค้นฐานข้อมูลงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.ศักดิ์ดา ปั่นเหนงเพ็ชร ศ.ดร.สิน พันธุ์พินิจ รศ.ดร.พิสมัย จารุจิตติพันธุ์ รศ.ดร.สุรชัย มัจฉาชีพ รศ.พรชัย เทพปัญญา ผศ.ไพศาล บุรินทร์วัฒนา ผศ.ดร.สุกัลยา ปริบุญกุล ผศ.ดร.สุชาดา กรเพชรปรานี ผศ.ดร.ลักขณพร โรจน์พิทักษ์กุล ผศ.ดร.อำนาจ ป่าอ้าย ผศ.ดร.ธีระศักดิ์ แสงสัมฤทธิ์ ดร.สงวนศรี ไทรอก อาจารย์ดวงเดือน สิมะโชติ ผศ.เสน่ห์ ระหว่างบ้าน อาจารย์ปนัดดา ทองศรี อาจารย์ธำรงค์ แจงเชื้อ อาจารย์วัชร ปิยะพงศ์ อาจารย์พัชราภรณ์ จันทร์ฉาย และอาจารย์สุรอรธ ทองนิรมล ที่ให้เวลา ความรู้ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาใช้ในการวิจัยเป็นอย่างดี และขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือกันตลอดมา

ขอขอบพระคุณพลังอันสำคัญจากคุณแม่ละออง อึ้งสวรรค์ มีสเตอร์จาเฮนดร้า กุมาร์ วาร่า พี่ปนัดดา อึ้งสวรรค์และครอบครัว ที่อยู่เคียงข้างกันมาตลอด ช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ผู้วิจัยมีเวลาทุ่มเทกับการศึกษาค้นคว้าอย่างเต็มที่

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทั้งหลายในสากลโลก ขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ ตำรา บทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยและสามารถทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้าที่
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ.....	17
แนวคิดผู้สูงอายุและการเกษียณ.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุ.....	33
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ.....	41
การบริหารงานเชิงนโยบาย.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เพื่อพัฒนาแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน.....	80



บทที่		หน้าที่
3	ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน.....	84
	ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบาย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน.....	86
	ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน.....	89
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
	ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร.....	92
	ตอนที่ 2 ผลการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.....	94
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	134
5	สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	215
	สรุปผลการวิจัย.....	216
	อภิปรายผลการวิจัย.....	222
	สรุปผลการนำเสนอตัวแบบ.....	220
	ข้อเสนอแนะ.....	226
	รายการอ้างอิง.....	230
	ภาคผนวก.....	249
	ภาคผนวก ก. ....	250
	ภาคผนวก ข. ....	254
	ภาคผนวก ค. ....	259
	ภาคผนวก ง. ....	267
	ภาคผนวก จ. ....	283
	ภาคผนวก ฉ. ....	295
	ภาคผนวก ช .....	306
	ภาคผนวก ซ.....	312

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้าที่
1	สรุปองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง.....	67
2	สรุปองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจจากองค์การ.....	70
3	สรุปองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้าน สมรรถนะการทำงาน.....	73
4	สรุปประเด็นนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
5	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	78
6	สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์การ และ แรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง.....	123
7	สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ผลของการสร้างแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์.....	131
8	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	141
9	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	141
10	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	141
11	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะการทำงาน.....	142
12	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์บริหาร.....	142
13	ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุหลังจากเกษียณที่ยังทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	142
14	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการ ให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน..	143
15	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม จำนวนหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร.....	143
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบ ย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง.....	144

ตารางที่		หน้าที่
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ.....	145
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการ พัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น.....	146
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนา ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล.....	147
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ลักษณะ งาน.....	148
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ.....	149
22	การพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง.....	150
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย ความมั่นคง.....	151

ตารางที่	หน้าที่	
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย นโยบายการบริหาร.....	152
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	153
26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน.....	154
27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย งานและชีวิตส่วนตัว.....	155
28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลัง แรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย สถานภาพและ ตำแหน่ง.....	156
29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการ พัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจองค์การ องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์.....	157
30	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล.....	158

ตารางที่	หน้าที่	
31	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับ การพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ.....	159
32	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับ การพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย คุณธรรมภายในตน.....	161
33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่.....	162
34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ.....	163
35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	165
36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ.....	166

37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ.....	167
38	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงาน ตนเอง.....	169
39	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ.....	171
40	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือ จากผู้อื่น.....	173
41	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล.....	175
42	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน.....	177
43	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ.....	179

ตารางที่	หน้าที่
44 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบย่อย การรับรู้ ในความสามารถตนเอง.....	181
45 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย ความมั่นคง.....	183
46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย นโยบายการบริหาร.....	185
47 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	187
48 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน.....	189
49 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย งานและชีวิตส่วนตัว.....	191
50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย สถานภาพและตำแหน่ง.....	193
51 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์.....	195
52 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล.....	197

ตารางที่	หน้าที่
53 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์ เพื่อองค์การ.....	199
54 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย คุณธรรมภายในตน.....	200
55 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่.....	202
56 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ.....	204
57 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	206
58 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบ หลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ.....	208



ตารางที่	หน้าที่	
59	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ.....	210
60	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน.....	211
61	องค์ประกอบหลักตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน.....	214



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้าที่
1	กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบการวิจัยและพัฒนา.....	10
2	พฤติกรรมและกระบวนการเกิดแรงจูงใจ.....	40
3	ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ.....	44
4	ส่วนประกอบสมรรถนะการทำงาน.....	46
5	แนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง จากการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย.....	69
6	แนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านแรงจูงใจจากองค์การ จากการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย.....	72
7	แนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านสมรรถนะการทำงาน.....	75
8	ผังแสดงขั้นตอนการวิจัยเอกสารในการพัฒนาแนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน.....	83
9	ผังขั้นตอนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.....	85
10	ผังขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA).....	88
11	ขั้นตอนการนำเสนอเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	90
12	แนวโน้มนำองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานในขั้นตอน EDFR.....	116
13	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง.....	168





ภาพที่		หน้าที่
27	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุน ผลประโยชน์เพื่อบุคคล.....	196
28	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุน ผลประโยชน์เพื่อองค์กร.....	198
29	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตน องค์ประกอบย่อย คุณธรรม ภายในตน.....	200
30	เดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ ประกอบย่อย ผลด้าน ใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่.....	201
31	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้าน สัมพันธภาพ.....	203
32	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล.....	205

ภาพที่	หน้าที่	
33	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้าน การจัดการ.....	207
34	โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็น ผู้นำ.....	209
35	ผลการวิเคราะห์ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (ก่อนปรับค่า).....	212
36	ผลการวิเคราะห์ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (หลังปรับค่า).....	213
37	ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่ กำลังแรงงาน.....	222



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพโครงสร้างประชากรโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อปี ค.ศ. 1950 ประมาณ 67 ปีก่อนพบว่าประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี มีเพียง 8% ของประชากรโลก โดยรายงานประชากรโลกขององค์การสหประชาชาติ ค.ศ. 2015 พบว่านับตั้งแต่ ค.ศ. 2000- ค.ศ. 2015 สัดส่วนประชากรทั่วโลก ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นมากถึง 12.3% โดยทวีปอเมริกาเหนือมีอัตราการเพิ่มของประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี มากที่สุด 4.6% รองลงมาคือทวีปยุโรป 3.6% สถานการณ์ประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในทุกภูมิภาค โดยคาดว่าในปี ค.ศ. 2050 จะมีผู้สูงอายุที่มีอายุเกิน 60 ปี ในทวีปยุโรปเพิ่มขึ้นเป็น 34% ทวีปอเมริกาเหนือเพิ่มขึ้นเป็น 28% ทวีปลาตินอเมริกาและแคริบเบียนเพิ่มขึ้น 26% ทวีปเอเชียเพิ่มขึ้นเป็น 25% และ ทวีปแอฟริกา เพิ่มขึ้น 9% (United Nations, 2015)

สำหรับประเทศไทย ประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี ไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาก ประเทศไทยเข้าสู่ “สังคมสูงวัย” มาตั้งแต่ปี 2548 เมื่อสัดส่วนประชากรสูงอายุ 60 ปีขึ้นไป สูงถึงร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด และกลายเป็น “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” เมื่อประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20 ในปี 2564 หรือ อีกเพียง 6 ปีข้างหน้า และคาดว่าจะเป็สังคมสูงวัยระดับสุดยอดในอีกไม่ถึง 20 ปี โดยสัดส่วนของประชากร ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีถึงร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมด ตลอดช่วงเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา จำนวนรวมของประชากรไทยค่อนข้างคงตัวแล้ว มีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก จนถึงขั้นที่ประเทศไทยจะมีอัตราเพิ่มประชากรติดลบในอีกราว 10 ปี ข้างหน้า (สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2558) หากแต่โครงสร้างอายุของประชากรกลับเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว ประชากรไทยจากที่เคยเยาว์วัยในอดีตได้กลายเป็นประชากรสูงวัยในปัจจุบัน ในปี 2557 ประชากรสูงวัยที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากถึง 10 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 15 ของประชากรทั้งหมด มีผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงต่อองค์การที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (วรเวศม์ สุวรรณระดา, 2557)

ท่ามกลางความท้าทายที่หลากหลาย โดยเฉพาะความหลากหลายของช่วงวัยทำงานส่งผลให้เกิดความคิด ทัศนคติ ค่านิยม มุมมอง และรูปแบบการดำเนินชีวิตมีความแตกต่างกันไปตามสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมของแต่ละช่วงวัย จนก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิดของคน ในแต่ละช่วงวัย ส่งผลเชื่อมโยงกับวิถีการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจ การสื่อสาร การแปล ความหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ) รูปแบบเกี่ยวกับประชากรสูงอายุที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ขณะนี้ ด้วยสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ประชากรวัยแรงงานลดลง ความหลากหลายของบุคลากรทุกช่วงวัย นับตั้งแต่ เบบี้ บูมเมอร์ (Baby Boomers) เจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) เจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) และ เจนเนอเรชั่น

ซี (Generation Z) ที่ล้วนแล้วแต่พบได้เกือบจะทุกองค์การในขณะนี้ ยุคนี้เป็นยุคของ เบบี้ แก๊พ (2527-2537) ที่เกิดช่องว่างระหว่างรอยต่อช่วงอายุหลังกลุ่มเบบี้ บูม ที่ประเทศแถบตะวันตกเองกำลังเผชิญเหตุการณ์สำคัญนี้ การสิ้นสุดของประชากรยุค เบบี้ บูม (2485-2508) ที่ทยอยเกษียณจำนวนมาก ในจำนวนนี้มีผู้เกษียณที่ประกอบอาชีพสำคัญ ๆ เช่น นักวิทยาศาสตร์นักบริหาร และอีกหลายอาชีพ ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคคลผู้มีสมรรถนะ การเกษียณตามอายุที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น ประเทศเยอรมัน กำหนดอายุเกษียณ 60 ปี เช่นเดียวกับประเทศไทย ในกลุ่มคนที่เกษียณอายุนี้ เป็นผู้สูงอายุที่มีความกระฉับกระเฉง (Active Retirees) มีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกำลังแรงงานรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกได้ อีกเป็นจำนวนมาก หากพิจารณาในส่วนของภาครัฐนั้น สภาพโครงสร้างอายุเฉลี่ยของข้าราชการสูงขึ้น กลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ กำลังเตรียมเข้าสู่วัยเกษียณ ก่อให้เกิดภาวะการขาดแคลนกำลังคนบางสายงาน และมีแนวโน้ม ส่งผลกระทบต่อเนื่อง ด้านการบริหารองค์การและการส่งมอบผลผลิตจากการปฏิบัติการกิจภาครัฐทั้งระบบ เมื่อดูโครงสร้างอายุข้าราชการพลเรือนสามัญระหว่างพ.ศ. 2553 ถึง พ.ศ. 2555 จัดทำโดย สำนักงาน ก.พ. พบว่าสัดส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญของกลุ่ม เบบี้ บูมเมอร์ เจนเนอเรชัน X เจนเนอเรชัน Y ที่เป็นข้าราชการอายุน้อยกว่า 33 ปี สัดส่วน 2 : 7 : 1 และในปี พ.ศ. 2565 หรืออีก 6 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ จะเกษียณอายุราชการทั้งหมด โดยเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ มีจำนวนมากที่สุดถึง ร้อยละ 54.67 ผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ร้อยละ 37.50 และผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร ร้อยละ 7.83 (สำนักงาน ก.พ., 2557) สถานการณ์เช่นนี้ส่งผลกระทบต่อนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ในประเด็นที่ว่า เราจะสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์กับบุคลากรให้ได้ดีและมีคุณภาพอย่างไร (พัชรภากร เทวกุล, 2557) จากการขาดแคลนบุคลากรคุณภาพ ที่ทำให้ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพมีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ

รายงานข้อมูลกำลังคนภาครัฐ ประจำปี 2557 (สำนักงาน ก.พ., 2558) สรุปจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมด 2,091,763 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการประจำ 1,274,000 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 60.91 ในจำนวนดังกล่าว เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากที่สุด 433,496 คน คิดเป็นร้อยละ 34.03 รองลงมาคือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 365,703 คน คิดเป็นร้อยละ 28.71 โดยกระทรวงศึกษาธิการ มีข้าราชการประจำมากที่สุด ร้อยละ 36.50 รองลงมา คือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ร้อยละ 16.17 และ กระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 14.22 สำหรับข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา แม้จะมีได้การจำแนกจำนวนข้าราชการตามกลุ่มงานไว้ในปี 2557 แต่จำนวนข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา มีจำนวนลดลงถึง 3,190 คน จากจำนวนทั้งหมด 30,084



คน สาเหตุอัตราการสูญเสียของข้าราชการมากที่สุด คือ การเกษียณอายุราชการ สิ่งสำคัญ คือ ปัญหาวิกฤติของการเกษียณอายุราชการของ ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทอำนวยการ ประเภทบริหาร แม้จะมีสัดส่วนการเกษียณ เพียงร้อยละ 7.83 เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน คน และ งบประมาณองค์การ ที่สำคัญเป็นตำแหน่งต้องใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถระดับสูง ที่ต้องเข้าใจบทบาทและภารกิจหน้าที่ของส่วนราชการเป็นอย่างดี หากภายในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทนี้ หายออกจากระบบราชการจนหมดสิ้น สถานะเช่นนี้ย่อมเกิดขึ้นกับข้าราชการพลเรือนกลุ่มอื่นด้วยเช่นกัน ส่วนราชการจะสรรหาบุคลากรมีคุณภาพ เพื่อมาทดแทนกำลังคนคุณภาพที่จำนวนลดลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร สถานการณ์นี้ทำให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อทำหน้าที่บริหารองค์การอย่างต่อเนื่อง

เมื่อความขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การกำลังเป็นปัญหาภัยกับหลายองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ มาตรการต่าง ๆ ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ เช่น ในองค์การภาครัฐ มีการคัดเลือกข้าราชการพันวิใหม่หรือข้าราชการคุณภาพ เข้าร่วมโครงการพัฒนา เพื่อให้เป็นบุคลากรคุณภาพบรรจุเข้าสู่องค์การต่อไป (สำนักงาน ก.พ., 2558) เนื่องจากแนวทางนี้ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ควรดำเนินการเตรียมพร้อมไว้ก่อนเนิ่น ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรป้อนเข้าสู่องค์การได้โดยไม่ชะงัก หลายหน่วยงานเล็งจ้องหาแนวทางอื่น ไปด้วย นั่นคือการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคล เพราะแรงจูงใจเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก ตัวอย่างแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความอยากมีสมรรถภาพ (Competence) ความต้องการเป็นคนที่ทำงานเก่ง ความต้องการที่รับการเรียนรู้และพัฒนาจากองค์การ (Robert White, 1959) เพราะเหตุที่แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมระดับบุคคลที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม งานใดมีความน่าสนใจมากผู้ทำก็ย่อมจะเพลิดเพลินกับงานนั้นด้วย แรงจูงใจเป็นแรงขับให้บุคคลนั้น พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ (Richard M. Ryan and Edward L. Deci., 2000) บุคคลในองค์การผู้มีแรงจูงใจภายในเช่นนี้ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การ อย่างไรก็ตามการหารูปแบบการจูงใจที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดการใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่จึงมีความจำเป็น

นักจิตวิทยามีความเชื่อว่ามนุษย์เมื่ออยู่ในสถานะที่ได้รับการจูงใจ จะต้องมีการแสดงหรือปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดความสำเร็จอันเป็นจุดหมายที่ต้องการ เมื่อการจูงใจเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรม จึงต้องเลือกวิธีการสนับสนุนให้การจูงใจประสบความสำเร็จ แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นการจัดกลุ่มรูปแบบการสร้างแรงจูงใจรูปแบบหนึ่ง เป็นการจูงใจโดยใช้กิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจ

ภายนอกจึงเกี่ยวข้องกับการเสริมแรง (Reinforcement) เพื่อเพิ่มการให้สิ่งเร้ากับสิ่งจูงใจต่าง ๆ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น สกินเนอร์ (Skinner, 1904) เป็นผู้มีความสำคัญและให้ความสนใจเรื่องพฤติกรรมและการกระตุ้น ในยุคแรก ๆ ที่ศึกษาเรื่องของแรงจูงใจ โดยเฉพาะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจ ต่อแรงจูงใจภายนอก จะเป็นผู้ที่ทำอะไรโดยต้องการคำชม การยอมรับ ความเห็นชอบจากผู้อื่น แรงจูงใจภายนอกจึงเป็นแรงจูงใจที่เป็นส่วนเสริมสำหรับการกระตุ้นหรือเสริมแรงให้เกิดความต้องการ ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจและนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อจูงใจผู้สูงอายุที่มีคุณภาพได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม

ผู้บริหารทุกคนล้วนปรารถนาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ต้องการการเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง จากผู้บังคับบัญชาเช่นกัน ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ ปรมาจารย์ด้านการบริหาร กล่าวถึงการบริหารบุคคลในยุคนี้ว่าบุคคลากรที่มีแรงจูงใจที่ชัดเจน จะพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี และเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ ความคิดใหม่ ๆ แก่องค์กร แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก มีส่วนเกื้อหนุนให้บุคคลมีความพยายามพัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนเองให้เพิ่มสูงขึ้น (Drucker, 1995) สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติ และคุณลักษณะของบุคคลประกอบกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารที่มีขีดความสามารถด้านการบริหารงานที่สูง มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างอย่างโดดเด่นกว่าผู้บริหารคนอื่น (Yu, M. and Xiao., 2015) สมรรถนะนอกจากเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจแล้ว ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคลอีกด้วย เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความคิดสร้างสรรค์ด้านการบริหาร อยู่ในระดับสูงและ แสดงว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะงานด้านการบริหารงานโรงพยาบาล เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบดูแลชีวิตประชาชน ผู้บริหารย่อมมีความพยายามในการเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (เฉลิมพรรณณ์ เมฆลอย และคณะ, 2557)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์กร เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาททั้งในวงการแพทย์ การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยา มุ่งเน้นที่องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญา ของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลประกอบด้วย เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ หรือวุฒิ ภาวะทางอารมณ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การ

คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งมีผล การศึกษาสนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์การแล้วจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงาน ก.พ., 2550) ในขณะที่ผู้สูงอายุที่ยังทำงานในระบบราชการ และเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ ยังคงมีความพร้อมที่จะนำประสบการณ์ที่มีคุณค่า มาใช้ปฏิบัติงานเพื่อยังประโยชน์ให้แก่องค์กร การพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้สูงอายุที่มีสมรรถนะจึงมีความสำคัญสำหรับการทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน ในทางการแพทย์แล้ว การเป็นผู้สูงอายุที่มีสมรรถภาพหรือไม่ พิจารณาจาก ความสามารถในการทำงาน การใช้อำนาจความรู้ของตนในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน สามารถทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมประจำวันที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา พิจารณาจาก 2 รูปแบบ คือ 1) ความสามารถในการดูแลตนเอง 2) ความสามารถในการจัดการผู้อื่น (Katz et al., 1963)

ในส่วนของสมรรถนะที่ส่งเสริมให้การทำงานเกิดความผาสุก มีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ คือ สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ เช่น มีมาตรฐานทางจริยธรรมสูง ความซื่อสัตย์ในอาชีพและส่วนบุคคล บริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์กระตุ้นให้เกิดการเจรจา มีความยืดหยุ่นในการตอบสนอง ความเต็มใจที่จะพิจารณาการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจและสนใจที่จะฟังคนอื่น มีมุมมอง (View) ในประเด็นที่กว้าง การเป็นสมาชิกที่ดีในทีม (Aderson M., 2016) คุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้สูงอายุที่ยังคงมีความสามารถในการทำงาน จะใช้ประสบการณ์ที่ตนเองมีมาอย่างยาวนานในการช่วยสร้างสัมพันธภาพของบุคลากร นำไปสู่การเป็นองค์การที่มีความผาสุก

ด้วยสมรรถนะด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถทำนายสมรรถนะการปฏิบัติงานได้ (ศิริบุญ รุ่งหิรัญ, 2554) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมี ในภาพรวม คือ ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร และการกำกับดูแลบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ (ชัชวาล ทัดศิวิษ, 2552) สมรรถนะระดับนโยบายประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจองค์กร การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามจุดเน้น หรือ ความต้องการของสังคม มีการติดตามการปฏิบัติงาน และทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งการสอนงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมา

สมรรถนะทุกด้านขององค์การ ได้แก่ สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน สมรรถนะด้านสัมพันธ์ภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะความเป็นผู้นำ มีความสำคัญมากพอๆกัน สมรรถนะขององค์การหนึ่ง ย่อมมีความเหมาะสมสำหรับองค์การนั้น ควรมีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกระดับว่า ไม่มีสมรรถนะใดที่ใช้ได้กับทุกองค์การ (no one-size-fit-all) (ปริยช พิษณุวิจิตร, 2544) สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่ต้องออกแบบให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ วิธีคิด โครงสร้างองค์การ ลักษณะการประกอบธุรกิจ ภาพเชิงระบบของธุรกิจ มากกว่าที่จะพิจารณางานแต่ละงาน และหน่วยงานหลักขององค์การ นอกจากนี้ จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างผลสำเร็จที่ตรงกับความต้องการขององค์การ โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า บุคคลภายนอก หรือบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ ควรมุ่งกำหนดขีดความสามารถที่เน้นประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งพิจารณาในด้านเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์การบริหารงาน กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ผู้สูงอายุที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานราชการ เป็นผู้สนใจในผู้สูงอายุในความเป็นจริงแล้ว อายุหาใช้ตัวที่จะมาบ่งบอกชัดเจนว่าใครมีศักยภาพมากกว่าใครกว่าที่บุคลากรคนหนึ่งจะสะสมขีดความสามารถจนกลายเป็นผู้ที่มีความชำนาญการที่ลึกซึ้งในงาน (from novice to master) จะต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 7-10 ปี (สมบัติ กุสุมาลี, 2552) บุคลากรที่สามารถสร้างสมบ่มเพาะความชำนาญการจนถึงระดับสูงนั้น ความชำนาญการช่วยทำให้บุคคลนั้นสามารถรู้ซึ้งและเข้าใจนัยความหมายหลาย ๆ อย่างในโลก สำหรับในแวดวงขององค์การธุรกิจที่มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบแสวงหากำไร การเผชิญกับภาวะผันผวนหรือวิกฤติทางธุรกิจ เมื่อมีความจำเป็นต้องปลดบุคลากรออก กลุ่มที่เสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้างคือ บรรดาผู้ที่มีอายุมาก บางบริษัทยังคงมีการรักษาบุคลากรอาวุโส โดยเฉพาะกลุ่มสำคัญ เช่น นักวิทยาศาสตร์และวิศวกร ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ อยู่ในตัว มีการวิเคราะห์ถึงองค์การในอนาคตว่า หากไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี อนาคตไม่กี่ปีข้างหน้าบุคลากรที่มีความชำนาญสูงส่วนใหญ่ขององค์การในปัจจุบันจะทยอยออกหรือเกษียณออกจากบริษัทไป เมื่อวันนั้นมาถึงย่อมเป็นปัญหาใหญ่ขององค์การในอนาคต ทำให้ผู้สูงอายุที่มีความสามารถขององค์การจะเริ่มขาดแคลน โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่ดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญ ผู้สูงอายุที่ยังคงมีประสิทธิภาพแม้เข้าสู่วัยเกษียณแล้ว หากแต่ประสบการณ์ ความรู้ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน สุขภาพยังแข็งแรง ย่อมสร้างคุณประโยชน์แก่องค์การได้ แม้แต่ผู้ที่เข้าราชการเองต่างยอมรับและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงอายุเกษียณข้าราชการเพื่อให้ได้มีโอกาสใช้ความสามารถ ประสบการณ์ที่สั่งสมมาให้เกิดประโยชน์เช่นเดียวกัน (วรเวศร์ สุวรรณระดา, 2557)

จากสถานการณ์ประชากรสูงวัยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกทวีปทั่วโลก ความหลากหลาย

ช่วงวัยของบุคคลในองค์การที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านความคิด การรับรู้ สถานการณ์ การเกษียณอายุราชการของผู้ที่มีหน้าที่ระดับบริหาร มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อขาดแคลนบุคลากรคุณภาพ ในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์การ ตลอดจนการหาวิธีการที่จะ สรรหา พัฒนา อารงรักษาและจูงใจบุคลากรคุณภาพ เพื่อยังประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การได้สูงสุดอย่างไร ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการจัดทำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับเข้าสู่กำลังแรงงาน โดยใช้แนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาใช้ ส่งผลให้เกิดสมรรถนะการทำงานที่สอดคล้องมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน รวมถึงตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ในขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาแนวโน้มตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานด้วยการทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนต่อมาคือการนำแนวโน้มตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการวิจัยแบบอนาคต (EDFR) สองรอบ ได้เป็นแบบสอบถามนำไปแจกกลุ่มตัวอย่างและนำผลจากแบบสอบถามไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อสังเคราะห์ได้ตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานและวิเคราะห์ตัวแบบมีมิคโมเดล (MIMIC Model) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์เพื่อให้ได้ตัวแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานในสังคมสูงวัยของประเทศไทย และขั้นสุดท้ายการนำเสนอตัวแบบให้กับหน่วยงานที่มีนโยบายเกี่ยวข้องกับการให้ผู้สูงอายุกลับมาปฏิบัติงานอีกครั้งหลังเกษียณเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อนโยบาย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน
2. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน
3. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงนโยบายเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน
4. เพื่อนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ผู้สูงอายุกลับเข้าทำงานหลังเกษียณ

## ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะทำงานการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับเข้าสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยเป็นการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบาย โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์แยกประเด็น เพื่อให้เกิดการศึกษาตัวแบบอย่างเป็นระบบและขั้นตอน

### 2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

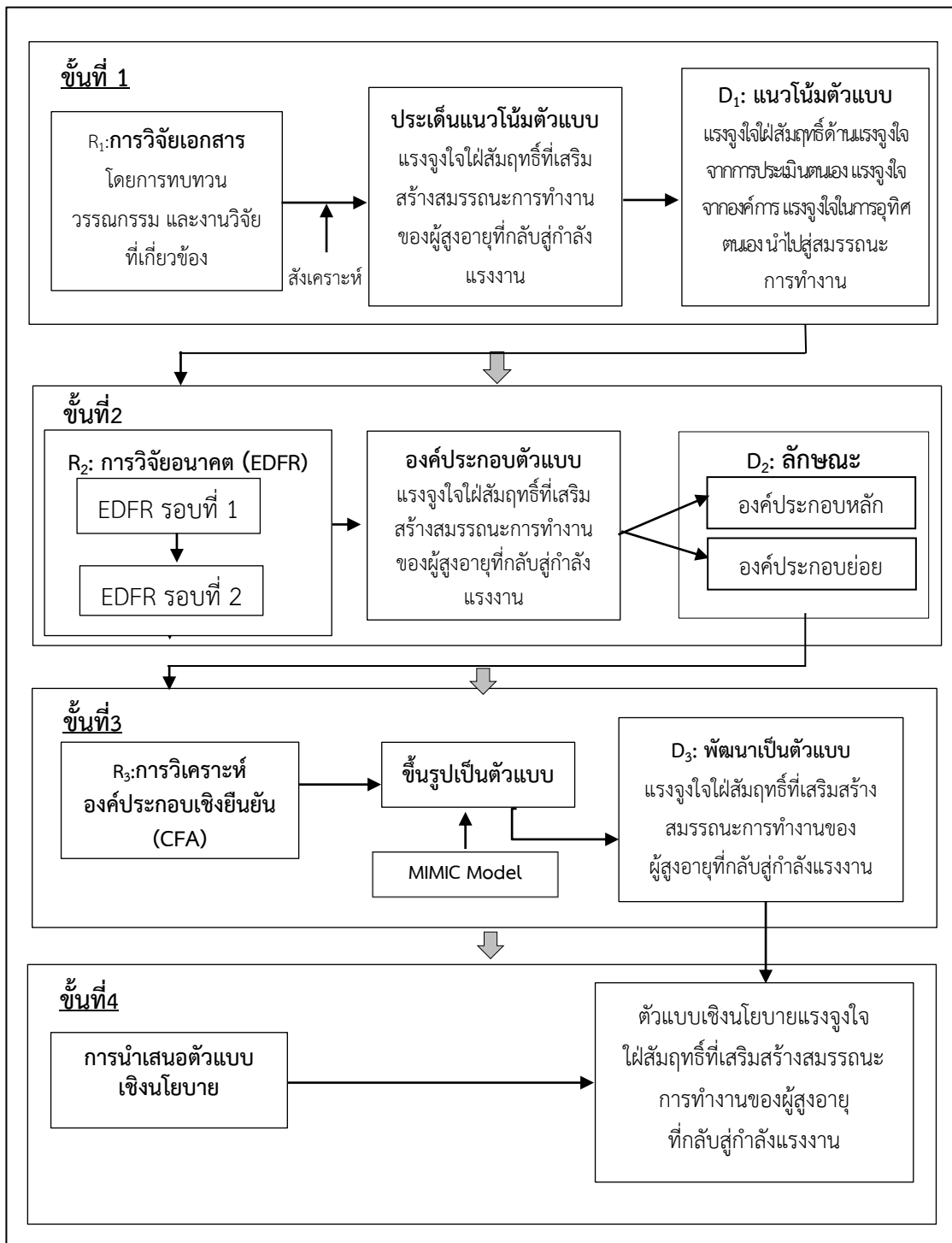
ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง สอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 19 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 13 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และกลุ่มนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการคลังเขต สมาชิกสภากรุงเทพ ผู้พิพากษาศาลสมทบ รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

### 3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ห้อยประกอบ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้สูงอายุที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้สูงอายุที่เกษียณราชการแล้วและกลับมาปฏิบัติหน้าที่ระดับบริหารอีกครั้งหลังเกษียณในตำแหน่งระดับบริหาร คือ คณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดี ที่ปฏิบัติหน้าที่ระหว่างปี พ.ศ. 2554 – พ.ศ. 2559 จำนวนทั้งสิ้น 623 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10 คน ต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ งานวิจัยนี้มี 22 ตัวแปรสังเกตได้ เพราะฉะนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาครั้งนี้จำนวน 220 คน เพื่อป้องกันข้อมูลได้กลับคืนมาไม่ครบ ผู้วิจัยได้เพิ่มแบบสอบถามอีก 20 ชุด ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 240 คน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) เชิงผสมผสานวิธี (Mixed methods research) ของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) การวิจัยแบบผสมผสานวิธีเป็นการออกแบบการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีวิทยาและวิธีการ ในด้านวิธีวิทยาและด้านวิธีการ งานวิจัยนี้ใช้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นตัวหลักและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวรอง ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือตัวแปรที่ต้องการวัด นำข้อมูลรายละเอียดนั้นมากำหนดเป็นนิยาม ประเด็น เพื่อจัดทำเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณสำหรับใช้ในการศึกษาขั้นต่อไป การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้ นำมาใช้เป็นกรอบสำหรับสร้างแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามนั้นไปสอบถามรอบที่สองจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม ได้เพิ่มเติมข้อคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ ให้เหมาะสมหลังจากการสัมภาษณ์รอบแรก สำหรับวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factors Analysis : CFA) วิเคราะห์ตัวแบบด้วยมิมิค โมเดล (MIMIC Model) ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิจัยเอกสาร (Documents Research) 2) การวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research : EDFR) 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และ 4) การนำเสนอตัวแบบ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยในรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้สูงอายุ (Elderly) หมายถึง ข้าราชการเกษียณอายุ ที่เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป

2. กำลังแรงงาน (Labor force) หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในสถานะทำงานได้ มีอายุระหว่าง 15-59 ปี ไม่นับรวมนักศึกษา นักบวช และผู้พิการ

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามแสดงออกทางพฤติกรรมที่จะประสบผลสำเร็จได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ผู้นั้นตั้งไว้ เป็นแรงปรารถนาที่กระตุ้นให้ผู้สูงอายุที่เกษียณอายุราชการกลับเข้ามาปฏิบัติงานอีกครั้งในหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานอื่นในระดับบริหาร ให้เกิดความพยายามที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีมาตรฐานที่ดีเยี่ยม

4. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative motive) แรงขับที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่มีความโอ้ออมอารี คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตาม เป็นกันเอง ให้ความสบายใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ใช้ความประนีประนอมการลดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดในองค์การ มีความอ่อนปรนมากกว่าความตึงเครียด

5. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) เป็นแรงจูงใจที่แสดงออกถึงความต้องการของบุคคลในด้านการแสดงอำนาจเหนือบุคคลอื่น มุ่งแสวงหาชื่อเสียง ชอบความเป็นผู้นำและความท้าทาย

6. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggressive motive) เป็นแรงจูงใจที่แสดงพฤติกรรมในลักษณะการยึดเอาความคิดเห็นเป็นที่ตั้ง ใช้อำนาจในทางก้าวร้าว เป็นต้น

7. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency motive) ผู้มีแรงจูงใจลักษณะนี้มีการแสดงพฤติกรรมที่ไม่มั่นใจตนเอง การตัดสินใจมีความลังเลมักให้ผู้อื่นช่วยตัดสินใจแทน ไม่ชอบความท้าทายหรือความเสี่ยง ต้องการกำลังใจจากบุคคลอื่นมาก

4. แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในของแต่ละบุคคล แสดงถึงความต้องการที่บุคคลหนึ่งแสดงความตั้งใจต่อสิ่งใดหรือบุคคลใด ในระดับความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ความเจริญเติบโตของบุคคล โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น การสัมฤทธิ์ผล ลักษณะงาน น่าสนใจ ความรับผิดชอบ

5. แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) เป็นแรงจูงใจสนับสนุนจากองค์การ เพื่อสนับสนุนบุคคลทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย นโยบายการ

บริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับลูกน้อง สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ค่าตอบแทนการทำงาน สถานภาพตำแหน่งหน้าที่ และ ชีวิตส่วนตัว

6. แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for Self-dedication) หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมทางบวกที่เป็นผลมาจากความรู้สึกถึงความสำเร็จ ความภาคภูมิใจตลอดช่วงชีวิตที่ผ่านมาของผู้สูงอายุ และต้องการทำให้เกิดผลสำเร็จจริงและเป็นแบบอย่างได้ ที่กระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมมุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งใจทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น หรือความตั้งใจมุ่งมั่นเพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร การแสดงพฤติกรรม โดยที่แรงจูงใจลักษณะนี้ พบได้ในผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานและประสบความสำเร็จจากการทำงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเป็นแรงจูงใจที่มักพบได้ในผู้สูงอายุเป็นส่วนมาก ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในตนเองที่ยังมีอายุน้อย ยังพบได้ไม่มาก เพราะประสบการณ์เป็นตัวหล่อหลอมให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง

7. สมรรถนะการทำงาน (Work competencies) เป็นสิ่งที่เกิดจากการผสมกัน 3 ส่วน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Personal Attribute) ของบุคคลที่ควรต้องมีเพื่อใช้ประกอบกับปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยความรู้นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ หากบุคคลใดไม่มีความรู้ก็ไม่สามารถทำงานได้ ไม่สามารถทำหน้าที่ที่ผู้นั้นรับผิดชอบได้ ความรู้เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การอบรม การสัมมนาและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้ท่านอื่น ทักษะ คือความสามารถที่มีความเฉพาะของแต่ละบุคคลและมีความจำเป็นที่ต้องใช้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ทักษะมีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานได้ผลดีได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีทักษะเกิดจากการปฏิบัติซ้ำต่อเนื่องจนเกิดเป็นความชำนาญสิ่งนั้นขึ้น คุณลักษณะส่วนบุคคลคือลักษณะเด่นด้านความคิด ทักษะคิด ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการเฉพาะตน เป็นสิ่งที่ติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้มีคุณลักษณะดีทำให้การทำงานได้ลุล่วง สามารถแก้ปัญหาการทำงานได้ดี และทำให้งานสำเร็จตามเป้า

7. สมรรถนะด้านการไฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement competency) หมายถึง สมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหาร อิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน การเอาใจใส่คุณภาพงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

8. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย (Relationship competency) การให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้ความสำคัญกับการให้บริการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสามารถต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มุ่งสร้างความสัมพันธ์ และส่งเสริมความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ และความเข้าใจความหลากหลายช่วงวัย ของบุคคลในองค์กร

9. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute competency) หมายถึง ลักษณะเด่นเฉพาะบุคคลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ การพัฒนาตนเองตลอดเวลา คุณภาพและความสามารถการตัดสินใจ บุคลิกและการควบคุมอารมณ์ ความน่าเชื่อถือ และการคิดวิเคราะห์

10. สมรรถนะด้านการจัดการ (Management competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะ ด้านการจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการจัดการ ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การจูงใจผู้อื่น การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่น

11. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership competency) ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ และเป้าหมาย ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ การสร้างความผูกพันในองค์กร แสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง สร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์กร เข้าใจความเป็นธุรกิจเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์กร

12. กลับสู่กำลังแรงงาน (In labor force) หมายถึง การที่ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เกษียณอายุแล้ว มีความรู้และมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในระดับบริหาร ระหว่างปีพ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2559 ทั้งแบบเต็มเวลาหรือบางเวลา โดยได้รับค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่มีลักษณะอื่นเป็นเงินสด หรือสิ่งของ สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ทำ

13. กำลังแรงงานสูงอายุ (Elderly labor force) หมายถึง ข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เกษียณอายุ และเป็นแรงงานมีความรู้ภาควิชาการ มีความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ และมีความต้องการที่จะทำงาน ในรูปแบบการจ้างแบบประจำ (Full time) หรือแบบบางเวลา (Part time)

14. การจ้างงานเต็มเวลา (Full time employment) คือ การจ้างงานที่มีลักษณะการมาทำงาน ตามเวลาราชการ มีสัญญาจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่ง คณบดี รองอธิการบดี อธิการบดี

15. การจ้างงานบางเวลา (Part time employment) คือ การจ้างงานที่ไม่ได้กำหนดการปฏิบัติงานที่แน่นอน เป็นการปฏิบัติงานตามโอกาสที่ระบุวันเวลาแน่นอนเป็นคราว ๆ ไป เช่น การเข้าประชุมของผู้ทำหน้าที่ที่ปรึกษาคณะหรือกรรมการประจำมหาวิทยาลัย

16. ภาวะสุขภาพของผู้สูงอายุ (Health condition) หมายถึง สุขภาพที่มีความสมบูรณ์ ด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม โดยความสมบูรณ์ทางกาย (Physical fitness) คือ ความแข็งแรง ระบบต่าง ๆ ของร่างกายทำงานได้ เป็นปกติ มีประสิทธิภาพ และไม่มีความทุพพลภาพ การประเมินภาวะสุขภาพทางกาย ทำได้หลายลักษณะ เช่น การซักประวัติเกี่ยวกับโรคและปัญหาสุขภาพที่เป็นอยู่ การรักษา การบำบัด ความคงที่และความรุนแรงของ การเจ็บป่วยนั้น ๆ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ประเมิน เช่น แบบประเมินปัจจัยเสี่ยงต่อการหกล้ม การประเมินท่าเดิน ข้อมูลด้านโภชนาการ วัดดัชนีมวลกาย การตรวจความคมชัดด้านการมองเห็น เป็นต้น ความสมบูรณ์ทางจิตใจ (Mental fitness) คือสภาวะของจิตใจที่มีความสดชื่น แจ่มใส การควบคุมอารมณ์ตนเองของผู้สูงอายุได้มั่นคง เป็นปกติ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดี เผชิญปัญหาได้เป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งหรือความสับสนภายในจิตใจ การประเมินด้านจิตใจนั้น เป็นการประเมินการคิดรู้และสุขภาพจิต เกี่ยวกับความจำเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบทดสอบสภาพจิตของจุฬา (Chula Mental Test) แบบวัดภาวะความซึมเศร้า ในผู้สูงอายุ (Geriatric Depression Scale) การทดสอบวาดหน้าปัดนาฬิกา ( Clock Drawing Test) แบบประเมินภาวะความซึมเศร้าในผู้สูงอายุ 9 (Geriatric Depression Scale) แบบประเมินภาวะสับสน (Delirium Rating Scale) เป็นต้น หรือการประเมินด้วยแบบประเมินของ กลาสโกว์ โคม่าสเกล (Glasgow Coma Scale) เป็นต้น ความสมบูรณ์ทางสังคม คือการได้รับการสนับสนุนหรือการมีนโยบายการป้องกันต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับผู้สูงอายุ เช่น ดัชนีความสัมพันธ์ในครอบครัว เป็นต้น

17. ปฏิบัติงานระดับบริหาร หมายถึง ข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษาเกษียณอายุที่กลับมาปฏิบัติงานระดับบริหารให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี

## ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ด้านวิชาการ ผลงานวิจัยนี้ใช้เป็นข้อมูล การบริหารบุคคล ด้านการสร้างแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานในผู้สูงอายุ ที่เป็นข้าราชการเกษียณแล้ว ที่กลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ ได้ทราบถึงสมรรถนะของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ว่าสมรรถนะด้านต่างๆ ของผู้สูงอายุมีผลต่อรูปแบบการจูงใจที่ต่างไปจากผู้ที่อายุน้อยกว่าอย่างไร เพื่อจัดการบริหารรูปแบบการจูงใจที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล

ประโยชน์ต่อหน่วยงาน สามารถนำตัวแบบเชิงนโยบายไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้สูงอายุร่วมงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลาย การให้ความสำคัญกับคนด้วยคำกล่าวที่ว่า “คน” เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและสำคัญที่สุดต่อองค์กร องค์กรจึงต้องลงทุนทั้งระยะเวลาและใช้จ่ายเพื่อสร้างทักษะและความชำนาญให้เกิดขึ้นกับบุคคล ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยเป็นแนวทางประเมินความสามารถการทำงานของผู้สูงอายุในระดับบริหาร ในระบบการประเมินที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลเมื่อถึงกำหนดอายุเกษียณ การประเมินการทำงานอาจลดลงไปบ้าง เมื่อผู้สูงอายุกลับสู่กำลังแรงงานอีกครั้งหลังจากเกษียณ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถนำมาเชื่อมโยงกับการออกแบบระบบการประเมินสำหรับผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานได้อย่างสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การกำหนดค่าจ้างและค่าตอบแทน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ งานบริหารเป็นงานที่มีความสำคัญมาก ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ย่อมเป็นผู้ที่ต้องศึกษาและปฏิบัติงานมาอย่างยาวนาน มีประสบการณ์ทำงาน ไม่แพ้ตำแหน่งอื่น การเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุกลับสู่กำลังแรงงานในระดับบริหาร นำไปประยุกต์กับการกำหนดระดับเงินเดือนให้เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับระยะเวลาการจ้าง ย่อมเป็นการบริหารงบประมาณ บริหารบุคลากรอย่างสอดคล้องและคุ้มค่า งานวิจัยนี้ยังนำไปเป็นแนวทางเทียบเคียงการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนกับงานสายวิชาการ (Professional) ได้แก่ อาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอนและวิจัยซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถระดับสูงเช่นเดียวกับงานบริหาร ประโยชน์ในส่วนการวางแผนกำลังคนนั้นมีความสำคัญไม่น้อยกว่างานอื่น ในงานที่มีความสำคัญ เมื่อบุคคลที่ใกล้ถึงเวลาเกษียณอายุหน่วยงาน มีการประเมินเพื่อเตรียมการสรรหาบุคลากรทดแทน การให้คนรุ่นหนุ่มสาวทำงานแทนผู้สูงอายุที่เกษียณ ยังต้องอาศัยเวลาและความสามารถเฉพาะบุคคล การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ สามารถนำมากำหนดในกระบวนการสรรหาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้สูงอายุที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน ประโยชน์ด้านการฝึกงาน

การให้ความสำคัญกับการศึกษา ฝึกอบรมข้าราชการสูงวัยหรือข้าราชการเกษียณอายุที่กลับสู่การทำงานหลังเกษียณ อาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่สุด แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปส่งผลให้ฐานคิดเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้สูงอายุปฏิบัติงานมานานกว่า มีการศึกษาสูงกว่าเมื่อเทียบกับวัยเดียวกันในอดีต นับเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ ผู้สูงอายุ เรื่องงานและชีวิตส่วนตัวแสดงถึงการใช้เวลาส่วนที่นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ช่วยกำหนดรูปแบบการศึกษา ฝึกอบรม รูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะของ ผู้สูงอายุ และช่วยให้เกิดการใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ต่อผู้สูงอายุที่ได้รับการอบรม พัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญงานที่ได้สั่งสมมาในอดีตให้กับบุคลากรรุ่นต่อไป ในอดีต ส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุ เพื่อเตรียมพร้อมคนรุ่นต่อไปให้ก้าวสู่งานบริหาร อย่างมีคุณภาพ ด้วยการสร้างการเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีประโยชน์และการสอนงาน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เรื่องการรับรู้ความสามารถตนเอง ช่วยคัดกรองบุคลากรสูงวัยที่มีคุณภาพและมีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน เข้าสู่หน่วยงาน ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพเป็นผู้ที่รัก การเรียนรู้ มีความกระฉับกระเฉงและสุขภาพดี ชอบที่ให้ตนเองได้คิด เคลื่อนไหว และทำงาน เสมอ อันเป็นลักษณะสำคัญของผู้สูงอายุคุณภาพที่สามารถเข้าถึงได้เพื่อเชิญชวนให้เข้าสู่ขั้นตอน การสรรหาต่อไป



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับเข้าสู่กำลังแรงงานนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ
3. แนวคิดการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ
3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ
4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ
5. แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลัก คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Commanding) และการควบคุม (Controlling) ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการรับบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน โดยในอดีต การบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นที่การตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริหารหรือทีมบริหาร ที่มีอำนาจการตัดสินใจด้านต่าง ๆ หรือการเป็นศูนย์รวมอำนาจการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการยุติปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดย การนำแรงงานสัมพันธ์มาใช้ รวมไปถึง การหาแนวทางการบริหารเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของพนักงาน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546; Torrington and Hall, 1991)

สำหรับการจัดคนเข้าทำงาน ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นศาสตร์เฉพาะทางที่เรียกว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) โดยรวมการพัฒนา (Development) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Appraisal) การจ้ำงรักษา (Retain) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การจัดสวัสดิการ (Welfares) และการจูงใจ

ในการทำงาน (Motivation) ไปด้วยกัน จากการศึกษาที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายหน้าที่ขยายกว้างขวางกว่าอดีต เห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับคนในยุคที่เรียกว่าการบริหารบุคคล (Personal Administration) มุ่งเน้นที่การสนองความต้องการของนายทุนหรือฝ่ายบริหาร (Armstrong M., 1992) การตัดสินใจในยุคของการบริหารงานบุคคลเป็นแบบอำนาจการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรหรือเรียกว่าการบูรณาการ (Integration) (Destler, 2549)

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าขององค์กรกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Lawler & Mohrman, 2003) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาสมรรถนะจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องสนใจ รวมถึงการเรียนรู้ของผู้บริหาร ควรมีความรู้การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (Brockbank & Ulrich., 2003)

ทักษะการบริหารงานและการสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้กับผู้สูงอายุในองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่คนเป็นสำคัญ หากผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึง การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (ซุสึพร เพ็ชรศรี, 2557; พีรศักดิ์ วัลย์รัตน์, 2555) เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ นิตนา ฐานิตนกร และคณะ (2557) กล่าวว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ย่อมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นมิได้หากองค์กรปราศจากบุคลากรที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างอุทิศกายและใจเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร นอกจากนี้องค์กรที่มีชื่อเสียงสำคัญของโลกหลายแห่ง ยังสามารถแข่งขันได้ดี มีความมุ่งมั่น คิดใหม่ทำใหม่เสมอ และรักษาระดับความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในบริษัท 100 อันดับแรกของการจัดอันดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สุดของโลก หลายบริษัท ตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่น เช่น บริษัท โซนี่ เคียวเซร่า ดูปอนท์ เอ็นอีซี เป็นต้น (Destler 2549; Clarivate Analytics, 2015)



การบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันตอบโจทย์วัตถุประสงค์กว้างขวางมากขึ้น เพื่อต้องการให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลจึงตอบสนองวัตถุประสงค์ 3 ส่วนด้วยกัน คือ ตอบสนองความต้องการของสังคม (Societal Objectives) ตอบสนองวัตถุประสงค์การ (Organization Objectives) และ ตอบสนองความต้องการของบุคคล (Individual Objectives) (สุดา สุวรรณภิญโญ, 2547)

การบริหารงานบุคคล (Personal Administration) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างขวางมากขึ้นกว่าการทำหน้าที่เพียง การรับคนเข้ามาทดแทนคนที่ขาด จ่ายเงินเดือน และหลีกเลี่ยงการมีข้อขัดแย้งกับพนักงานด้วยกระบวนการแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายต่าง ๆ เช่นในอดีต มาสู่การทำงานที่เป็นเชิงรุกมากขึ้น ให้ความสำคัญกับคนในฐานะมนุษย์มากขึ้น คำนึงเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เชื่อมโยงกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น จนมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้น หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปเชื่อมโยงกับการตอบสนองวัตถุประสงค์ 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้น นิสตารค์ เวชยานนท์, (2548) กล่าวไว้ ว่าการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในสภาพการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นเรื่องของการลงทุนเกี่ยวกับมนุษย์ในระยะยาว (Long-term investment) ในการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และศักยภาพของคน (Capability) โดยองค์การต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นกระบวนการที่สม่ำเสมอ จริงจัง ต่อเนื่อง ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่แสดงให้เห็น ถึงการตระหนักในความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องของการได้กำไรหรือขาดทุนจากการพัฒนานั้น

ทรัพยากรคน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์ การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับและทุกด้าน เพื่อให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นอันเป็นประโยชน์แก่องค์การ ภายในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร (Demographics Change) ที่มีกลุ่มคนหลากหลายวัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ดังกล่าวด้วยเพื่อการวางแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการสรรหา (Recruit) พัฒนาบำรุง (Retain) และการพ้นจากงาน (Retire) สภาพของ ความหลากหลายช่วงวัยในที่ทำงานเริ่มปรากฏขึ้นมาก่อนหน้าแล้ว จากการสำมะโนประชากรของ ประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่ากลุ่มคนหลากหลายวัยที่อยู่ในที่ทำงาน ได้แก่ กลุ่มอนุรักษ์นิยม คือผู้ที่เกิดก่อนปีพ.ศ. 2489 กลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ส คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - พ.ศ. 2507 กลุ่ม เจนเอ็กซ์ คือผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - พ.ศ. 2519 กลุ่ม มิลเลนเนียล คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี

พ.ศ. 2540 – พ.ศ. 2550 และกลุ่มเจน 2020 คือผู้ที่เกิดหลังปีพ.ศ. 2563 แต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น เช่น กลุ่มอนุรักษ์นิยม ซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุก่อนกลุ่มอื่น ๆ มีลักษณะของความจงรักภักดีสูง มีคุณธรรมที่เข้มแข็งต่องาน คิดถึงประโยชน์ขององค์กรก่อนสิ่งอื่นใด ลักษณะของกลุ่มเบบี้ บูมเมอร์ส จะให้ความสำคัญกับการจ้างงานระยะยาวและความมั่นคงของหน่วยงานที่มีให้กับพนักงาน กลุ่มเจนเอ็กซ์นั้นให้ความสำคัญต่อดังกล่าวเหมือนกันก็ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตการทำงานกับครอบครัวด้วย ความตั้งใจที่ต่อองค์กรของกลุ่มนี้ จะลดลงหรือลาออกจากงานหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความสมดุลชีวิตของพวกเขาได้ กลุ่มมิลเลนเนียลนั้นแตกต่างจากกลุ่มอื่นค่อนข้างมาก คนกลุ่มนี้จะยึดเรื่องของตนเองเป็นสำคัญโดยเฉพาะการแสวงหาเส้นทางก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างชัดเจน และทะเยอทะยานมุ่งมั่นที่จะมีตำแหน่งที่สูงขึ้น และกลุ่มรุ่น 2020 แม้ว่ากลุ่มนี้จะยังไม่เข้าสู่กำลังแรงงานแต่ลักษณะที่คาดการณ์ได้ กลุ่มนี้เป็นผู้ที่มีความฉลาดเรียนรู้เร็ว สนใจให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีมากกว่าสิ่งอื่น มีความยืดหยุ่นสูงและยังต้องเผชิญกับปัญหาความไม่ลงตัวของสังคมหลายอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมากในยุคของพวกเขา การทำความเข้าใจลักษณะเด่นของคนแต่ละกลุ่มช่วงวัยในที่ทำงาน ช่วยให้้องค์กรรู้ถึงความต้องการ และการบริหารต้องการตอบสนองของกลุ่มช่วงวัยดังกล่าวโดยองค์การอย่างเหมาะสมกับกลุ่ม จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรเอง (Brummit, M., 2014)

องค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีขนาดเล็ก เมื่อกล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ถือว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะหากองค์กรใดไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้้องค์การนั้นย่อมไม่อาจบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ทั้งในด้านความอยู่รอดขององค์กรและความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ทุ้องค์การต่างมีเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางเดียวกันคือ การจัดการบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากที่สุดแก่้องค์การ ภายใต้ภารกิจ (Mission) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้ การดึงดูดหรือการสรรหาคนเข้าสู่้องค์การ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ้องค์การ การพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจและการเก็บรักษาคนดีไว้กับ้องค์การ ภายใต้ภารกิจดังกล่าว ทำให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน้องค์การมีความเป็น กระบวนการ (Processes) ซึ่งทุ้องค์การมีความเชื่อมโยงสนับสนุนกันและกันในกระบวนการ อื่น ๆ ด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว 2550, ธงชัย สมบูรณ์, 2549)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับภารกิจของทรัพยากรมนุษย์ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546) มีดังนี้ การวิเคราะห์งาน เป็นการประเมินเนื้อหาางานทุกงานที่้องค์การมีอย่างละเอียด กำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานของผู้ที่ปฏิบัติงาน กำหนดลักษณะวิธีการทำงานของแต่ละงาน การเชื่อม

ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี การวางแผนและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการลำดับที่สอง เกี่ยวกับการคาดคะเนอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ ที่องค์การต้องการในอนาคต การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การต้องการเข้ามาสู่องค์การ พร้อมทั้งเลือกใช้วิธีการสรรหาและดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมให้มาสมัครเข้าทำงาน การทดสอบและการคัดเลือกพนักงาน เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการออกแบบวิธีการทดสอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการ เช่น การทำแบบทดสอบใช้วัดความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมา สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เข้าร่วมงาน เดสเลอร์ และฮวด (Destler G. & Huad, T. C., 2550)

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรธนา เทพจิต (2550) ศึกษาเรื่อง ค่าตอบแทน ความปลอดภัย สุขอนามัย และแรงงานสัมพันธ์ ไว้ดังนี้ การบริหารค่าตอบแทน คือ การกำหนดและจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ ให้บุคลากรเพื่อเป็นรางวัลสำหรับผลงาน โดยมุ่งให้พนักงานมีความพอใจและเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การจูงใจนี้เป็นประโยชน์ในการจูงใจและรักษาพนักงานแล้ว ยังสร้างแรงดึงดูดบุคคลที่มีคุณภาพสูงเข้าสู่องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย เกี่ยวข้องกับการป้องกันอุบัติเหตุทั้งจากการปฏิบัติงาน การเจ็บป่วย การส่งเสริมดูแลบุคลากรให้มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและมีความสุข แรงงานสัมพันธ์ คือกระบวนการที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารองค์การ และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การดำเนินการตามกฎหมายบนพื้นฐานของการมีเจตนาดีต่อกัน โดยพิจารณาเรื่องของจริยธรรมร่วมด้วยย่อมก่อให้เกิดสัมพันธภาพต่อบุคคลที่ดี

จากสังคมอดีตที่เป็นสังคมแห่งเกษตรกรรมระบบการพัฒนาอุตสาหกรรมยังไม่ถึง และยังไม่มีความคิดเรื่องการเกษียณเช่นที่กำลังพูดถึงกันในปัจจุบัน ทุกคนยังคงทำงานในเรือกสวนไร่นาของตนได้เรื่อย ๆ จนกว่าจะทำไม่ไหว จากนั้นจึงวางมือและกลายมาเป็นผู้สอนให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ เทคนิค วิธีการ หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นการมอบทรัพย์สินทางปัญญาของตนให้แก่ลูกหลาน หากมองกลุ่มคนที่มีฐานะการเงินและสังคมดีกว่าชาวสวนชาวไร่ เช่น ขุนนาง พระ นักบวช ที่เชื่อถือกันว่ายี่มีอายุมากยิ่งขึ้น เพราะมีประสบการณ์ มีภูมิความรู้ที่สูง สมควรที่จะทำงาน หรือสั่งสอนศิษย์ได้โดยไม่ต้องมีการเกษียณอายุ หากยังทำไหว จวบจนการเข้ามาของระบบอุตสาหกรรมที่เชื่อว่าจะนำไปสู่การมีสังคมเศรษฐกิจที่เข้มแข็งได้ โดยมีการผลิตที่มีจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอต่อการบริโภคของประชาชนจำนวนมาก แทนการผลิตแบบพอเพียงในระดับท้องถิ่น เมื่อการผลิตที่มุ่งเน้นปริมาณมาก มีความสัมพันธ์กับอายุของผู้ปฏิบัติงานด้วย การคิดหาวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตให้ได้มาก

ขึ้นผ่านการใช้แรงงานคนจึงเกิดขึ้น แม้ว่าช่วงตอนต้นของการเข้ามาของระบบอุตสาหกรรมยุคแรก ๆ นั้นมีการศึกษากระบวนการทำงานของ “คน” ผู้ทำหน้าที่พนักงานผลิต พยายามที่จะพัฒนาแรงงานคนเพื่อผลิตให้ได้มากที่สุด ตอบโจทย์การผลิตได้จำนวนมากและขายได้กำไรมากก็ตาม เมื่อสถานการณ์ในอดีตเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่องสู่การผลิตอุตสาหกรรมเต็มรูปแบบ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด การปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่มากขึ้นดังเช่นปัจจุบัน

สถานการณ์ของจำนวนผู้สูงอายุเริ่มเพิ่มขึ้นในกำลังแรงงาน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวเนื่องกับการสูงอายุในหลายด้าน แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ มีลักษณะงานอยู่ในข่ายความรับผิดชอบเช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป มีเป้าหมายหลักสำคัญเช่นเดียวกัน คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร เป็นกุญแจสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อให้กระบวนการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มผู้สูงอายุมีประสิทธิภาพ มีคุณค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ

อายุขัยเฉลี่ยของมนุษย์ เริ่มนับตั้งแต่ออกจากท้องแม่ เพื่อใช้วัดว่าคนส่วนใหญ่จะมีชีวิตอยู่ได้นานเท่าใด และใช้บอกสภาพสังคมของคนแต่ละประเทศด้วย เช่น ประเทศญี่ปุ่น มีอัตราการเกิดลดลงและมีผู้สูงอายุมากขึ้น ทำให้กลายเป็นประเทศที่มีอายุขัยเฉลี่ยสูงที่สุดในโลก ส่วนประเทศเซียร์ราลีโอน มีอัตราการเสียชีวิตในเด็กแรกเกิดค่อนข้างสูง จัดเป็นประเทศที่มีอายุขัยเฉลี่ยของคนค่อนข้างสั้น (บุนเป โยริฟูจิ, 2557) เมื่อรักษาชีวิตให้เติบโตผ่านมาได้หลายช่วงวัยผ่านสู่ช่วงวัยแห่งความเป็น “ผู้สูงอายุ” ประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลวที่มาพร้อมกับการเดินทางของอายุ และหล่อหลอมเป็นความรู้สึกละสมตลอดอายุการทำงาน จึงควรทำความเข้าใจความหมายคำเรียกนี้ด้วย

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2550) ให้คำจำกัดความคำว่า ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป ทั้งชายและหญิง นอกจากนี้ได้มีการศึกษารวบรวมและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับประชากรผู้สูงอายุ ได้กลุ่มผู้สูงอายุ แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้สูงอายุตอนต้น และกลุ่มผู้สูงอายุตอนปลาย ในประเทศไทยมีการศึกษาศาสตร์ทางการสูงอายุมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากประชากรผู้สูงอายุเพิ่มจำนวนมากขึ้น อายุคาดเฉลี่ยของประชากรเมื่อแรกเกิด (Average life Expectancy at birth) จะเพิ่มขึ้น จากการศึกษาศาสตร์ทางการสูงอายุบ่งชี้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงในร่างกายของคนเรา

มีอยู่ 2 ระยะ คือระยะแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 40 ปีซึ่งมีลักษณะเป็นไปในทางเจริญงอกงาม (Growth) เมื่อพ้นวัยผู้ใหญ่แล้วจะเข้าสู่ระยะที่ 2 คือ หลังอายุ 40 ปีขึ้นไป จะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เสื่อมโทรม ไม่งดงามมีแต่เสื่อมถอย (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2553)

สำหรับการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากราชการของประเทศไทย ได้ยึดตามแนวทางการกำหนดอายุการปลดเกษียณตาม พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2523 ไว้ที่ 60 ปี บริบูรณ์เช่นเดียวกัน จึงเป็นการยอมรับไปในตัว การเกษียณคือการพ้นจากหน้าที่การงานประจำทั้งปวงของผู้สูงอายุนับจากอายุหลังจาก 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป สำหรับการเกษียณอายุนั้น มีผู้ให้ความหมายที่ไปในแนวทางคล้ายคลึงกัน ดังนี้ สุรกุล เจนอบรม (2534) ให้ความหมาย การเกษียณอายุงาน (Retirement) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเกษียณอายุราชการ คือ กระบวนการทางสังคมในการประกอบอาชีพ ที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้บุคคลที่ได้รับการจ้างต้องออกจากงานเมื่อถึงอายุที่กำหนด มุมมองของบรรลุ ศิริพานิช (2531) ให้ความหมายการเกษียณอายุ หมายถึง การหยุดทำงานที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เพราะอายุครบตามที่หน่วยงานนั้นกำหนด สำหรับบางอาชีพหรือบางธุรกิจกำหนดให้ต้องยุติบทบาทหน้าที่การงานขณะที่อายุยังไม่มาก เพราะสภาพร่างกายนั้นหมดอายุไปก่อน เช่น นักมวย นางแบบนายแบบ เนื่องจากเป็นอาชีพที่ใช้ร่างกายมากสำหรับนักมวยหรือความสวยงามสดในของนางแบบนายแบบที่ลดลง เมื่ออายุเพียง 30 ปี เป็นต้น สำหรับในต่างประเทศแล้วการกำหนดอายุเกษียณแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสังคมสิ่งแวดล้อม อายุเกษียณมีช่วงระหว่าง 55 ปี – 65 ปี เช่น ข้าราชการมาเลเซียทุกประเภท แต่เดิมมีวันเกษียณอายุตามวันเกิดเมื่อบุคคลนั้นอายุครบ 56 ปี หากมีความจำเป็นต้องให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติงานต่อไป อนุญาตให้ดำรงตำแหน่งต่อไปด้วยสัญญาจ้างแบบรายปี ต่อมาได้ปรับปรุงแบบการเกษียณอายุราชการจากเดิม 56 ปี เป็น 58 ปี 60 ปี และ 63 ปี ตามลำดับ ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง สายงาน ความขาดแคลน เป็นหลักการเกษียณจึงเป็นเรื่องของความสำคัญระดับโลก ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดและการพัฒนาทางการเงินและสังคมที่ยั่งยืนของประเทศ (Alcover et al. 2014) นอกจากนี้ประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียนมีแนวทางการเกษียณอายุบุคลากรในประเทศตนเป็นการเฉพาะ เช่น ประเทศมาเลเซีย และ สิงคโปร์ สนใจและให้ความสำคัญเรื่องการเกษียณอายุ มากกว่าสมาชิกอาเซียนประเทศอื่น กลุ่มผู้บริหาร คือ กลุ่มที่มีการวางแผนขยายอายุเกษียณมากที่สุด โดยเฉพาะประเทศเวียดนาม ร้อยละ 100 และประเทศฟิลิปปินส์ ร้อยละ 50 ถึงแม้แนวโน้มการพิจารณาขยายอายุคนเกษียณของประเทศสมาชิกอาเซียนจะมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่สำหรับประเทศสิงคโปร์ มีแนวโน้มขยายอายุบุคลากรในกลุ่มเชี่ยวชาญและกลุ่มปฏิบัติการมากกว่า (จิรประภา อัครบวร, 2557)

จากข้อมูลประมาณการร้อยละของประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป ในประเทศที่พัฒนาแล้ว จำนวนประชากรที่มีอายุ 65 ปี ขึ้นไป มากที่สุด 3 อันดับแรกของ ปี 2014 เทียบกับอัตราคาดการณ์ ปี 2050 มีดังนี้ ประเทศญี่ปุ่น (ร้อยละ 25.80/ร้อยละ 40.10) ประเทศเยอรมัน (ร้อยละ 21.10/ร้อยละ 30.10) ประเทศอิตาลี (ร้อยละ 21/ร้อยละ 31.10) สำหรับประเทศกำลังพัฒนา จำนวนประชากรที่มีอายุ 65 ปี ขึ้นไป มากที่สุด 3 อันดับแรกของ ปี 2014 เทียบกับอัตราคาดการณ์ ปี 2050 มีดังนี้ ประเทศรัสเซีย (ร้อยละ 13.30/ร้อยละ 25.70) รัสเซียเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรสูงอายุ มากที่สุดในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และในปีคาดการณ์ประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นสูงขึ้นไปหนึ่งเท่าตัว ประเทศจีน (ร้อยละ 9.60/ร้อยละ 20.80) ประเทศบราซิล (ร้อยละ 7.60/ร้อยละ 21.10) (P. Taylor et al., 2014) ทั้งประเทศจีนและประเทศบราซิล มีอัตราคาดการณ์ประชากรสูงอายุ เพิ่มขึ้นถึงสามเท่าตัว ปัญหาด้านสังคม เศรษฐกิจ และสุขภาพจึงเป็นปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ยิ่งประชากรมีอายุยืนมากเท่าใด ยิ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนเรื่องคุณภาพของประชาชนด้วย (Cohen, 2016)

ในการกำหนดช่วงวัยของผู้สูงอายุ มีผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ทางชีวภาพ จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ได้พยายามสรุปสาเหตุของความชรา พยายามศึกษามนุษย์ให้ครอบคลุมแบบองค์รวม จึง กำหนดแนวทางศึกษา 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ทฤษฎีทางชีววิทยา (Biological Theory) ทฤษฎีทาง จิตวิทยา (Psychological Theory) และ ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theory) เพื่ออธิบาย กระบวนการชราของมนุษย์ให้ชัดเจนที่สุด (ศรีเรือน แก้วกังวาน, 2553) แต่การอธิบายกระบวนการ ชราของมนุษย์ ไม่สามารถใช้ทฤษฎีเพียงหนึ่งเดียวอธิบายได้ครอบคลุมสาเหตุทั้งหมด ต้องใช้หลาย ทฤษฎีเพื่อร่วมกันอธิบายทฤษฎีแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้สูงอายุ (Eliopoulos, 1995) มีดังนี้

1. ทฤษฎีทางชีววิทยา (Biological Theory) อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ ร่างกายมนุษย์เกิดจากองค์ประกอบหลัก 3 สิ่งคือ เซลล์ที่สามารถเพิ่มตัวเองได้ตลอดชีวิต เซลล์ที่ไม่ สามารถแบ่งตัวเอง และองค์ประกอบอื่นที่ไม่ใช่เซลล์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีด้านพันธุกรรม ทฤษฎีอวัยวะ ทฤษฎีสรีรวิทยา

- 1.1 ทฤษฎีด้านพันธุกรรม (Genetic Theory) อาทิ ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolution theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีเซลล์ (Cell Theory) อธิบายเกี่ยวกับสิ่งมีชีวิต มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นพลวัต ทฤษฎีนาฬิกาแห่งชีวิต (Biological clock) เรียกอีกชื่อคือทฤษฎีการถูกกำหนด (Programming Aging Theory) กล่าวถึง ช่วงอายุขัยแต่ละคนถูกกำหนดไว้แล้ว ด้วยชื่อที่เรียกว่ารหัสทางพันธุกรรม(Gene) ถ้า บรรพบุรุษมีอายุยืน ลูกหลานก็มีอายุยืนยาวตามไปด้วย ทฤษฎีการกลายพันธุ์ (Somatic

Mutation Theory) เกิดจากการได้รับรังสีที่ละเอียดเล็ก ทีละน้อยเป็นประจำ จนเกิดการเปลี่ยนแปลง DNA (Deoxyribonucleic Acid) และเกิดการผันแปรของเซลล์หรืออวัยวะในระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแบ่งตัวผิดปกติ (Mutation) เกิดมีโรคภัยไข้เจ็บหรือเกิดมะเร็ง เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีอวัยวะ ประกอบด้วย ทฤษฎีความเสื่อมโทรม (Wear and Tear Theory) ความแก่เป็นกระบวนการเกิดขึ้นเอง เมื่ออวัยวะมีการใช้งานมากย่อมเสื่อมได้ง่ายและเร็วขึ้น เมื่ออายุมากขึ้น ทฤษฎีระบบประสาทและต่อมไร้ท่อ (Neuroendocrine Theory) เมื่ออย่างเข้าวัยชรา ระบบประสาทการจะลดการทำงานลงตอบสนองสิ่งต่างๆรอบตัวได้ช้า มีอาการความจำเสื่อม ต่อมไร้ท่อทำงานลดลง และอาจเกิดเป็นเบาหวานได้ในวัยนี้ ทฤษฎีภูมิคุ้มกัน (Immunological Theory) เชื่อว่าเมื่ออายุมากขึ้น การสร้างสารภูมิคุ้มกันตามปกติจะลดลง เพราะอวัยวะที่มีส่วนช่วยสร้างภูมิคุ้มกันต่างๆ เสื่อมสภาพ ทำให้ร่างกายอ่อนแอ เจ็บป่วย ซึ่งโรคที่พบได้บ่อยคือ มะเร็ง

1.3 ทฤษฎีสรีรวิทยา (Physiological Theory) ประกอบด้วย ทฤษฎีความเครียดและการปรับตัว (Stress Adaptation Theory) เชื่อว่าความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน มีผลทำให้เซลล์ตาย บุคคลเมื่อเผชิญกับความเครียดบ่อยๆ จะทำให้เข้าสู่วัยชราได้เร็วขึ้น ทฤษฎีสะสมของเสีย (Waste Product Accumulation) เมื่อสิ่งมีชีวิตอายุมากขึ้นของเสียจะถูกสะสม ทำให้เซลล์เสื่อมและตายเพิ่มขึ้น ทฤษฎีอนุมูลอิสระ (Free Radical Theory) กล่าวถึงกระบวนการออกซิเดชันของออกซิเจนที่ไม่สมบูรณ์ในกระบวนการเผาผลาญสารจำพวกโปรตีน คาร์โบไฮเดรต และอื่นๆ ทำให้เกิดอนุมูลอิสระ สามารถทำลายผนังเซลล์ ทฤษฎีการเชื่อมโยง (Cross link Theory on cross link of collagen) เชื่อว่าเมื่อชรา สาร Fibrous Protein จะเพิ่มขึ้น และ จับตัวกันมากขึ้นทำให้สารที่ชื่อว่าคอลลาเจนหดตัวขาดความยืดหยุ่นและจับกันไม่เป็นระเบียบมีผลให้เซลล์ตายและสูญเสียหน้าที่

2. ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีทางจิตวิทยา เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้สูงอายุ คือการปรับตัวด้านความคิด ความรู้ความเข้าใจ แรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลงไปของอวัยวะรับสัมผัสทั้งหลาย ตลอดจนสังคมที่ผู้สูงอายุนั้น ๆ อาศัยอยู่ได้แก่

2.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality Theory) กล่าวว่าผู้สูงอายุจะมีความสุข หรือความทุกข์นั้นขึ้นอยู่กับประวัติและการพัฒนาจิตใจที่มีมาต่อเนื่องของบุคคลนั้น ถ้าพัฒนามาด้วยความ

มั่นคงอบอุ่น มีน้ำใจและเห็นใจผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี จะเป็นผู้สูงอายุที่มีความสุขและอยู่ร่วมกับบุตรหลานได้อย่างมีความสุข ในทางตรงข้ามหากชีวิตที่ผ่านมา ทำงานร่วมมือกับผู้อื่นได้ยาก ปรับตัวได้น้อย ช่วยเหลือและเห็นใจผู้อื่นน้อย ผู้สูงอายุผู้นั้นจะประสบปัญหาการเข้าสังคมในช่วงปลายชีวิตได้

2.2 ทฤษฎีของอีริกสัน (Erikson's Theory) อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาคนตลอดช่วงที่มีชีวิต แบ่งเป็น 8 ระยะ ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยสูงอายุ ช่วงชีวิตที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เป็นพัฒนาการชีวิต ระยะที่ 7 เป็นช่วงของวัยกลางคน ในช่วงอายุระหว่าง 40 - 59 ปีเป็นช่วงวัยที่มีไฟ มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น ต้องการสร้างความสำเร็จในชีวิตเพื่อเป็นฐานของครอบครัว ถ้าบุคคลวัยนี้ประสบความสำเร็จดี จะมีความรู้สึกมั่นคงภาคภูมิใจในการสร้างรากฐานครอบครัวที่เข้มแข็ง และสืบทอดไปยังรุ่นลูกหลาน แต่หากว่าช่วงชีวิตดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ คนวัยนี้จะกลายเป็นคนที่มีชีวิตมองทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความเบื่อหน่าย ทั้งผู้คน สังคม ระยะที่ 8 วัยสูงอายุ อายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป เมื่อเข้าสู่วัยนี้ ผู้สูงอายุ รู้สึกถึงความผันผารกิจต่าง ๆ ตามหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบแล้ว ช่วงนี้จะรู้สึกทั้งความสำเร็จสมหวังและผิดหวัง เริ่มปรับตัวให้ทำใจยอมรับความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในตนเองและผู้อื่น มีความพอใจในชีวิตของตน วัยนี้ต่างกับผู้สูงอายุที่ยึดติดความหลังไม่ ยอมรับอดีต กลัวความตาย ผู้สูงอายุกลุ่มนี้จะมีความรู้สึกสิ้นหวังและหลีกเลี่ยงชีวิต บางรายอาจคิดฆ่าตัวตาย (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2553)

อีริกสัน ระบุลักษณะความขัดแย้งทางจิตสังคม ที่เกิดขึ้นในลำดับขั้นพัฒนาการชีวิตของมนุษย์ ไว้ 8 ขั้นตอนได้แก่ 1) ขั้นไว้วางใจตรงข้ามกับความสงสัยที่จะไว้วางใจผู้อื่น (Trust and Mistrust) ได้แก่ วัยทารก-อายุ 18 เดือน 2) ขั้นเป็นตัวของตัวเองขัดแย้งกับความละอายใจและไม่แน่ใจ (Autonomy and Shame and doubt) ได้แก่ อายุระหว่าง 18 เดือน - 3 ปี 3) ขั้นความคิดริเริ่มตรงข้ามกับความสำนึกผิด (Initiative and guilt) ได้แก่ อายุระหว่าง 3 - 6 ปี 4) ขั้นเอาจริงเอาจังกับงานตรงความกับกับควมมีปมด้อย (Industry and Inferiority) ได้แก่ อายุระหว่าง 6-12 ปี 5) ขั้นการพบอัตลักษณ์ ลักษณะของตนเองตรงข้ามกับการไม่เข้าใจตนเอง (Identity and identity diffusion) อยู่ในช่วงอายุ 12 - 20 ปี 6) ขั้นความสนิทสนมหาร่วมมีร่วมใจตรงข้ามกับความเปล่าเปลี่ยว (Intimacy and solidarity and Isolation) อายุช่วง 20 - 40 ปี 7) ขั้นการบำรุงส่งเสริมตรงข้ามกับความเฉพาตน (Generativity and Self-absorption) อายุช่วง 40 - 50 ปี และ 8) ขั้นความมั่นคงทางใจตรงข้ามกับความสิ้นหวัง (Integrity and despair) อายุ 60 ปี ขึ้นไป ความ



ขัดแย้งทางจิตสังคมที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนพัฒนาการทั้ง 8 ชั้น เกี่ยวข้องและมีผลเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีและไม่ดี อันเกิดจากภาวะตรงข้ามทางจิตใจที่เกิดขึ้นแต่ละช่วงวัย เช่น ชั้น 7 และ 8 ตามที่กล่าวมาแล้ว (Eliopoulos, 1995)

2.3 ทฤษฎีของเพค (Robert Peck's Theory) จำแนกผู้สูงอายุเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้สูงอายุวัยต้น มีอายุระหว่าง 56 ปี ถึง 75 ปี และผู้สูงอายุวัยตอนปลาย อายุตั้งแต่ 75 ปีขึ้นไป 2 กลุ่มนี้ ความแตกต่างกันทั้งทางกายภาพ และมีผลกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตสังคมในผู้สูงอายุ 3 แบบคือ 1) ความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ รู้สึกว่าตนยังมีคุณค่า เมื่อบทบาทที่ตนลดลง หรือเปลี่ยนแปลงไป ผู้สูงอายุยังมีความพอใจที่จะหาสิ่งอื่น ๆ มาทดแทน เรียกว่า Ego differentiation and work-role preoccupation 2) ความรู้สึกยอมรับเรื่องสภาพร่างกายของตนเริ่มถดถอยลง เกิดความรู้สึกว่าชีวิตจะมีความสุขถ้ายอมรับและปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ เรียกว่า Body transcendence and body pre-occupation 3) รู้สึกถึงการยอมรับกฎเกณฑ์ การเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ ทุกอย่างล้วนดับสูญ เรียกว่า Ego transcendence and Ego preoccupation (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2553) ทฤษฎีทางจิตวิทยานี้เชื่อมโยงสองทฤษฎี คือ ทฤษฎีทางชีววิทยาและทฤษฎีสังคมวิทยา อธิบายเรื่องการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สูงอายุ ด้านการปรับตัวและพัฒนาการบุคลิกภาพ ที่ทำให้ผู้สูงอายุมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป โดยไม่สามารถใช้ทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวเพื่ออธิบายพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้นได้ ดังมีคำกล่าวหนึ่งที่ว่า "Data rich Theory poor Lack of agreement" "ความสมบูรณ์ของข้อมูลในทฤษฎีเดียว ไม่สามารถนำมาใช้แทนข้อตกลงทั้งหมดได้"

อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยายอมรับว่ากระบวนการชรา ด้านจิตวิทยานั้นอธิบายได้จากลักษณะทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ใช้อธิบายพฤติกรรมในแต่ละวัย พิจารณาได้จาก ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ สติปัญญา ความจำ การรับรู้ การเรียนรู้และบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้สูงอายุผันแปรไปตามการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ของร่างกาย มีงานวิจัยยืนยันว่า ผู้สูงอายุสามารถเรียนรู้ได้เกือบเท่าคนวัยหนุ่มสาว แต่ใช้เวลาทำความเข้าใจนานกว่า (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และคณะ, 2555) ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้คือ ความเครียด ผลจากประสาทและสรีรวิทยาที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เสียความจำ ส่วนแรงจูงใจพบว่าผู้สูงอายุไม่จำเป็นต้องใช้แรงกระตุ้นในการทำงานมากกว่าบุคคลวัยอื่น ๆ

3. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological theory) ทฤษฎีทางสังคม อธิบายแนวโน้มบทบาท สัมพันธภาพ และการปรับตัวในสังคมของผู้สูงอายุ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ผู้สูงอายุมีการ

เปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ช่วยให้ผู้สูงอายุมีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทฤษฎีที่น่าสนใจ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีกิจกรรม (Activity Theory) พัฒนาโดย ฮาวิกเฮิร์ส (Havighurst, 1963) อธิบายเกี่ยวกับ สถานภาพทางสังคมของผู้สูงอายุ ระหว่างการปฏิบัติกิจกรรมกับความพึงพอใจในชีวิตของผู้สูงอายุ กล่าวคือ เมื่อ บุคคลมีอายุมากขึ้น สถานภาพ และบทบาททางสังคมจะลดลง แต่บุคคลยังมีความต้องการทางสังคมเหมือนบุคคลในวัยกลางคน การมีกิจกรรมในสังคมของผู้สูงอายุ มีความสัมพันธ์บวกกับความพึงพอใจในชีวิตของผู้สูงอายุ การมี กิจกรรมที่พอเหมาะกับวัยของผู้สูงอายุและสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปจึงเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็น การเชื่อมโยงบุคคลแต่ละ วัยแต่ละยุค (Intergeneration Linkage) เป็นปัจจัยที่สนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและประสบการณ์ชีวิตของคนเมื่อ อายุมากขึ้น ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันระหว่างคนในวัยเดียวกันแต่คนละยุคสมัย

3.2 ทฤษฎีบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้าง (Structural Functional Theory) ทฤษฎีนี้ มองว่าสังคมทั้งหมดเป็นระบบหนึ่ง แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล การปรับ สมดุลของระบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในระบบตามไปด้วย

3.3 ทฤษฎีการแยกตนเอง (Disengagement Theory) ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย คัมมิง และเฮนรี ราวปี ค.ศ. 1950 เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการถอยห่างออกจากสังคมในผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุและ สังคมจะลดบทบาทระหว่างกันและกันแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปตามความต้องการของร่างกาย กุลเบรียม (Gubrium, 1975) อธิบายแนวคิดนี้เพิ่มเติมว่า จากการที่ผู้สูงอายุยอมรับว่าตนเอง มีความสามารถลดลง สุขภาพจึงเริ่มเสื่อมลงและนั่นเป็นเหตุให้ถอยหนีจากสังคมเพื่อลดความเครียด และรักษาระดับความเข้มข้นของความพอใจต่อการไม่เกี่ยวข้องกับสังคม เพื่อเตรียมลดถอยสภาพและ บทบาทของตนให้แก่ชนรุ่นหลัง ระยะแรกอาจวิตกกังวลอยู่บ้างต่อบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปและค่อย ๆ ยอมรับได้ในที่สุด โดยลักษณะการถอยห่างจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปและหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีความ เป็นสากลในทุก ๆ สังคม ทั้งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเพื่อเป็นการรักษาสมดุลของมนุษย์

ทฤษฎีการถอยห่าง และทฤษฎีกิจกรรม มีความขัดแย้งกันเอง นูการ์ธเทนและคณะได้ขยายความ เข้าใจสองทฤษฎีนี้ ด้วยการศึกษาเรื่องมาตรวัดความพึงพอใจในชีวิตทั้งเพศชายและหญิง จำนวน 177 คน มีอายุ ระหว่าง 50-90 ปีเพื่อหาข้อขัดแย้งระหว่างทฤษฎีถอยห่างและทฤษฎีกิจกรรม พบว่าการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุที่ ประสบความสำเร็จ มีความสุข และมีกิจกรรมร่วมกันนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและแบบแผนชีวิตของแต่ละบุคคลที่ ผ่านมา ผู้ที่มีบทบาทในสังคมชอบเข้าร่วมกิจกรรมในสังคม ก็ต้องการที่จะร่วมกิจกรรมต่อไป ส่วนผู้ที่ชอบสันโดษไม่ เคยมีบทบาทใดๆ ในสังคมมาก่อน ย่อมต้องการที่จะแยกตัวเองออกจากสังคมเมื่ออายุมากขึ้น และได้เสนอแนวคิดใหม่ เกี่ยวกับทฤษฎีความต่อเนื่อง

2.4 ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Continuity Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย นูการ์ธเทน และคณะ (Neugarten Bernice L. et al., 1961) ประมาณปลายปี 1960 เหตุว่าทั้งทฤษฎีกิจกรรม และทฤษฎีการถอยห่าง อธิบายความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมของผู้สูงอายุได้ไม่เพียงพอ นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า การดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับแบบแผนชีวิตและบุคลิกภาพของในช่วงวัยที่ผ่านมาและ ผนวกกับปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น แรงจูงใจ สถานะทางสังคม บุคลิกภาพ ความยืดหยุ่น ทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในชีวิตของผู้สูงอายุ เช่นเดียวกัน (Eliopoulos, 1995; Miller, 1995)

3.5 ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) อธิบายว่า บุคคลเมื่อเข้าสู่ช่วงวัยสูงอายุ จะมีการปรับบทบาทและสภาพต่าง ๆ ที่ไม่ใช่บทบาทเดิมของตนมาก่อน เช่น การปล่อยวางบทบาททางสังคมและความสัมพันธ์ในอดีต ยอมรับบทบาทของสังคมและความสัมพันธ์ในแบบผู้สูงอายุและเว้นจากความผูกพันกับคู่สมรส เนื่องจากการตายไปของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นต้น การที่ผู้สูงอายุดูแลเองอย่างต่อเนื่องในด้านสุขภาพ (Successful Aging Elderly) และประสบความสำเร็จด้านการทำงาน ในช่วงชีวิตที่ผ่านมา มีการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ย่อมส่งผลให้สามารถทำงานได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร (Larson, 1978)

ทฤษฎีกลุ่มนี้แม้ว่าได้ถูกคิดค้นขึ้นมาเป็นระยะเวลาอันแต่ยังคงมีความสำคัญในการพิจารณาเรื่องของความเป็นผู้สูงอายุ แต่ละทฤษฎีได้กล่าวถึงความสูงอายุแตกต่างกันไปรวมทั้งผลที่เกิดกับร่างกาย จิตใจ และสังคมของคนสูงอายุ โดยทฤษฎีทางจิตวิทยา อธิบายความชราด้านร่างกายเกี่ยวกับความเสื่อมถอยของอวัยวะและร่างกาย โดยพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เซลล์ที่เพิ่มตัวเองตลอดเวลา เซลล์ที่ไม่สามารถแบ่งตัวเอง และองค์ประกอบที่ไม่ใช่เซลล์ ในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของร่างกายลดลงเพียงใด วัยนี้มีความเสื่อมของอวัยวะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายตัว จึงควรปรับ ลด เรื่องภาระหน้าที่ต่าง ๆ กระจายงานไปให้ผู้อื่น และหันมาเอาใจใส่ตนเองมากขึ้น จัดหาสิ่งดี ๆ ให้กับร่างกาย ทฤษฎีทางจิตวิทยา มุ่งอธิบายเรื่ององความเสื่อมของประสิทธิภาพมองความสูงอายุโดยพิจารณาจากความจำ การเรียนรู้ สติปัญญา อารมณ์ ที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของจิตใจ การกลัวถูกทอดทิ้ง สิ่งเหล่านี้ทำให้พฤติกรรมผู้สูงอายุเปลี่ยน จึงควรเตรียมพร้อมตนเองด้านจิตใจให้ยอมรับ คำความเข้าใจและหามุมมองใหม่ ๆ ที่ทำให้ชีวิตผู้สูงอายุดีขึ้น กิจกรรมที่ผ่อนคลาย ทดแทนหน้าที่ประจำที่ลดลง การทำกิจกรรมเพื่อสังคมลดความว้าเหว ส่วนทฤษฎีทางสังคมวิทยา พิจารณาความเป็นผู้สูงอายุจากความสามารถในการคงบทบาท และสถานภาพทางสังคมไว้ การปล่อยวาง การพ้นภาระจากหน้าที่การงานของผู้สูงอายุ ทำให้มีเวลาเพิ่มมากขึ้น และเพื่อมิให้จิตใจเศร้าหมอง หรือหดหู่กับสภาพสิ้นหวัง ผู้สูงอายุต้องไม่เก็บตัวตามลำพัง ควรมีเพื่อนต่างวัย หรือหาเพื่อนไว้

คุณสนทนาแลกเปลี่ยน การเปิดใจตนเองยอมรับความคิดและรับความความคิดเห็นผู้อื่น การหาความรู้ใหม่ ๆ หรือเรียนรู้สิ่งที่คุณเองสนใจอยู่เสมอ หากโอกาสออกงานสังคมหรือการพบเพื่อนบ้างในบางโอกาสซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่จะอธิบายความเสื่อมถอยของสังขารการเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์จิตใจและสภาพทางสังคมของผู้สูงวัยได้ทั้งหมด การทำความเข้าใจทฤษฎีเกี่ยวกับการสูงอายุนั้น ย่อมทำให้เราทราบถึงพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สังคม ของผู้สูงอายุ และหาทางเพื่อชะลอช่วงชราออกไป ให้ผู้สูงอายุดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า ในฐานะประชากรสูงอายุที่มีคุณภาพ (Productive Aging) ของประเทศชาติต่อไป และจากการที่ผู้สูงอายุยังมีความต้องการกลับสู่กำลังแรงงานนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้สูงอายุนั้น มีความเชื่อ และแสดงออกให้เห็นว่าตนเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ มีความสามารถ (Productive Aging) สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่น้อยกว่าคนวัยอื่น (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร, 2555) อีกทั้งยังคงมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะทำงานได้เสมอ การเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณลักษณะเช่นนี้ มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาผู้สูงอายุแห่งชาติ พ.ศ. 2545-พ.ศ. 2564 ที่ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารประชากรสูงวัยในทุกมิติ รัฐบาลเองตระหนักถึงความสำคัญกับผู้สูงอายุเช่นเดียวกันและมอบนโยบายลงสู่การปฏิบัติ รับผิดชอบโดยกระทรวงที่เกี่ยวข้อง กระทรวงที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีการจัดทำแผนการเตรียมความพร้อม เกี่ยวกับผู้สูงอายุ และได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ว่าด้วยเรื่อง การเตรียมพร้อมรับมือการเป็นประชากรสูงอายุที่มีคุณภาพ รับผิดชอบโดย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ

เมื่อกล่าวถึงการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุนั้น ต้องพิจารณาเรื่องของอายุกับการเกษียณไว้ด้วย กล่าวคือ การเกษียณอายุนั้นเกี่ยวข้องกับการสิ้นสุดการทำงานในกรณีที่ผู้เกษียณอายุไม่ต้องการปฏิบัติงานอื่น ๆ ทดแทน หรือการเริ่มต้นทำงานใหม่อีกครั้งในกรณีที่ผู้เกษียณอายุยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป โดยเชื่อว่าตนเองยังคงมีความพร้อมอยู่ การกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุจึงมีประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ

แอลลี และ คริมมินส์ (Alley D. and Crimmins E.,2007) อธิบายลักษณะประชากรศาสตร์เกี่ยวกับภาวะสูงวัยและการทำงานไว่น่าสนใจ คือ กำลังแรงงาน (Workforce) มีแรงงานผู้สูงอายุที่กำลังเพิ่มปริมาณขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อายุของประชากรกลุ่มเบบี้ บูเมอร์ส เมื่อพ.ศ. 2555 ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุเกิน 55 ปี มีมากขึ้นถึงสี่เท่าของแรงงานรวม ความเร็วของการเข้าสู่กำลังแรงงานสูงอายุในอนาคตนั้นรวดเร็วเพียงใด ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของการกลับมามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย ยกตัวอย่าง หากแรงงานที่เริ่มมีอายุมากขึ้นเลือกที่จะยังคงอยู่ในกำลังแรงงานและเลื่อน

การเกษียณอายุออกไป กำลังแรงงานที่เป็นผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นด้วย การกลับสู่กำลังแรงงานในอนาคต จึงมองที่ระดับการศึกษาของผู้สูงอายุ การกลับสู่กำลังแรงงานของผู้หญิง สุขภาพของแรงงานสูงอายุ สภาพทางเศรษฐกิจ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้รับอย่างเพียงพอ และเกิดเป็นประเด็นคำถามขึ้น เมื่อช่วงอายุของประชากรวัยทำงานเริ่มเปลี่ยนไป คาดการณ์กันว่าในอนาคตอีก 35 ปีข้างหน้าจะมีคนที่อายุ 55 ปี ซึ่งคือคนวัยเยาว์ที่มีชีวิตอยู่ในปัจจุบัน เป็นการยากที่จะระบุได้ว่าคนกลุ่มวัยนี้จะมีลักษณะกำลังแรงงานอย่างไร มีวิธีการเลือกคนหลากหลายช่วงวัยเหล่านี้เข้าทำงานอย่างไร อายุเท่าใด จึงสมควรเข้าสู่แรงงานและสิ้นสุดการทำงาน ประเด็นสำคัญเหล่านี้สำคัญต่อการเป็นกำลังงานสูงอายุ

สำหรับประเทศไทย การเกษียณอายุของภาคราชการไทยถูกกำหนดที่เกณฑ์อายุเดียวกับการกำหนดนิยามผู้สูงอายุ คือผู้ที่มีอายุ 60 ปี ซึ่งส่วนหนึ่งน่าจะเป็นผลจากฐานคิดและทัศนคติทางสังคมที่ว่า ผู้สูงอายุเป็นบุคคลที่สมควรได้รับการดูแล อยู่ในวัยที่ควรพักผ่อนและควรหยุดทำงาน เนื่องจากมีข้อจำกัดทางสุขภาพร่างกายมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง ภายใต้ง่อนไขดังกล่าว การขยายอายุเริ่มต้นหรืออายุขั้นต่ำของนิยามผู้สูงอายุออกไป น่าจะเป็นผลดีต่อเรื่องการทำงานของผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 60-64 ปี ที่จะมีแนวโน้มทำงานต่อไปและอยู่ในกำลังแรงงานยาวนานขึ้น เนื่องจากยังไม่ถูกกำหนด ว่าเป็นผู้สูงอายุ การยังทำงานที่มีรายได้เป็นของตัวเอง พึ่งพาครอบครัวและลูกหลาน น้อยลง อีกทั้ง มีช่วงเวลาที่ได้อยู่ในวัยก่อนการเป็นผู้สูงอายุได้ยาวนานขึ้น ย่อมน่าจะ ส่งผลดีต่อผู้สูงอายุในด้านสุขภาพ โดยเฉพาะสุขภาพจิต ในด้านการรู้สึกถึงการยังมีคุณค่า ของตนเอง การนับถือตนเองและความกระชุ่มกระชวยจากสถานภาพสังคมที่อ่อนเยาว์ลง

โดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึง อายุเกษียณ จำเป็นต้องแยกความแตกต่างระหว่าง อายุเกษียณ ที่เป็นทางการ (official retirement age) และ อายุเกษียณที่เป็นประสิทธิผล (effective retirement age) คำแรก หมายถึง เกณฑ์อายุที่กำหนดอย่างเป็นทางการ หรือมีผลบังคับใช้ตามกฎหมายที่การจ้างงานจะสิ้นสุดลง ขณะที่ คำหลัง หมายถึง อายุในทางปฏิบัติที่แรงงานจะหยุดทำงานหรือออกจากกำลังแรงงานโดยเฉลี่ย

อายุเกษียณที่เป็นทางการ มักมีผลบังคับใช้เฉพาะในภาคการจ้างงานที่เป็น ทางการ (formal sector) หรือที่มีสัญญาการจ้างงานตามกฎหมายเท่านั้น สำหรับภาค การจ้างงานที่ไม่เป็นทางการ (informal sector) เช่น แรงงานในภาคการเกษตรหรือผู้ที่ ประกอบธุรกิจส่วนตัว อายุเกษียณ หรือในที่นี้หมายถึง อายุที่หยุดทำงาน มักจะขึ้นอยู่กับความสมัครใจ หรือเงื่อนไขทางสุขภาพ และสภาพร่างกายของตัวแรงงานเป็นหลัก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในการกำหนด อายุเกษียณที่เป็นทางการ ย่อมไม่ส่งผลกระทบต่อ โดยตรงต่อการทำงานของแรงงานในกลุ่มนี้แต่อาจมีผลกระทบทางอ้อมในเชิงการอ้างอิง เปรียบเทียบ (benchmark) กับ อายุที่จะหยุดทำงานก็เป็นได้ ดังนั้น

อายุเกษียณที่เป็นทางการ กับ อายุเกษียณที่เป็นประสิทธิผล ในแต่ละประเทศ จึงไม่จำเป็นต้อง เป็นที่ อายุเดียวกันเสมอ ยกตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีการกำหนดอายุเกษียณที่เป็น ทางการที่อายุ 65 ปีแต่อายุเกษียณหรืออายุที่แรงงานโดยเฉลี่ยออกจากกำลังแรงงาน กลับอยู่ที่อายุ 69.7 ปีในขณะที่ ประเทศอิตาลีและเยอรมนีซึ่งมีกำหนดอายุเกษียณที่เป็น ทางการที่อายุ 65 ปีด้วยเช่นกัน กลับมีอายุ เฉลี่ยที่แรงงานออกจากกำลังแรงงานอยู่ที่เพียง อายุ 61.1 ปีและ 61.8 ปีตามลำดับ ในประเทศที่การ จ้างงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคที่เป็นทางการ และมีการพัฒนาระบบ บำนาญหรือระบบประกันสังคม ที่มีการให้สิทธิประโยชน์ กรณีชราภาพ แรงงานหลัง เกษียณอายุจากการทำงาน เกณฑ์อายุอีกหนึ่งตัว ที่ควรต้องทำความรู้จัก คือ อายุที่ สามารถเริ่มรับบำนาญ (pensionable age) หรือ เกณฑ์อายุที่เกิด สิทธิประโยชน์ กรณีชราภาพ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นที่ เกณฑ์อายุเดียวกับอายุเกษียณที่เป็นทางการ หรือ อายุเกษียณที่เป็นประสิทธิผลเสมอไป (ศุภชัยธรรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2551)

สำหรับประเทศไทย กำหนดอายุเกษียณที่มีบังคับใช้ตามกฎหมายมีเฉพาะการจ้าง งานในภาครัฐราชการ เท่านั้น หรือที่เรียกว่า “การเกษียณอายุราชการ” ซึ่งตาม พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดไว้ที่ อายุ 60 ปีบริบูรณ์ยกเว้นข้าราชการ บางประเภท เช่น ข้าราชการตุลาการและอัยการที่ดำรงตำแหน่งอาวุโส ที่มี กำหนดเกษียณ อายุที่ 65 ปี โดยต่ออายุได้จนถึง 70 ปีหรือข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่ง วิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป ที่สามารถขยายอายุการทำงานได้จนถึง อายุ 65 ปีบริบูรณ์

การเกษียณอายุในอดีตเป็นการมองว่าผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เมื่อทำงานมาถึงอายุ ที่กำหนด ด้วยสภาพร่างกายที่ถดถอยควรต้องพักผ่อน ปลดภาระจากการทำงานทั้งหลาย โดย สภาพการณ์ขณะนั้นสภาพของผู้สูงอายุโดยส่วนมากมีลักษณะเช่นนั้น จนกระทั่งการแพทย์มีความ เจริญก้าวหน้า ผู้สูงอายุมีการดูแลใส่ใจตนเองมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะแข็งแรงและอายุยืนกว่าใน อดีต ผู้สูงอายุที่ยังคงมีสุขภาพดีและมีความกระตือรือร้นที่จะให้ตนเองได้ทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วย ความมีคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ที่ยังคงต้องการสร้างคุณค่าและให้บุคคลอื่นเห็นคุณค่าผ่าน การทำงาน นับเป็นการรักษาสุขภาพของผู้สูงอายุที่ได้อย่างหนึ่ง การกำหนดอายุเกษียณไว้ตายตัว ไม่ ควรเป็นมาตรการที่จำเป็นกับข้าราชการทุกตำแหน่ง การเกษียณอายุควรเป็นทางเลือก ประกอบกับ การมีเงื่อนไขที่เหมาะสมควร ผู้สูงอายุควรมีทางเลือกในการทำงานได้อยู่ต่อไป โดยไม่ต้องมีเกณฑ์มา กำหนดว่าต้องเกษียณเมื่อถึงช่วงอายุหนึ่ง ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรและ การเข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” (Aging society) ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ของประเทศไทย การทำความเข้าใจ เรื่องการเปลี่ยนแปลงของแต่ละช่วงวัย การปรับตัวและการวางแผนล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อม ของหน่วยงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา ในภาพรวมต่อเศรษฐกิจและ

สังคมของประเทศ หรือระดับภาพย่อยระดับองค์กร สมรรถนะการทำงาน คุณภาพชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิตของผู้สูงอายุ จึงมีความสำคัญมาก

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุ

เมื่อผู้สูงอายุที่เกษียณอายุราชการแล้ว ที่มีคุณภาพ และยังคงมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป แม้เกษียณแล้วก็ตาม ผู้สูงอายุเหล่านั้นล้วนมีแรงจูงใจเฉพาะบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานต่อไปโดยเฉพาะผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ในระดับบริหาร แรงจูงใจจึงมีความสำคัญ

แรงจูงใจเป็นภาษาละติน (Movere) หมายถึง การเคลื่อนไหว (to move) ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึก อันไม่หยุดนิ่ง เป็นแรงพลังที่ก่อให้เกิดการกระทำ และเป็นเป้าหมายพื้นฐานที่เกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการใด เมื่อใด และเตรียมวิธีการเพื่อตอบสนองความพยายามเหล่านั้น ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ ความพึงพอใจเป็นผลที่เกิดจากแรงจูงใจ สำหรับส่วนของการบริหารงานบุคคลแล้ว ความพึงพอใจมักจะเน้นที่ประเด็นความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ซึ่งความพึงพอใจนั้น เป็นสภาวะทางอารมณ์อันเป็นผลจากการรับรู้ผลงานของบุคคลหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง ภาวะทางอารมณ์ในด้านบวกนั้นช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมและความต้องการของบุคคลเกิดผลได้ (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ, 2550)

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในด้านบวก เป็นความสุขควบคู่ไปกับการได้รับผลตอบแทน ทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่นทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตลอดจนส่งผลต่อความสำเร็จที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายแห่งองค์กร โดยมีปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจในการทำงานอีก 3 ด้าน คือ ด้านบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ของบุคคลนั้น เพศ อายุ จำนวนพนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เวลาที่ต้องปฏิบัติงาน เชาวน์ปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือนที่พอต่อการดำรงชีพ แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนั้น ความสนใจในงาน ตำแหน่ง ลักษณะของงานมีความท้าทาย น่าสนใจ แปลกใหม่และโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากงาน ความมีทักษะและความชำนาญงานที่ทำ การได้ทำงานที่ตนเองถนัด ตำแหน่งฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและสถานที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างงานที่ความชัดเจนในรายละเอียดของงานและมาตรฐานที่ต้องการ ด้านการจัดการ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์จากองค์กร โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การมีอำนาจตามหน้าที่ ลักษณะและสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การได้รับความรู้จากกรณีศึกษา การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในผู้บริหาร ความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นการแสดงออกของความรู้สึกด้านอารมณ์ของบุคคลในด้านบวกหรือด้านลบ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยที่ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นได้จากปัจจัยด้านต่าง ๆ 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านบุคคล ด้านงาน และด้านการจัดการ ในการนำเอาทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก ไปปฏิบัติให้ได้ผลกับองค์กรนั้น ผู้บริหาร จะต้องคำนึงถึงปัจจัยค่าจูงใจ ถ้าพนักงานไม่ได้รับปัจจัยค่าจูงใจที่เหมาะสม ย่อมทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังคงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ด้วยสิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ สร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพองค์การ การสร้างแรงจูงใจด้วยรูปแบบที่เป็นไปได้ ยอมรับได้ พร้อมๆ กับการสร้างการรับรู้สิ่งจูงใจที่พนักงานพึงได้รับ มีส่วนช่วยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานสูงขึ้น โดยเฉพาะการให้สิ่งจูงใจกับงานที่ทำทนายและมีความสำเร็จสูง พนักงานยิ่งใส่ความพยายามในงานที่ตนเองทำเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานตนเองประสบความสำเร็จและได้รับสิ่งจูงใจจากองค์การ (Manzoor, Q. A. 2012)

พินเดอร์ (Pinder, 1998) มิทเชลล์ (Mitchael, 1997) กล่าวถึงแรงจูงใจ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับ "เร้าอารมณ์ ทิศทาง ระดับความเข้มข้น และความพยายามกระทำด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำกับ ปัจจัยที่สนับสนุนการเกิดแรงจูงใจ มีอยู่ 3 ประการ กรีนเบิร์ก และรอน (Greenberg and Ron, 2008), ฮอฟสเต็ดท์ (Hofstede, 1991) อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจูงใจ คือ กระบวนการที่กระตุ้นพลังที่มีอิทธิพลอยู่ในตัวตนของบุคคล ควบคุมและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลสำเร็จนั้นหรือบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ร็อบบินส์ (Robbins, 2005) ให้ความสำคัญของแรงจูงใจ ประเด็นเรื่องการกระทำที่ก่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นความตั้งใจกระทำบางอย่างโดยที่ผลการกระทำนี้ทำให้ตนเองพอใจเมื่อตนเองได้สิ่งที่ต้องการ โดยความต้องการนั้นเกิดจากการขาดแคลนทางด้านกายภาพ จิตใจ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์บางประการที่ผู้คนสนใจ การทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรและพนักงานประสบผลสำเร็จร่วมกัน หากบุคคลากรในองค์กรได้รับการจูงใจในการทำงานที่เหมาะสม และ ตรงกับความต้องการ ย่อมก่อให้เกิดความพยายาม พุ่มเท กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (เมทินี อัครพินท์, 2555: เชียน วันทนิยตระกูล, 2553: เอี่ยมพร บัวสรวง, 2552)

โดยเฉพาะหากแรงจูงใจนั้นเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นคนที่มีเหตุผล มีความกล้าเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้และรู้จักใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมาย และส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในองค์กรสูงตามมาด้วย แมคเคลแลน (McClelland, 1953) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งความสำเร็จนี้ ในแง่ของการ



ทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากจะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว (นิมมวล โยคิน, 2555)

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่สำคัญและยังคงมีบทบาทอยู่ในปัจจุบันจะได้นำมาอธิบายพอสังเขป คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors theory) ของ เฮิร์ซเบิร์ก ทฤษฎีความต้องการเรียนรู้ (Learned need theory) ของแมคเคลแลน ทฤษฎีบันไดความต้องการห้าขั้นของ มาโลว์ (Hierarchy of needs theory) อธิบายได้ดังนี้

4.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two factors theory) ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานประกอบด้วยปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) เรียกชื่อใหม่ตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่า แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation factors) มี 7 ปัจจัยย่อย ดังนี้ 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาคือได้ รับมอบหมายสำเร็จเสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จของงานนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจและภาคภูมิใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ที่กระตุ้นให้เกิดความพอใจ และทำให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานที่เต็มใจปฏิบัติงานให้แก่องค์กร 2) ปัจจัยเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ๆ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจในการมีอำนาจในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบควบคุมสามารถ 4) ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Content) หมายถึง งานที่ปฏิบัติมีลักษณะงานที่น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานเพียงผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบ หรือการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน 5) ปัจจัยความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรม การได้รับโอกาสได้ศึกษาหรือมีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ (Herzberg et al, 1959)

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยบำรุง (Maintenance factors) เรียกชื่อใหม่ตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญว่า แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) เป็นปัจจัยภายในที่หากไม่มีปัจจัยนี้ก็จะกระตุ้นให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของงาน ในการช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ 1) เงินเดือนและสวัสดิการ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพและตำแหน่ง 3) นโยบายการบริหารงาน 4) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการทำงานอีกด้วย 5) ลักษณะการทำงาน 6) ความเป็นส่วนตัว 7) ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Robbins, 2505) งานของ आयิด (Ayd, O. T., 2012) แสดงให้เห็น

ว่าแรงจูงใจจากองค์การ เป็นตัวกระตุ้นสำคัญ ให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยที่ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัยแห่งตุรกี พยายามเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านวิชาการ เช่น การตั้งใจสอน การทำวิจัย การได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จ ความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนา มหาวิทยาลัยมีชื่อติดอยู่ในการจัดอันดับรายชื่อ 500 มหาวิทยาลัยที่ดีของโลก

4.2 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (McClelland's Learned Needs Theory) ทฤษฎีนี้สามารถสรุปเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์มี 3 ประการ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Needs for Achievement) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และแข่งขันด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรู้สึกมีความสุขสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และเมื่อไม่สมหวังหรือเมื่อประสบความล้มเหลวก็จะทำให้มีความวิตกกังวล แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Needs for Affiliation) หมายถึง ความต้องการด้านสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่น ความต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ความต้องการผูกมิตร มีมิตรภาพที่อบอุ่นกับผู้อื่น แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Needs for Power) หมายถึง ความต้องการมีอำนาจ เพื่อควบคุม ให้ผู้อื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้ รวมถึงความต้องการมีอำนาจเพื่อแสดงบทบาทความรับผิดชอบผู้อื่น โดยที่ McClelland เชื่อว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ (Robbins, 2548)

เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจชนิดอื่นๆ ผู้ที่จะประสบความสำเร็จนั้นมักจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับที่สูง จากทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland สรุปบุคลิกของบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจแต่ละประเภท ดังนี้ 1) ผู้ที่มีพฤติกรรมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ ผู้ที่ชอบทำสิ่งที่ท้าทาย และมีความซบซ้อ สามารถปฏิบัติงานลักษณะเช่นนี้ได้ต่อเนื่องโดยไม่มีอาการเบื่อ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย การชอบทำสิ่งที่ท้าทาย การชอบแข่งขัน การต้องการได้รับชัยชนะ เป็นผู้มีความทะเยอทะยาน และต้องการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นผู้มีจุดประสงค์ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เด่นชัดและแน่นอน เป็นผู้มีเอกลักษณ์ในตัวเองเป็นผู้ทำงานมีระเบียบแบบแผน เป็นผู้มีความคาดหวังสูง มีความมานะพยายามในการเอาชนะความล้มเหลวต่างๆ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายปลายทางได้ 2) พฤติกรรมของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มีดังนี้ เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นทีมความเข้าใจและการเห็นอกเห็นใจกันในหมู่คณะ การไม่ทอดทิ้งคนอื่นเพื่อเอาตัวรอด มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ 3) ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ คือ ผู้ที่ชอบการถกเถียง โต้แย้ง จะไม่นึกถึงผู้อื่น พอใจที่จะที่เป็นผู้นำ แต่ไม่ชอบการทำงานที่มีผู้นำ หรือหัวหน้าหลายคนและจะไม่พอใจยิ่งขึ้นถ้ารู้สึกว่าตนเองถูกผู้อื่นแนะนำ

ทฤษฎีการเรียนรู้ของ McClelland กล่าวถึงความต้องการของบุคคล ที่มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมเพียงบางส่วน ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่มีผลก่อให้เกิดพฤติกรรม โดยมีปัจจัยอื่นที่สำคัญรวมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น เพราะเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จเมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดกฎเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น (Harvard Business School, 2004)

4.3 ทฤษฎีบันไดความต้องการห้าขั้น (Hierarchy of needs theory) พัฒนาขึ้นโดย มาสโลว์ (Abraham Maslow, 1954) มาสโลว์กล่าวว่าพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งหลายใช้อธิบายพฤติกรรมการแสดงออกต่อเป้าหมายเบื้องหน้าในระดับบุคคลได้อย่างไรมีพฤติกรรมต่อไปเช่นใด โดยใช้แนวโน้มของบุคคลค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของตนได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น "สัตว์ที่มีความต้องการ" (wanting animal) และมนุษย์จะไปถึงขั้นความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์นั้นเป็นไปได้ยาก ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ เมื่อความปรารถนาของบุคคลใดได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้ว ยังคงต้องการความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป และยังคงกล่าวถึงความปรารถนาของมนุษย์นั้น ติดตัวมาแต่กำเนิด ความปรารถนาเหล่านี้เรียงลำดับขั้น ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Hierarchy of Needs Theory) จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้ เป็นระดับคือ ระดับ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) ระดับ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) ระดับ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (love and Belongingness needs) ระดับ 4 ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs) ระดับ 5 ความต้องการถึงความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs)

ความต้องการในแต่ละบุคคลนั้น มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน สิ่งจูงใจรูปแบบแตกต่างกัน เพราะในแต่ละความต้องการของบุคคลมีเกณฑ์เฉพาะของบุคคล ไม่สามารถระบุได้ว่าความต้องการใดมีแรงจูงใจมากกว่าหรือน้อยกว่า และสิ่งจูงใจสิ่งหนึ่ง ไม่สามารถนำไปใช้กับคนหรือกลุ่มอื่น หรือนำไปใช้ได้แต่อาจไม่เกิดประโยชน์ เนื่องจากความแตกต่างดังกล่าว ผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการกำหนดนโยบายสิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน

### 3.1 สิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมของคณนิกทฤษฎีหลายคนกล่าวถึงการจูงใจไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งต่างมีส่วนคล้ายคลึงกัน (จางซัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2548) ให้ความหมายว่า สิ่งจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจูงใจ ที่บุคคล ใช้กำหนดทิศทางแรงขับส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดการจูงใจ นำไปสู่เป้าหมายที่บุคคลต้องการ อธิบายว่าเป้าหมายนี้อาจเป็นทางบวก เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรืออาจเป็นสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายทางลบ เช่น การว่ากล่าวตักเตือนเมื่อปฏิบัติงานได้ไม่ดี หรือการลงโทษอื่น ๆ การจูงใจทางลบบุคคลจะไม่สนใจและพยายาม เลี่ยงด้วยการไม่สร้างพฤติกรรมใดที่ทำไปสู่เป้าหมายทางลบ สิ่งจูงใจจึงเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับ ให้บุคคลสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสิ่งจูงใจมีลักษณะที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ อยู่ในรูปสิ่งจูงใจทางลบ เช่น การลงโทษ หรือสิ่งจูงใจทางบวก เช่น การยกย่อง การยอมรับ โดยสิ่งจูงใจนี้จะเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน โดยสิ่งจูงใจที่ดีควรนำไปใช้กระตุ้นบุคคลในองค์การได้จริงนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้รวบรวมลักษณะแรงจูงใจที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) สามารถเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและยุติธรรมกับบุคคลทุกฝ่ายและเป้าหมายทุกระดับ 2) เป้าหมายที่องค์การต้องการต้องอยู่ในระดับที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้ภายใต้ความพยายามอย่างเหมาะสม 3) ค่าตอบแทนจากระบบจูงใจต้องมีจำนวนมากพอต่างจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำที่บุคลากรได้รับในปัจจุบัน 4) การกำหนดค่าตอบแทน แรงจูงใจขององค์การ ต้องพิจารณาถึงความสามารถทางการเงินในการจ่ายเป็นสำคัญ คำนึงถึงความคุ้มค่าและผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับกลับคืน 5) ระบบแรงจูงใจต้องไม่ยากต่อความเข้าใจของบุคลากรเพื่อก่อนให้เกิดความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ ที่จะกำหนดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย 6) มีความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของบุคลากร 7) การจ่ายสิ่งจูงใจต้องให้สอดคล้องทันต่อเหตุการณ์และเวลาที่บุคลากรได้สร้างสรรค์ผลงานให้องค์การ

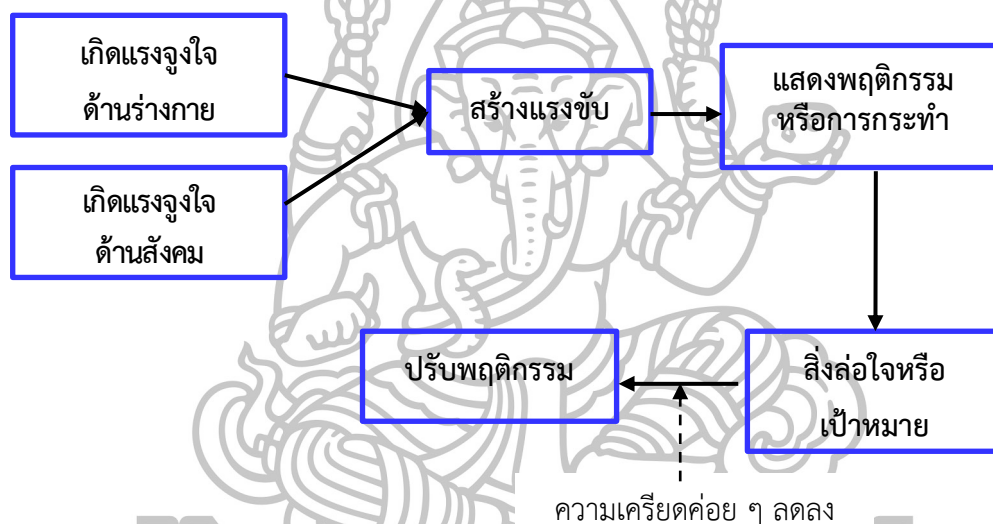
สิ่งจูงใจที่องค์การพิจารณาและนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นนั้น หากมีลักษณะที่ดีแล้วย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2554) กล่าวถึงผลประโยชน์ที่ได้จากการจูงใจ ดังนี้ 1) บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติ ก่อให้เกิดผลงานที่ดีและลดการควบคุมการทำงาน

ตลอดเวลาลง 2) เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจในเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เป็นผลให้เกิดการกลุ่มที่มีพลัง ซึ่งบุคลากรต่างให้การช่วยเหลือกันและกัน เกิดความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา 3) บุคลากรสนใจการสร้างสรรค และมุ่งมั่นทำงานของตนเองเต็มที่ สนใจปัญหาต่าง ๆ ของงาน พร้อมเสนอแนะแนวทางปรับปรุงงานที่ดี 4) เกิดความสนใจงานและความพึงพอใจในงาน พอใจหัวหน้างานของตนเอง มีสัมพันธภาพที่ดี ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กร อัตราลาออกลดลง การโต้เถียงข้อขัดแย้งและการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ลดความรุนแรงและเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ 5) การร้องทุกข์น้อยลง 6) เกิดความจงรักภักดีในองค์กร 7) การบังคับใช้ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร เกิดความเข้าใจอันดีและเป็นไปอย่างราบรื่น 8) ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เป็นการประหยัดการจ้างงานพนักงานใหม่ 9) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การผลิตเพิ่มสูงขึ้น

ความพยายามค้นหาความสัมพันธ์ของความต้องการสูงใจในแต่ละบุคคลและสิ่งสูงใจที่เหมาะสมและสูงใจสูงอายุได้มากที่สุด สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือการที่ผู้บริหารที่มีผู้สูงอายุทำงานอยู่ในองค์กรที่ตนรับผิดชอบ การเรียนรู้เรื่องความหลากหลายของวัยในสถานที่ทำงานที่นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน แม้ว่ากำลังแรงงานผู้สูงอายุมีฐานจำนวนเพิ่มขึ้นมากและเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง องค์กรหลายแห่งต่างมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงสิ่งที่ตอบสนอง สูงใจ บุคลากรสูงอายุเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่ดีแก่องค์กรควรเป็นเช่นไร แมคดอนเนลล์ (McDonnell, 2011) แสดงผลการศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากรสูงอายุที่มีความสำคัญยิ่งนับจากนี้เป็นต้นไป โดยพบว่าบุคลากรสูงอายุต้องการกลับมาทำงานอีกครั้ง มีเหตุผล 10 อันดับแรก ดังนี้ การได้รับรู้บรรยากาศความเป็นมิตรอีกครั้ง เมื่อกลับมาทำงาน ร้อยละ 94 โอกาสได้นำทักษะของตนกลับมาใช้อีกครั้ง ร้อยละ 94 โอกาสที่ได้ทำบางสิ่งที่มีคุณค่า ร้อยละ 91 ความรู้ถึงการได้รับการเคารพยอมรับจากผู้ร่วมงาน ร้อยละ 90 การเปิดโอกาสให้ตนเองเรียนรู้สิ่งใหม่ ร้อยละ 88 แสดงถึงการเป็นผู้มีความสามารถในการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น ร้อยละ 86 การได้รับประโยชน์จากสวัสดิการสุขภาพและการประกันชีวิต ร้อยละ 84 เวลาที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ร้อยละ 76 และ ได้ทำบางสิ่งที่ผู้สูงอายุเคยคิดไว้และต้องการทำเมื่อต้องการ ร้อยละ 75

การสูงใจเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ในการอธิบายว่าสิ่งใด หรือการกระทำใดเป็นเหตุทำให้บุคคลเกิดการกระทำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น นอกจากพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นประเด็นหลักแล้ว ปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมหรือมีความเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวบุคคลให้เกิดกระทำ ยังมีอีกหลายปัจจัย เช่น ความสามารถ ระดับความทะเยอทะยาน ประสบการณ์ การรวมกลุ่มเรื่องและเทคโนโลยี เป็นต้น (สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ, 2550)

จากความหมายของสิ่งจูงใจ แรงจูงใจ ที่กล่าวถึงอิทธิพลภายในที่ทรงพลังภายในตัวบุคคลที่ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง โดยที่เป้าหมายของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจูงใจจึงมีความสำคัญอยู่ที่ การสามารถตอบสนองต่อความต้องการ หรือทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ได้มากน้อยเพียงใด สิ่งใดที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจได้ อาจกล่าวได้ว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งจูงใจ และจะกลายเป็นเป้าหมายที่บุคคลนั้นแสวงหา แสดงด้วยแผนภาพพฤติกรรมและกระบวนการเกิดแรงจูงใจ ดังภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสิ่งจูงใจ แรงจูงใจ และพฤติกรรมก่อนและหลังได้รับสิ่งจูงใจ



ภาพที่ 2 พฤติกรรมและกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

จากการสำรวจแนวโน้มการพัฒนาสายอาชีพ (Career Path) ให้กลุ่มคนเก่งของประเทศสมาชิกอาเซียน ผลงานของจอร์จ อัครบวร (2557) ผลการศึกษา พบว่าประเทศที่กัมพูชา สิงคโปร์ และอินโดนีเซียให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้บริหาร (Management) มากกว่ากลุ่มอื่น ประเทศเวียดนาม ฟิลิปปินส์ ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ (Critical Positions) มากกว่ากลุ่มอื่น ประเทศ สปป.ลาว มาเลเซีย อินโดนีเซีย และไทย ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialists) สำหรับประเทศเมียนมาร์ ให้ความสำคัญกับกลุ่มงานหน้าที่/ผู้ชำนาญเทคนิค (Functions/Techniques) เป็นสำคัญ ประเด็นการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) ประเทศสมาชิกของกลุ่มอาเซียนที่ ให้ความสำคัญ การนำรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนแบบผันแปร มากที่สุด ได้แก่ ประเทศ กัมพูชา โดยที่วิธีการจ่ายแบบผันแปรที่มีแนวโน้มการนำมาใช้มากที่สุดของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนคือ การจ่ายตามผลงาน ร้อยละ 72.30 และ การจ่ายตามสมรรถนะ ร้อยละ 23.81 (สำนักงานก.พ., 2556)

การจูงใจ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยสร้าง กระตุ้น ความรู้สึกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย ด้วยการ ใช้วิธีการ รูปแบบ ต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ ความซับซ้อนของบุคคล เช่นประสบการณ์ การเรียนรู้ การอบรม การเลี้ยงดู กลุ่ม โครงสร้างสังคม เทคโนโลยีสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นสิ่งที่องค์การควรคำนึงถึง เมื่อดำเนินการสร้างสิ่งจูงใจ ประกอบกับการมีลักษณะที่ดีของสิ่งจูงใจและวิธีการจูงใจ ซึ่งเชื่อมโยงกับผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล องค์การใดดำเนินการเรื่องการจูงใจได้อย่างเหมาะสม มีคุณลักษณะที่ดีแล้ว ย่อม ก่อให้เกิดความเต็มใจของบุคลากรในการที่จะร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ผลงานเป็นที่ปรากฏ ย่อมส่งผลดีโดยรวมแก่องค์การด้วย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น เกิดจากแนวความคิดที่สำคัญของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่องานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประโยชน์อื่น ๆ แก่องค์การมาจนถึงปัจจุบันนี้ ผลงานที่สำคัญของ ท่านที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น เกิดจากการเข้าไปดำเนินการคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ทูตวัฒนธรรมของประเทศ สหรัฐอเมริกา ซึ่งจะถูกส่งไปทั่วโลกเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวความเป็นอเมริกาแก่คนในประเทศที่ทูต วัฒนธรรมไปอาศัยอยู่ ซึ่งการทดสอบนั้นมีข้อจำกัดหลายประการ ทำให้คนที่ได้รับการคัดเลือกมักเป็นคนผิวขาว ที่มี ความรู้ดี มีผลการศึกษาระดับสูง คนกลุ่มน้อยจึงไม่มีโอกาสที่จะได้รับเลือก แมคเคลแลนด์ และบริษัท McBer ของ เขาได้รับมอบหมายจาก The US State Department ให้เข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการพัฒนาเครื่องมือในการ ทำนายผลการปฏิบัติงานที่แม่นยำกว่าแบบทดสอบเก่า (Rothwell and Lindholm, 2002) ผลการศึกษวิจัยที่เขารับ หน้าที่แก้ปัญหานี้ ได้จัดทำเป็นบทความวิชาการชื่อ “Testing for Competency Rather Than Intelligence” ได้ เสนอให้เห็นความสัมพันธ์ของคุณลักษณะที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงกับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และ ความสามารถของบุคคล (Abilities) ความคิดเห็นของแมคเคลแลนด์ ชี้ให้เห็นว่าการวัดความฉลาด ทางปัญญา (IQ : Intelligence Quotient) และการทดสอบบุคลิกภาพ ไม่สามารถใช้ทำนายความสามารถหรือสมรรถนะ ของบุคคลได้ เนื่องจากระดับไอคิวไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมา แต่สมรรถนะสามารถแสดงให้เห็นถึง ความสามารถที่แท้จริงของบุคคลได้มากกว่า นั่นหมายความว่า ผู้ที่มีผลการเรียนที่ดี มีระดับเกรดเฉลี่ยที่สูงจะทำงาน ได้เก่งกว่า ดีกว่าผู้ที่มีผลการเรียนระดับที่ไม่สูงนัก ทั้งนี้ผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน จะต้องมีความสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้ หลักการต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในตนเองให้เกิดประโยชน์ในการที่ตนทำ จึงเรียกได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี เป็น บุคคลผู้มีสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทัน นั้น ต้องใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 7 ปี ขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทัน เนื่องจากข้อหาได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์การดังนี้ 1) ช่วยให้การ คัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน

เข้าสู่องค์กรและเพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการแท้จริงขององค์กร 2) ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานทราบระดับความสามารถตนเองว่าอยู่ระดับใด ควรพัฒนาเรื่องใดเพื่อช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของตนให้มากขึ้น 3) เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากร 4) สนับสนุนตัวชี้วัดหลักบรรลุปเป้าหมาย ถ้าต้องการให้บรรลุปเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ นั้นจะต้องนำสมรรถนะตัวใดมาปฏิบัติบ้าง 5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว ตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะอาศัยดวงหรือด้วยความสามารถของเขาเอง 6) ช่วยให้บุคลากรเกิดการหล่อหลอมสมรรถนะที่เข้มแข็งไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะหากทุกคนปรับปรุงสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ (อึ้งคักดี คงคา สัวส์ตี, 2551; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549)

คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีเพียงสองส่วนเท่านั้นที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้จากสาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ นับว่าเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า อาทิเช่น บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคล เป็นพฤติกรรมถาวร และแรงจูงใจ (Motive) พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย บุคคลผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

ในประเทศไทยมีนักวิชาการจำนวนมากได้นำเสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลัก ในมุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง ผู้บริหารจากหลายหน่วยงานที่มีความสนใจเรื่องของสมรรถนะและต้องการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับองค์กร ได้นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรที่ที่ตนรับผิดชอบ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541; ดนัย เทียนพุ่ม, 2543; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อึ้งคักดี คงคา สัวส์ตี, 2548; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548)

#### 4.1 ความหมายของสมรรถนะ

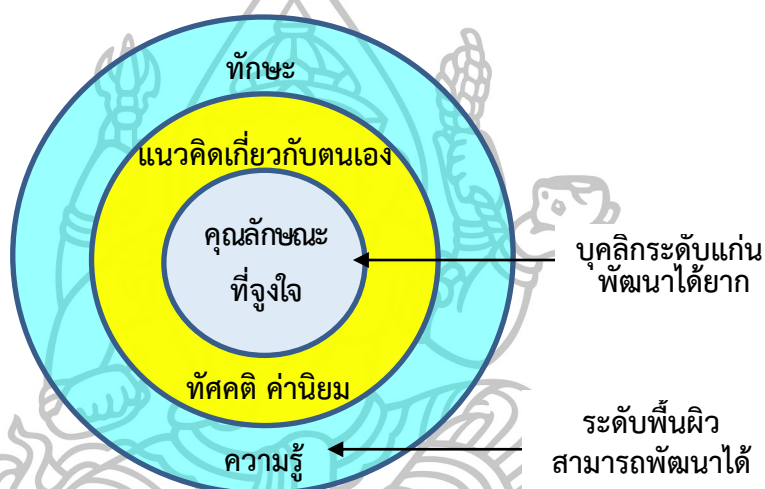


ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนวทาง British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำใบประกาศนียบัตรรับรองตำแหน่งสำหรับพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดนี้ จึงเป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงานและที่ควรเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้ต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะ เป็น สมรรถนะสำหรับแนวคิดนี้ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ แต่ละองค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับความหมายคำว่า สมรรถนะตามแนวคิดแบบอเมริกัน (American approach) มีดังนี้ สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) หมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

สมรรถนะ ตามความหมายทั่วไป คือ ระดับขีดความสามารถในการปรับและใช้ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร ทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างจากความสามารถตามหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) (Dale and Hes, 1995; Mitrani, Dalziel and Fitt., 1992; Boyatzis, 1982)

Spencer และ Spencer (1993) บุคคลผู้ศึกษาเรื่องของการพัฒนาองค์การมาอย่างต่อเนื่อง ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ และการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลมีความต้องการอย่างแท้จริง ก่อเกิดเป็นแรงผลักดันภายในต่อการกำหนดทางเลือกสำหรับบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม 2) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Trait) เป็นลักษณะด้านกายภาพของบุคคล และการตอบสนองของบุคคลต่อสถานการณ์ที่เผชิญหรือข้อมูลที่บุคคลได้รับ 3) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องของค่านิยม (Value) ทัศนคติ (Attitude) และภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง (Self-image)

ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้ 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครอง 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพการใช้ความคิดและจิตใจของ บุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้ กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้ สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ดังภาพที่ 3

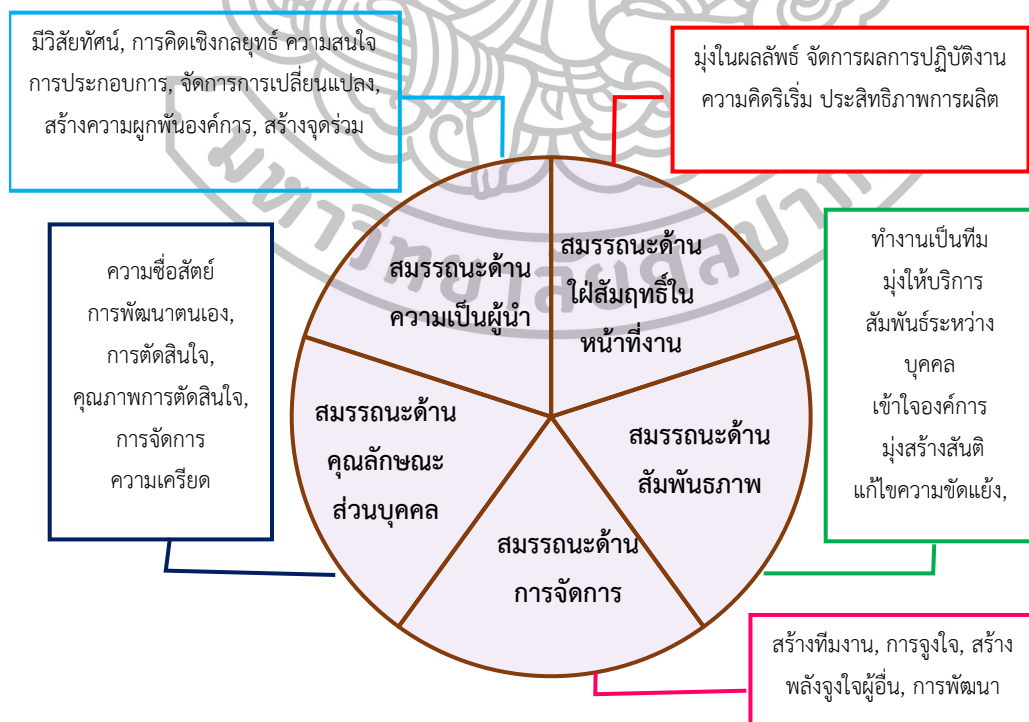


ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ  
ที่มา : Spencer & Spencer, *Competence at work : Models for Superior Performance*, (New York : John Wiley & Sons, 1993), 12.

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา สเปนเซอร์ แอนด์ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993)

ซีเวลล์ Zwell (2000) ได้จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธ์ภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยดังนี้ ด้านที่ 1 สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จทำงาน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้ มุ่งในผลลัพธ์ จัดการผลการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม ประสิทธิภาพการผลิต

นวัตกรรม สมรรถนะด้านที่ 2 สมรรถนะด้านสัมพันธ์ภาพ ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม มุ่งในการให้บริการ ตระหนักรู้ด้านสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจความเป็นไปแห่งองค์การ การสร้างสัมพันธ์ภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความตั้งใจในการสื่อสาร ความรู้สึกตื่นตัวต่อความต่างทางวัฒนธรรม สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และความจริงแท้ (Integrity and Truth) การพัฒนาเพื่อตนเอง (Self - Development) ความสามารถที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisiveness) การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ (Decision Quality) การบริหารจัดการความเครียด (Stress Management) กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) สมรรถนะเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Competencies) การทำงานเป็นทีม (Building Teamwork) การโน้มน้าวใจบุคคลอื่น (Motivating Others) การสร้างพลังให้บุคคลอื่น (Empowering Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Building Organizational Commitment) การสร้างจุดร่วม (Establishing Focus) วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle, and Values) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงส่วนประกอบสมรรถนะการทำงาน

สมรรถนะตามแนวคิดของซีเวลล์ จึงประกอบไปด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านการจัดการ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ สมรรถนะที่กล่าวมานี้ช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในงานช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งที่ความสำเร็จของงาน ไม่ว่างานนั้นจะยากเพียงใดบุคคลนั้นย่อมพยายามที่จะทำให้สำเร็จ สมรรถนะด้านสัมพันธภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอันส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การเป็นผู้มีสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ คือ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ในลักษณะการรอให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้ามาผูกมิตรกับตนเอง หรือการเริ่มต้นจากตนเองขอเป็นเพื่อนกับบุคคลอื่นก่อน หรือตนเองเป็นฝ่ายให้มิตรภาพแก่บุคคลอื่นอย่างไม่มีเงื่อนไข ไม่คาดหวังผลที่จะได้รับ การสร้างสัมพันธภาพรูปแบบนี้ให้ผลชัดเจนและดีในระยะยาว สมรรถนะด้านการจัดการช่วยให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน มีพลังมีจุดยืนร่วมกัน ในการสร้างความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ คุณสมบัติขั้นสูงกว่ามาตรฐานของบุคคลทั่วไป ในการคิด การตัดสินใจ การวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

## 5. แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย

ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งเป็นอย่างไร จำเป็นต้องมีการบริหารที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 หลายองค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในมิติของ สังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีการจัดทำนโยบายการบริหารงาน ที่ทันสมัย มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### 5.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อ ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิการ, 2538: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) การให้ความหมายแบบนี้ ใช้หลักการของกระบวนการบริหาร มาเป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมาย เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหาร ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ นอกจากนี้การบริหารยังเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้บริหารเป็นผู้นำทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้

ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา โดยแบ่งหน้าที่การบริหารออกเป็น 4 หน้าที่ ได้แก่

หน้าที่การวางแผน ซึ่งหน้าที่นี้ถือเป็นหน้าที่สำคัญเป็นหน้าที่แรกของผู้บริหาร เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทุกคนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า การวางแผนจะต้องมาก่อนสิ่งอื่น กล่าวคือ เป็นหน้าที่เบื้องต้นของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นของผู้บริหารเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อการวางแผนเป็นไปตามขั้นตอนอย่างมีหลักเกณฑ์แล้ว แผนย่อมมีประโยชน์ คือ ช่วยผลักดันองค์การให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพได้ และแผนนั้นมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหารงาน

การจัดองค์การและระเบียบงาน การจัดองค์การและระเบียบงาน คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการวางรูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนการจัดระเบียบวิธีการปฏิบัติภายในหน่วยงานเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานให้สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึง การวางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ตีไว้ด้วยกระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing) หมายถึง การจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆที่จำเป็น เพื่อสำหรับที่จะให้สำเร็จผลในวัตถุประสงค์ส่วนรวม และดำเนินการมอบหมาย (Koontz and Wehrich, 2009) ซึ่งการจัดองค์การ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการแบ่งงานกันทำ พร้อมกับการแบ่งส่วนอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม

การดำเนินการหรือการอำนวยความสะดวก คือ วิธีในการจัดให้มีการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนงาน โดยการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจคน การทำหน้าที่ภาวะผู้นำ การประสานงาน เป็นต้น ผู้บริหารองค์การมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในด้านดำเนินการ โดยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
- 2) การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ
- 3) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 4) การให้รางวัลและ การติดตามประเมินผล
- 5) การยกย่องสรรเสริญ และการดำเนินดีตัวอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม
- 6) การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้น การจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
- 7) การทบทวน และปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและ ผลลัพธ์ของการควบคุมไม่ เป็นไปตามที่กำหนด และ
- 8) ใช้การติดต่อสื่อสารในกระบวนการ อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามและประเมินผลงาน การติดตามและประเมินผลงาน คือ การติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานที่ได้สั่งการไป เพื่อจะได้ทราบว่าจะงานที่มอบหมายให้บุคคลไปปฏิบัติจัดทำนั้นสามารถดำเนินไปได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ ประการใดเพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขไว้ล่วงหน้า ซึ่งการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 3) การแก้ไขความบกพร่อง 4) การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

## 5.2 ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

ความหมายของคำว่านโยบาย (policy) มีผู้ให้ความหมายหลากหลายทัศนะ เช่น Greenwood (1965) Haimann & Scott (1974) Anderson (1975) และ Terry (1977) กล่าวว่า นโยบาย คือ หลักและวิธีการปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ Jansson (1944) ได้ให้ความหมายนโยบายว่า เป็นกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา สอดคล้องกับนิยามของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันได้จำแนกความหมายของนโยบาย ออกเป็น 3 กลุ่มของความหมาย โดยกลุ่มแรก หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (activity or action) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงานโครงการที่กำหนดขึ้น ข้อความเชิงนโยบายในความหมายนี้จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น กลุ่มความหมายที่สอง หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (strategy or means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่นอนาคต กลุ่มความหมายที่สาม หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (value and decision) ที่ได้เลือกสรรแล้ว ซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่าทางเลือกใดดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

จากแนวคิดที่กล่าวว่่านโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า นโยบายเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในอันที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานความพยายามทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ได้กล่าวถึงนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic policies) ว่าเป็นข้อความที่ใช้เป็นแนวความคิดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นข้อความ แสดงถึงกฎพื้นฐาน (ground rule) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากความหมายของคำว่านโยบายดังกล่าว นโยบายอาจมองได้ 4 ทศนะ ดังนี้ 1) ในทศนะเพื่อกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะทำ 2) ในทศนะการกำหนดแนวทางใหม่ๆ หรืออาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานตามนโยบายนั้นๆ 3) ในทศนะการกำหนดปัจจัยและสิ่งสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้และเกิดผลดีต่อองค์การ 4) ในทศนะของแผนงานโครงการ นั่นคือ การปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุผลโดยแปลงจากนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

จากความหมายต่าง ๆ จึงได้สรุปนิยามของนโยบายว่า นโยบายเปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับการวิจัยนี้ นโยบาย คือ การกำหนดเป้าหมาย การศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน และเป็นเครื่องชี้้นำการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลากรสูงวัยในอนาคต เพื่อบอกให้ทราบ มีหลักและแนวทางการดำเนินงานที่มีคุณภาพในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารในการตัดสินใจหรือให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือวิถีทางในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนโยบายจะเป็นกรอบกว้างๆ หรืออาจมีความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติ กล่าวได้ว่า นโยบายมีความสำคัญเชื่อมโยงกับการบริหารที่สอดคล้องกัน (พีธรร บุญยรัตพันธุ์ , 2551)

นโยบาย เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาองค์การ และนำมาเป็นกรอบชี้้นำการปฏิบัติ (course of action) นโยบายอาจเป็นแนวทางดำเนินงานทั้งในระดับกว้าง และในระดับองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการใช้ดุลพินิจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายและการบริหารมีความสำคัญพันกัน เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทาง การบริหารงาน เป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ ดังนั้น นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะ ดังนี้ (Laswell & Kaplan, 1970) 1) นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร และ ใช้ปัจจัยอะไรบ้าง นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความมั่นใจ

เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงานเครื่องชี้ทิศทางและ หลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2) นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัดรวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ซ้ำภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน 3) นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การบริหารงานโดยมีเป้าหมายทำให้ประหยัดเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงความสามารถ หรือศักยภาพ (potential) ของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4) นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรมอันนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา 5) นโยบายช่วยพัฒนาการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดเพื่อจัดทำนโยบาย (think for) แทนการคิดปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว (think by) นอกจากนี้ เมซซี และ ดักลาส (Messie & Douglas (1981) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของนโยบายกับการบริหาร ในที่ขณะที่คล้ายคลึงกันหลายประการ ดังนี้ 1) นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดที่จะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ มากมายให้ลดน้อยลงและช่วยประหยัดเวลา 2) ช่วยให้การประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ช่วยให้เกิดความมั่นใจในองค์กร และลดความสับสนของสมาชิกเพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและทิศทาง การปฏิบัติงาน 4) ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีพลัง ลดความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่ 5) เป็นกรอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การมอบหมายอำนาจทำได้ดีขึ้น 6) ช่วยให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เทียบธรรม ความถูกต้อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงลักษณะของนโยบายที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) นโยบายที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด 2) นโยบายที่ดีควรครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน 3) นโยบายที่ดีควรได้มาจากกลั่นกรองถึงความสำคัญหรือความต้องการ 4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 5) นโยบายที่ดีต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงาน และมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

ดังนั้นการบริหารงานเชิงนโยบาย เปรียบเสมือนเครื่องมือการบริหารงานของผู้บริหาร เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง และการวางเป้าหมาย นำไปสู่กำหนดการปฏิบัติที่สอดคล้อง โดยการจัดทำนโยบายจะต้อง ทำการค้นหาและรวบรวมข้อมูล การรับรองและสนับสนุนข้อมูลที่ดีเพื่อใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย นโยบายที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร



เกิดเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับองค์ที่พร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ และทำการประเมินผลหลังนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ หากมีข้อผิดพลาดหรืออุปสรรคที่อาจทำให้นโยบายไม่ก้าวหน้า จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมองค์การที่สุดและนำไปปฏิบัติหลังมีการปรับเปลี่ยน โดยที่องค์การจะมีการบริหารเชิงนโยบายที่ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับประเด็นสำคัญ อาทิเช่น การครอบคลุมภารกิจทุกด้าน สอดคล้อง สนับสนุนกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด ด้วยการพิจารณาตามเหตุผลความสำคัญและความจำเป็น และเกิดเป็นนโยบายที่มีความชัดเจน ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ร่วมกันและเกิดความเข้าใจตรงกัน นำไปสู่ความสำเร็จด้วยดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนิษฐา ชิวพัฒน์พันธ์ (2558) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานบัญชี ในโรงงานอุตสาหกรรม ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชี ตามที่คาดหวังและที่เป็นจริง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ หัวหน้างานบัญชี ในโรงงานอุตสาหกรรม ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.85 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่า t-test แบบ paired t-test ผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีตามที่ยังคาดหวังด้านทัศนียภาพที่ดีในการประกอบวิชาชีพ อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรู้ทางวิชาการและด้านทักษะในการปฏิบัติงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีตามที่เป็นจริงทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับดี โดยอันดับแรกคือ สมรรถนะด้านทัศนียภาพที่ดีในการประกอบวิชาชีพ รองลงมาคือสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะด้านความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีตามที่ยังคาดหวังกับสมรรถนะที่เป็นจริงใน 3 ด้าน คือด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านทัศนียภาพที่ดีในการประกอบวิชาชีพ พบว่า สมรรถนะที่ยังคาดหวังสูงกว่าสมรรถนะที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

ชุตติกาญจน์ แก่นโส (2558) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร และส่วนประสมการตลาด (9Ps) ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดที่ผ่านการทดสอบความตรงของเนื้อหาและมีระดับความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .951 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและ

พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง จำนวน 205 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ สมรรถนะผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจ และส่วนประสมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านบรรจุภัณฑ์ ด้านช่องทางการชำระเงิน โดยร่วมกันพยากรณ์การส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ร้อยละ 83 ในขณะที่สมรรถนะผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการวางแผน ด้านการควบคุมดูแลมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร ส่วนประสมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการจัดการ ไม่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ณิชามล พองน้ำ (2558) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำ และการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจกันที่มีประสิทธิผลในการทำงานโดยใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 400 ราย พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน จำนวนพนักงานในฝ่ายหรือแผนกสังกัด การสื่อสารภาษาไทย และการสื่อสารภาษาอังกฤษ ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ปัจจัยตัวแปรพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบสอนงานและให้การสนับสนุน และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน และปัจจัยตัวแปรการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือในทางขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการทำงาน

ปัญญารัตน์ ปานทอง (2558) ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประชากร คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะด้านสังคมที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี พร้อมกับวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประชากร คุณลักษณะด้านอาชีพ คุณลักษณะด้านสังคม และภาวะผู้นำตนเองของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ปลุกฝังองค์ความรู้ ยึดมั่นคุณธรรมให้เชิดชู เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่สากล ภาวะผู้นำของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลฯ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประชากร คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะด้านสังคม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 89 คน ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชายอายุระหว่าง 41-50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท ส่วนใหญ่

สมรส มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี และมีรายได้ 20,001-30,000 บาท ภาวะผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับที่ 1 คือ ด้านยุทธศาสตร์ความคิดสร้างสรรค์ อันดับที่ 2 คือ ด้านยุทธศาสตร์เชิงพฤติกรรม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านยุทธศาสตร์การให้รางวัลโดยธรรมชาติ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประชากร คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะด้านสังคมกับภาวะผู้นำตนเองฯ พบว่า ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองด้านยุทธศาสตร์เชิงพฤติกรรม มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (0.517) เช่น ดำรงตำแหน่งระหว่าง 11-15 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองด้านยุทธศาสตร์เชิงพฤติกรรมในระดับปานกลาง (0.509) และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองด้านยุทธศาสตร์ความคิดสร้างสรรค์ มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (0.512) ผู้ดำรงตำแหน่งระหว่าง 11-15 ปีขึ้นไป มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำตนเองด้านยุทธศาสตร์ความคิดสร้างสรรค์ ในระดับปานกลาง (0.504)

สรวิช สรรณพวงศ์ (2558) ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารองค์กรภาครัฐและเอกชน และศึกษาอิทธิพลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม และ แบบของการเป็นผู้นำ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านมนุษย์สัมพันธ์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านคุณธรรม จริยธรรมมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านแบบของการเป็นผู้นำ มีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจ ด้านการยึดมั่นในการดำเนินงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงาน และด้านความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของอาเซียน (AEC) มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ พบว่า ด้านการกำกับดูแลตรวจสอบ และด้านการร่วมพิธี หรือกิจกรรมต่างๆ มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ ด้านแบบของการเป็นผู้นำ พบว่า ด้านการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหา และด้านการให้อิสระในการทำงานมีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ตั้งวรรณวิทย์ และ อนุพงษ์ อินฟ้าแสง (2557) ศึกษาเกี่ยวกับ 1) บทบาทของ ทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของทีมงานของสถานประกอบการภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เปรียบเทียบบทบาทของทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะทีมงานของสถานประกอบการภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แยกตามสัญชาติของสถานประกอบการ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 372 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.51 มีอายุระหว่าง 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.10 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.61 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20001-25000 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.72 ทำงานอยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติในโรงงานคิดเป็นร้อยละ 44.59 และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.67 สัญชาติธุรกิจจากญี่ปุ่นคิดเป็นร้อยละ 87.87 เป็นธุรกิจขนาดใหญ่มีพนักงาน 200 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 94.10 ภาพรวมบทบาทของทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ สถานประกอบการในของสถานประกอบการภายในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการรับมอบหมายงานตามความรับผิดชอบ ด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในทีม ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามลำดับ

นภาพร เทพรักษา (2557) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเพื่อหาความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของพนักงานบริษัทเอกชน และศึกษาเรื่องสมรรถนะการบริหารของหัวหน้างาน ที่มีความสัมพันธ์ประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนงาน (Planning) และการจัดการ (Management) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analysis Thinking) การตัดสินใจ (Decision) การสื่อสาร (Communication) การสอนงาน (Coaching) และการพัฒนางานพนักงาน (Personal Development) เก็บข้อมูลจำนวนตัวอย่าง 400 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการทำงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับสมรรถนะ ในการบริหารจัดการด้านความเป็นผู้นำ, การวางแผนงาน การจัดการ, การสอนงาน การพัฒนางาน และพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

นพพร ลำสัน (2557) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อ 1) ตรวจสอบระดับภาวะผู้นำ สมรรถนะของผู้บริหาร และความเป็นเลิศของสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะของผู้บริหารและความเป็นเลิศของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ

สมรรถนะของผู้บริหาร 5) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 2 จำนวน 300 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 135 ข้อ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- 1) การศึกษาระดับภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ทุกองค์ประกอบ มีระดับความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหารและความเป็นเลิศของสถานศึกษา
- 3) ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา
- 4) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้บริหาร
- 5) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำ สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาหลังปรับโมเดล ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวมแสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บัณฑิต ปานสัมฤทธิ์ (2557) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) พัฒนารอบแนวคิด การวิจัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดสำนักงาน ป.ป.ส. จำนวน 306 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิชนิดที่เป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ มีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อม ปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรพบว่ามีอยู่ในระดับ ปานกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คือ วัตถุประสงค์ของการจัดจ้างภายนอกเพื่อลดค่าใช้จ่าย และ ภาระด้านสวัสดิการ เพื่อทุ่มเทกับงานหลักให้ได้ผลผลิตมากขึ้น การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพ ผลการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับเป็นแนวทาง ในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานเฉพาะ ดำเนินงานด้านพนักงานจาก การจัดจ้างภายนอก จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปรับปรุงกฎระเบียบให้ สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง กำหนดนโยบายชัดเจนในการพัฒนาพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก เน้น รูปแบบการทำงานเป็นทีมงาน สร้างภาวะผู้นำ การสรรหาพนักงานจากภายนอกไม่ยึดกับบริษัทเดียว เพื่อลดปัญหา การได้รับพนักงานไม่ตรงกับความต้องการ พนักงานมีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ปัญหาความล่าช้าในการ จัดส่งพนักงาน

ประนอม สุขสวัสดิ์ (2557) ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม และพัฒนาพัฒนาารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้นำในองค์กร 8 คน การสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย 17 คน การจัดสนทนากลุ่ม 9 คน และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 430 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีสภาพและปัญหามาก คือ กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร และระดับการติดต่อสื่อสาร ที่มีปัญหามากที่สุด คือ ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร 2) องค์ประกอบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อมมี 3 ด้าน คือ ความสามารถหลัก ความสามารถด้านการจัดการ และความสามารถด้านการสื่อสารองค์กร 3) รูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กรของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบด้วย กระบวนการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ระดับการสื่อสาร และความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารหรือสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำในองค์กร ผลการประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก ด้านความถูกต้องครอบคลุมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก ผลการประเมินรูปแบบรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก

พชร วงษ์แก้ว (2557) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพ การบริหารและควบคุมแผนงาน การสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม มนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรมจริยธรรม และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก จำนวน 400 คน ค่าความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ระดับร้อยละ 0.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.973 และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุม

แผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์ส่งผลมากที่สุด

พัชรินทร์ ปัญจณีนี (2557) ศึกษาเรื่อง 1) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากโดยภาพรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ปวีณิตย์ มากแก้ว (2556) ศึกษาเรื่องความสามารถและทักษะในการทำงาน เพื่อศึกษาถึงด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตสาทร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.735 โดยแจกแบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน ใช้สถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถและทักษะในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเขตสาทร ด้านการติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรืองานที่เกี่ยวข้อง ด้านความเชี่ยวชาญ ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้าง ไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงาน of พนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ส่วนด้านความรู้วิทยาการ หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการให้บริการด้วยความเต็มใจ ด้านการให้บริการที่เกินความคาดหวัง ด้านการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ด้านความร่วมมือในการทำงาน

ด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร ด้านการบริการที่ดี ด้านการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ด้านความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ ไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร

กมลพัชร หินแก้ว (2555) ศึกษาเรื่องระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 58 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 297 คน เลือกตัวอย่างจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น รวมทั้งสิ้น 355 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบ มาตรการส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-ต่ำสุด ได้แก่ ด้านการ ประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ต่างกันในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศและอายุ พบว่าภาพรวมแตกต่างกันในด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพัชร พูลสวัสดิ์ (2555) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาสถาบันการพลศึกษา ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จากผู้เชี่ยวชาญ 19 ท่าน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้สอนหรืออาจารย์ประจำหน่วยงานบริหารด้านวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และคณะกรรมการสภาสถาบันและคณะกรรมการวิทยาเขต ของสถาบันการพลศึกษา 17



วิทยาเขต สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จำนวน 550 คน โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม ตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 110 ตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาสถาบันการพลศึกษา มีตัวแปรที่สามารถอธิบาย ความผันแปรได้จำนวน 10 องค์ประกอบ คือ การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การสอนงานและมอบหมายงาน สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การวางกลยุทธ์ภาครัฐ สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันการพลศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันการพลศึกษา โดยรวมได้ร้อยละ 90.4 ( $R^2 = .904$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.012. สามารถทำนายสมรรถนะของผู้บริหารได้

วิจิตร ศิริพานิช (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะของครูโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจต่อการพัฒนาทักษะของครูโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูผู้สอนโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี จำนวน 56 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ งานวิจัยนี้กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานะโสด มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีอายุทำงานในโรงเรียนระหว่าง 3-4 ปี และมีประสบการณ์ทำงานเป็นครูระหว่าง 1-5 ปี ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg กับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยปัจจัยภายนอกจากสิ่งแวดล้อมของงาน (Hygiene Factors) จะเปรียบเทียบกับความต้องการ 3 ชั้นแรกของ Maslow คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยลดหรือเพิ่มความพึงพอใจแต่ไม่ได้นำไปสู่แรงจูงใจ ส่วนปัจจัยภายนอกลักษณะงาน (Motivates Factors) เทียบได้กับความต้องการ 2 ชั้นสูงของ Maslow คือความต้องการด้านการได้รับการนับถือ และความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ธาริณี อภัยโรจน์ (2554) ศึกษาในระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร ความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็นดังนี้ 1) หน่วยงานของบุคลากร 2) สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยมหิดล 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ที่ปฏิบัติงานของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา จำนวนทั้งสิ้น 233 คน ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบันมีความแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับส่วนของสมรรถนะหลักที่ยังไม่สมบูรณ์ (Core Competency) เสนอเป็นหลักสูตรเพื่อให้พนักงานรับการอบรม คือ สูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีจริยธรรมอันพึงประสงค์ และหลักสูตรการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม

ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2554) ศึกษาเพื่อความสัมพันธ์และอำนาจการทำนายของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แรงจูงใจการปฏิบัติงานกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 275 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวม อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยค่าจูง อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี แรงจูงใจการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตัวแปรที่สามารถทำนายสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพตามลำดับคือ ด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ด้านความสำเร็จ และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 34.5 ด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ด้านความสำเร็จ และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 34.5

ศิริวิมล สุขพนารักษ์ (2554) ศึกษาเรื่อง 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ เขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมระดับสมรรถนะการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปริชญ์ พิชญวิจิตร (2544) ศึกษาเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งใน ประเทศไทย พบว่า องค์การให้ความสำคัญกับสมรรถนะ ด้าน ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) การจัดการงาน (work management) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม (cohesiveness & team working) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสาร (communication) ความสามารถรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือ (accountability & creditability) และภาวะผู้นำ (leadership) โดยพบว่า ขีดความสามารถหรือสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน (core competency) ของบุคลากร ได้แก่ ความมุ่งมั่นความสำเร็จ (achievement orientation) และการจัดการงาน (work management)

ลีน่า และคณะ (Leena M. Punckt. et al, 2015) ศึกษาความสัมพันธ์ของเป้าหมาย การสร้างแรงบันดาลใจส่วนบุคคลและลักษณะการประกอบอาชีพของอาสาสมัคร ที่สัมพันธ์กันในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในวัยเกษียณ และความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสำรวจทางออนไลน์กับผู้สูงอายุ จำนวน 661 คน ที่ทำงานอาสาสมัครในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เพื่อประเมินเป้าหมายของพวกเขา ลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบอาชีพของโครงการของพวกเขาและความพึงพอใจ ชีวิตและการทำงาน ผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าผู้ทำงานอาสาสมัครหลังเกษียณ มีการรับรู้ชีวิตและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่าง แรงจูงใจของความสำเร็จ การชื่นชม การติดต่อกันอย่างอิสระ มีผลอย่างมีนัยสำคัญ ความพึงพอใจในชีวิตและความพึงพอใจในการทำงาน มีผลกระทบทางอ้อม ลักษณะการประกอบอาชีพ การยกย่องชื่นชม ความอิสระในการติดต่อ มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน

วีต้า บาร์นยุก (Vita Baranyuk, 2015) งานวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์ประสบการณ์ของการสร้างขีดความสามารถระดับมืออาชีพและการสื่อสารของนักสังคมสงเคราะห์ในอนาคต ของระบบการศึกษาของประเทศในยุโรป ตะวันตกโดยเฉพาะในฝรั่งเศสเยอรมนีและสวีเดนและแลนด์ บนพื้นฐานของการทั่วไปของข้อมูลการศึกษาจะได้รับพบว่า แต่ละประเทศจะมีเทคนิคของตัวเองของการสร้างขีดความสามารถระดับมืออาชีพและการสื่อสารของสังคมที่มีความเฉพาะของตัวเองและอยู่บนพื้นฐานของลักษณะทางสังคม ในขณะที่ด้วยกันคุณสมบัติพื้นฐานที่นักสังคมสงเคราะห์ควรมีคือ การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (มุ่งมั่นในการสื่อสารความสามารถในการทำงาน

ร่วมกันเพื่อสร้างการสื่อสารกับสมาชิกที่แตกต่างกันของสังคมความรู้เกี่ยวกับมารยาทการพูดมืออาชีพ การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ

หยู และ เซียว (Yu, M. and Xiao, 2015) ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยยึดตาม รูปแบบความสามารถ ชีตความสามารถการจัดการองค์กร เช่น สามารถเปลี่ยนผลการดำเนินงานโดดเด่นในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง ความแตกต่างที่มีศักยภาพของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแข็งแกร่ง และยั่งยืนยอม ความผูกพันและการมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย ที่ส่งผลโดยตรง ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

อิทก้า และ บาลาซอว์ฟ (Hitka Milos and Balazov Zeneta, 2015) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจที่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆที่ ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจในรูปแบบที่แตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจง ศึกษาด้วยการใช้ แบบสอบถาม แบบวัดค่า 5 ระดับ ทำการศึกษาปัจจัยที่ครอบคลุมแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์กร ผลการศึกษาแสดงค่าทางสถิติว่าทุกปัจจัยมีผลต่อแรงจูงใจทุกตัวแปร ยกเว้น ตัวแปรเรื่อง การ กำหนดรางวัลในอนาคต ที่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

อุลริค และคณะ (Ulrich et al, 2015) ศึกษาเพื่อหาความจำเป็นที่ผู้เชี่ยวชาญด้าน ทรัพยากรบุคคลควรมีเพื่อช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานตอบสนองต่อ ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้น สมาคมการบริหารบุคลากรกว่า 90 ประเทศมีทรัพยากรบุคคลสมาชิวิชาชีพ มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงความสามารถของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการสร้าง เครื่องมืออาชีพ การพัฒนาความเป็นมืออาชีพและพัฒนาคุณลักษณะส่วนตัว ความรู้ ทักษะและ ความสามารถที่จำเป็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้าน บริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรเร่งพัฒนา

ซู และ ยี่ (Xu, A. and Ye, L., 2014) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบ ของความสามารถของครูในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะของการออกแบบวิธีการแนวทาง ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการสัมภาษณ์เหตุการณ์และแบบสอบถามวิธีสัมมติ เช่น คุณภาพขั้นพื้นฐาน ความสามารถในการ เรียนการสอน การรับรู้ของอุตสาหกรรม และปริมาณงานวิจัย มีอิทธิพลต่อความสามารถของครูในการปฏิบัติงานที่ ถูกตรวจสอบโดยใช้การวิจัยเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบกระหว่างระดับความสามารถของครู สัมมติและการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยวิจัยกับภาคอุตสาหกรรม ลักษณะโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างปริมาณงานวิจัย, ความสามารถในการเรียนการสอน, การรับรู้ของอุตสาหกรรมและการปฏิบัติงาน และบรรยากาศทางวิชาการที่มีบทบาท ร่วมกันระหว่างความสามารถและประสิทธิภาพการทำงาน

ชาเมคซนิค (Roman Zámečník, 2014) ศึกษาวิธีการออกแบบ และจัดทำโปรแกรมสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ให้กับพนักงานในบริษัท ได้มีแรงจูงใจที่จะให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ประเมินโดยวิธีแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ เพื่อสร้างโปรแกรมการจูงใจแบบครบ ผลการวิจัยพบว่า ว่าแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดจากการศึกษาคือ การพึ่งตัวเอง หรือการมีความเป็นอิสระ สัมพันธระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ระดับของความรับผิดชอบส่วนบุคคล และบรรยากาศในการทำงาน ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

บาวแธม (Baotham, S. 2013) ศึกษาเรื่องของสมรรถนะหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและการมีส่วนร่วมในการทำงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสายบริหาร ที่สนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับประสิทธิภาพการทำงานที่ดี เพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในงานปัจจุบันของตน หรือเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานอื่น ๆ ผลการศึกษา พบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานเชิงบวก เกิดจากการมีความรับผิดชอบในงานที่เฉพาะเจาะจง และมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการทำงานตนเอง ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สมรรถนะที่หลักประกอบด้วยเอาใจใส่ในบริการ การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมงานเป็นตัวแปรของความสัมพันธ์นี้ ในการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญ

ยูน และ คณะ (Yoon et al, 2013) ศึกษาเรื่องการพัฒนาความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของพยาบาลและความพึงพอใจต่อการสร้างแรงกระตุ้นการปฏิบัติอาชีพ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาความสามารถเป็นมืออาชีพพยาบาลและพึงพอใจในงานผลประกอบการวัดที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษพบว่าความพึงพอใจในการทำงาน มีผลเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงกระตุ้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานและพัฒนาางานอย่างมืออาชีพ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

รอซคอฟ ชุง และ สุย (Rozhkov, Cheung and Tsui, E., 2013) เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับบริบทโครงการส่งผลกระทบต่อสมรรถนะและประสิทธิภาพของทีมงานของโครงการนวัตกรรมกับบริบทการทำงานในสภาพแวดล้อมโครงการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ทีม คุณลักษณะของผู้จัดการ การสอนงาน นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและทีมงานที่สูงขึ้น สมรรถนะถือว่าเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล รวมทั้งทักษะและความรู้ที่ประจักษ์ในพฤติกรรมของพนักงานและเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถคาดการณ์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานระดับสูง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของแต่ละบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงานโดยการอำนวยความสะดวก การสนับสนุนช่วยเหลือที่จำเป็นในการทำงานที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละบุคคล ช่วยพัฒนามุมมองที่ครอบคลุมการจัดการองค์กร ผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมงาน และวิธีการตัดสินใจในการสร้างทีมงานอย่างมีนัยสำคัญ

เอเลนี และคณะ (Eleni Gaki et al., 2013) ศึกษาลักษณะทางประชากรและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานสร้างแรงจูงใจในการทำงานพยาบาลชาวกรีก จำนวน 200 คน ด้วยแบบสอบถามแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ คุณลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมงานที่ทำ และความสำเร็จ วัดค่าด้วย ลิเคอร์ต์ สเกล ห้าระดับ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมของที่ทำงานมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญอย่างไรก็ตามปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับรางวัลเชิงเศรษฐกิจ แต่ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับการบรรลุจุดหมาย ความตระหนักรู้เข้าใจของแต่ละบุคคล

วีรกิตติ์ และ ไรอัน (Weerakit Tavitiyaman, Ryan, 2014) ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจความสามารถของผู้หน้าที่จำเป็นของผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ในโรงแรมในประเทศไทย การวิเคราะห์ปัจจัยของผู้นำ 10 ด้าน ได้แก่ ความสามารถเป็นผู้นำ ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผน และการสร้างทีมงาน จริยธรรม ทักษะการสื่อสาร ความยืดหยุ่น และความใส่ใจต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงาน จริยธรรมความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้จัดการทั่วไปควรมี ในทางตรงกันข้ามความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และการวางแผนการทำงาน มีสำคัญระดับน้อยสุด

อายิด (Ayd, O. T., 2012) ศึกษาปัจจัยกระทบของแรงจูงใจ กลุ่มปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานวิจัยของนักวิชาการ จำนวน 150 คน สังกัดมหาวิทยาลัยแห่งชาติตุรกี พิจารณาจากจำนวนบทความส่งตีพิมพ์ในวิทยาศาสตร์ และดัชนีการอ้างอิง ผลการศึกษา พบว่า 1) การรับรู้ของนักวิชาการเกี่ยวกับผลของกลุ่มปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ เงินเดือน ความปลอดภัยงาน นโยบายการบริหาร การดูแลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานะและสภาพการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานวิจัยอย่างมีนัยสำคัญ

แอลรูมี และคณะ (Alroomi. et al, .2012) ศึกษาเรื่อง การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน เนื่องจากการเกษียณ การศึกษาครั้งนี้เป็นการจำแนกหลักการประเมินสมรรถนะการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักได้แก่ ทักษะ ความรู้และคุณลักษณะส่วนบุคคลและ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาความสามารถ จัดลำดับความสำคัญของแต่ละสมรรถนะและพิจารณาแนวทางเพิ่มระดับความสามารถระดับที่เหมาะสมความสามารถที่แท้จริง ผลการศึกษานี้สามารถช่วยให้ประมาณค่าใช้จ่ายและการออกแบบที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของพนักงานแต่ละคน

บาล และคณะ (Bal, P. M. et al, 2012) ศึกษาเพื่อสำรวจพนักงานด้วยแบบสอบถามจากพนักงานทั้งสิ้น 1,083 คน เกี่ยวกับสิ่งที่เป็นปัจจัยที่มีบทบาทต่อตัวแบบข้อเสนอ (I-deals) เช่น ข้อเสนอพร้อมกันเป็นกรณีพิเศษที่สร้างขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กรของพวกเขา กบการสร้างความตั้งใจของพนักงานในการทำงานอย่างต่อเนื่องหลังจากการเกษียณอายุ โดยตัวแบบ I-deals ที่มีความยืดหยุ่นสามารถให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สัมพันธภาพที่ดี ความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องผ่านตัวแบบ I-deals นี้

อัสรี และ รัสแซลลี (Asree and Razalli, 2010) ศึกษาตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงานของ บริษัท ให้บริการโรงแรม เพื่อตรวจสอบภาวะการเป็นผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ความสามารถ การเป็นผู้นำ ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ผลการปฏิบัติงาน การมีรายได้เพิ่มขึ้น การออกแบบวิธีการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสามารถเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีภาวะผู้นำ นอกจากนี้ในการตอบสนองที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรายได้ที่ได้รับ ความสามารถเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับโรงแรมที่จะตอบสนองเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกับลูกค้า ขณะที่การรับรู้อัตราค่าแรงที่ได้รับน้อย จะมีการตอบสนองการปฏิบัติงานต่ำ ผู้จัดการโรงแรมต้องไม่เน้นเพียงแค่ปรับปรุงความสามารถเป็นผู้นำของพวกเขา แต่ควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแก่พนักงาน มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนการปฏิบัติการ เพื่อโรงแรมของพวกเขามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องค้นพบ ว่ามีผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การใส่ใจฟังพนักงาน การให้รางวัล ยอมรับการทำงานของพนักงาน และการดูแลสวัสดิการ นำไปสู่ผลกระทบในเชิงบวกต่อ ความสามารถของโรงแรมที่สร้างความพอใจการให้บริการแก่ลูกค้า

บาร์แตรม (Bartram, D., 2005) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสมรรถนะเป็นกรอบในการวัดเกณฑ์ สมรรถนะของผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ จากทั้งหมด 8 สมรรถนะ การทดสอบความสามารถในการบริหารงาน พบว่ามีสมรรถนะ 4 จาก 8 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ผลตอบแทน การมีเป้าหมายการทำงาน มีค่า ตั้งแต่ 0.20-0.44 สำหรับ ความถูกต้องในการดำเนินงานมีผลการพยากรณ์ร่วมกันที่ระดับ 0.53

บอนส์ดอร์ฟ (Bondsdorff, 2009) ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคล สุขภาพ การทำงาน แรงงานวัยกลางคนและแรงงานสูงอายุที่เกี่ยวกับปัจจัยทางจิตวิทยา มีผลต่อความต้องการเกษียณ ก่อนกำหนดหรือยังทำงานต่อไปเช่นเดิม และปัจจัยใดบ้างที่ใส่ใจผู้สูงอายุให้ทำงาน ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้เรื่องของตนเองนั้นยังคงมีสุขภาพดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน เช่นความพอใจในงาน ให้อำนาจการดูแลงานอย่างสมบูรณ์ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหลังเกษียณ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ด้านปัจจัยกระตุ้นนั้น เป็นส่วนหนึ่งที่ได้สังเคราะห์ออกมาเป็นแนวโน้มตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยประกอบด้วยด้วย ความต้องการการเจริญเติบโต โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ การมุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน ลักษณะงานน่าสนใจ และความรับผิดชอบ ดังตารางที่ 1





ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง

ผู้แต่ง/ปี	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ :ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง					
	การเจริญเติบโต	โอกาสก้าวหน้าในงาน	การยอมรับนับถือ	การสัมฤทธิ์ผล	ลักษณะงานที่น่าสนใจ	ความรับผิดชอบ
1. วิจิตร ศิริพานิช (2555)	/	/		/	/	
2. วราภรณ์ ชูคันหอม และ พีระศักดิ์ศรีธำมาช (2553)			/	/	/	/
3. Akhavan Peyman (2011)	/	/	/	/	/	/
4. Ahmed Ishfaq (2010)				/		
5. Anikin, V. (2013)					/	/
6. Arokiasamy et al. (2013)		/			/	
7. Barba-Sánchez (2012)	/		/			
8. Bogoviz, A. V., et al. (2013)	/	/	/		/	
9. Cerasoli, et al. (2014)		/			/	
10. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013).	/	/			/	
11. Gaki E. et al. (2013).			/	/	/	
12. Finkelstein, L. M. (2015)	/		/			/
13. Gov Orni. (2015)			/		/	
14. Hitka M. and Balazova (2015)		/	/	/	/	
15. Jang Bong Gee (2015)	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบตัวแปรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง					
	การเจริญเติบโต	โอกาสก้าวหน้า ในงาน	การยอมรับ นับถือ	การสัมฤทธิ์ผล	ลักษณะงาน น่าสนใจ	ความรับผิดชอบ
16. Jayawarna, D. et al. (2013).			/	/		/
17. Jojo, A. (2015)		/			/	
18. Koravos, J. (2015).	/	/	/	/	/	/
19. Leena Maren Pundt et al. 2015)			/	/	/	
20. Manzoor (2012)			/		/	/
21. Masvaure, P. (2012).					/	/
22. Misra, P.,(2013)		/			/	
23. Moton, H. L. (2014).	/		/		/	
24. Örestig, J., et al. (2013).		/	/			
25. Roman Zámečník. (2014).	/	/	/	/		/
26. S. K. Parker. (2014).			/	/	/	/
27. S. M. Park & Rainey, H. G. (2012)	/	/	/	/	/	/
28. Seing, I., et al. (2015).	/		/			
29. Shea, C. E. (2012).			/			
30. Trépanier, S. G. (2014)		/			/	
31. Uzonna, U. R. (2013).		/		/		
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>12</b>

จากตารางที่ 1 การศึกษางานวิจัยที่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) ประกอบด้วยแนวโน้มองค์ประกอบย่อย 6 ประเภทสรุปได้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง จากการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการสังเคราะห์เป็นแนวโน้มตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ประกอบด้วย ความต้องการการเจริญเติบโต โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ การมุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน ลักษณะงานที่น่าสนใจ และความรับผิดชอบ

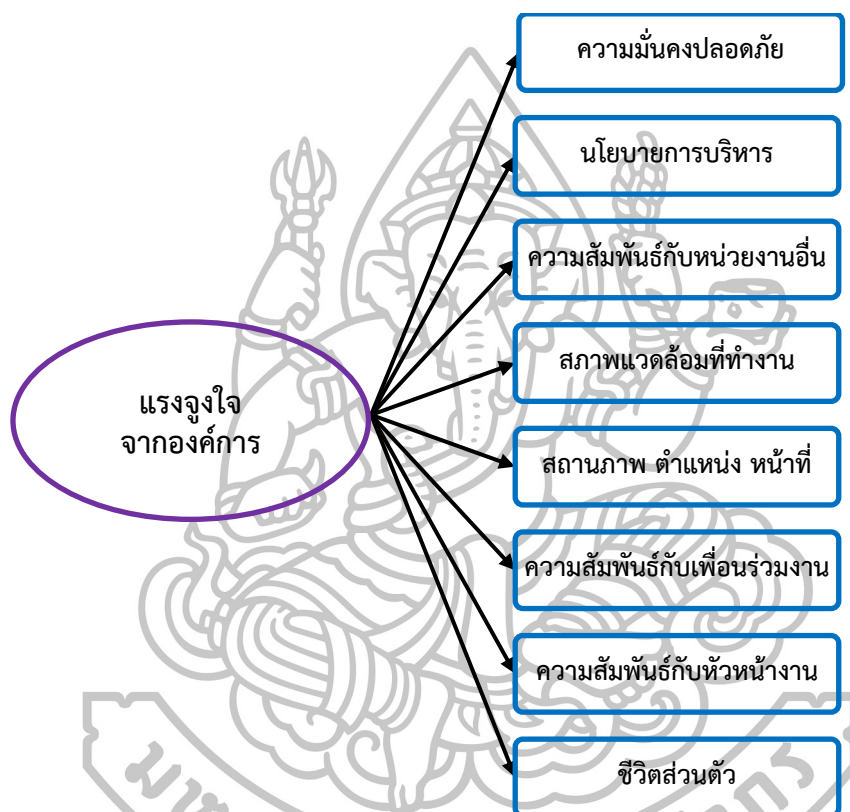
ตารางที่ 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากองค์การ

ผู้แต่ง/ปี	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization)						
	ความมั่นคง	นโยบายการบริหาร	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	สภาพแวดล้อมที่ทำงาน	งานและชีวิตส่วนตัว	สถานภาพและตำแหน่ง	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
1. Ayd, O. T. (2012)	/	/	/	/		/	/
2. Jang Bong Gee. (2015)		/	/				
3. Dieleman., et al. (2003)	/			/			
4. Eleni Gaki., et al. (2013).			/	/		/	
5. Kan Fer R. et al. (2013)			/	/	/		
6. Milos H., (2015)	/		/		/	/	
7. Mo Li (2006)	/	/			/	/	/
8. Mohammad K. and Anowar Hossain.(2012)			/		/	/	
9. Roman Zámečník. (2014).	/		/	/		/	/
10. Houlfort N. (2015)		/	/		/	/	/
11. Drittich D., et al. (2010)		/		/			
12. Jarkas A.M., Bitar C.G. (2012)		/	/		/		/
13. Phillipson C. (2013)	/	/				/	/
14. Jousten, A., & Lefebvre, M. (2016).		/	/		/		/
15. Virtanen, M. et al. (2014)		/		/	/		
16. Hochfellner, D. (2014)	/	/		/		/	

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ : แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization)						
	ความมั่นคง	นโยบายการบริหาร	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	สภาพแวดล้อมที่ทำงาน	งานและชีวิตส่วนตัว	สถานภาพและตำแหน่ง	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
17. Phillipson C. (2013)	/	/				/	/
18. Jousten, A., & Lefebvre, M. (2016).		/	/		/		/
19. Virtanen, M. et al. (2014)		/		/	/		
20. Hochfellner, D. (2014)	/	/		/		/	
21. Kanfer R. et al., (2013)		/	/	/			
18. Beier, M. E. (2015).		/	/	/			/
19. Kooij, D. T. (2015).		/	/		/	/	
20. Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (Eds.). (2016).		/	/		/	/	
21. Schalk, R., & Desmette, D. (2015)			/	/	/	/	
22. Stamov-Roßnagel, C. (2015).		/	/	/		/	
23. Jex, S. M., & Liu, X. (2016).		/		/			
24. Thrasher, G.R. (2016)		/	/	/	/		
รวม	9	21	18	16	14	15	10

จากตารางที่ 2 จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) และสรุปเป็นองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สำหรับการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับเข้าสู่กำลังแรงงาน จำนวน 9 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ด้านแรงจูงใจจากองค์การ จากการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากภาพที่ 6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านแรงจูงใจจากองค์การ ประกอบด้วย ความมั่นคงปลอดภัย นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ค่าตอบแทน สถานภาพและตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และชีวิตส่วนตัว

ตารางที่ 3 องค์ประกอบตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านสมรรถนะการทำงาน

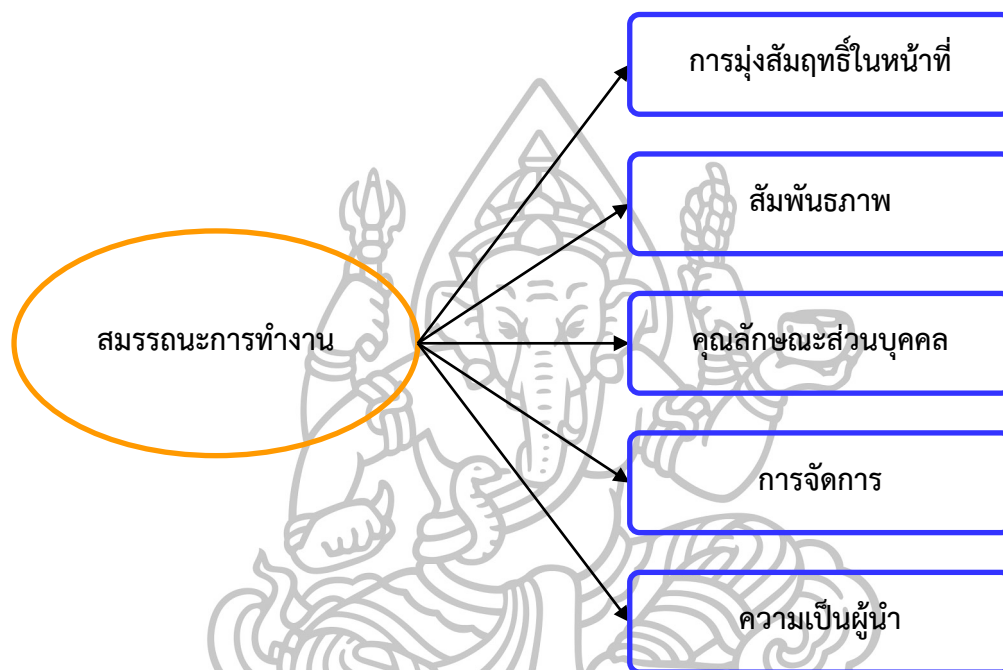
ผู้แต่ง/ปี	สมรรถนะในการทำงาน (Work Competency)				
	การมุ่งสัมฤทธิ์ ในหน้าที่	สัมพันธภาพ	คุณลักษณะ ส่วนบุคคล	การจัดการ	ความเป็นผู้นำ
1. ทศนีย์ ตั้งวรรณวิทย์ และ อนุพงษ์ อินฟ้าแสง (2557)	/	/	/	/	/
2. ชุตติกาญจน์ แก่นโส. (2558).				/	/
3. นภาพร เทพรักษา. (2557)	/	/		/	/
4. พชร วงษ์แก้ว. (2557)	/	/		/	/
5. ปวีนิตย์ มากแก้ว (2556)	/		/	/	
6. ธาริณี อภัยโรจน์. (2554)	/	/	/	/	/
7. ณัฐพัชร์ พูลสวัสดิ. (2555)	/		/	/	/
8. ณิชามล ฟองน้ำ (2558)			/	/	/
9. พัชรินทร์ ปัญจมนี. (2557)	/	/	/	/	
10. สรวีช สรมนาพงศ์. (2558)	/		/		
11. ปัญญารัตน์ ปานทอง. 2558)	/				
12. กมลพัชร หินแก้ว. (2555)	/	/	/		
13. ศิริบุญ รุ่งหิรัญ (2554)		/		/	
14. ศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554)	/	/	/		
15. ประนอม สุขสวัสดิ์. (2557)/		/	/	/	
16. นพพร ลำสัน. (2557)					/

ตารางที่ 3 องค์ประกอบตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านสมรรถนะการทำงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี	สมรรถนะในการทำงาน (Work Competency)				
	การมุ่งสัมฤทธิ์ใน หน้าที่	สัมพันธภาพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	การจัดการ	ความเป็นผู้นำ
17. ธนิษฐา ชีวพัฒนพันธุ์. (2558)		/	/	/	
18. Park, Chung, and Kim. (2016).			/		
19. Kim, Kim, J., Park. (2015)		/	/		
20. Yu, M. and Xiao, (2015)	/				
21. Zhenyu Tang, (2013)	/				/
22. Vita Baranyuk. (2015)	/	/			
23. Ulrich, et al. (2015)	/	-	/	/	/
24. Xu, A., and Ye, L. (2014)	/	/	/	/	
25. RUSU, C. (2015)		/	/	/	
26. Tavitiyaman, Weerakit and Ryan.(2014)	/		/	/	/
27. Rozhkov, Cheung and Tsui, E. (2013)	/	/	/		/
28. Baotham, S. (2013)				/	/
29. Alroomi et al., (2012.	/	/		/	/
30. Asree, Razalli. (2010)	/	/			/
31. Bartram, D. (2005)	/		/		
32. Barber, C. S., & Tietje, B. C. (2004)		/	/	/	
รวมทั้งสิ้น	21	18	20	19	15



จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยนำไปสู่การพัฒนาไปสู่การขึ้นรูปตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะ แบ่งเป็น 5 ด้านด้วยกัน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน  
ด้านสมรรถนะการทำงาน จากการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

จากภาพที่ 7 สมรรถนะการทำงานทั้ง 5 ด้าน ด้าน ประกอบด้วย การใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ งาน สมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีความสำเร็จ (Success) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ เกี่ยวข้องกับการมีสัมพันธภาพที่ดี มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้อื่น สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกิดมาจากความเชื่อ ความรู้สึก ส่งผลต่อการทำงานโดยรวม และเป็นการดึงเอาเอกลักษณ์ของตนเองออกมา สมรรถนะด้านการจัดการ เป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้มีความสามารถ สามารถจัดการงานขององค์กรได้ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ผู้ที่มีสมรรถนะด้านนี้ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ช่วยเหลือ นำบุคคลให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การ สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านนี้ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ผลสำเร็จ บุคคลผู้มีสมรรถนะด้านนี้ เป็นผู้วางแผนงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานเสมอ การดำเนินงาน การตัดสินใจที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ควบคุม

บริหารตนเองได้ดี มุ่งเอาใจใส่คุณภาพของงานมาก มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีช่วยวิเคราะห์แนวโน้มในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ เกี่ยวข้องกับลักษณะอุปนิสัยของบุคคลและการมีสัมพันธระหว่างตนเองกับบุคคลอื่น การเป็นผู้มีสัมพันธภาพเป็นสิ่งจำเป็นต้องฝึกฝนให้เกิดนิสัย เกี่ยวกับการเข้าใจผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจ ตอบสนองการติดต่อหรือติดตามของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดี รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ แสดงทัศนคติที่เอื้ออำนวยผู้อื่น การตั้งใจฟังปัญหาละเอียดอ่อน สนใจช่วยเหลืออย่างกระตือรือร้น สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลา ความพยายาม และการมีทักษะ สร้างจนเป็นนิสัยและแสดงออกด้านการมีสัมพันธภาพอย่างเป็นธรรมชาติ

คุณลักษณะส่วนบุคคล เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของบุคคลและสะท้อนออกมาในลักษณะความเชื่อ อารมณ์และความรู้สึกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่ดีของบุคคลที่องค์การต้องการ เช่น ความใฝ่หาความรู้ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ความซื่อสัตย์ ความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ ลักษณะและความรู้สึกเหล่านี้เกิดขึ้นในระดับลึกของจิต การสร้างคุณลักษณะดีเหล่านี้ทำได้ยากกว่า การสร้างความรู้และสร้างทักษะ ซึ่งการเป็นผู้มีคุณลักษณะที่ดีขององค์การ เป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ลักษณะส่วนบุคคลจึงเป็นสมรรถนะที่สำคัญไม่น้อยกว่าสมรรถนะด้านอื่น

สมรรถนะด้านการจัดการ สมรรถนะด้านนี้สามารถบ่งบอกได้ว่า บุคคลใดสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเด่นได้ เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักสำคัญคือ การจัดการหรือโครงการ การให้ความรู้หรือการนิเทศพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น สมรรถนะด้านการจัดการเป็นการสร้างทิศทางและมอบหมายแก่สมาชิกในทีม เพิ่มพลังและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานโดยดูจากพื้นฐานศักยภาพของบุคคล ตลอดจนมีความพร้อมการให้ข้อมูลย้อนกลับ

สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ คือความสามารถ ในการอธิบายวิสัยทัศน์ภารกิจของหน่วยงาน เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงาน วิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้ รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน มีการใช้แรงจูงใจคนในองค์การ การตัดสินใจต่อผู้อื่นทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัย	สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้
1.แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ	ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2.แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ	ทฤษฎีการจำแนกประเภทผู้สูงอายุจำแนกตามเกณฑ์ชีวภาพ จิตวิทยา สังคมวิทยา
3.แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ	ความหมายแรงจูงใจ สิ่งจูงใจ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ กระบวนการเกิดแรงจูงใจ ประเภทและองค์ประกอบของแรงจูงใจ
4.แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ	ความหมายของสมรรถนะ การจำแนกประเภทและองค์ประกอบย่อยของสมรรถนะ 5 ด้าน ด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ ด้านความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งองค์ประกอบย่อย
5. แนวคิดการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ	ความหมาย ลักษณะสำคัญ ลักษณะของกำลังแรงงาน การกลับสู่กำลังแรงงาน
6. แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย	หลักการบริหาร และการดำเนินการร่วมกับนโยบาย ภาพรวมของการบริหารเชิงนโยบาย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	สนับสนุนความสำคัญของงานวิจัย เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ใช้สร้างเครื่องมือวิจัย เลือกใช้สถิติที่เหมาะสม มีแบบแผนการวิเคราะห์ข้อมูล สนับสนุนการอภิปรายผล

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษาไว้ดังที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแนวทางนำวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยนี้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
1.แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ	✓	✓	✓	✓	✓
2.แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ	✓	✓	✓	✓	✓
3. แนวคิดเกี่ยวกับการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ	✓	✓	✓	✓	✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ	✓	✓	✓	✓	✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ	✓	✓	✓	✓	✓
6.แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย	✓	✓			✓
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓		✓

จากตารางที่ 5 สรุปแนวการสังเคราะห์องค์ประกอบและทบทวนงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการวิจัยออกเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย 1) แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ 2) แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ 3) แนวคิดการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ 4) แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ 5) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ 6) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงนโยบาย 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้พัฒนาเป็นตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นเรื่องแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน

ผู้สูงอายุซึ่งผู้สูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น นับเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญ การทำความเข้าใจในลักษณะความเป็นผู้สูงอายุ ช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่าง คุ่มค่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ มีส่วนสำคัญช่วยให้การทำความเข้าใจผู้สูงอายุทั้งด้าน กายภาพ จิตใจ สังคม อันเป็นส่วนสำคัญที่ผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน แนวคิดดังกล่าวได้ จำแนกลักษณะของผู้สูงอายุแต่ละช่วงวัย สภาพจิตใจ ลักษณะการเข้าสังคม เป็นการสร้างความเข้าใจ เรื่องของผู้สูงอายุมากขึ้น โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่ยังมีคุณภาพ มีความกระตือรือร้น มีความคิดเชิงบวก เชื่อมั่นในศักยภาพการทำงานตนเอง ที่ยังคงสามารถปฏิบัติงานได้ดี แม้อยู่ในวัยสูงอายุ แนวคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานของผู้สูงอายุ เป็นการศึกษาเพื่อเข้าใจกระบวนการเกิดแรงจูงใจ สิ่ง ที่นำมาใช้เพื่อการจูงใจ การจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการแต่ละระดับ แนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะการทำงานของสูงอายุ แนวคิดนี้เป็นส่วนเชื่อมโยงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน กล่าวคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและมีความ สอดคล้องกับสมรรถนะการทำงานแต่ละด้าน แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย เป็นการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจแนวทางหรือกรอบดำเนินกรที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ เพื่อการปฏิบัติงานทุก ด้านที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ เชื่อมโยงแนวทางการสร้างแรงจูงใจได้อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำมาสร้าง เป็นแนวโน้มตัวแบบและพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย แบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบวิธีการผสมผสาน (Multi Methods) เก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยอนาคตแบบ EDFR และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เพื่อพัฒนาแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อศึกษาองค์ประกอบของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อพัฒนาแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานแก่หน่วยงานที่มีนโยบายเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุกลับมาปฏิบัติงานหลังเกษียณ

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสาร เพื่อพัฒนาแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

การวิจัยเอกสารสำหรับการวิจัย การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน นี้ เป็นการสำรวจสภาพความเป็นจริงของเหตุการณ์ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ ข้อมูล รูปแบบต่างๆ ที่มีบุคคลอื่นได้บันทึกหรือตีพิมพ์เผยแพร่ไว้แล้วและถือว่าการวิจัยเอกสารเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social research) ด้วยอย่างหนึ่ง การศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร นักวิจัยควรพิจารณาและกำหนดแนวทางในการวิจัยด้วย กล่าวคือ เอกสารส่วนใหญ่อาจเขียน โดยบุคคลหรือคณะบุคคลก็ตาม ล้วนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะสำหรับเอกสารชิ้นนั้น และอาจจะมีได้กล่าวถึง

ประเด็นที่นักวิจัยต้องการศึกษาอย่างชัดเจนนัก วัตถุประสงค์ของเอกสารที่นำมาศึกษากับ วัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงอาจจะไม่สอดคล้องกัน เกโบรอน (Mogalakwe M., 2006) ได้ อธิบายประเด็นนี้สรุปได้ว่า เอกสารแต่ละฉบับนั้นเขียนขึ้นโดยมีเป้าหมายหรืออยู่บนสมมติฐานที่ แตกต่างกันไป นอกจากนี้ ยังนำเสนอในวิธีและรูปแบบที่แตกต่างกันไปอีกด้วย การนำข้อมูลจาก เอกสารต่างๆ มาวิเคราะห์ นักวิจัยจึงต้องให้ความสำคัญ โดยจะต้องสนใจอย่างยิ่งต่อเป้าหมายที่ แท้จริงของเอกสาร รวมถึงผู้ที่เป็นผู้ใช้ข้อมูลจากเอกสารนั้นอย่างแท้จริงด้วย

สำหรับในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยเอกสาร (Documents research) ในการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มตัวแบบเชิง นโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารเผยแพร่ โดยได้ทำการรวบรวมข้อมูล และทำการบันทึกข้อมูลที่ ต้องการไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการศึกษา ออกแบบและกำหนดวิธี วิจัยเอกสาร จากแผนภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร มีกระบวนการดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1.1 วิจัยเอกสาร

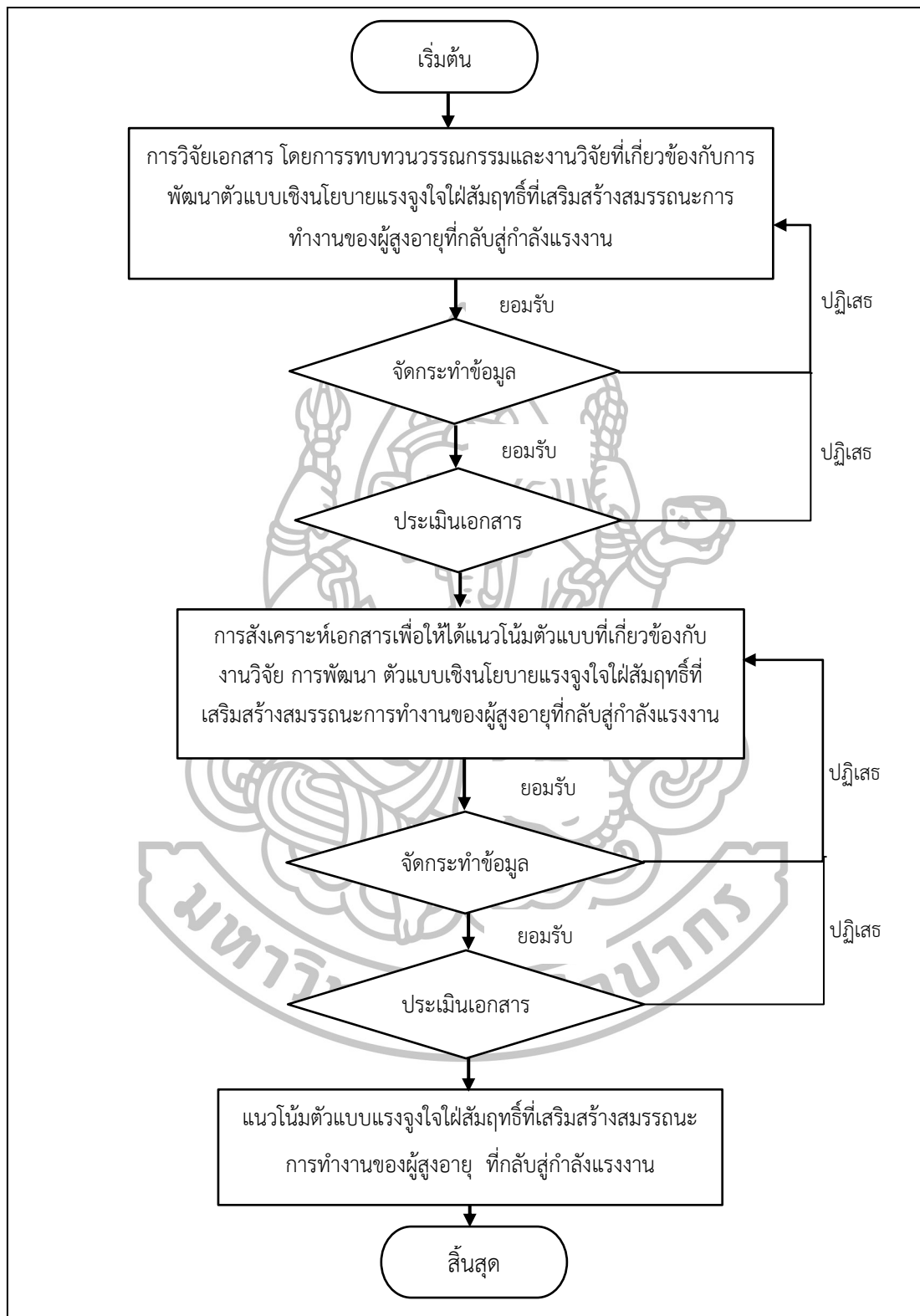
การวิจัยเอกสารดำเนินการดังนี้ 1. การคัดเลือกเอกสาร เกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารมาใช้ ในการวิจัยทั้งหมดได้มาจากการศึกษาจากสื่อเอกสารในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยเหตุนี้ การคัดเลือกเอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นในการวิจัยย่อมมีมาก อีกทั้งเอกสารบางชนิดยังมีความซับซ้อนของข้อมูล ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง มีเกณฑ์สำหรับงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือก โดยมีข้อพิจารณาดังนี้ ความทันสมัยของข้อมูล โดยผู้วิจัยดูจาก แนวคิดหรือทฤษฎีนั้นยังสามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ เพื่อสามารถนำมาสร้าง กรอบแนวคิด วิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับเรื่อง ที่ต้องการศึกษา ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษา จากแหล่งข้อมูลที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและมีการยืนยันข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ข้อมูลหรือเอกสาร ที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยพยายามศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิชาการที่เป็น ที่ยอมรับในคุณภาพของงาน โดยเฉพาะแนวคิดทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้สูงอายุ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใน ผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ตัวแบบแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานมี ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้แนวทางการสังเคราะห์เอกสารร่วมกันระหว่าง แนวทางสังเคราะห์แบบนิรนัย (Deductive approach)

คือ นำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มายืนยันกับเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล และใช้แนวทางการสังเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive approach) การหาความจริงแบบอุปนัย เป็นการหาความรู้โดยการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริงย่อย จากข้อเท็จจริงย่อยๆ หลายๆ จำนวนนำมาสรุปเป็นข้อเท็จจริงใหญ่ ซึ่งเป็นข้อสรุปโดยทั่วไป การหาความรู้แบบอุปนัยนั้นจึงเป็นการหาความจริงใหญ่ ซึ่งเป็นข้อสรุปทั่วไปจากความจริงย่อยๆ ที่สังเกตได้ โดยรวบรวมจากแนวคิดเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัย เอกสารเผยแพร่ และได้ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ นำมาสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลักและแนวโน้มองค์ประกอบย่อย เพื่อใช้ในการวิจัยขั้นต่อไป โดยนำเสนอข้อมูลการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยเอกสาร ด้วยตารางข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 1.2 สังเคราะห์ประเด็น

ในการนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern matching) (Yin, 2003) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1) การสังเคราะห์ประเด็น เป็นขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แนวทางการสังเคราะห์เอกสารร่วมกันระหว่างการสังเคราะห์แบบนิรนัย (Deductive approach) ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหลายที่รวบรวมมาและหาข้อเท็จจริงย่อย และสรุปผลที่ได้จากการพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงทั้งหลายและข้อเท็จจริงย่อย การสังเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive approach) ทำการจัดกลุ่มเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล 2) ทำการลดข้อมูล (Data reduction) เป็นกระบวนการลดข้อมูลดิบ และคัดเลือกเฉพาะข้อมูลหรือตัวแปรที่ใช้ในการทำงานวิจัย 3) การจัดรูปข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการสร้างรูปแบบหรือจัดกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อยืนยันความถูกต้องและพิจารณาถึงความแตกต่างกันของข้อมูล นำข้อมูลมาแบ่งเอกสารเป็นหมวดหมู่ ได้ดังนี้ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ แนวคิดการสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ แนวคิดการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ แนวคิดการบริหารเชิงนโยบาย จากนั้นนำกลุ่มเนื้อหาภาคตัดแยกองค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจเพื่อการอุทิศตนเอง หาข้อสรุปและจัดกลุ่มเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อมาจัดกระทำเป็นแนวโน้มขององค์ประกอบในแต่ละด้าน พร้อมทั้งจัดทำตารางข้อมูลแสดงความสัมพันธ์จากการใช้ประโยชน์จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำไปใช้ในการสร้างข้อคำถามในขั้นสัมภาษณ์ EDFR ดังแสดงในภาพที่ 7





ภาพที่ 8 ผังขั้นตอนการวิจัยเอกสารในการพัฒนาแนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

จากแผนภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร จะเห็นได้ว่า การวิจัยเอกสารมีความสำคัญมาก เป็นขั้นตอนทำวิจัย เพื่อสร้างแนวโน้มในการสังเคราะห์องค์ประกอบตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยต้องมีการศึกษาเอกสาร และคัดเลือกเอกสารที่มีคุณภาพ จากนั้นนำมาสังเคราะห์เอกสาร ในขั้นตอนการสังเคราะห์เอกสารนั้นต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดความน่าเชื่อถือของเอกสาร และความถูกต้องของข้อมูล โดยการศึกษาคำเชื่อมโยงของข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยหลายๆงานที่นำมาศึกษาพิจารณาเพื่อนำมาสร้างแนวโน้มและนำไปใช้ในการวิจัยขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

สำหรับขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบอนาคต EDFR เป็นการนำแนวโน้มของตัวแบบที่ได้จากการวิจัยเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 รอบ และสังเคราะห์ขั้นรูปเพื่อสร้างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน มีกระบวนการดังนี้

### 2.1 การวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Future Research: EDFR)

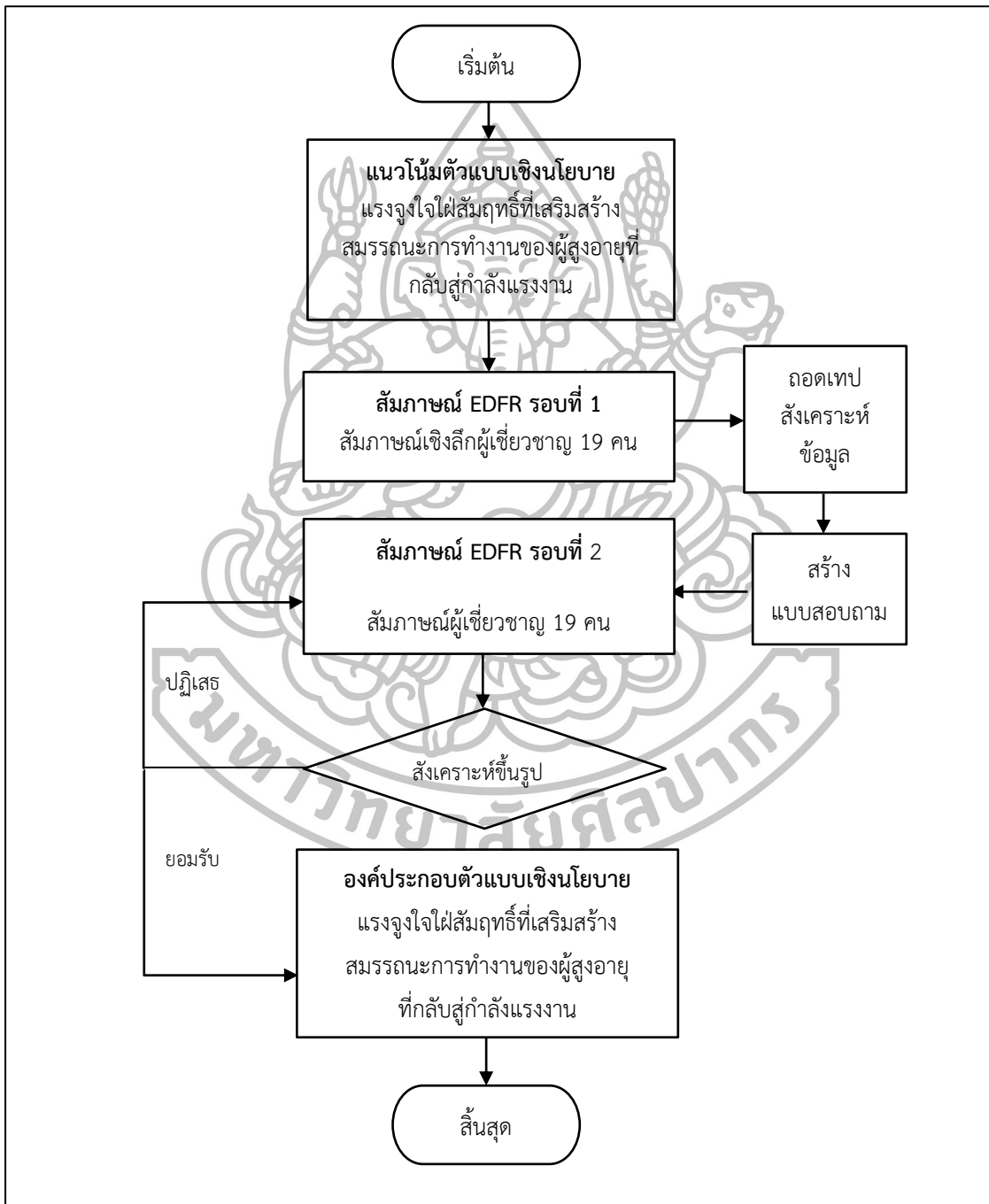
1. สร้างข้อคำถาม โดยนำผลแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน มาสร้างข้อคำถามเพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อคำถามที่ใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะแบบปลายเปิด (Opened-ended Questionnaire)

2. สัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 เป็นขั้นตอน สัมภาษณ์เชิงลึกกับ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวนทั้งสิ้น 19 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 12 คน และ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์บริหารและงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน

3. เรียบเรียงข้อมูลโดยการถอดเทป และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 19 คน แล้วนำข้อมูลนั้นมาจัดกระทำ รวบรวมแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย EDFR รอบที่ 2

4. สัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 2 การนำแบบสอบถามที่ได้จากการถอดบทสนทนาที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 นำมาสร้างแบบสอบถามกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อให้

ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบ เพิ่มตัวแปร หรือปรับส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญอีกครั้ง เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้น สำหรับนำไปพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน จากนั้นนำข้อมูลการตอบแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าสถิติ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ผังขั้นตอนการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

## ขั้นตอนที่ 2.2 การสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นองค์ประกอบ

ในขั้นตอนการสังเคราะห์ขึ้นรูปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ที่มีโอกาสพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน จากผู้เชี่ยวชาญโดยนำผลที่ได้จาก EDFR รอบที่ 2 มาคำนวณค่าสถิติเพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นองค์ประกอบ โดยพิจารณาเกณฑ์จากค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range or Q3 - Q1) ซึ่งเป็นค่าความสอดคล้องกันของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ค่าที่ได้ต้องไม่เกิน 1.5 จึงถือว่ามีความเหมาะสม จากนั้นนำผลที่ได้มาสรุปและสร้างองค์ประกอบตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

จากแผนภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบอนาคต EDFR จะเห็นได้ว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สำหรับการนำมาสร้างตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยต้องมีการเตรียมการหาข้อมูลที่สนับสนุนด้านการสร้างแนวโน้มตัวแบบเป็นอย่างดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนมากที่สุด เพื่อนำคำตอบที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อนำไปใช้ในการวัดค่าคะแนนหาล่องค์ประกอบที่เหมาะสม และนำองค์ประกอบที่ได้ทำการวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

## ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน จัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยัน และนำมาหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ วิเคราะห์ตัวแบบมิมิค โมเดล MIMIC Model (Multi Indicators Multiple Causes)

จากแผนภาพที่ 8 แสดงขั้นตอนการวิจัยแบบวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA และการวิเคราะห์ MIMIC Model มีกระบวนการดังนี้

### ขั้นตอนที่ 3.1 การวิเคราะห์หาล่องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1. สร้างแบบสอบถาม โดยการนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยแบบอนาคต EDFR มาสร้างเป็นแบบสอบถามความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่วัด (Index of Item Object Congruence: IOC) ปรับปรุงแบบสอบถามตามที่คุณวุฒิแนะนำ และ

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้สูงอายุกลุ่มอื่นที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้น นำคำตอบที่ได้มาหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Reliability) Cronbach Alpha (Cronbach, 1974)

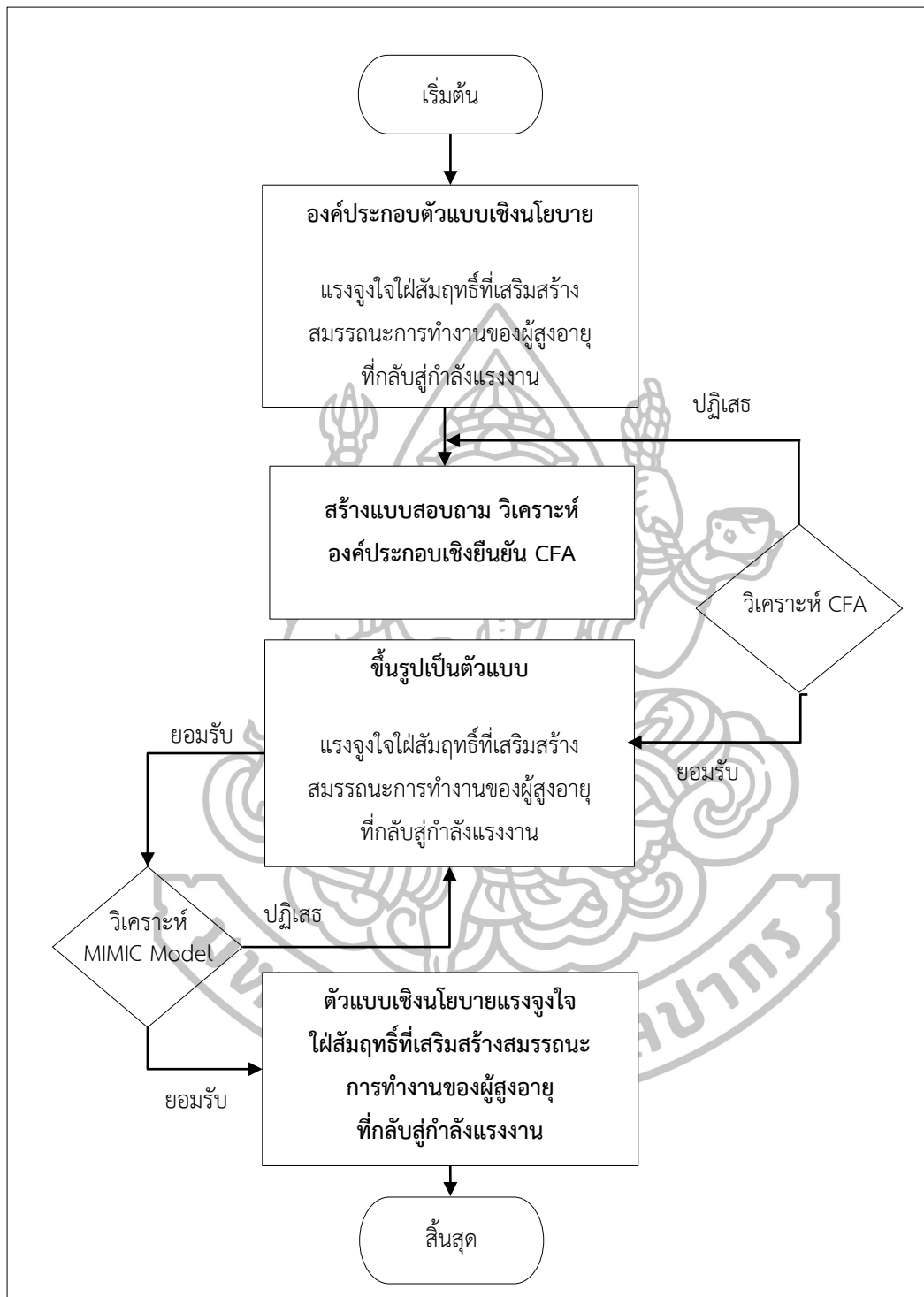
2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เกษียณอายุราชการ ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2559 จำนวนทั้งสิ้น 623 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติ คือ 10 คน ต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ (Hair., 20130) และเลือกวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่เกษียณอายุราชการและกลับมาปฏิบัติงานด้านบริหารให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 22 ตัวแปร ดังนั้นใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 220 คน เพื่อให้ได้แบบสอบถามครบถ้วน สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเพิ่มอีก 20 ชุด รวมแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 240 คน

3. นำแบบสอบถามที่ได้จากการสำรวจ มาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน CFA ใช้การคำนวณค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ค่า KMO ที่ได้ควรมีค่ามากกว่า 0.50 และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ของประชากรว่าเป็นเมตริกเอกลักษณ์หรือไม่ด้วยการคำนวณค่า Bartlett's test ซึ่งค่าสถิติที่ได้ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05

4. ขึ้นรูปเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานโดยนำผลที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบนำมาขึ้นรูปเป็นตัวแบบเพื่อใช้ในการสังเคราะห์ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของตัวแปร MIMIC Model ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3.2 การวิเคราะห์ตัวแบบ ขั้นตอนนี้เป็นการนำองค์ประกอบที่ได้จากการยืนยันค่าด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาทำการวิเคราะห์ ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ มาวิเคราะห์มีมิคโมเดล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติ ดังนี้ ค่า  $P$ -value สูงกว่า 0.05 ค่า  $\chi^2/df$  ไม่เกิน 2.00 ค่า CFI 0.98 ขึ้นไป ค่า AGFI 0.95 ขึ้นไป ค่า RMSEA 0.000-0.050 ค่า KMO ค่ามากกว่า 0.50 ค่า Bartlett's Test of Sphericity น้อยกว่า 0.05 (รติพร ถึงฝั่ง และ โกศล จิตวิรัตน์, 2554 ; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

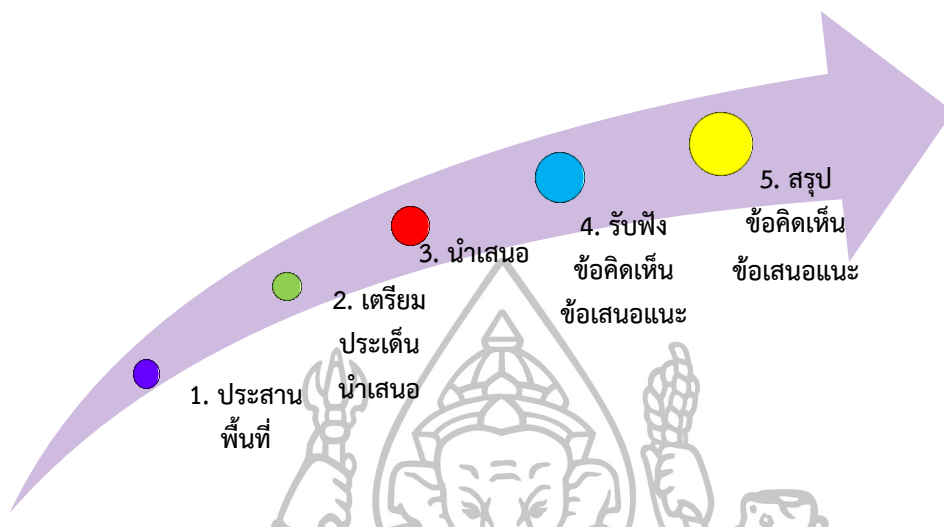
หากโมเดลการวิจัยยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องทำการการปรับโมเดลตามหลักการปรับโมเดล เพื่อให้ได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลครั้งสุดท้าย ควรได้ค่าดัชนีที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามค่าสถิติและเกณฑ์การยอมรับที่กล่าวแล้ว ดังแผนผังแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาพที่ 9



ภาพที่ 10 ผังขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA

**ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานให้หน่วยงานที่มีผู้สูงอายุกลับกลับมาทำงานอีกครั้งหลังเกษียณ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและเสนอแนะ**

การนำเสนอผลงาน การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยติดต่อเพื่อเลือกสถานที่โดยการพิจารณาจาก หน่วยงานนั้นมีผู้เกษียณอายุราชการแล้วและยังคงปฏิบัติหน้าที่ระดับบริหารอยู่จนถึงปัจจุบัน และเป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับนโยบายการจ้างผู้สูงอายุหลังเกษียณและสนับสนุนให้ผู้วิจัยเข้าไปนำเสนอ ผู้วิจัยเลือกสถานที่นำเสนอผลการวิจัยสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา จ.พระนครศรีอยุธยา และวุฒิสภาธนาคารออมสิน จังหวัดสมุทรปราการ สำหรับวุฒิสภาธนาคารออมสินนั้น เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากพระราชเสาวนีย์ของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ ทรงมีรับสั่งให้คนเกษียณอายุ ทั้งผู้ที่เคยทำงานภาครัฐหรือว่าเอกชนให้เข้ามารวมกลุ่มกัน เพื่อได้มีโอกาสนำความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมาช่วยงานพัฒนาประเทศแม้ว่าเกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ก็ยังคงมีความสามารถและทำประโยชน์ให้แก่ชาติบ้านเมืองได้ วุฒิสภาธนาคารออมสินจังหวัดสมุทรปราการมีผู้สูงอายุที่เป็นข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา และเคยปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้จำนวนมาก หลายคนทำหน้าที่สำคัญเกี่ยวข้องกับนโยบายการศึกษาของจังหวัด ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยให้หน่วยงานนี้ด้วยอีกแห่งหนึ่ง ในการนี้ได้รับการอนุเคราะห์ด้านสถานที่และการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีจากจากอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา จ.พระนครศรีอยุธยา และผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อรับฟัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยเพื่อรับฟัง ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ประสานพื้นที่ เพื่อนำเสนอผลการวิจัย โดยผู้วิจัยเลือกสถานที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและวุฒิสภาสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ โดยพิจารณาจากหน่วยงานที่มีผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วและยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่จนถึงปัจจุบัน หน่วยงานนั้นมีผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ และสนับสนุนสถานที่และให้เวลานำเสนอจนครบกระบวนการ
2. เตรียมประเด็นนำเสนอที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรายงานผลการวิจัย ให้ผู้เข้าฟังได้รับความรู้จากการศึกษาเรื่องตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน และรับทราบความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้เข้าฟัง
3. นำเสนอ ในส่วนของเนื้อหารายละเอียดจากข้อมูลที่ได้มีการจัดเตรียมไว้เรียบร้อยแล้ว โดยนำเสนอประเด็นเป็นไปตามลำดับ
4. รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เข้าฟัง
5. สรุปผลการนำเสนอ



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบวิธีการผสมผสาน การเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิจัยอนาคตแบบ EDFR และการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาประเด็นแนวโน้มองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน 2) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต 3) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและพัฒนาขึ้นรูปเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน 4) เพื่อนำเสนอตัวแบบ และรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่มีผู้สูงอายุกลับมาร่วมงานหลังจากเกษียณแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมอธิบายผลการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร สรุปแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยอนาคต (EDFR) สรุปองค์ประกอบตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สรุปยืนยันองค์ประกอบตัวแบบและการขึ้นรูปพัฒนาเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 4 นำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับผู้สูงอายุกลับเข้าทำงานหลังเกษียณ

## ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสาร สรุปแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

สำหรับผลการวิจัยเอกสาร ชั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิจัยเอกสารในการวิเคราะห์สังเคราะห์ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และบทความที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆ นำมาสรุปเป็นแนวโน้มองค์ประกอบหลัก และแนวโน้มองค์ประกอบย่อย เพื่อใช้ในการวิจัยขั้นต่อไป โดยนำเสนอข้อมูลหลังจากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยเอกสารด้วยตารางข้อมูล เพื่อสรุปแนวโน้มองค์ประกอบหลักและแนวโน้มองค์ประกอบย่อย ในการนำเสนอผลการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 2 ชั้นตอน

ชั้นตอนที่ 1.1 การจัดทำข้อมูลในการวิจัยเอกสาร ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งให้เห็นความสำคัญและต้องการหาแนวทางให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นที่วัยผู้สูงอายุที่เกษียณอายุราชการ เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ทั้งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้สูงอายุ 2) แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุและการเกษียณ 3) แนวคิดการกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุ 4) แนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของผู้สูงอายุ 5) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ 6) แนวคิดการบริหารงานเชิงนโยบาย 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยความรอบคอบตามหลักการวิจัย อันประกอบด้วย การคัดเลือกจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและมีความน่าเชื่อถือทางวิชาการ โดยการค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในฐานข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีความทันสมัยต่อเหตุการณ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษานี้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเวลาย้อนหลังไม่เกิน 8 ปี จากการค้นคว้าเอกสาร ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ตามแนวคิดของผู้ที่ริเริ่มศึกษาเรื่องแรงจูงใจคือ เฮิร์ทซ์เบิร์ก และคณะที่สนใจการจัดสิ่งจูงใจให้เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (Herzberg et al, 1959) ผู้วิจัยได้ใช้คำเรียกตามผู้เชี่ยวชาญแนะนำ คือ แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication)

### ชั้นตอนที่ 1.2 ชั้นตอนการสังเคราะห์ประเด็น

การสังเคราะห์เอกสาร เพื่อศึกษาแนวทางสำคัญด้านผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน อิทธิพลต่อการ

ตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน การเอาใจใส่คุณภาพงาน และการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ 2) สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม การให้ความสำคัญกับการให้บริการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถต่อการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ การพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความสามารถตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ บุคลิกและการควบคุมอารมณ์ มีความน่าเชื่อถือ ความสามารถคิดเชิงวิเคราะห์ 4) สมรรถนะด้านการจัดการ ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การจูงใจผู้อื่น การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น 5) สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ การสร้างความผูกพันในองค์การ การแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์การ ความเข้าใจในธุรกิจและเชื่อมโยงกับการสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์การที่ผู้สูงอายุปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์การ

จากแนวคิดสมรรถนะทั้ง 5 ด้านดังกล่าว เห็นได้ว่า เกิดจากแนวคิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีองค์ประกอบหลักเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ สัมพันธ์กัน คือ ประเด็นที่หนึ่ง แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง ได้แก่ โอกาสแสดงผลงานตนเอง ความก้าวหน้าขององค์การ การยอมรับและการนับถือจากผู้อื่น งานสัมฤทธิ์ผล ลักษณะงาน ความรับผิดชอบงาน การรับรู้ในความสามารถตนเอง ประเด็นที่สอง แรงจูงใจจากองค์การ ได้แก่ ความมั่นคง นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ชีวิตส่วนตัว สถานภาพและตำแหน่ง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ประเด็นที่สาม แรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง ประเด็นที่สี่ ผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานจากการวิจัยเอกสารที่ได้จากการศึกษาแรงจูงใจทั้ง 3 ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นองค์ประกอบตัวแปรของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 กลุ่ม 17 องค์ประกอบ

## ตอนที่ 2 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR สรุปลองค์ประกอบตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

สำหรับตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบอนาคต EDFR ผลการวิจัยแบบอนาคตเป็นผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 และนำมาสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 เพื่อนำมาสร้างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สำหรับผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แยก ประเด็น เป็น 2 ส่วน คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยส่วนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีแนวโน้มหลักที่สำคัญ 3 แนวโน้ม ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by self-dedication) ในส่วนของผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ได้แก่ สมรรถนะด้านมุ่งสัมฤทธิ์ในหน้าที่ สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ การเรียกชื่อแนวโน้มหลักทั้ง 3 แนวโน้ม ในส่วนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น ภายหลังจากการสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ ควรมีการปรับชื่อแนวโน้มหลักให้สอดคล้องกับเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา และเป็นแนวทางเดียวกับลักษณะของปัจจัยย่อยที่อยู่ภายใต้แนวโน้มหลักแต่ละแนวโน้ม ดังนี้ แนวโน้มหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง ประกอบด้วยประเด็นแนวโน้มย่อย 7 ประเด็น ได้แก่ โอกาสแสดง ผลงานตนเอง ความก้าวหน้าขององค์การ การยอมรับนับถือจากผู้อื่น งานสัมฤทธิ์ผล ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการรับรู้ในความสามารถตนเอง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การประเมินความสามารถของของตนเอง หรือสิ่งที่คาดหวังให้บุคคลอื่นแสดงต่อตนเมื่อกลับสู่กำลังแรงงานหลังเกษียณ แนวโน้มหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation factors) ปรับให้สอดคล้องกับประเด็นแนวโน้มย่อย ควรเรียกว่า แนวโน้มหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) แนวโน้มหลักที่ 2 ปัจจัยกระตุ้น (Maintenance factors) ผู้เชี่ยวชาญให้ทรงสนะว่า ประเด็นแนวโน้มย่อย ทั้ง 7 ประเด็น ได้แก่ ความมั่นคง นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมที่ทำงาน งานและชีวิตส่วนตัว สถานภาพและตำแหน่ง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ประเด็นเหล่านี้เกี่ยวกับองค์การ ในด้านการบริหารงานขององค์การที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นประเด็นที่องค์การนำมากำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การ แนวโน้มหลักที่ 2 ปัจจัยบำรุง ควรเรียกว่า แนวโน้มหลักที่ 2 แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) แนวโน้มหลักที่ 3 แรงจูงใจภายในตน ผู้เชี่ยวชาญแสดงทรงสนะต่อประเด็นน้อยโน้มย่อย 3 ประเด็น

ได้แก่ การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร และคุณธรรมภายในตน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจและศักดิ์ศรี ผู้สูงอายุที่ได้รับความสำเร็จจากการทำงานที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีตมีความรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จที่ผ่านมา ความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกมุ่งมั่นที่มาจากภายใน ความรู้สึกอึมอึมเช่นนี้ผู้สูงอายุจะตอบสนองความสุขตนเอง ด้วยการแสวงหาความภาคภูมิใจที่ก่อให้เกิดความสุข ในรูปแบบการเสียสละ การใช้ความสำเร็จที่ผ่านมาในการอบรมสั่งสอนผู้อื่น แสดงตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี แนวโน้มหลักที่ 3 แรงจูงใจภายในตน ควรเรียกว่า แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication)

ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญและแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ แยกประเด็นแนวโน้มหลักตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะและใช้คำเรียกชื่อแนวโน้มหลักใหม่ให้สอดคล้องกับประเด็นแนวโน้มย่อย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน และใช้คำเรียกชื่อใหม่ที่ปรับตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้เป็นแบบแผนเดียวกันตลอดทั้งเอกสาร ดังผลการวิจัยอนาคตต่อไปนี้

## 2.1 ผลการวิจัยอนาคตแบบ EDRF รอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร รวมทั้งสิ้น 19 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 13 คน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ กลุ่มที่ 2 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย อธิการบดีกระทรวงอุตสาหกรรม ผู้อำนวยการคลังเขต สมาชิกสภากรุงเทพฯ นักวิชาการ ผู้พิพากษาศาลสมทบ

การสังเคราะห์ EDRF รอบที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาแนวทางทำให้เกิดตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้วยข้อคำถามแบบปลายเปิด จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แยกประเด็นแนวโน้มออกมาเป็นแนวโน้มหลัก 4 ประเด็น ประกอบด้วย 1. แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) คือประเด็นแนวโน้มการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน โดยพิจารณาถึงความต้องการของตนเอง ความคาดหวังที่ได้รับจากบุคคลอื่นเมื่อกลับสู่กำลังแรงงาน 2. แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization) คือปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ อันเกิดจากการบริหารขององค์กรจัดสรรให้แก่ผู้สูงอายุในลักษณะต่าง ๆ และ 3. แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by self-dedication) คือแรงจูงใจของผู้สูงอายุที่เกิดจากแรงกระตุ้นภายในเชิงบวก ด้วยการใช้องค์ความรู้ ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ในการช่วยเหลือบุคลากรและองค์กร ในลักษณะของการแนะนำ การสอนงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การรักษา

ผลประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้ง และ 4. ผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ สรุปผลการสังเคราะห์การวิจัย EDJR รอบที่ 1 มีดังนี้

### แนวโน้มหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation)

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุเมื่อกลับสู่การทำงานอีกครั้งหลังเกษียณ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 7 แนวโน้มย่อย ประกอบด้วย 1) โอกาสการแสดงผลงานตนเอง 2) ความก้าวหน้าขององค์การ 3) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น 4) งานสัมฤทธิ์ผล 5) ลักษณะงาน 6) ความรับผิดชอบ และ 7) การรับรู้ในความสามารถตนเอง ประเด็นแรงจูงใจจากองค์การ แบ่งออกเป็น 7 แนวโน้มย่อย ประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) นโยบายการบริหาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน 5) งานและชีวิตส่วนตัว 6) สถานภาพและตำแหน่ง 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 8) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล 9) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ

#### 1.1 โอกาสแสดงผลงานตนเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสได้แสดงผลงานตนเองว่า ผู้สูงอายุเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ทำงานสูง ที่เกิดจากปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน การที่ผู้สูงอายุที่เกษียณไปแล้วไม่ได้ทำงาน ความรู้ ความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวย่อมสูญไปโดยเปล่าประโยชน์ การเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วกลับมาทำงาน จะเป็นผลประโยชน์ต่อองค์การเองที่เชื่อมโยง ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานกับบุคลากรรุ่นต่อไปที่จะขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต การให้บทบาทแก่ผู้สูงอายุในการมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้แสดงผลงานตนเอง ผ่านการใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีประโยชน์ยอมเป็นผลดีต่อองค์การและตัวผู้สูงอายุ รวมถึงการมีโอกาสนในการสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ (2559) “คนเราอายุยืนยาวขึ้น การรักษาดูแลตัวเอง วิธีการรักษาจากแพทย์ มีคุณภาพมากขึ้น มีทางเลือกที่ดีหลายทางขึ้น กว่าแต่ก่อนมาก เราจะเห็นว่าแม้ว่าผู้สูงอายุจะเกษียณแล้วแต่เขาก็ยังมีความกระฉับกระเฉงอยู่ ลองถามดูสิ ยังต้องการทำงานต่ออีกไหม คำตอบว่าทำ ผู้สูงอายุที่เป็นผู้บริหาร ขออธิบายรวมนะ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง นั้นยังมีความสำคัญ เพราะเขาผ่านประสบการณ์ทำงานมานาน เป็นเรื่องที่ต้องเรียนรู้สะสมอย่างต่อเนื่อง เกือบทุกคนเริ่มมาจากการทำงานระดับปฏิบัติทั้งนั้น ค่อย ๆ ขึ้นสูงไปเรื่อย ๆ ยิ่งเริ่มมาจากระดับปฏิบัติการจนขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยิ่งดีต่อองค์การนะ เพราะเขาจะเข้าอกเข้าใจคนทำงานระดับล่างได้ดีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาอย่างยาวนาน ยิ่งเพิ่มพูนความรู้ขึ้นเรื่อยๆ หากหน่วยงานนั้นไม่มีความพร้อมเรื่องการ

เตรียมคนเข้าสู่ระดับผู้บริหารนะ มีปัญหาอยู่ ๆ หน่วยงานเลือกคนเข้ามาทดแทน คิดว่าจะทำได้เลยใหม่ มีสักกี่คนที่เริ่มงานเป็นผู้บริหารเลย ต้องเริ่มไต่ระดับทั้งนั้น ยิ่งคนใหม่ที่เข้ามาอยู่ในหน่วยงาน เป็นคนอายุน้อย คนละช่วงวัยกับผู้สูงอายุเลย คิดว่า จะเป็นงานใหม่คนเหล่านั้น ผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์จึงมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานเลยนะ ยิ่งช่วงนี้ใกล้เกษียณกัน ก็จะมีคนจำนวนหนึ่งที่เป็นผู้บริหารที่ดี ทำงานมีคุณภาพต้องออกไปด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ (2559) “ผู้บริหารระดับสูง ต้องยอมรับว่ามีประสบการณ์ มีการบริหารงานมาอย่างยาวนาน และได้มีการคิด กำหนด นโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ให้กับองค์กรและดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ดังนั้นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งคราวหนึ่ง ๆ ยังทำงานที่ได้ผลลงไว้ ตอนเข้ารับตำแหน่งไม่ลู่ลวง ก็ต้องเกษียณเสียก่อน แต่ยังมีความรู้ มีไฟ มีความสามารถ และยิ่งเต็มใจทำงานต่อ คราวนี้นะ สมควรอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้เขากลับมาส่วนจะว่าจ้างกันอย่างไรก็ว่ากันอีกที” ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 11 นามสมมติ (2559) “แม่เป็นข้าราชการจนเกษียณมีอายุราชการกว่า 40 ปี ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก เราเป็นส่วนหนึ่งของการก่อตั้งคณะสังคมศาสตร์ของที่นี่ ตลอดเวลาที่แม่รับราชการก็ได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ของตนเองอยู่เสมอ ทั้งมหาวิทยาลัยจัดให้และแม่สนใจเองส่วนตัว แต่ต้องได้ประโยชน์และนำไปใช้ในงานแม่ได้ถึงจะไป คิดดูสิหนูว่า หากคนรุ่นแม่เกษียณไปกันหมดแล้ว มหาวิทยาลัยจะอยู่อย่างไรละ การขาดแคลนคนระดับมันสมองของหน่วยงานสำคัญไหม ลูกว่า แล้วตอนนี้แม่เองยังทำงานไหวแม้ว่าจะเกษียณแล้ว มีความสุขกับการทำงาน อยากเห็นความเจริญในองค์กรของเรา”

## 1.2 ความก้าวหน้าขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับโอกาสได้แสดงผลงานตนเอง การที่ผู้สูงอายุเกษียณแล้วกลับสู่กำลังแรงงาน จะพิจารณาถึงความปรารถนาในการที่จะสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการบริหาร และด้านการบริการ ตลอดจนต้องการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ได้รับการยอมรับ ทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผนวกกับมีการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความก้าวหน้าดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ (2559) “ที่ว่าภาพลักษณ์นี้เริ่มมาจากการที่สถานศึกษามีระบบการบริหารที่ดีภายใต้การนำที่เข้มแข็งของผู้บริหารระดับสูงและทีมงานที่จะทำให้ สถานศึกษาแห่งนี้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีการช่วยเหลือเอื้อเพื่อสังคม ถึงแม้จะเป็นสถานให้การศึกษาแต่การช่วยเหลือย่อมสามารถทำได้ในแง่ของการให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรอื่น หรือ ทำโดยสถานศึกษาเอง ในเรื่องการให้บริการความรู้ การฝึกอบรม

การจัดการชุมชนให้มีความยุติเข้มแข็ง อันนี้อาจไม่ใช่หน้าที่หลักของสถานศึกษาและว่าก็เอื้ออำนวยกันและกัน เมื่อสถานศึกษามีระบบบริหารดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้นแหละ ภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบันศึกษาแห่งนั้นก็เกิดขึ้นเอง เป็นการสร้างให้คนจดจำตนเอง แล้วตัวนี้มาคิดว่า จุดแข็งของเราของสถาบันการศึกษาจุดใดที่มีความเข้มแข็งพอ เพื่อเพิ่มให้มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น หากว่าเรามีจุดอ่อน ก็หาทางเสริมเพื่อลดจุดอ่อนนั้น และพยายามทำให้เกิดจุดแข็ง สามารถสร้างภาพลักษณ์ได้ เห็นไหมว่างานแบบนี้มีความสำคัญ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ (2559) “สถาบันการศึกษาในปัจจุบัน ต่างมีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านวิชาการและจำนวนผู้เข้าเรียนในสถาบันแห่งนั้น นอกจากแสดงให้เห็นถึงความมีชื่อเสียง การยอมรับในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารเองยังมีบทบาทสำคัญด้วย เพราะว่าเป็นผู้ที่กำหนดแนวคิด การใช้นโยบาย หน้าที่เหล่านี้สำคัญมาก ผู้สูงอายุที่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อนย่อมรู้ดี เมื่อเกษียณออกไปแล้วมีโอกาสกลับมาทำงานอีก ตรงนี้คือการกลับมาทำงานกับหน่วยงานเดิมนะ เขาจะมีความตั้งใจในการสร้างความก้าวหน้าให้สถานศึกษา ในด้านการบริหารเพื่อให้ตัวสถานศึกษามีความเข้มแข็งในเชิงวิชาการ และการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกับองค์กรอื่น ในรูปแบบของบริหารวิชาการ ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์มาก หากผู้สูงอายุได้มาเสริมความเข้มแข็งตรงจุดนี้” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 นามสมมติ (2559) “การที่ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพกลับมาทำงานอีกครั้งนอกจากจะเชื่อมั่นว่าตนเองมีศักยภาพมากพอที่จะทำงานแล้ว ยังมีความต้องการสร้างความก้าวหน้า ความมีชื่อเสียงให้องค์กรเป็นที่ยอมรับทั้งภายในภายนอกองค์กร”

### 1.3 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับโอกาสได้แสดงผลงานตนเองว่า การที่ผู้สูงอายุเกษียณแล้วกลับสู่การทำงานอีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นอย่างองค์กรเดิมหรือองค์กรแห่งใหม่ ผู้สูงอายุมักถูกมองว่าเป็นคนแก่ ไม่น่าสนใจ บุคคลวัยอื่นมักจะไม่น่าสนใจ เมื่อกลับเข้าสู่การทำงานอีกครั้ง จึงต้องการการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการยอมรับจากบุคคลภายนอก ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2 นามสมมติ (2559) “ตราบดีที่มันสมองยังใช้การได้ดีก็ยังคงทำงานต่อไปได้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ (2559) “แม้ว่าจะเป็นผู้สูงวัย แต่ยังทำงานเองได้ความภาคภูมิใจ เมื่อให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ในประเด็นที่เขาแก้ไขไม่ตก เมื่อได้คำตอบที่แก้ไขได้ในประเด็นนั้น เราเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ช่วย ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง มีความสุข เกิดความภาคภูมิใจ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 นามสมมติ (2559) “เราต้องลดทัศนคติเรื่องวัยของผู้สูงอายุออกไปให้ได้ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เพราะเกิดจากการรับรู้จากตนเองและสังคมมาเป็นเวลานาน ผู้สูงอายุถูกมองว่าแก่ ทำงานไม่ไหว



เชื่อว่า เป็นวัยที่ต้องพักผ่อนอยู่กับบ้านเลี้ยงหลาน เข้าวัดเข้าวา ผู้สูงอายุที่ยังมีความเข้มแข็ง มีความคิดและดูแลตัวเองได้ อาจดูเหมือนถูกผลักดันให้ออกห่างจากสังคม ทำให้ไม่ดูกันที่ความสามารถ ผู้สูงอายุไม่ได้ไปแข่งขันที่ต้องใช้ร่างกายนี้ ไบวิ่ง กระโดดหรือ แพ้แน่นอน ด้วยวัยอย่างนี้การเปรียบเทียบกับก็ต้องพอประมาณกัน ทำให้ไม่ดูที่สมองกันละ เค้ายังคิด วิเคราะห์ สิ่งต่าง ๆ ได้ดีอยู่ใหม่ มีบทบาทสำคัญ ๆ อยู่หรือเปล่า คราวนี้เป็นอย่างไรเมื่อความจำเป็นในเรื่องการบริหารนั้นมีความจำเป็น คุณยังจัดเตรียมคนไม่พร้อมเลย ที่บอกมาทั้งหมดก็อยากให้ออกมา ภาวะของผู้สูงอายุเป็นอย่างไร สังคมบอก สังคมกำหนดให้ละ เมื่อผู้สูงอายุมีโอกาสได้มาร่วมงานหลังจากที่เขาเกษียณแล้ว จึงเป็นเรื่องที่ดีสำหรับเขาที่จะได้แสดงให้ผู้คนรอบข้างเห็นคุณค่า ผ่านความสามารถในการบริหารงาน ลึก ๆ แล้วเขาต่างต้องการการยอมรับด้วยกันทั้งนั้นนะ มันเป็นเรื่องรู้สึกทางจิตใจ เมื่อเขารู้สึกดี ความรู้สึกนั้นก็แผ่กระจายไปทั่ว ทำให้อารมณ์ดี บริหารงานด้วยความรู้สึกปลอดโปร่ง และสร้างสรรค์งานดี ๆ ออกมา”

#### 1.4 งานสัมฤทธิ์ผล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับงานสัมฤทธิ์ผลว่า เมื่อผู้สูงอายุจะกลับสู่กำลังแรงงานอีกครั้ง ย่อมมีความมุ่งมั่นที่จะทำประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาเมื่อตัดสินใจกลับสู่กำลังแรงงานว่างานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับงบประมาณที่กำหนดไว้ สามารถบริหารงานได้สำเร็จจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ (2559) “เธอต้องเข้าใจก่อนนะว่า ผู้สูงอายุที่ยังมีความสามารถและยังต้องการที่จะทำงานนั้น มักจะมีความกระตือรือร้นสูง ยังคงมีพลังเหมือนเราเรียกคนหนุ่มสาวมีไฟว่า พวกฮึกเหิม นะ แต่ว่าเรียกคำนี้กับผู้เกษียณไม่ค่อยเหมาะ ด้วยเขาเป็นผู้ใหญ่เิง ทีนี้หากผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วกลับเข้ามาทำงาน โดยมุ่งงานที่สัมฤทธิ์ผล น่าจะดูได้จาก เช่น ช่วงที่เป็นผู้บริหารหรือมีการแถลงนโยบายต่าง ๆ ไว้แล้วอาจยังไม่สำเร็จครบถ้วนตามเป้าหมาย จึงมุ่งมั่นที่จะกลับมาทำงานต่อให้สำเร็จ อย่างนี้จะเป็นแบบผู้สูงอายุที่กลับมาในองค์กรเดิมไม่ว่าจะใช้เงินเดือนมาผูกกับการจ้างไม่ได้ ดังนั้นผู้สูงอายุจึงต้องพิจารณาด้วยว่างานที่เข้ามารับตำแหน่งนั้น สามารถสร้างให้เห็นผลงานจับต้องได้ ข้าเร็วเพียงใด ยิ่งทำให้เห็นผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมเร็วนะ ก็ยอมดีกับผู้สูงอายุเอง ในการจ้างต่อ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 นามสมมติ (2559) “ประเด็นเรื่องของทรัพยากรขององค์กรนั้น ต้องการบอกว่า หลาย ๆ มหาวิทยาลัยเลยนะ ได้งบประมาณมาไม่พอหรือมหาวิทยาลัยไหนเข้มแข็งพอ มีทุนเยอะ ก็สามารถทำอะไรได้หลายอย่าง ไม่ต้องกดดันมาก เพราะมีเงินให้ใช้ ใช้ทำงานนะไม่ใช่นำไปใช้ทางอื่น แต่มหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลาง ๆ ละจะ

ทำอย่างไร เพราะรัฐเองมีข้อจำกัดเรื่องการจัดสรรงบประมาณ งานนี้จึงมีความท้าทายนะ พอเรามีนโยบายจำกัด เราจะต้องใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้ทำไปเสนอขอของบมา มองว่าเป็นงานยากก็ได้นะ เพราะคนเป็นผู้บริหารนั้น ต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่าจะสร้างงาน บริหารงานอย่างไร ให้หน่วยงานตนเองอยู่รอด นอกจากการเป็นผู้บริหารที่ดีมีคุณค่าได้รับการยอมรับแล้ว การบริหารงานภายในหน่วยงานภายใต้ทรัพยากรเงินและคนที่จำกัด จึงเป็นเรื่องที่วัดความสามารถของผู้บริหารได้ดี ใครจะเข้ามาทำงานหน้าที่นี้เขาจะดูด้วยว่า สามารถทำให้เกิดงานได้มากน้อยเพียงใดด้วยงบประมาณที่มีอยู่ และก็ต้องรู้วิธีการหาเงินด้วยนี่ก็จำเป็น ในเมื่องบประมาณที่ได้มีน้อย ผู้บริหารที่เก่ง ๆ ควรรู้วิธีการหาเงินมาให้สนับสนุนงานในหน่วยงานตนเองได้ด้วย”

### 1.5 ลักษณะงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานว่า งานที่มีลักษณะของความท้าทายงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร และงานที่รับผิดชอบตรงกับความสามารถของผู้สูงอายุที่นำมาพิจารณาเมื่อตัดสินใจกลับสู่กำลังแรงงาน และลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อภาวะเจ็บป่วยไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ และก่อให้เกิดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ (2559) “ประเด็นที่น่าสนใจ ผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานต่อบางคนเป็นผู้ที่ชอบความท้าทาย ความเสี่ยง ความยาก เพราะงานที่มีความท้าทายจะมีความยากอยู่ในตัวมันเอง ใครที่มีนิสัยชอบความท้าทายมักจะชอบงานที่ยาก ท้าทายต่อการทำให้สำเร็จนะ พอทำได้แล้ว ก็เชื่อมโยงกับไปยังความภาคภูมิใจ มันเชื่อมถึงกันหมดเลย กับผู้สูงอายุบางคน จะเป็นแบบ ตามกฎ อธิบายได้ ไม่มีความซับซ้อน และต้องตรงไปตรงมา ทั้งสองบุคลิก สามารถทำงานได้อยู่แล้ว มีเป้าหมายเพื่อองค์กรเหมือนกัน แตกต่างกันในวิธีการทำงานเท่านั้น บางคนนะเกษียณแล้วอยู่เฉย ๆ คนก็มาเชิญให้ไปทำงานเป็นที่ปรึกษาที่มีเค้าดูจากอะไร ดูว่า งานขององค์กรเขามีความสำคัญและจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยแก้ปัญหา ช่วยสร้างความเจริญ เช่นนี้ก็หมายความว่า เค้าเห็นความสำคัญของเรา จึงมาขอให้ช่วยงานที่มีความสำคัญกับองค์กรของพวกเขา ใช่ว่าทุกคนที่เกษียณไปแล้ว จะได้กลับมาทำงานอีกทุกคนนะ คนที่กลับมาทำงานได้ คือ เป็นคนมีความสำคัญ เป็นที่ต้องการขององค์กร” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ (2559) “มหาวิทยาลัยมีงานหลายอย่าง งานบางอย่างอาจติดขัดเรื่องข้อระเบียบ จะบอกว่าไม่ยึดกฎระเบียบเลยที่เดียวคงไม่ถูกต้อง งานใดที่อาจทำได้ยากเพราะระเบียบลือลือไว้ มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะลดข้อจำกัดนั้นและหาวิธีการที่พอทำได้โดยไม่ขัดกับระเบียบ ประเด็นนี้ยังคงมองได้อยู่ หากขยับขยายให้งานนั้นสำเร็จไม่ได้ก็จะทำให้งานนั้นไม่สำเร็จ”

## 1.6 ความรับผิดชอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบเมื่อผู้สูงอายุต้องการกลับสู่กำลังแรงงานว่า ผู้สูงอายุจะพิจารณาเรื่องของ ความสามารถที่จะรับผิดชอบได้ตามหน้าที่ รับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีสำนึกรักในองค์กรที่ผู้สูงอายุมิมีส่วนร่วม พัฒนา การได้ประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ (2559) “ถามผมนะ ผมว่า เมื่อผมกลับมาทำงานอีก หลังเกษียณนั้น ผมต้องดูเรื่องที่ว่างานที่จะรับผิดชอบนี้สามารถกระทำได้จนบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เคยเห็นข่าวตามสื่อใหม่ ที่ว่าอยู่ ๆ ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาลาออกเพราะทนต่อแรงกดดันภายในไม่ไหว อันนี้ต้องมองว่า ผู้บริหารท่านนั้นทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ มีพฤติกรรมที่ไม่น่าให้ความเคารพหรือไม่นี้ก็อาจถูกกดดันจากบุคลากรภายในหน่วยงานเองที่แสดงสัญลักษณ์ว่า ไม่เอาท่านนี้แล้ว แต่อีกประเด็นหนึ่ง คือ ไม่ได้มีปัญหาภายในองค์กรแต่ผู้บริหารท่านนั้นลาออกเอง นี่เสียหาย เพราะฉะนั้น ผู้สูงอายุที่จะกลับเข้ามาทำงานใหม่จึงต้องถามตนเองว่า เราจะทำงานได้จนครบวาระและทำภารกิจที่ได้ตกลงไว้ ต่อที่ประชุมสำเร็จมากน้อยเพียงใด การรับตำแหน่งผู้บริหารมิใช่รับผิดชอบแต่งงานเพียงอย่างเดียว ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้วย อีกอย่างหนึ่งเลยนะ บอกได้เลยว่า คนที่เกษียณแล้วกลับมาทำงานใหม่เป็นเพราะใจเลย ยิ่งถ้าได้มาทำต่อในหน่วยงานเดิม ยิ่งต้องการมาทำงานให้ เกิดความรักองค์กรที่ตัวเองอยู่” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 นามสมมติ (2559) “เรื่องนี้ทุกคนต้องคิดอยู่แล้ว คนที่มีไฟแล้วก็ยังเชื่อว่าตัวเองทำงานได้ไหวอยู่ ไหวที่นี้คือได้ผลงานเป็นชิ้นเป็นอันนะไม่ใช่มีงานทำไปเรื่อย ๆ ผู้สูงอายุอาจไม่ถึงกับเรียกว่ามีไฟ เราเรียกกันในกลุ่มที่ยังอยู่ในวัยหนุ่มสาวที่มีกำลังในการทำงาน แต่ผู้สูงอายุอย่างเรา ๆ การมีไฟน่าจะเป็นความรู้สึกที่อยากทำงาน งานมีความหมายต่อตัวเอง มีงานทำและทำได้ดี เราก็จะมีกำลังใจว่าเรายังมีความสามารถ ความรับผิดชอบที่ผู้สูงอายุพิจารณาเกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานที่ตนรับผิดชอบ หน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องประสานงานด้วยเป็นอย่างไร สนับสนุนการทำงานที่เรารับผิดชอบเพียงใด” ผู้สูงอายุคนที่ 13 นามสมมติ (2559) “เรื่องของความรับผิดชอบ ตัวผู้สูงอายุเองจะเป็นผู้ประเมินว่างานที่อยู่ในขอบเขตรับผิดชอบ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน เราจะทำให้ดีให้ได้ผลสัมฤทธิ์เพียงใด บางคราวอุปสรรคไม่ได้อยู่ที่งานแต่อยู่ที่คน เชื่อเถอะผู้สูงอายุที่รักองค์กรตัวเอง เมื่อมีอุปสรรคที่เกิดทำให้ใจให้อยอมรับและปรับแก้เพื่อให้ผ่านพ้นไปให้ได้ สังเกตดูดี ๆ ข้อดีของผู้สูงอายุอย่างหนึ่งเลยคือ การผ่านประสบการณ์ทำงานมามาก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่นิ่ง คุมอารมณ์ตัวเองได้ดีกว่าคนหนุ่มสาว บุคลิกแบบนี้จะเป็นประโยชน์ในแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้”

### 1.7 การรับรู้ในความสามารถตนเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า การตัดสินใจของผู้สูงอายุที่ต้องการกลับสู่กำลังแรงงานจะคำนึงถึงเรื่องของ ความเชื่อมั่นในตนเองยังคงเป็นผู้มีความสามารถ และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนถึงความต้องการทำงานหลังจากเกษียณ และการประเมินสุขภาพประจำปี ด้านสุขภาพกาย เช่น โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย ด้านการคิดรู้และสุขภาพจิต เช่น ความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานอีกครั้งหนึ่งหลังจากตนเองได้เกษียณไปแล้ว ประเด็นนี้มักเป็นหัวข้อหนึ่งที่เราจะมีการสนทนาเกี่ยวกับการต่ออายุเกษียณให้ผู้สูงอายุที่ครบเกษียณแล้ว และมีการพิจารณาให้อยู่ปฏิบัติราชการต่อไป เราพูดกันเฉพาะภาควิชาการนะ อย่างอัยการหรือแพทย์เฉพาะทางเองก็มีการนำประเด็นนี้ไปพูดกันก่อนสัก 4-5 ปีมาแล้วหัวข้อที่ถามนี้ โยงไปถึงการประเมินสุขภาพของผู้สูงอายุที่ยังคงปฏิบัติงานให้ราชการอยู่อีกด้วย เชื่อมั่นตนเองเป็นเรื่องของความรู้สึกภายในของผู้สูงอายุ เมื่อใจสั่งกายก็ปฏิบัติตาม ผู้สูงอายุจะพยายามรักษาตัวเองให้มีสุขภาพดีและเตรียมพร้อมตนเองอยู่เสมอ และปฏิบัติงานได้แบบไม่เครียดและมีความสุข สำหรับการประเมินสุขภาพ เรื่องนี้สำคัญเมื่อเข้าสู่ความเป็นผู้สูงอายุ ต้องหมั่นตรวจตราสุขภาพตัวเองด้วย ไม่ใช่ปากบอกพร้อมแต่เริ่มมีอาการเจ็บป่วยที่เป็นอุปสรรคต่อ งาน การประเมินสุขภาพช่วยตัวผู้สูงอายุเองได้ทราบว่าตนเองยังทำงานไหวอยู่ไหมต้องรู้ตัวเองด้วย ไม่ใช่อยู่แล้วทำประโยชน์อะไรไม่ได้ คงถึงเวลาที่ต้องถอนตัวเองจากการทำงานอย่างเต็มตัวแล้ว”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุวัยใดก็ตาม หากเชื่อมั่น ว่าตนเองมีศักยภาพ มีแนวคิด มีความพร้อม ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร ที่สำคัญบาร์มีต้องมีด้วย สามารถเข้ามาทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้ เมื่อพวกเขาเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถที่จะทำงานได้ ก็มีส่วนสัมพันธ์กัน คือ เชื่อว่าตัวเองทำได้ ก็ต้องเชื่อว่าตัวเองมีความพร้อมด้วย มันเป็นเหตุผลเพิ่มขึ้นในทางเดียวกันนะ จะบอกว่าผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วคนนี้อาจทำงานให้องค์กรแต่บอกว่ายังไม่มีความพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่ง อันนี้ก็ขัดแย้งกันนะ องค์กรอยากได้คนที่มีความชัดเจนที่จะต้องการทำงานอีกหลังเกษียณ ผู้สูงอายุเองก็ต้องชัดเจนในส่วนของตนว่าต้องการที่จะทำงานหลังจากเกษียณหรือไม่ จากนั้นค่อยมาดูเรื่องคุณสมบัติและระเบียบ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 นามสมมติ (2559) “การที่ผู้สูงอายุคนหนึ่งจะบอกว่าตนเองยังไหว ยิ่งเก่ง ยิ่งแน่ฝ่ายเดียวไม่ได้นะ จริง ๆ แล้ว หากจะให้ผู้สูงอายุกลับมาทำงาน ควรมีเงื่อนไขเพิ่ม เพราะไม่ใช่ทุกคนที่ทำงานได้ ขึ้นอยู่กับสุขภาพของบุคคลนั้นเอง ด้วย ความพร้อมด้านร่างกาย ความคิด ปัญญา ความทรงจำ สภาพจิตใจ ประโยชน์ก็ตกกับหน่วยงานนะ เพราะได้คนสูงอายุที่ยังมีคุณภาพจริง ๆ ไม่ได้มันเอนเอเอง แต่ว่าการตรวจและรับรองควรมีขั้นตอนที่เป็นทางการและเป็นมาตรฐานด้วยนะ องค์กรที่มีผู้สูงอายุเข้ามาร่วมงาน ในระดับ

ผู้บริหาร สมควรทำเรื่องนี้นะ เพราะเป็นเครื่องยืนยันความพร้อมตัวผู้สูงอายุเองด้วย การเข้ามาร่วมงานกับองค์กร อาจมีปัญหาถ้าเขาทำงานไม่ได้ตามที่ตั้งไว้ จะให้เค้าออกยังไงละ เป็นผู้บริหารนะ หนังสือรับรองโดยแพทย์น่าจะเป็นตัวคัดกรองอย่างหนึ่ง หากผู้สูงอายุมั่นใจว่าตนเองมีความพร้อม มีการรับรองโดยแพทย์ ย่อมเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความมั่นใจให้ผู้สูงอายุ”

## แนวโน้มหลักที่ 2 แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization)

### 2.1 ความมั่นคง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงว่า ผู้สูงอายุตัดสินใจกลับเข้าสู่กำลังแรงงานจะพิจารณาเรื่องของสถานภาพความมั่นคงขององค์กร หน้าที่การงานมั่นคง และระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 นามสมมติ (2559) “คนเราเมื่ออยู่ที่ใดนาน ๆ ย่อมรู้จักข้อดีข้อด้อยของหน่วยงานนั้น ๆ เรื่องนี้สามารถเชื่อมโยงเข้ากับการมีจริยธรรมได้ด้วย เป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ แต่การทำงานโดยอาศัยพวกพ้อง ก็มีช่วยให้งานสำเร็จอยู่มาก คราวนี้พอมันเนิ่นนานเข้าก็กลายเป็นฐานอำนาจ ใครที่รับได้ตำแหน่งได้ก็อยู่ร่วมกันได้ การทำงานจึงต้องมีการเผชิญแรงกดดันจากการเมืองด้วย หากสถานศึกษาใดมีระบบการเมืองมาก ย่อมมีผลต่อการพัฒนาหน่วยงานนั้น การเข้ามาทำงานในหน่วยงานที่มีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้สูงอายุต้องใช้ความสามารถ ประสบการณ์ การปรับตัว ของตนเอง ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง หากใครใจไม่รักที่จะพัฒนาหน่วยงาน คนนั้นก็คงไม่เริ่มก้าวเท้าเข้ามาอย่างแน่นอน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 นามสมมติ (2559) “หากองค์กรวิเคราะห์แล้วมั่นใจว่าบุคคลนั้นจะสร้างประโยชน์ได้อยู่ ความมั่นคงขององค์กรนั้นก็สนับสนุนความมั่นคงทางเศรษฐกิจของบุคคลนั้นเองด้วย เมื่อตนเองยังคงมีรายได้ มีอำนาจการใช้จ่ายโดยตนเอง เป็นการลดภาระการช่วยเหลือจากรัฐบาล” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18 นามสมมติ (2559) “เราพิจารณากันเป็นประเด็นไปนะว่าตอนนี้เรากำลังจะโฟกัสที่ทำอะไรถึงจะให้ผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วแต่เป็นคนเก่ง มีความสามารถกลับเข้ามาทำงานให้องค์กรของเรา มองในแง่ขององค์กรมีความมั่นคงเพียงใด มากพอที่จะตัดสินใจกลับมาทำงานด้วยหรือไม่ ก็ยังคงสำคัญอยู่นะ ผู้สูงอายุไม่ได้ต้องการเข้ามาออบโกยเงิน เพราะเค้าเองก็มีบำเหน็จบำนาญของเขาอยู่ งานที่มั่นคงจึงมองได้ว่า ตัวองค์กรเองสามารถคงอยู่ได้อีกนานเพียงใด ไม่ได้หมายความว่าความการปิดตัวเองแล้วจะไม่มั่นคง การไม่มั่นคงทางนโยบาย เปลี่ยนแปลงบุคคลระดับสำคัญ ๆ ขององค์กรบ่อย เช่นนี้ก็ไม่น่าจะมั่นคงได้ จะทำให้งานที่ผู้สูงอายุเสนอตัวเข้ามาทำอาจทำไม่สำเร็จ”

## 2.2 นโยบายการบริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารว่า ผู้สูงอายุจะศึกษาถึงเรื่องของการมีนโยบายที่ชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาทำงาน มีนโยบายการสนับสนุนการทำงานของของผู้สูงอายุ การกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการกำหนดภาระงานสำหรับผู้สูงอายุ และการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุที่ชัดเจนและเป็นธรรม เรื่องเหล่านี้สามารถช่วยให้การตัดสินใจกลับมาปฏิบัติงานอีกครั้งของผู้สูงอายุได้ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ (2559) คุณรู้ไหมว่าการเออร์ลี่ รีไทร์นะ (Early retire) เขาทำเพื่อต้องการควบคุมจำนวนข้าราชการให้มีขนาดเหมาะสม และเป็นการให้ข้าราชการที่หมดไฟได้พักผ่อน แต่เอาเข้าจริง การเออร์ลี่ กลายเป็นเอากลุ่มคนดี คนเก่งออกไป เหลือแต่คนที่ยังต้องพึ่งพิงราชการกลับยังคงอยู่บางส่วนนะไม่ได้หมายความว่าความรวมทั้งหมด จริง ๆ แล้ว จำนวนผู้สูงอายุที่พร้อมทำงานมีมากกว่าตำแหน่งว่างเสียอีก แต่น่าจะดีเพราะหน่วยงานที่จะว่าจ้างผู้สูงอายุเกษียณ ได้มีทางเลือก ได้คนเก่งจริง ๆ ไปทำงาน เราไม่พูดถึงเรื่องการเมื่องนะ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ (2559) “เรื่องเงินนั้น ผู้สูงอายุพูดเองไม่ได้หรอก เริ่มจากการกำหนดนโยบายการเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุหลังเกษียณทำงาน ออกมาจากกระทรวง สถานศึกษาเองต้องนำนโยบายมากำหนดให้ชัดเจนว่า จะเป็นเท่าใด จ่ายอย่างไร นี่เหมาะสมกว่า หากมีความคลุมเครือ การตัดสินใจทำงานก็ย่อมมีผลด้วยเหมือนกัน” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ (2559) “นโยบายการบริหารเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้สูงอายุกลับมาทำงานในหลายหน่วยงานมีแนวทางการปฏิบัติของตนเอง อยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นของแต่ละแห่ง เรื่องนี้เกี่ยวกับประเด็นอื่นด้วยโดยเฉพาะเรื่องเงิน ถ้าผู้สูงอายุคนนั้นได้ทำงานต่อเนื่อง จะเป็นการขยายอายุเกษียณออกไป รัฐบาลจัดสรรเงินลงมาในรูปของงบประมาณที่มีระเบียบกำกับอยู่ตอนนี้ เริ่มมีความชัดเจนจากรัฐบาลในเรื่องแนวทางการให้ผู้เกษียณทำงานต่อ ระเบียบวิธีการเริ่มชัดเจนกว่าแต่ก่อน แต่ถ้าเป็นหน่วยราชการนั้นต้องจ้างผู้เกษียณอายุแล้วกลับมาทำงาน ก็ต้องใช้งบประมาณของหน่วยงานนั่นเอง ถ้าหน่วยงานนั้นมีความต้องการจ้างผู้เกษียณแล้วเนื่องจากงานนั้นมีความจำเป็นจริง ๆ นี่ก็อาจเป็นอุปสรรคที่จะว่าจ้างได้เพราะงบบัณฑิต เงินที่ใช้ว่าจ้างอาจแตกต่างจากหน่วยงานอื่นเพราะ รัฐสนับสนุนหรือหน่วยงานมีเงินอุดหนุนเพียงพอผู้สูงอายุที่ต้องการสร้างประโยชน์คืนแก่สังคม อาจมองว่าประเด็นเรื่องเงินไม่ใช่เรื่องหลักที่นำมาคิด แต่เงินค่าจ้างขั้นพื้นฐานนั้นย่อมต้องมีอยู่แล้ว” ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 9 นามสมมติ (2559) “หน่วยงานนั้นๆ ต้องมีนโยบายชัดเจนสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุให้กลับมาทำงานต่อ รวมไปถึงนโยบายของหน่วยเหนือ และควรที่จะทำก่อนที่จะถึงวาระเกษียณ อย่างน้อยล่วงหน้าปีหนึ่งเป็นอย่างน้อยนะ เพราะการเตรียมการนั้น ต้องเกี่ยวข้องกับหลายแผนก หลายฝ่าย ออกแบบกระบวนการเฉพาะทั้งในส่วนของงาน สวัสดิการ การประเมิน การต่อสัญญาจ้าง หากไม่ทำแต่เนิ่น ๆ จะเตรียมการไม่ทัน เพราะเรารู้ ๆ กันอยู่ ว่าปีหนึ่งปีหนึ่ง มีผู้สูงอายุที่ทำหน้าที่ระดับสูงเกษียณกันไปเยอะ เราได้แต่พูดกันมานานว่าจะมีนโยบาย

เกี่ยวกับการจ้างผู้เกษียณมาทำงาน หรือการขยายอายุเกษียณ ในความเห็นส่วนตัวนะ เพิ่งเริ่มจริงจังกันมาสักสิบปีที่แล้วมั้ง การขาดแคลนคนจึงทดแทนจึงเป็นปัญหาไ้”

### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า การที่ผู้สูงอายุที่มีความสามารถและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานพิจารณาเมื่อกลับสู่กำลังแรงงานคือ ยังคงต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นโดยผ่านทางการทำงาน การให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุโดยหัวหน้างาน และการรับ ฟังฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน และองค์กร มีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ (2559) “วันนี้ยินดีมากที่มาสัมภาษณ์เรื่องทำไมครูถึงอยากกลับมาทำงานอีก สบายแล้วเกษียณแล้วอยู่บ้านดีกว่าไม่คิดอย่างนั้นนะ การที่เราได้กลับมาอีกครั้งเพราะเขาเห็นความสำคัญเราใช้ใหม่ เค้าให้เกียรติเรา เวลาถามความคิดเห็นเราแล้วนำไปทำจริง นี่เรายังรู้สึกดีมาก ครูเองยังไหวนะ สุขกับงาน ยังทำงานที่นี้ได้อีกนานจนกว่าเค้าจะไม่จ้าง การได้พบเพื่อนร่วมงานที่ยังไม่เกษียณก็ดีใจ เคยทำงานด้วยกันมาเมื่อได้กลับมาทำงานร่วมกันอีกความเป็นมิตรกันมาทำให้ร่วมงานกันได้ดี แต่ผู้สูงอายุเชื่อว่าจะเลือกนะ ทำงานกับใครก็ได้แต่เป็นความรู้สึกพิเศษขึ้นกว่าเดิม” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 นามสมมติ (2559) “คนเกษียณอายุแล้วเค้ายังอยากทำงานนะ แต่ด้วยระบบเกษียณทำให้ต้องหมดหน้าที่ตามระเบียบ หากผู้สูงอายุที่ยังคงมีคุณภาพ เกษียณแล้วไม่มีอะไรทำ อยู่บ้านดูแลลูกหลาน ไม่มีกิจกรรมอื่น ๆ เพิ่ม สมองก็จะถดถอยการที่ผู้สูงอายุอยากเข้ามาทำงานอีกหลังจากเกษียณแล้ว การมีปฏิสัมพันธ์ พูดคุยกับบุคคลในองค์กร การได้ทำงานร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นกับผู้อื่น จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ ผู้สูงอายุจะพิจารณากลับมาทำงานอีกหรือไม่พิจารณาประเด็นนี้ร่วมด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15 นามสมมติ (2559) “การมีสัมพันธ์ที่ดีกับทุก ๆ คนในหน่วยงานเป็นการช่วยสร้างฐานการขอความช่วยเหลือกันในอนาคต ทุกคนที่เข้ามาทำงานต่างมีจุดมุ่งหวังของตนเองทุกคน องค์กรต้องการอะไรจากคน คือ การตั้งใจทำงาน การปฏิบัติงานได้บรรลุจุดมุ่งหมาย องค์กร ส่วนตัวบุคคลเองก็ต้องการการมีงานทำ มีความมั่นคง มีรายได้ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็เพื่อให้วัตถุประสงค์ของสองฝ่ายบรรลุผล ทั้งองค์การและบุคคลต่างพึ่งพิงกัน ผู้สูงอายุที่เข้ามาทำงานในระดับผู้บริหารก็ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น สัมพันธภาพที่ดีกับทุก ๆ ฝ่ายน่าจะเป็นส่วนที่มีบทบาทที่ผู้สูงอายุควรพิจารณา”

### 2.4 สภาพแวดล้อมที่ทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ทำงานว่า เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่ทำงาน ผู้ร่วมงาน ความปลอดภัย โดยผู้สูงอายุจะพิจารณาถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการ

ทำงานของผู้สูงอายุ การมีผู้ร่วมงานที่ดี การมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อการทำงานเมื่อกลับสู่กำลังแรงงาน ดึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ (2559) “สภาพแวดล้อมที่ผู้สูงอายุประเมินว่าเหมาะสมแค่ไหน คงไม่ถึงกับต้องจัดที่ทำงานให้ผู้สูงอายุอย่างกับว่าถ้าไม่มีความพิเศษต่างจากคนอื่นแล้ว หน่วยงานนี้ไม่น่าสนใจที่เขาจะมาทำงานให้ มาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่ทำงานทั่วไปควรมีก็เพียงพอแล้ว ความหุรรหาคงต้องไปใช้ที่บ้าน ผมว่าความสะดวก โถ่งสบายตาม่าจะพอแล้ว อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เตียนี่ผู้สูงอายุเรียนรู้เรื่องของเทคโนโลยีมากขึ้นนะ ควรมีคอมพิวเตอร์ ๑ สักเครื่องไว้ในห้องทำงาน ผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานอีกครั้ง ต้องมองว่ายังเป็นผู้แข็งแรง เรื่องนี้ผมมองว่าสภาพแวดล้อมนี้ปรับกันภายหลังได้ ถ้ามองแล้วไม่ดูแย่งเกินไป” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ (2559) “เค้าให้เราเป็นผู้สูงอายุแล้วนี้ แต่เราก็ยังทำงานให้เค้าอยู่นะ แหม จะว่าให้เกษียณและใช้งานต่อไปพร้อมกันเลย เราก็ 65 แล้ว ยังแข็งแรงอยู่ คงไม่ต้องการอะไรมาก ไปขอโน่น ขอนี้เค้า เตียวหาว่าเรารู้จี้ ไม่มีสิ่งพิเศษไปกว่าบุคลากรคนอื่นหรอก แค่ห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน ไม่ใช่ไปแบ่งใช้ห้องโน่นบ้าง ห้องนี้บ้าง เราเลือกเองไม่ได้ใช้ใหม่เรื่องเพื่อนร่วมงาน แต่เราจะทำงานร่วมกับเค้าเหล่านั้นอย่างไร ขณะที่เราเกษียณแล้วกลับมาทำงานใหม่ การวางตัวเหมาะสมจึงสำคัญ เมื่อเค้าเคารพเรา แสดงว่านับถือกัน แค่นี้ผู้สูงอายุก็มีความสุขที่ได้เพื่อนร่วมงานดีแล้ว” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุที่เพิ่งจะเกษียณไปไม่นานและมีโอกาสได้กลับมาทำงานอีก ถือว่ายังมีอายุไม่มาก การช่วยเหลือตนเองยังทำได้ในระดับดี ประเด็นเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยจึงไม่สำคัญเท่าใดนัก ตรงกันข้ามกับผู้สูงอายุที่มีอายุมากแล้วแต่สมองยังทำงานดี และยังปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารอยู่ในขณะนั้น อาจมีปัญหาเรื่องการเดิน การเคลื่อนไหว ดังนั้นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของผู้สูงอายุ การจัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัย จึงมีความสำคัญ เช่น เราอาจให้มีห้องทำงานที่นั่งทำงานได้สบาย แสงสว่างพอดี ประตู่ห้องทำงานอาจเป็นบานเลื่อนเพื่อไม่ต้องใช้แรงมากในการเปิด องค์กรต้องแยกให้ออกก่อนนะว่าผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานอีกเป็นผู้สูงอายุแบบใด การเอาใจใส่ในเรื่องเล็กน้อยแต่มีความหมาย ผู้สูงอายุจะเกิดความรู้สึกกับองค์กรในเชิงบวกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 14 นามสมมติ (2559) “เพื่อนร่วมงานกับผู้สูงอายุที่กลับมาปฏิบัติงานด้านบริหารนั้นโดยปกติตามสายงานก็มักจะมีเกี่ยวข้องกันไม่มากเท่าใด แต่ควรจะมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันบ้าง เพราะสร้างมิตรสัมพันธ์กันไว้ทำให้บรรยากาศการทำงานในองค์กรทำงานอย่างมีมิตรไมตรีต่อกัน”

## 2.5 สมดุลงานและชีวิตส่วนตัว

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการมีความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต ส่วนตัวหลังจากปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารในแต่ละวันแล้ว ชีวิตส่วนตัวของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานว่า



ผู้สูงอายุที่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหาร มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม การมีความสุขในการทำงาน มีเวลาพอเพื่อการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ภาระและความรับผิดชอบที่ยังคงมีต่อครอบครัว ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 15 นามสมมติ (2559) “คุณว่าทำงานกับพักผ่อนไปคู่กันได้ยังไง รู้ไหม สำหรับผู้สูงอายุหรือวัยอื่นต่างต้องการมีระยะเวลาการทำงานกับพักผ่อนที่พอสมควร คนวัยหนุ่มสาวอาจต้องการพักผ่อนพักผ่อนน้อย ทำกิจกรรมมาก ๆ ผู้สูงอายุเองก็เช่นกัน การกำหนดเหมาะสมต้องขึ้นอยู่กับแต่ละวิถีการใช้ชีวิตนะ บางคนยังไม่มีครอบครัวสามารถทุ่มเทให้งานที่ตนรับผิดชอบได้ ทีนี้พอเวลาสองส่วนมันพอดีกัน เราใช้ชีวิตไม่กดดันตรงนี้จะเกิดความสุขตามมา” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 16 นามสมมติ (2559) “คนอายุ 60 ขึ้นไป นับเป็นผู้ที่สังคมประสบความสำเร็จและต้องเรียนรู้ให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เรียกว่า เราเรียนมาหากไม่หาเรียนรู้เพิ่มเติม ความรู้ที่เรามีนั้นจะกลายเป็นแค่ประวัติศาสตร์ การพิจารณาเรื่องระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม จะส่งผลถึงการมีเวลาว่างหลังจากทำงานมากพอที่ผู้สูงอายุจะไปหาเรียนรู้เพิ่มเติม” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 17 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุที่ยังขยันขันแข็ง แอ็คทีฟอยู่ จะไม่อยู่เฉย ๆ หรอก มาทำงานเลิกงานกลับบ้านทำเป็นวิธจักแบบนี้เปื้อนแย้ ผมเองยังต้องออกไปตีกอล์ฟพลายเดือน หนึ่งอย่างน้อยก็สองครั้งถ้าไม่ติดงาน ผมมองว่าการมีเวลาได้พบปะเพื่อนฝูง ได้ทำกิจกรรมอะไรที่ตัวเองชอบก็ได้ ได้ประโยชน์นะ ความคิดจะเล่น คุยกับเพื่อนในก๊วนก็ได้แนวคิด ข้อมูลใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนกัน หรือหากทำสิ่งที่ตัวเองชอบ ก็ยังได้ประโยชน์คือพักผ่อน ผ่อนคลาย สมองจะได้กลับมาตื่นตัวพร้อมที่จะทำงานอีกครั้ง ทีนี้พอเป็นผู้บริหารเวลาว่างอาจไม่ตรงกับที่เราคิดไว้ แต่ถ้าได้คิดไว้เสมอว่าเวลางานและเวลาว่างส่วนตัวควรมีบ้าง หากว่างเมื่อไหร่ เราสามารถทำกิจกรรมให้เหมาะกับช่วงที่เราว่างได้ เวลาทั้งสองส่วนนี้ผมคิดว่ายังจำเป็นต้องดูด้วยนะ”

## 2.6 สถานภาพและตำแหน่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานภาพและตำแหน่ง ผู้สูงอายุจะพิจารณาเรื่องของความเหมาะสมของตำแหน่งงานกับคุณวุฒิ ความเหมาะสมของของตำแหน่งงานกับประสบการณ์ และความเหมาะสมของตำแหน่งงานกับสถานภาพและตำแหน่งในสังคมโดยผู้สูงอายุเอง และ การมีบารมีและความน่าเชื่อถือติดตัวของผู้สูงอายุเพื่อแสวงหาความร่วมมือสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้ในอนาคต ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ (2559) “งานตำแหน่งผู้บริหารก็ดี ที่ปรึกษาที่ดี ประธานโครงการจัดตั้ง หรือตำแหน่งอื่นๆ ก็ดี เป็นเครื่องบ่งบอกสถานภาพ ทุกวัยต่างมีสถานภาพประจำตัว ผู้สูงอายุที่มีตำแหน่งทางบริหาร จะมีสถานภาพโดยตำแหน่งเพิ่มมาอีกหนึ่ง อันนี้ยึดโยงมากับหน้าที่ทางการบริหาร การกลับไปทำงานอีกครั้งผู้สูงอายุยังคงมองเรื่องสถานภาพ ประสบการณ์ที่ตนเองมีแล้วคาดคะเนเป็นความคาดหวังว่าจะมีตำแหน่ง

เช่นนั้น เช่นนี้ นอกจากนี้ หากผู้สูงอายุที่ยังคงกระฉับกระเฉง เป็นผู้มีสุขภาพดี ความเหมาะสมของตำแหน่งที่ได้รับอาจพิจารณาเรื่องสุขภาพผู้สูงอายุเป็นลำดับรองลงไป” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 19 นามสมมติ (2559) “ใครก็ตามที่มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ปกครองใครทำงานอะไรก็ได้รับความสะดวก สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลาค่อย ๆ สะสมไปเรื่อย ๆ ที่เขาเรียกว่าแคริสมา (Charisma) เราชอบเรียกกันว่ามิบารมีนั่นเอง คนอายุยังน้อยมีได้ไหมบารมีก็มีได้แต่ตัวเองคิดยังไงก็ต้องใช้เวลาสร้าง ไม่แปลกใจหรือที่คนลักษณะนี้มักเห็นได้จากคนสูงอายุ เช่น ท่านเปรม ท่านคึกฤทธิ์ ท่านระพี เป็นตัวอย่าง ดังนั้น ผู้สูงอายุที่มีบารมีติดตัว ย่อมใช้คุณสมบัตินี้ในการเข้ามาช่วยกันทำงานให้สำเร็จสร้างความเจริญให้สถาบันการศึกษา”

### 2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ว่า การกลับไปกำลังแรงงานของผู้สูงอายุมีการพิจารณาเรื่อง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม รางวัลจูงใจเมื่อปฏิบัติหน้าที่พิเศษ ตามวาระพิเศษ ได้เป็นผลสำเร็จลุล่วง การมีสวัสดิการเหมาะสมกับผู้สูงอายุ และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย มีระเบียบ รองรับ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงจิตใจให้ผู้สูงอายุในการพิจารณากลับมาทำงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุที่เข้ามาทำงานอีกครั้ง เขาไม่ต้องการอะไรมากหรือเงินเดือนที่มีก็หมดไปกับการช่วยเหลือผู้อื่น เราอายุขนาดนี้แล้ว กินมากแล้วร่างกายเก็บไว้ก็เป็นทุกข์ อายุเยอะยังต้องกินให้น้อย ทำงานให้หนัก เพราะเวลาของเราหมดลงไปทุกวัน เดียวอีกหน่อยก็ได้ พักยาว ตอนนี้อย่างไรก็ได้ ทำให้เต็มที่ ค่าตอบแทนอะไรต่าง ๆ ทุกสิ่งทุกอย่าง หากทำให้เป็นระบบแล้ว ก็ไม่ต้องพูดอะไรกันมาก จ่ายตามระบบ มีระเบียบ สามารถชี้แจงได้ ปัญหาต่าง ๆ ก็จะไม่ตามมา หน่วยงานใดมีความชัดเจนตรงนี้ก็น่าจะเป็นสิ่งที่ดี” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 นามสมมติ (2559) “สวัสดิการที่ควรมองให้ผู้สูงอายุ เนื่องจากเป็นความต้องการพิเศษ อยู่ในรูปของการรักษาพยาบาลในสถานที่ที่มีคุณภาพ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุเค้ามีเงินบำนาญ เงินพิเศษ อยู่แล้ว แต่ที่พูดไม่ได้หมายความว่า ไม่เอาก็ได้นะ การที่ผู้สูงอายุรับหน้าที่ทางการบริหารให้กับองค์กรหลายแห่ง ก็มีรายได้ตรงนั้นส่วนหนึ่ง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนยังเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาเพื่อกลับไปแรงงาน ทั้งนี้เงินนั้นเป็นค่าใช้จ่ายทางสังคมต่าง ๆ ที่ผู้สูงอายุรับผิดชอบเอง หากไม่มีเงินเดือน มีแต่งานจิตอาสา อีกหน่อยก็ไม่มีคนทำงานให้” ผู้บริหารบางคนขบขันโยนความท้าทายกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะถือว่าเป็นความท้าทายที่จะเอาชนะให้สำเร็จ”

### แนวโน้มนหลักที่ 3 แรงจูงใจในการอุทิศตน (Motivation for self-dedication)

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในตน เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจภายในตน ร่วมงานอยู่ด้วยเป็นที่ มีแรงจูงใจภายในสูง จะมีการทำงานที่มุ่งเน้นสนับสนุนผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และ การสนับสนุนผลประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุด

#### 3.1 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนผลประโยชน์แก่บุคคล ว่า การกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุมีการพิจารณาเรื่องการอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ การบริหารให้หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยี ความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ เข้าสู่การทำงานอย่างต่อเนื่อง ยกย่องให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ สร้างขวัญให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติภารกิจขององค์การได้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนการให้คำแนะนำ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การสนับสนุนผลประโยชน์ด้านต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อบุคคลอื่น เป็นการแสดงความช่วยเหลือ การมีน้ำใจ การมีความสุขกับประสบการณ์ทำงานที่ดีที่สำเร็จในอดีตและ พร้อมทั้งจะหยิบยื่นโอกาสดี ๆ ที่ตนเองมีประสบการณ์ให้กับผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้มีโอกาสเจริญรอยตามดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ (2559) “จากความสำเร็จตลอดระยะเวลาที่ทำงานมา ย่อมเป็นประสบการณ์ที่ดีที่น่าภาคภูมิใจและรับเอาเป็นแบบอย่าง หากมีคนที่พร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยมีผู้สูงอายุที่ประสบความสำเร็จเป็นแบบอย่าง ย่อมเป็นสิ่งดี ผู้สูงอายุที่ได้เข้ามารับผิดชอบหน้าที่ด้านบริหาร มักจะมีจิตใจที่ดี เป็นผู้แบ่งปัน การได้เข้ามาทำหน้าที่ให้การสนับสนุนผลประโยชน์ดี ๆ ให้แก่บุคลากร จึงเป็นโอกาสที่ดีในการช่วยเหลือผู้อื่น และสร้างความสุขในจิตใจของผู้สูงอายุเองที่ได้เป็นผู้ให้อีกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ (2559) “ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นคนเกษียณหรือยังไม่เกษียณ ยังคงต้องมีหน้าที่คอยให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรองค์การให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์การและตัวบุคลากรเองในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเกี่ยวพันไปถึงการตอบแทนให้กับหน่วยงานด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ (2559) “การที่ผู้เกษียณอายุ กลับสู่กำลังแรงงานในระดับผู้บริหาร ต้องเตรียมพร้อมในการบริหารงานและบริหารคน มีการสร้างแรงจูงใจของผู้สูงอายุเองในการปฏิบัติงานเต็มพลัง นอกจากนี้ยังต้อง คิดถึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลด้วย การจูงใจตนเอง

การจูงใจผู้อื่นซึ่งก็คือลูกน้องเราเอง จะต้องสนับสนุน อำนวยความสะดวกเรื่องเครื่องมือ และทรัพยากรต่าง ๆ ให้พนักงานได้เข้าถึงได้สะดวก ให้พวกเขาได้ใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี ความรู้วิทยาการใหม่ ๆ สร้างให้ลูกน้องของเราเป็นผู้มีความรู้อยู่เสมอ หน้าที่ของผู้บริหาร อีกอย่างคือ ใครทำดีต้องให้คำชมเชย ยกย่อง หรือให้ความช่วยเหลือเขาอย่างจริงใจ เขาก็จะตอบแทนเราซึ่งเป็นหัวหน้า ด้วยการตั้งใจทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี”

### 3.2 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนผลประโยชน์แก่บุคคล ว่า การกลับสู่กำลังแรงงานของผู้สูงอายุมีการพิจารณาเรื่อง ความรักติดองค์กร เสียสละความสุขส่วนตัว สร้างผลประโยชน์แก่ส่วนรวม การปกป้ององค์กร ยินหยัด กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม รักษาผลประโยชน์องค์กรแม้อาจก่อความไม่พอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมถึงมีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน กำหนดการปรับปรุงพัฒนา เพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต ดึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ (2559) “การจูงใจให้ผู้เกษียณอายุกลับมาทำงานในระดับบริหารอีกครั้ง ไม่ใช่เพียงแค่ ต้องการรู้ว่าผู้สูงอายุต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร นั่นคือการตอบสนองความต้องการเพียงสิ่งที่จับต้องได้เท่านั้น ตัวผู้สูงอายุที่กลับเข้าสู่กำลังแรงงานเอง ยังต้องมีคุณสมบัติที่เอื้อต่อผู้อื่นให้มีวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ใช้อุปกรณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการพัฒนาคน ภายใต้การกำกับดูแลของเรา ตัวผู้สูงอายุที่เป็นผู้บริหารเองยังต้องมีคุณสมบัติที่ต้องคิดถึงผลประโยชน์ของบุคคลอื่น และขององค์กรในภาพรวมด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ (2559) “คนที่เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจริง ๆ แล้วไม่ว่าจะได้คนจากภายนอกองค์กร หรือคนเกษียณแล้วเข้ามาอยู่ในองค์กรเดิม สำคัญทั้งหมดเลย แต่ตอนนี้เราโฟกัสที่ผู้สูงอายุใช่ไหม จึงคุยกันโดยเอาประเด็นของผู้สูงอายุเป็นเกณฑ์แล้วกัน บอกได้เลยนะงานบริหารเป็นงานที่หนักและท้าทาย หากใครมีใจรัก อดทนเก่ง ประสานงานเก่ง ก็ควรจะเข้ามาทำงานระดับนี้ ทีนี้ องค์กรละ มีความสำคัญอย่างไรที่ต้องกำหนดบทบาทให้ผู้สูงอายุที่เข้ามาเป็นผู้บริหารต้องคำนึงถึง และถ้าทำได้แบบนี้ องค์กรนั้น เฟอร์เฟ็ก แม่นอน ความรักดีต่อองค์กร เสียสละความสุขส่วนตัวและสร้างผลประโยชน์แก่องค์กร มีความสำคัญ องค์กรต้องการบุคคลลักษณะนี้จำนวนมาก บุคคลที่เห็นผลประโยชน์องค์กรเป็นที่ตั้งและปกป้องผลประโยชน์นั้นอย่างเต็มที่ แม้จะขัดทางกับผู้ที่เสียประโยชน์บ้าง” ผู้สูงอายุคนที่ 8 นามสมมติ (2559) “การกลับมาสู่แรงงานอีกครั้ง ขออนุญาตผู้สัมภาษณ์ เรียกชื่อว่าการกลับเข้ามามีส่วนร่วมในงาน ได้ไหม ฟังดูเป็นทางการและเหมาะสม

กับตำแหน่งผู้บริหาร มากกว่า การที่ผู้สูงอายุกลับมามีส่วนร่วมในงานนั้นถือว่ามีความทุ่มเท ผู้ที่จะกลับมาทำงานเป็นผู้บริหาร เอาทุกระดับเลยนะตั้งแต่ คณบดีเรื่อยมาเลย จนถึงอธิการบดี ต้องคิดถึงเรื่องของการได้ทำงานได้ทำประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อองค์กร นี่ไงทุ่มเทไม่อย่างนั้นจะกลับมาทำงานใหม่อีกครั้งทำไม แน่ละเรื่องเงินนั้นส่วนหนึ่ง เพราะคนเราต้องกินต้องอยู่รอด ไม่เอาเงินเดือนเลย มีแต่มีน้อย เข้าเรื่องต่อ ถ้าผู้สูงอายุที่กลับสู่การมีส่วนร่วมในงาน เป็นผู้ที่ดี และอยากเข้ามาสู่องค์กรเพื่อสร้างหรือสนับสนุนผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรนั้น ๆ บทบาทเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้สูงอายุมีโอกาสได้แสดงบทบาทเหล่านี้ และส่งผลไปถึงการมีภาพลักษณ์ที่ดีของตัวผู้สูงอายุเองอีกด้วย” ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11 นามสมมติ (2559) “เราคุยกันถึงเรื่องความโปร่งใสไปด้วย เพราะแม่เชื่อว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติงานทุกกระบวนการให้เกิดความโปร่งใส มีการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริหารงานขององค์กรอย่างถูกต้อง ผู้บริหารต้องทำการทบทวนและประเมินผลงานของตนเองขององค์กรในภาพรวมด้วย เพื่อวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต เดียวนี้เราต้องการคนใจซื่อมือสะอาด มาช่วยกันสร้างความเจริญให้ราชการ ทำอะไรก็โปร่งใส ตรวจสอบได้อยู่ เราเองก็เพิ่มความมั่นใจขึ้นมาอีกว่า ผู้ที่เข้ามาบริหารเป็นคนดี เราเองก็รู้สึกดีและยึดถือเขาเป็นแบบอย่างที่ดีของเรา”

### 3.3 คุณธรรมภายในตน

ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานว่า คุณธรรมภายในตนเป็นส่วนของสำนึกในความรับผิดชอบชั่วดีของบุคคลแต่ละคน ประเด็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลโดยเฉพาะผู้สูงอายุที่กลับมาสู่การทำงานอีกครั้งเมื่อเกษียณอายุแล้ว มีความสำคัญ มีการรักษาคุณค่าศักดิ์จะและเชื่อถือได้ มีวินัยในตนเอง ความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการปฏิบัติ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จัดเป็นคุณลักษณะที่ดีของคนที่ต้องการต้องการ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 นามสมมติ (2559) “คุณธรรมภายในตน มองว่าเป็นการที่บุคคลนั้น มีความเสียสละ ผู้สูงอายุที่เขาประสบความสำเร็จในชีวิต ที่เห็นหลาย ๆ คน จะเป็นผู้ที่พอใจแล้วกับชีวิตที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตที่ผ่านมา มีหลักในการมองโลก หลักการใช้ชีวิตที่ไม่ได้ต้องการสิ่งใดมากกว่าการสร้างสุขให้กับตนเอง ด้วยการยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่น เป็นการเติมสุขให้ตัวเองได้ หลายครั้งที่ได้พบปะกับคนที่มีลักษณะเช่นที่ว่า จะเป็นผู้ที่ไม่ชอบอยู่หนึ่ง ๆ ทำงานหลายอย่างได้ค่าจ้างบ้างไม่ได้ก็มี หลายคนชอบเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับและมักจะมีมุมมองเชิงบวกต่อการใช้ชีวิต” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 นามสมมติ (2559) “ผู้สูงอายุที่มี

โอกาสกลับมาทำงานอีกครั้ง ยิ่งตำแหน่งที่เป็นระดับผู้บริหารด้วยแล้ว ยิ่งต้องประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย ทำหน้าที่ของตัวเองอย่างดีเยี่ยม มีจรรยาบรรณ เดียวนี้แต่ละที่มีจรรยาบรรณของหน่วยงานของหน่วยงานตนเอง ทุกคนในหน่วยงานนั้นต่างก็ต้องปฏิบัติตัวเองและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจรรยาบรรณ เพราะจรรยาบรรณช่วยให้การปฏิบัติงานและบรรยากาศในการทำงานไม่ขัดแย้งกัน” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 นามสมมติ (2559) “คนที่มีคุณธรรมภายในตน ต้องมีความรับผิดชอบทำงานอย่างตั้งใจเพื่อผลสำเร็จของงานตรงตามเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์ พุดจาต้องมีสัจจะ มีความเป็นจริง เคารพและให้เกียรติผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรุ่นหลังได้” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 นามสมมติ (2559) “เรื่องที่กำหนดหัวข้อมาถามนี้ เป็นประเด็นที่ดี เพราะคนที่มีคุณธรรมภายในตน จะแสดงออกทั้งความคิดและการกระทำที่ถูกต้องดีงาม เพราะประเด็นสองกลุ่มแรกที่คุณถามเป็นการจูงใจที่คนต้องการจะได้รับ การที่บุคคลจะได้รับสิ่งใดตอบแทนได้นั้นย่อมต้องเป็นผู้ให้เสมอ ต้องกึ่งแอนด์เทค (Give & Take) ถ้าผู้บริหารเป็นผู้สูงอายุที่เกษียณแล้วกลับมาทำงานได้แสดงบทบาทผู้ให้มากกว่าผู้รับ แรงจูงใจอื่น ๆ ก็ตามมาเอง”

#### แนวโน้มหลักที่ 4 ด้านผลลัพธ์การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า การที่องค์กรมีการบริหารการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งมีผลเชื่อมโยงไปถึงผลการบริหารงานขององค์กรที่ดีด้วย แบ่งออกเป็น 5 แนวโน้มย่อย ประกอบด้วย ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ ผลด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านความการจัดการจัดการ สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ

##### 4.1 ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน อิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน การเอาใจใส่คุณภาพงาน และบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจที่ดีย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 นามสมมติ (2559) “ในความเห็นแล้ว การจูงใจก่อให้เกิดการทำงานมุ่งสัมฤทธิ์ในหน้าที่ ประเด็นเกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ผู้บริหารจะให้การ

สร้างแรงจูงใจในการทำงานช่วยทำให้เกิดความราบรื่น ต้องให้ความสามารถในการเชื่อมโยง การจูงใจให้การทำงานไม่ติดขัดด้วยนะ สำหรับความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน อันนี้ เทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้บริหารใช้การจูงใจเป็นเทคนิคหนึ่ง ในการเพิ่มความต้องการทำงานของคนคนหนึ่ง” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 นามสมมติ (2559) “อธิบายรวมเรื่องของผลที่ได้จากการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นั้นเกิดประโยชน์กับผู้รับผิดชอบ หน้าที่ระดับบริหารเอง ได้แก่ รู้จักใช้การสร้างแรงจูงใจช่วยทำให้งานยืดหยุ่นมากขึ้น การ รู้จักใช้การจูงใจมาช่วยในการทำงานอย่างต่อเนื่องย่อมเกิดความเชี่ยวชาญเรื่องของเทคนิค การบริหารงาน ตัวผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ มีบทบาทต่อการสร้างแรงจูงใจย่อมมีอิทธิพล ในด้านการตัดสินใจกับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจนี้ยังก่อให้เกิดการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ให้เกิด ความสำเร็จตามเป้าหมาย และประเด็นต่อเนื่องกันคือ การเกิดผลลัพธ์ที่สำเร็จตามเป้าหมาย นั้นส่งผลไปถึง การพัฒนางานเพื่อให้บรรลุผลนั้นอย่างมีความสร้างสรรค์และมีความ รับผิดชอบ มีการติดตามการเอาใจใส่ความมีคุณภาพของงานนั้น ๆ เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิด การทำงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ผลด้านสัมพันธภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นต่อการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลดีต่อ สัมพันธภาพ ในประเด็นต่อไปนี้ การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม การให้ความสำคัญกับการ บริการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร การมุ่ง สร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ และความเข้าใจใน ความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์กร ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีผลมาจากการสร้างแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่ดี ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 นามสมมติ (2559) “ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานที่ดี จะทำงาน โดยมุ่งการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มากกว่าจะทำงานด้วยตัวเองเพียงลำพัง ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจจะมุ่งแสวงหาความร่วมมือและสร้างสรรค์การทำงานร่วมกันเป็นทีม เอาใจใส่เรื่องการบริการและการรับผิดชอบต่อผู้อื่นมิใช่เน้นเรื่องการให้บริการเพียงอย่าง เดียว จะมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อแก้ปัญหาคความ ขัดแย้งต่าง ๆ สามารถเข้ากับคนได้ทุกกลุ่มโดยใช้ความมีสัมพันธ์ที่ดีเป็นพื้นฐาน ย่อมเกิด ความเข้าใจในความหลากหลายช่วงวัยของบุคลากรในหน่วยงานซึ่งมีความแตกต่าง แต่ สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้การมีสัมพันธ์ที่ดีเป็นพื้นฐานสามารถทำให้ผู้บริหาร เข้าถึงบุคลากรและเข้าใจความต้องการ การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องจะนำไปสู่การมีการ ติดต่อสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 นามสมมติ (2559) “แรงจูงใจ

ใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยการใช้สัมพันธภาพเข้าถึงบุคลากร สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ และผู้บริหารยังใช้สถานการณ์ที่ดีท่ามกลางมิตรภาพให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพราะความเข้มแข็งจะก่อให้เกิดพลังแห่งการร่วมมือ”

#### 4.3 ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีต่อคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม การพัฒนาตนเองตลอดเวลา คุณภาพและความสามารถในการตัดสินใจ บุคลิกและการควบคุมอารมณ์ ความน่าเชื่อถือ การคิดอย่างวิเคราะห์ ปัจจัยเหล่านี้เป็นผลจากการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 นามสมมติ (2559) “การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ดี จะทำให้ผู้บริหารมีหลักการของตนเองสำหรับตัดสินใจการกระทำของผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างมีหลักการและเหตุผล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ประพฤติตนและมีความคิดที่ถูกต้องเหมาะสมที่สังคมให้การยอมรับ การมีแรงจูงใจที่ดีส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อสร้างสรรค์หรือปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและยอมรับได้ในองค์กร แรงจูงใจที่ดีก่อให้เกิดความหนักแน่นการมีบุคลิกที่ดีควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ผลของการมีบุคลิกภาพที่ดีเชื่อมไปถึงการเกิดความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 นามสมมติ (2559) “ลักษณะส่วนบุคคลด้านการคิดอย่างวิเคราะห์เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี การคิดวิเคราะห์นั้นเกี่ยวพันเชื่อมกันไปกับการตัดสินใจด้วยห้ามลืเพราะการคิดอย่างวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบผ่านข้อมูลต่าง ๆ มากมาย เมื่อการคิดวิเคราะห์อย่างมีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพด้วย”

#### 4.4 ผลด้านการจัดการ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ก่อให้เกิดผลดีต่อการจัดการ ประกอบด้วยการสร้างทีมงาน การจูงใจผู้อื่น การเพิ่มพลัง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น รวมถึงการพัฒนาผู้อื่น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 นามสมมติ (2559) “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานในด้านการจัดการได้นั้น ต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เพราะทีมงานที่ดีเข้มแข็งจะช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงาน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงานลักษณะแบบนี้จะทำให้การจัดการงานต่าง ๆ มีความราบรื่น มีความพร้อมรับมือกับงานท้าทายใหม่ ๆ” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 นามสมมติ (2559) “พูดเรื่องสมรรถนะแล้วสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานสำคัญที่พัฒนาสมรรถนะเป็นรูปร่างชัดเจนขึ้นมาได้ และมี



บริษัทหลายแห่งได้อาศัยแนวทางกำหนดสมรรถนะของ ก.พ. เป็นเกณฑ์ในการจัดทำสมรรถนะของบริษัทเหล่านั้น สมรรถนะที่เราคุยกันมา มีอยู่ 5 ด้านด้วยกัน ทุกสมรรถนะมีความสำคัญกับองค์กรทั้งนั้น มีระดับอิมแพ็ค (Impact) กับองค์กรมากน้อยแตกต่างกัน ผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานอีกครั้งในตำแหน่งระดับบริหาร สมควรมีสมรรถนะครบทั้ง 5 ด้านตามที่คุณได้ให้ประเด็นสัมภาษณ์มา โดยมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไปกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานระดับบริหารได้ตามเกณฑ์สมรรถนะที่เป็นมาตรฐาน การใช้สมรรถนะวัดความสามารถของผู้สูงอายุที่กลับสู่การทำงานหลังจากเกษียณไปแล้วนั้นว่าเป็นเรื่องน่าสนใจ เพราะเรามีผู้สูงอายุที่เก่ง ๆ อยู่มาก แต่เป็นเพราะว่าต้องเกษียณอายุ ครูเห็นด้วยว่าเมื่อพวกเขาได้กลับมาทำงานให้กับองค์กรได้อีก ย่อมแสดงให้เห็นว่าเขายังมีความสามารถทำงานได้ เห็นควรต้องมีเกณฑ์ประเมินผลการบริหารงานด้วย” “ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 นามสมมติ (2559) “การมีแรงจูงใจที่เสริมสร้างการมีสมรรถนะการทำงานที่ดีขึ้นในด้านการจัดการ ทำให้มีวิธีการคิดจูงใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดความรู้สึกระตือรือร้นและอยากที่จะทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งใช้การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีมากอยู่แล้วในผู้บริหารที่มุ่งต้องการให้งานสำเร็จในการกระตุ้นเพิ่มพลัง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นเกิดความพยายามในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย”

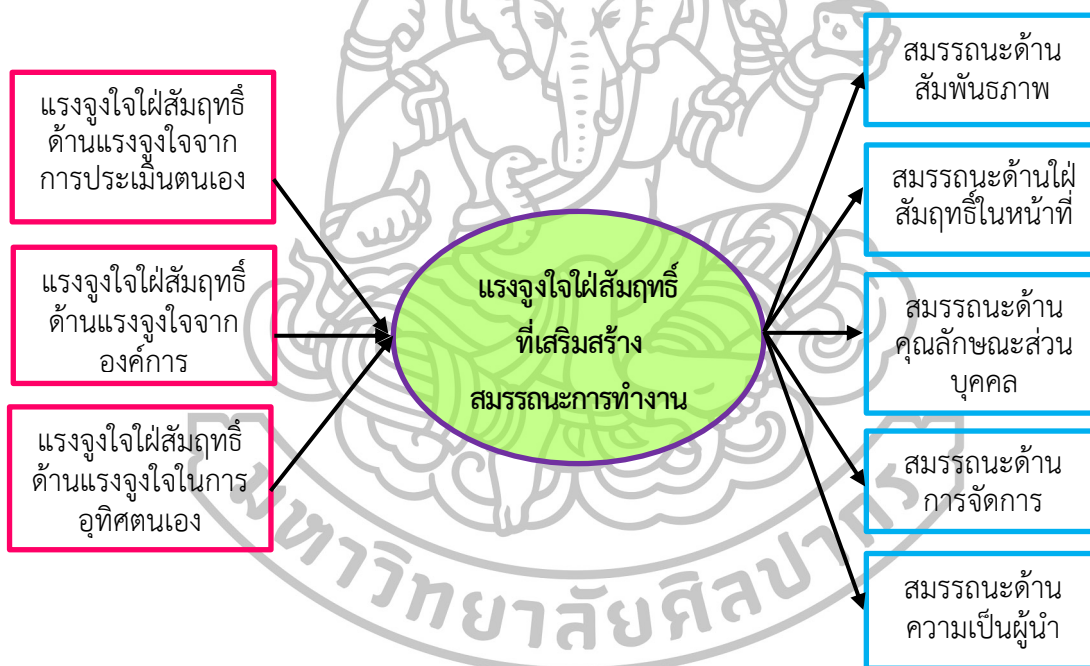
#### 4.5 ผลด้านความเป็นผู้นำ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ก่อให้เกิดผลดีต่อความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ การสร้างความผูกพันในองค์กร แสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำการเปลี่ยนแปลง สร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์กร ความเข้าใจดีในวัตถุประสงค์ หลักการค่านิยมองค์กร เข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 นามสมมติ (2559) “ผู้บริหารต้องมีวิสัยคิดในเชิงกลยุทธ์และทำให้เกิดผลแบบเห็นจริงได้ ลักษณะข้อนี้สำคัญมากในระดับบริหาร เพื่อให้เห็นภาพชัดขึ้นขอเรียกว่าการบริหารกลยุทธ์ เป็นสมรรถนะสำคัญเพราะผู้บริหารที่เก่งนั้น ต้องรู้จักจุดแข็งจุดอ่อนในหน่วยงานได้ดี นำข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อนมากำหนดจุดหมายจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ปฏิบัติการ และนำไปดำเนินงานให้กลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 นามสมมติ (2559) “ในการทำงานของผู้ที่เป็นผู้บริหาร แน่นนอนต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ดังนั้นต้องรู้จักหาวิธีสร้างความรัก สามัคคีของคนในองค์กรให้ได้ ผู้บริหารเก่งต้องใช้เวลาสะสมประสบการณ์ รู้ มองโลก มองเรา ได้เข้าใจ รู้จักแนวทางหลักการทำงาน ธรรมชาติขององค์กรเป็นอย่างดี เชื่อมกับการคิดเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำที่จัดการความเปลี่ยนแปลง

ได้อย่างดี” ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 นามสมมติ (2559) “ประเด็นที่ว่าผู้บริหารต้องเข้าใจหลักความเป็นธุรกิจนี้พูดกันมานานแต่ทำให้เห็นเป็นขึ้นเป็นอันมากไม่ค่อยเห็นนะ เป็นการมองมุมใหม่ของผู้บริหารหน่วยงานราชการ เพราะว่าการคิดมุมมองใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางให้องค์การก้าวหน้า เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การมุ่งใจเพื่อให้ผู้บริหารที่เป็นผู้สูงอายุกลับสู่กำลังแรงงานได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำออกมา ในการสัมภาษณ์รอบนี้เมื่อข้อมูลเริ่มคงที่ ครูเชื่อว่าน่าจะได้ประเด็นคำถามที่จะได้ประเด็นคำตอบที่น่าสนใจ”

สรุปแนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 4 แนวโน้มหลัก 22 แนวโน้มย่อย ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แนวโน้มองค์ประกอบตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานขึ้น EDFR

จากภาพที่ 12 แนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน แบ่งเป็น แนวโน้มองค์ประกอบหลัก 4 แนวโน้ม แนวโน้มองค์ประกอบย่อย 22 แนวโน้ม และ 102 ตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้

**แนวโน้มนหลักที่ 1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง**  
ประกอบด้วย 7 แนวโน้มนย่อย ได้แก่

1. **โอกาสแสดงผลงานตนเอง** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 1.1 โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน
  - 1.2 โอกาสในการสอน อบรม พนักงานในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ
  - 1.3 โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์กร
  - 1.4 โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร
2. **ความก้าวหน้าขององค์กร** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 2.1 ประสิทธิภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพทางการบริหารงาน
  - 2.2 ประสิทธิภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพทางการบริการ
  - 2.3 ประสิทธิภาพขององค์กรให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 2.4 การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า
3. **การยอมรับนับถือจากผู้อื่น** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 3.1 การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
  - 3.2 การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
  - 3.3 การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.4 การยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์กร
4. **งานสัมฤทธิ์ผล** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 4.1 สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
  - 4.2 สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด
  - 4.3 บริหารงานได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด
  - 4.4 สามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า
5. **ลักษณะงาน** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 5.1 งานมีความท้าทาย
  - 5.2 ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์กร
  - 5.3 ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ
  - 5.4 ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อภาวะเป็ยบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติและเห็นผลงานเป็นรูปธรรม
6. **ความรับผิดชอบ** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 6.1 ความสามารถรับผิดชอบงานได้ตามหน้าที่

- 6.2 ความสามารถรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.3 สำนึกรักในองค์กรที่เคยได้ร่วมพัฒนา
- 6.4 มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน

#### 7. การรับรู้ในความสามารถตนเอง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

- 7.1 เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่ยังคงมีความสามารถในการทำงาน
- 7.2 เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 7.3 มีความต้องการชัดเจนในการทำงานหลังจากการเกษียณ
- 7.4 รับการประเมินสุขภาพประจำปี ด้านสุขภาพกาย เช่น โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย ด้านการคิดรู้และด้านสุขภาพจิต เช่น ความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

#### แนวโน้มนโยบายที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากองค์กร ประกอบด้วย

7 แนวโน้มนโยบาย ได้แก่

##### 1. ความมั่นคง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

- 1.1 สถานภาพขององค์กรมีความมั่นคง
- 1.2 หน้าที่การงานมีความมั่นคง
- 1.3 ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน
- 1.4 ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน

##### 2. นโยบายการบริหาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

- 2.1 มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน
- 2.2 มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุ
- 2.3 มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุ
- 2.4 องค์กรมีนโยบายการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุ ชัดเจนและยุติธรรม

##### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

- 3.1 มีความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน
- 3.2 การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากหัวหน้างาน
- 3.3 การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากเพื่อนร่วมงาน

### 3.4 การสร้างสัมพันธภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

#### 4. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

4.1 สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน พร้อมใช้ ตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต สนับสนุนการทำงาน

4.2 มีผู้ร่วมงานที่ดี

4.3 สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น มุมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสงสว่าง เป็นต้น

4.4 ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว

#### 5. งานและชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

5.1 มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม

5.2 มีความสุขในการทำงาน

5.3 มีเวลาเพียงพอสำหรับเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

5.4 ภาระและความรับผิดชอบที่ยังคงมีต่อครอบครัว

#### 6. สถานภาพและตำแหน่ง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

6.1 ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ

6.2 ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์

6.3 ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม

6.4 บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อใช้แสวงหาความร่วมมือในการสร้าง ประโยชน์ให้องค์กรในอนาคต

#### 7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

7.1 ค่าตอบแทนเหมาะสม

7.2 สวัสดิการเหมาะสมกับผู้สูงอายุ

7.3 รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ ได้สำเร็จลุล่วง

7.4 การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น อย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ

**แนวโน้มนโยบายที่ 3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง ประกอบด้วย**  
แนวโน้มน้อย 3 แนวโน้ม ได้แก่

1. **การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล** ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้
  - 1.1 การอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ
  - 1.2 บริหารงานให้หน่วยงานในองค์การนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
  - 1.3 ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ
  - 1.4 สร้างขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย
  - 1.5 การให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์การให้เกิดการพัฒนา ความเชี่ยวชาญวิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
2. **การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 2.1 ความภักดีต่อองค์การ เสียสละความสุขส่วนตน สร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่องค์การ
  - 2.2 ปกป้ององค์การ ยินยัด กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม รักษาผลประโยชน์ขององค์การแม้อาจก่อความไม่พอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์
  - 2.3 ปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์การและภายนอก
  - 2.4 ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและ พัฒนา เพื่อสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต
3. **คุณธรรมภายในตน** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้
  - 3.1 ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่นอนเอียง
  - 3.2 รักษาคำพูด มีสำนึก และเชื่อถือได้
  - 3.3 ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค
  - 3.4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาแก่บุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

**แนวโน้มนหลักที่ 4 ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ประกอบด้วยแนวโน้มน้อย 5 แนวโน้มน**

**1. ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่** ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้

- 1.1 ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
- 1.2 ความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน
- 1.3 อิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน
- 1.4 ปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์
- 1.5 พัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์
- 1.6 พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน
- 1.7 การเอาใจใส่คุณภาพงาน
- 1.8. บริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

**2. ผลด้านสัมพันธภาพ** ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้

- 2.1 การให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 2.2 ให้ความสำคัญกับการให้บริการ
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- 2.5 ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ
- 2.6 มุ่งสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ
- 2.7 การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ
- 2.8 ความเข้าใจความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์การ

**3. ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้

- 3.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- 3.2 การพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 3.3 คุณภาพและความสามารถในการตัดสินใจ
- 3.4 บุคลิกและการควบคุมอารมณ์
- 3.5 ความน่าเชื่อถือ
- 3.6 การคิดอย่างวิเคราะห์

**4. ผลด้านการจัดการ** ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้

- 4.1 การสร้างทีมงาน
- 4.2 การจูงใจผู้อื่น
- 4.3 การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น
- 4.4 การพัฒนาผู้อื่น

## 5. ผลด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้

- 5.1 การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ
- 5.2 การสร้างความผูกพันในองค์กร
- 5.3 แสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 5.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง
- 5.5 สร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์กร
- 5.6 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์กร
- 5.7 เข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม

### ขั้นตอนที่ 2.2 ผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 การสังเคราะห์คะแนนการตอบข้อคำถาม

ผลการสังเคราะห์ขั้นรูปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ที่ได้จากการสังเคราะห์คะแนนการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน ด้วยการนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 กลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คนอีกครั้งในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญระบุคะแนนความสำคัญแต่ละตัวบ่งชี้ แล้วนำคะแนนที่ได้จากการตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณค่าเพื่อสังเคราะห์ขั้นรูปเป็นองค์ประกอบ

โดยพิจารณาจากเกณฑ์ค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือค่า  $Q3 - Q1$ ) เป็นค่าความสอดคล้องกันของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องไม่เกิน 1.5 จึงถือว่าค่าความสอดคล้องมีความเหมาะสม นำผลที่ได้มาสรุปและสร้างองค์ประกอบตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน และนำมาสกัดได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์กร แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง ในตารางที่ 6 และ สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ด้านผลลัพธ์การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ในตารางที่ 7



**ตารางที่ 6** สรุปรองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) $\geq 3.5$	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) $\leq$ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบหลักที่ 1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 1.1 โอกาสแสดงผลงานตนเอง</b>			
1. โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการทำงาน	4.37	1.05	เหมาะสม
2. โอกาสในการสอน อบรม บุคลากร ใน ด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นผู้บริหารต่อไป	4.08	1.10	เหมาะสม
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการ ตัดสินใจขององค์การ	4.20	0.95	เหมาะสม
4. โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ให้กับองค์การ	4.28	1.24	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.2 ความก้าวหน้าขององค์การ</b>			
5. โอกาสสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพ การบริหารงาน	4.45	1.17	เหมาะสม
6. พิจารณาสารสร้างองค์การให้มี ประสิทธิภาพด้านการบริการ	4.28	1.19	เหมาะสม
7. พิจารณาสารสร้างภาพลักษณ์องค์การให้ ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.13	0.97	เหมาะสม
8. นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า	4.20	0.95	เหมาะสม

**ตารางที่ 6**      สรุปรองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจไฟ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 1.3 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น</b>			
9. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	4.35	1.23	เหมาะสม
10. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.15	1.06	เหมาะสม
11. การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.45	1.17	เหมาะสม
12. การยอมรับจากบุคลากรภายนอก องค์การ	4.09	1.13	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.4 งานสัมฤทธิ์ผล</b>			
13. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.13	0.97	เหมาะสม
14. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลา ที่กำหนด	4.12	0.93	เหมาะสม
15. สามารถทำงานได้ตามงบประมาณที่ กำหนด	4.20	1.19	เหมาะสม
16. สามารถบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรของ องค์การอย่างคุ้มค่า	4.26	0.84	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.5 ลักษณะงาน</b>			
17. งานมีความท้าทาย	4.12	1.13	เหมาะสม
18. ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์การ	4.41	0.95	เหมาะสม
19. ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	4.25	1.13	เหมาะสม
20. ลักษณะงานยืดหยุ่นต่อภาวะเปียบ ไม้ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติและเห็นผลงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม	4.20	0.93	เหมาะสม

**ตารางที่ 6**      สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจไม่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 1.6 ความรับผิดชอบ</b>			
21. สามารถรับผิดชอบงานได้ตามหน้าที่	3.95	1.03	เหมาะสม
22. สามารถรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.93	เหมาะสม
23. ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ	4.13	0.97	เหมาะสม
24. การประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงาน ที่ตรงกัน	4.09	1.13	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 1.7 การรับรู้ในความสามารถตนเอง</b>			
25. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ ในการทำงาน	3.95	1.00	เหมาะสม
26. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการ ปฏิบัติงาน	4.20	0.93	เหมาะสม
27. มีความต้องการชัดเจนในการทำงาน หลังจากการเกษียณ	4.13	0.97	เหมาะสม
28. การประเมินสุขภาพประจำปี ด้าน สุขภาพกาย เช่น โรคประจำตัว การ เคลื่อนไหวร่างกาย ด้านการคิดรู้และด้าน สุขภาพจิต เช่น ความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลา เวลาที่ดำรงตำแหน่ง	4.12	1.13	เหมาะสม

**ตารางที่ 6**      สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบหลักที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากองค์การ</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 2.1 ความมั่นคง</b>			
29. สถานภาพขององค์การมีความมั่นคง	4.25	1.25	เหมาะสม
30. หน้าที่การงานมีความมั่นคง	4.02	1.09	เหมาะสม
31. ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้อง กับลักษณะงาน	4.05	1.00	เหมาะสม
32. ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่ มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน	4.11	0.98	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.2 นโยบายการบริหาร</b>			
33. มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูง อายุกลับมาร่วมทำงาน	4.05	1.00	เหมาะสม
34. มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของ ผู้สูงอายุ	4.20	0.95	เหมาะสม
35. มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจน สำหรับผู้สูงอายุ	3.76	0.93	เหมาะสม
36. องค์การมีนโยบายกำหนดรายได้ของ ผู้สูงอายุชัดเจนและยุติธรรม	4.14	0.97	เหมาะสม

**ตารางที่ 6**   สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์กร และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>			
37. มีความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน	4.28	0.89	เหมาะสม
38. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากหัวหน้างาน	4.43	0.97	เหมาะสม
39. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.93	เหมาะสม
40. การสร้างสัมพันธภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน	4.26	0.84	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.4 สภาพแวดล้อมที่ทำงาน</b>			
41. สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน มีพร้อมใช้ และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต สนับสนุนการทำงาน	4.15	1.17	เหมาะสม
42. ผู้ร่วมงานที่ดี	4.09	1.13	เหมาะสม
43. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น จัดให้มีมู่ลมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดินที่ไม่ลื่น แสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น	4.62	1.03	เหมาะสม
44. ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว	4.08	1.10	เหมาะสม

**ตารางที่ 6** สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง  
แรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 2.5 งานและชีวิตส่วนตัว</b>			
45. มีระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสม	4.35	1.25	เหมาะสม
46. มีความสุขในการทำงาน	3.95	1.03	เหมาะสม
47. มีเวลาเพียงพอสำหรับเรียนรู้และพัฒนา ตนเอง	4.28	1.22	เหมาะสม
48. ภาระและความรับผิดชอบที่ยังคงมีต่อ ครอบครัว	4.17	1.13	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.6 สถานภาพและตำแหน่ง</b>			
49. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ	4.15	1.06	เหมาะสม
50. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์	3.78	0.96	เหมาะสม
51. มีความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและ ตำแหน่งในสังคม	4.20	0.93	เหมาะสม
52. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อใช้ แสวงหาความร่วมมือในการสร้างประโยชน์ ให้องค์การในอนาคต	4.20	1.22	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>			
53. ค่าตอบแทนเหมาะสม	3.95	1.05	เหมาะสม
54. สวัสดิการเหมาะสมกับผู้สูงอายุ	4.28	1.22	เหมาะสม
55. รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการ ปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ ได้ สำเร็จลุล่วง	4.12	1.13	เหมาะสม
56. การจ่ายค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่นอย่างเป็นระบบ มี กฎหมาย ระเบียบ รองรับ	4.09	0.96	เหมาะสม

**ตารางที่ 6** สรุปรองค์ประกอบหลัก องค์กรประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์กร และแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์กรประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจไฟ ล์สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์กรประกอบหลักที่ 3 แรงจูงใจไฟล์สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง</b>			
<b>องค์กรประกอบย่อยที่ 3.1 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล</b>			
57. การอำนวยความสะดวก สนับสนุน ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการ พัฒนาบุคลากรในองค์กร	3.76	0.96	เหมาะสม
58. การจัดการให้หน่วยงานในองค์กรนำ เทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	3.95	1.05	เหมาะสม
59. ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วย เหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.05	1.00	เหมาะสม
60. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.28	1.22	เหมาะสม
61. การให้คำแนะนำสนับสนุนการทำ งานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการ พัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาด้าน ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพ	4.06	1.06	เหมาะสม
<b>องค์กรประกอบย่อยที่ 3.2 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร</b>			
62. ความภักดีต่อองค์กร เสียสละความสุข ส่วนตน สร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่ องค์กร	3.95	1.00	เหมาะสม

**ตารางที่ 6** สรุปรองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจจากองค์การและแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของ ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะผู้สูงอายุที่ กลับสู่กำลังแรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ</b>			
63. การปกป้ององค์การ ยืนหยัด กล้า ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็น ธรรม รักษาผลประโยชน์องค์การ แม้อาจ ก่อความไม่พอใจ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.26	0.84	เหมาะสม
64. ปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการ ควบคุม การตรวจสอบกาดำเนินงานของ องค์การ ให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ ดี ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ	4.13	0.97	เหมาะสม
65. ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบัน วางแผนดำเนินการ ปรับปรุงและ พัฒนา เพื่อสร้างองค์การให้ประสบ ความสำเร็จในอนาคต	4.20	0.93	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 คุณธรรมภายในตน</b>			
66. ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วย การยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่โอน เอียง	3.83	0.97	เหมาะสม
67.. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	3.95	1.00	เหมาะสม
68. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วย ความเป็นธรรม เสมอภาค	4.31	0.71	เหมาะสม
69. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้าง ศรัทธาแก่บุคลากรใช้เป็น แบบอย่าง	4.28	0.98	เหมาะสม



ตารางที่ 7 สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ด้านผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) $\geq 3.5$	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) $\leq$ 1.5	ความเหมาะสมของตัว แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน
<b>องค์ประกอบหลักที่ 4 ผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน</b>			
<b>องค์ประกอบย่อย 4.1 ด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน</b>			
70. เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	3.66	0.93	เหมาะสม
71. เกิดความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน	4.26	0.84	เหมาะสม
72. เกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจของร่วมงาน	4.05	1.00	เหมาะสม
73. เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์	3.95	1.03	เหมาะสม
74. มีการพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์	4.31	1.11	เหมาะสม
75. พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน	4.09	1.13	เหมาะสม
76. เกิดการเอาใจใส่คุณภาพงาน	4.33	0.88	เหมาะสม
77. เกิดบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	3.95	1.03	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 4.2 ด้านสัมพันธภาพ</b>			
78. เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.13	0.97	เหมาะสม
79. เกิดการให้ความสำคัญกับการให้บริการ	3.95	1.08	เหมาะสม
80. เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.37	1.05	เหมาะสม

ตารางที่ 7 สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ด้านผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมของตัว แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 4.2 ด้านสัมพันธภาพ</b>			
81. เพิ่มความสามารถต่อการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	4.33	0.88	เหมาะสม
82. เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	4.15	1.06	เหมาะสม
83. เกิดการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ และส่งเสริม ความร่วมมือ	4.22	1.03	เหมาะสม
84. ได้การติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ	4.12	1.13	เหมาะสม
85. เกิดความเข้าใจความหลากหลายช่วงวัย ในองค์กร	4.37	1.05	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 4.3 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>			
86. เกิดความสื่อสัตย์และจริยธรรม	4.06	1.06	เหมาะสม
87. เกิดการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.83	0.97	เหมาะสม
88. เกิดคุณภาพและความสามารถการ ตัดสินใจ	4.35	1.23	เหมาะสม
89. เกิดบุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ ตนเอง	4.41	0.95	เหมาะสม
90. เกิดความน่าเชื่อถือ	4.37	1.05	เหมาะสม
91. เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์	4.12	1.13	เหมาะสม
<b>องค์ประกอบย่อย 4.4 ด้านการจัดการ</b>			
92. เกิดการสร้างทีมงาน	4.41	0.95	เหมาะสม
93. เกิดการจูงใจผู้อื่น	4.28	0.98	เหมาะสม
94. เกิดการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ผู้อื่น	4.31	0.71	เหมาะสม
95. เกิดการพัฒนาผู้อื่น	4.15	1.06	เหมาะสม

ตารางที่ 7 สรุปองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ด้านผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (ต่อ)

องค์ประกอบ	มัธยฐาน (Md) $\geq 3.5$	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3 - Q1) $\leq$ 1.5	ความเหมาะสมของตัว แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง แรงงาน
<b>องค์ประกอบย่อย 4.5 ด้านความเป็นผู้นำ</b>			
96. การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ	4.35	1.21	เหมาะสม
97. เกิดการสร้างความผูกพันในองค์กร	4.41	0.95	เหมาะสม
98. ได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	3.83	0.97	เหมาะสม
99. เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.22	1.03	เหมาะสม
100. เกิดการสร้างจุดร่วม ความสามัคคีในองค์กร	4.28	0.98	เหมาะสม
101. เข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐราชการ เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.95	0.98	เหมาะสม
102. เข้าใจในวัตถุประสงค์หลักการดำเนินงานขององค์กร	4.45	1.09	เหมาะสม

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 และจากการสังเคราะห์คะแนนการตอบข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน ในตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ทั้ง 4 ด้าน ของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน มีโอกาสนำไปใช้ในการพัฒนาตัวแบบได้จริงในทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่ามัธยฐาน (Md)  $\geq 3.5$  พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Q3- Q1)  $\leq 1.5$  ทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสม

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ผู้วิจัยได้ทำการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการนำตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้วยเทคนิควิจัย EDFR มาสร้างแบบสอบถาม และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน IOC จากนั้นนำไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการวิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนที่ 3.1) เป็นผลการยืนยันองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ด้วยเทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนขั้นตอนที่ 3.2) เป็นการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์วิเคราะห์หิมิค โมเดล

#### ขั้นตอนที่ 3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบนั้น เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการสอบถามนำมาใช้ยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบในแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยแจกแบบสอบถามไปยังข้าราชการที่เกษียณแล้ว และกลับมาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 239 คน เพื่อนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนั้น เมื่อผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการสอบถามนำมาใช้ยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบในแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยแจกแบบสอบถามไปยังข้าราชการเกษียณแล้ว ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 239 คน เพื่อนำผลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพัฒนาแนวโน้มนำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานลำดับต่อไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## สัญลักษณ์ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Chi-Square	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ
T	หมายถึง	ค่าสถิติใช้ทดสอบความแตกต่างหรือเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

## สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

Opp.	หมายถึง	โอกาสแสดงผลงานตนเอง
X1	หมายถึง	โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน
X2	หมายถึง	โอกาสในการสอน อบรม บุคลากร ในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต่อไป
X3	หมายถึง	โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์กร
X4	หมายถึง	โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร
Desire	หมายถึง	ความก้าวหน้าขององค์กร
X5	หมายถึง	ปรารถนาสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพทางการบริหารงาน
X6	หมายถึง	ปรารถนาสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพทางการบริการ
X7	หมายถึง	ปรารถนาสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

X8	หมายถึง	การนำแนวคิดใหม่มาใช้พัฒนาองค์การให้เกิดความก้าวหน้า
Res.	หมายถึง	การยอมรับนับถือจากผู้อื่น
X9	หมายถึง	การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา
X10	หมายถึง	การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
X11	หมายถึง	การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา
X12	หมายถึง	การยอมรับจากบุคลากรภายนอกองค์การ
W.Achv	หมายถึง	งานสัมฤทธิ์ผล
X13	หมายถึง	สามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
X14	หมายถึง	สามารถบริหารงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด
X15	หมายถึง	สามารถบริหารงานได้ตามงบประมาณที่กำหนด
X16	หมายถึง	การบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์การ อย่างคุ้มค่า
Job	หมายถึง	ลักษณะงาน
X17	หมายถึง	ลักษณะงานมีความท้าทาย
X18	หมายถึง	ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์การ
X19	หมายถึง	มีความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ
X20	หมายถึง	ลักษณะงานยืดหยุ่นต่อภาวะเป็ียบไม่เป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติและเห็นผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
Resp.	หมายถึง	ความรับผิดชอบ
X21	หมายถึง	ความสามารถรับผิดชอบงานได้ตามหน้าที่
X22	หมายถึง	ความสามารถรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ
X23	หมายถึง	ความต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ
X24	หมายถึง	การประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจ จุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน
Cog.	หมายถึง	การรับรู้ในความสามารถตนเอง
X25	หมายถึง	ความเชื่อมั่นว่าตนเองยังสามารถทำงานได้
X26	หมายถึง	ความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
X27	หมายถึง	มีความต้องการชัดเจนที่จะทำงานหลังจากการ เกษียณ

X28	หมายถึง	ได้รับการประเมินภาวะสุขภาพประจำปี ด้านสุขภาพกาย เช่น อาการเจ็บป่วย โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย ด้านการคิดรู้และด้านสุขภาพจิต เช่น ความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การคำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
Sec.	หมายถึง	ความมั่นคง
X29	หมายถึง	สถานภาพขององค์กรที่ได้ร่วมงาน มีความมั่นคง
X30	หมายถึง	หน้าที่การงานมีความมั่นคง
X31	หมายถึง	ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน
X32	หมายถึง	ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อการบริหารงาน
Pol.	หมายถึง	นโยบายการบริหาร
X33	หมายถึง	องค์กรมีนโยบายชัดเจนในการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน
X34	หมายถึง	องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุ
X35	หมายถึง	องค์กรมีนโยบายการกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุ
X36	หมายถึง	องค์กรมีนโยบายกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุชัดเจนยุติธรรม
Relation	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
X37	หมายถึง	มีความต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน
X38	หมายถึง	มีการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากหัวหน้างาน
X39	หมายถึง	มีการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุจากเพื่อนร่วมงาน
X40	หมายถึง	การสร้างสัมพันธภาพทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ ร่วมกัน
Env.	หมายถึง	สภาพแวดล้อมที่ทำงาน
X41	หมายถึง	สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงานมีพร้อมใช้และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน
X42	หมายถึง	มีผู้ร่วมงานที่ดี

X43	หมายถึง	สภาพแวดล้อมในงานมีความปลอดภัยต่อการทำงานของ ผู้สูงอายุ เช่น มีมุมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสง สว่าง เป็นต้น
X44	หมายถึง	ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว
W&L	หมายถึง	งานและชีวิตส่วนตัว
X45	หมายถึง	ระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวมีความเหมาะสม
X46	หมายถึง	การบริหารอย่างมีความสุข
X47	หมายถึง	มีเวลาเพียงพอเพื่อเพิ่มเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
X48	หมายถึง	ภาระและความรับผิดชอบที่ยังคงมีต่อครอบครัว
Sta.	หมายถึง	สถานภาพและตำแหน่ง
X49	หมายถึง	ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิของผู้สูงอายุ
X50	หมายถึง	มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ
X51	หมายถึง	มีความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม
X52	หมายถึง	บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อใช้แสวงหาความร่วมมือ เพื่อสร้างประโยชน์ให้องค์การในอนาคต
Sal.	หมายถึง	ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
X53	หมายถึง	องค์การกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้สูงอายุ เหมาะสม
X54	หมายถึง	องค์การจัดสวัสดิการอย่างเหมาะสมกับผู้สูงอายุ
X55	หมายถึง	รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ พิเศษ วาระพิเศษได้สำเร็จลุล่วง
X56	หมายถึง	การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่าง เป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบ รองรับ
SUP.PER	หมายถึง	การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล
X57	หมายถึง	การแสดงบทบาทอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ
X58	หมายถึง	มีบทบาทการจัดการให้หน่วยงานในองค์การนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่าง ต่อเนื่อง
X59	หมายถึง	ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความ จริงใจ



X60	หมายถึง	บทบาทการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย
X61	หมายถึง	บทบาทการให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์การ ให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาการด้านต่าง ๆ ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
SUP.ORG	หมายถึง	การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ
X62	หมายถึง	บทบาทความภักดีต่อองค์การ เสียสละความสุขส่วนตนสร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่องค์การ
X63	หมายถึง	บทบาทการปกป้ององค์การ ยืนหยัด กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม รักษาผลประโยชน์ขององค์การ แม้อาจก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
X64	หมายถึง	บทบาทการปฏิบัติหน้าที่บริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การ ให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในองค์การ และภายนอก
X65	หมายถึง	การทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันวางแผนดำเนินการ ปรับปรุง และ พัฒนา เพื่อสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต
S.MO	หมายถึง	แรงจูงใจภายในตนเอง
X66	หมายถึง	ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่นอเนียง
X67	หมายถึง	การรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
X68	หมายถึง	การปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค
X69	หมายถึง	การแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างศรัทธาแก่บุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง
Com.	หมายถึง	สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน
TA	หมายถึง	มุ่งสัมฤทธิ์ในงาน
Y1	หมายถึง	เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
Y2	หมายถึง	เพิ่มความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน
Y3	หมายถึง	เกิดอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน
Y4	หมายถึง	เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์
Y5	หมายถึง	เกิดการพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์

Y6	หมายถึง	พัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน
Y7	หมายถึง	มีการเอาใจใส่คุณภาพงาน
Y8	หมายถึง	มีบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
Relat	หมายถึง	สัมพันธ์ภาพ
Y9	หมายถึง	มีความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม
Y10	หมายถึง	มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ
Y11	หมายถึง	เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
Y12	หมายถึง	เกิดความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
Y13	หมายถึง	เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ
Y14	หมายถึง	เกิดการมุ่งสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ
Y15	หมายถึง	มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ
Y16	หมายถึง	เกิดความเข้าใจความหลากหลายช่วงวัยในองค์การ
P.ATT	หมายถึง	คุณลักษณะส่วนบุคคล
Y17	หมายถึง	เกิดความสื่อสัตย์และจริยธรรม
Y18	หมายถึง	เกิดการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
Y19	หมายถึง	เกิดคุณภาพและความสามารถการตัดสินใจ
Y20	หมายถึง	เพิ่มบุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ตนเอง
Y21	หมายถึง	เกิดความน่าเชื่อถือ
Y22	หมายถึง	เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์
MING	หมายถึง	การจัดการ
Y23	หมายถึง	เกิดการสร้างทีมงาน
Y24	หมายถึง	เกิดการจูงใจผู้อื่น
Y25	หมายถึง	เกิดการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น
Y26	หมายถึง	เกิดการพัฒนาผู้อื่น
LDSHP	หมายถึง	ความเป็นผู้นำ
Y27	หมายถึง	การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ
Y28	หมายถึง	การสร้างความผูกพันในองค์การ
Y29	หมายถึง	การแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
Y30	หมายถึง	ศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Y31	หมายถึง	สร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์การ
Y32	หมายถึง	ความเข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม
Y33	หมายถึง	ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์การ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	131	54.81
หญิง	108	45.19
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 54.81 และเป็นเพศหญิง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.19

ตารางที่ 9 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 65 ปี	146	61.09
65-69 ปี	58	24.27
70-75 ปี	25	10.46
75 ปีขึ้นไป	10	4.18
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีอายุไม่เกิน 65 ปีจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 61.09 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 65-69 ปีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.27 และมีอายุระหว่าง 70-75 ปีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ปริญญาโท	170	71.13
ปริญญาเอก	69	28.87
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 71.13 รองลงมาเป็นระดับปริญญาเอก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 27.62 และปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะการทำงาน

ลักษณะการทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
เต็มเวลา	200	84.00
บางเวลา	39	16.00
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีลักษณะการทำงานแบบเต็มเวลา จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 84.00 รองลงมา ได้แก่ บางเวลา จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร

ประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 15 ปี	81	33.89
16-20 ปี	133	55.65
20 ปี ขึ้นไป	25	10.46
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร 16-20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 รองลงมา ได้แก่ ไม่เกิน 15 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.89 และ 20 ปี ขึ้นไปจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุหลังจากเกษียณที่ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อายุหลังจากเกษียณที่ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ความถี่	ร้อยละ
ไม่เกิน 65 ปี	94	39.33
ไม่เกิน 70 ปี	90	37.66
ไม่เกิน 75 ปี	36	15.06
ไม่เกิน 80 ปี	19	7.95
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีอายุหลังจากเกษียณที่ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่เกิน 65 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 39.33 รองลงมา ได้แก่ ไม่เกิน 70 ปีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 37.66 และไม่เกิน 75 ปีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 15.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

การให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน	ความถี่	ร้อยละ
มีความสำคัญ	200	83.68
ไม่มีความสำคัญ	39	16.32
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีการให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน พบว่า มีความสำคัญจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 83.68 รองลงมา ได้แก่ ไม่มีความสำคัญ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 16.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำนวนหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร

จำนวนหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร	ความถี่	ร้อยละ
หน่วยงานราชการ	166	69.46
หน่วยงานราชการ, หน่วยงานด้านศาสนา	20	8.37
หน่วยงานราชการ, องค์การปกครองท้องถิ่น	9	3.77
หน่วยงานราชการ, องค์กรธุรกิจ	41	17.15
หน่วยงานราชการ, ศูนย์จิตตานุภาพ	3	1.26
รวม	239	100.00

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่มีจำนวนหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารในหน่วยงานราชการเพียงแห่งเดียว จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 69.46 รองลงมาคือปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการและองค์กรธุรกิจ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 17.15 และ ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการและหน่วยงานด้านศาสนา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน	3	28	40	81	87	3.92	1.05	มาก
	1.26	11.72	16.74	33.89	36.40			
2. ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ที่เตรียมพร้อมเป็นผู้บริหารต่อไป	9	25	61	105	39	3.84	3.97	มาก
	3.77	10.46	25.52	43.93	16.32			
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์การ	5	22	39	92	81	3.93	1.03	มาก
	2.09	9.21	16.32	38.49	33.89			
4. โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์การ	7	20	41	91	80	3.90	1.04	มาก
	2.09	9.21	16.32	38.49	33.89			
รวมเฉลี่ย						3.90	1.33	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์การ (Mean = 3.93) โอกาสสร้างสรรค์ผลงาน โครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์การ (Mean = 3.93) โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน (Mean = 3.92) และ ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ที่เตรียมพร้อมเป็นผู้บริหารต่อไป (Mean = 3.84) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. บรรณาสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพทางการบริหาร	1	25	27	94	92	4.05	0.98	มาก
	0.42	10.46	11.30	39.33	38.49			
2. โอกาสในการสอน อบรม บุคลากร ในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต่อไป	7	20	54	96	62	3.78	1.02	มาก
	2.93	8.37	22.59	40.17	25.94			
3. โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ	0	28	40	101	70	3.94	0.96	มาก
	0.00	11.72	16.74	42.26	29.28			
4 การได้นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า	2	22	39	102	74	3.94	0.96	มาก
	0.84	9.21	16.32	42.68	30.96			
รวมเฉลี่ย						3.93	0.89	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ บรรณาสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพทางการบริหาร (Mean = 4.05) โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การและการได้นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า (Mean = 3.94) และโอกาสในการสอน อบรม บุคลากร ในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญ เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารต่อไป (Mean = 3.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	3	26	33	102	78	3.97	0.95	มาก
	1.26	10.88	13.81	42.68	32.64			
2. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	0	30	39	90	80	3.89	1.04	มาก
	0.00	12.55	16.32	37.66	33.47			
3. การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	5	27	35	81	96	4.03	1.00	มาก
	2.09	11.30	14.64	33.89	40.17			
4. การยอมรับจากบุคคลภายนอก องค์กร	6	21	48	93	71	3.85	1.03	มาก
	2.51	8.79	20.08	38.91	29.71			
รวมเฉลี่ย						3.93	0.88	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Mean = 4.03) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (Mean = 3.97) และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.89) ตามลำดับ



ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4	26	29	90	90	3.99	1.04	มาก
	1.67	10.88	12.13	37.66	37.66			
2. สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลากำหนด	3	21	47	87	81	3.93	1.00	มาก
	1.26	8.79	19.67	36.40	33.89			
3. การบริหารงานได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด	6	25	58	100	50	3.68	1.00	มาก
	2.51	10.46	24.27	41.84	20.92			
4. สามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า	12	19	58	100	50	3.68	1.00	มาก
	5.02	10.46	24.27	41.84	20.92			
รวมเฉลี่ย						3.82	0.91	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การงานสัมฤทธิ์ผล โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Mean = 3.99) สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลากำหนด (Mean = 3.93) และการบริหารงานได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด (Mean = 3.68) และสามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า (Mean = 3.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. งานมีความท้าทาย	10	38	61	88	42	3.48	1.08	มาก
	4.18	15.90	25.52	36.82	17.57			
2. ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์การ	6	19	32	80	102	4.06	1.05	มาก
	2.51	7.95	13.39	33.47	42.68			
3. ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	4	23	30	93	89	4.00	1.02	มาก
	1.67	9.62	12.55	38.91	37.24			
4. ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติและเห็นผลงานเป็นรูปธรรม	0	27	30	93	89	4.00	1.02	มาก
	1.67	11.29	12.55	38.91	37.24			
รวมเฉลี่ย						3.89	0.92	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป นาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์การ (Mean = 4.06) ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ (Mean = 4.00) ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติและเห็นผลงานเป็นรูปธรรม (Mean = 4.00) และงานมีความท้าทาย (Mean = 3.48) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ความสามารถรับผิดชอบงานตามหน้าที่ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ	10	18	18	92	101	4.07	1.08	มาก
	4.18	7.53	7.53	38.49	42.26			
2. สามารถรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4	18	23	74	120	4.18	1.04	มาก
	1.67	7.53	9.62	30.96	50.21			
3. ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ	1	24	20	100	94	4.10	0.95	มาก
	0.42	10.04	8.37	41.84	39.33			
4. มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน	4	13	29	99	94	4.10	0.95	มาก
	1.67	5.44	12.13	41.42	39.33			
รวมเฉลี่ย						4.11	0.93	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้สามารถรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Mean = 4.18) ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ (Mean = 4.10) มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน (Mean = 4.10) และความสามารถรับผิดชอบงานตามหน้าที่ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ (Mean = 4.07) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน	0	34	22	67	116	4.11	1.07	มาก
	0.00	14.23	9.21	28.03	48.54			
2. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	8	20	28	85	98	4.03	1.08	มาก
	3.35	8.37	11.72	35.56	41.00			
3. มีความต้องการชัดเจนในการทำงานหลังจากการเกษียณ	0	31	24	93	91	4.02	1.00	มาก
	0.00	12.97	10.04	38.91	38.08			
4. การได้รับการประเมินสุขภาพประจำปีตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง อาทิจากการประเมินสุขภาพกาย เช่น การตรวจอาการเจ็บป่วย โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย การประเมินการคิดรู้สุขภาพจิต เช่น ทดสอบความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด เป็นต้น	13	30	56	84	56	3.59	1.14	มาก
	5.44	12.55	23.43	35.15	23.43			
รวมเฉลี่ย						3.94	0.93	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน (Mean = 4.11) เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Mean = 4.03) และมีความต้องการชัดเจนในการทำงานหลังจากการเกษียณ (Mean = 4.02) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความมั่นคง

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. สถานภาพขององค์การมีความมั่นคง	4	36	83	90	26	3.41	0.93	มาก
	1.67	15.06	34.73	37.66	10.88			
2. หน้าที่การงานมั่นคง	3	55	78	69	34	3.32	1.02	ปานกลาง
	1.26	23.01	32.64	28.87	14.23			
3. ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน	13	27	64	99	36	3.49	1.05	มาก
	5.44	11.30	26.78	41.42	15.06			
4. ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน	3	37	64	99	36	3.51	1.05	มาก
	1.26	15.48	26.78	41.42	15.06			
รวมเฉลี่ย						3.43	0.88	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความมั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน (Mean = 3.49) ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน (Mean = 3.49) สถานภาพขององค์การมีความมั่นคง (Mean = 3.41) และ หน้าที่การงานมั่นคง (Mean = 3.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย นโยบายการบริหาร

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน	5	33	46	86	69	3.76	1.08	มาก
	2.09	13.81	19.25	35.98	28.87			
2. มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุชัดเจน	6	22	30	111	70	3.72	1.03	มาก
	2.51	9.20	12.55	46.44	29.28			
3. มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุ	0	34	49	107	49	3.71	0.97	มาก
	0.00	14.23	20.50	44.77	20.50			
4. องค์การมีนโยบายการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุ ชัดเจนและยุติธรรม	2	32	40	107	58	3.71	0.97	มาก
	0.84	13.39	16.74	44.77	24.27			
รวมเฉลี่ย						3.72	0.93	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย นโยบายการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน (Mean = 3.76) มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุชัดเจน (Mean = 3.72) มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุและองค์การมีนโยบายการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุชัดเจนและยุติธรรม (Mean = 3.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน	5	40	62	95	37	3.50	1.01	มาก
	2.09	16.74	25.94	39.75	15.48			
2. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากหัวหน้างาน	0	23	42	100	74	3.92	0.97	มาก
	0.00	9.62	17.57	41.84	30.96			
3. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน	3	29	60	97	50	3.69	0.96	มาก
	1.26	12.13	25.10	40.59	20.92			
4 การสร้างสัมพันธภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน	0	30	62	97	67	3.69	0.96	มาก
	0.00	5.43	25.94	40.59	28.03			
รวมเฉลี่ย						3.70	0.86	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากหัวหน้างาน (Mean = 3.92) การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน (Mean = 3.69) การสร้างสัมพันธภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน (Mean = 3.69) และต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน (Mean = 3.50) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงานมีพร้อมใช้ และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน	5	45	84	78	27	3.34	0.93	ปานกลาง
2. มีผู้ร่วมงานที่ดี	0	30	67	93	49	3.67	0.94	มาก
3. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น จัดให้มีมัมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสงสว่าง เป็นต้น	7	60	93	59	20	3.10	0.97	ปานกลาง
4. ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว	2	36	61	103	37	3.57	0.95	มาก
รวมเฉลี่ย	0.84	15.06	25.52	43.10	15.48	3.42	0.76	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ มีผู้ร่วมงานที่ดี (Mean = 3.67) ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว (Mean = 3.57) และสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงานมีพร้อมใช้และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน (Mean = 3.34) ตามลำดับ



ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานและชีวิตส่วนตัว

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวสมดุล	33	45	92	69	33	3.82	1.00	มาก
	13.81	18.83	38.49	28.87	13.81			
2. มีความสุขในการทำงาน	10	25	70	98	36	3.52	1.01	มาก
	4.18	10.46	29.29	41.00	15.06			
3. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	0	16	49	101	73	3.97	0.88	มาก
	0.00	6.69	20.50	42.26	30.54			
4. ภาระและความรับผิดชอบที่ยังมีต่อครอบครัว	15	29	64	79	52	3.51	1.15	มาก
	6.28	12.13	26.78	33.05	21.76			
รวมเฉลี่ย						3.71	0.76	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานและชีวิตส่วนตัวโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ มีเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Mean = 3.97) มีระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวสมดุล (Mean = 3.82) และมีความสุขในการทำงาน (Mean = 3.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สถานภาพและตำแหน่ง

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ	1	39	57	103	39	3.59	0.96	มาก
	0.42	16.32	23.85	43.10	16.32			
2. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์	0	34	45	106	54	3.75	0.96	มาก
	0.00	14.23	18.83	44.35	22.59			
3. ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม	1	31	44	81	82	3.89	1.04	มาก
	0.42	12.97	18.41	33.89	34.31			
4. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัวเพื่อใช้แสวงหาความร่วมมือในการสร้างประโยชน์ให้องค์การในอนาคต	0	32	44	81	82	3.89	1.04	มาก
	0.00	13.39	18.41	33.89	34.31			
รวมเฉลี่ย						3.78	0.86	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สถานภาพและตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม (Mean = 3.89) บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อใช้แสวงหาความร่วมมือในการสร้างประโยชน์ให้องค์การในอนาคต (Mean = 3.89) ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์ (Mean = 3.75) และตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ (Mean = 3.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ค่าตอบแทนเหมาะสม	2	33	64	90	50	3.64	0.99	มาก
	0.84	13.81	26.78	37.66	20.92			
2. สวัสดิการเหมาะสม	7	31	61	98	42	3.61	0.95	มาก
	2.92	12.97	25.52	41.00	17.57			
3. รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี	0	40	70	97	32	3.50	0.94	มาก
	0.00	16.74	29.29	40.59	13.39			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น อย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ	2	18	50	105	66	3.50	0.94	มาก
	0.83	7.53	20.92	43.93	27.62			
รวมเฉลี่ย						3.56	0.83	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ ค่าตอบแทนเหมาะสม (Mean = 3.64) สวัสดิการเหมาะสม (Mean = 3.61) รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี (Mean = 3.50) และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ (Mean = 3.50) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. บทบาทให้ความสะดวกสนับสนุน ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อ ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	0	30	42	113	54	3.80	0.93	มาก
	0.00	12.55	17.57	47.28	22.59			
2. บทบาทบริหารจัดการให้ หน่วยงานในองค์กรนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	10	16	37	111	65	3.86	1.03	มาก
	4.18	6.69	15.48	46.44	27.20			
3. มีส่วนยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความ ช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความ จริงใจ	1	27	14	97	100	4.12	0.98	มาก
	0.42	11.30	5.86	40.59	41.84			
4. โอกาสสร้างสัมพันธ์ และขวัญ กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของ องค์กรบรรลุเป้าหมาย	0	28	18	89	104	4.13	0.98	มาก
	0.00	11.72	7.53	37.24	43.51			
5. โอกาสให้คำแนะนำสนับสนุนการ ทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญ วิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิด ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ	12	10	16	108	83	3.93	0.97	มาก
	5.02	8.37	6.69	45.19	34.73			
รวมเฉลี่ย						3.97	0.86	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ โอกาสสร้างสัมพันธ์ และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การบริหารลุเป้าหมาย (Mean = 4.13) มีส่วนยกย่องให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ (Mean = 4.12) และให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของคุณลักษณะในองค์การให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (Mean = 3.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. การได้แสดงออกความภักดีต่อองค์การ เสียสละความสุขส่วนตนสร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่องค์การ	0	17	39	108	75	4.01	0.87	มาก
	0.00	7.11	16.32	45.19	31.38			
2. แสดงบทบาทปกป้ององค์การ ยินหยัด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องรักษาผลประโยชน์องค์การ	0	21	25	110	83	4.07	0.90	มาก
	0.00	8.79	10.46	46.03	34.73			

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
3. สามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบ การดำเนินงานขององค์การให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์การและภายนอก	4	12	20	116	87	4.15	0.83	มาก
	1.67	5.02	8.37	48.54	36.40			
4. บทบาทการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต	2	14	23	111	89	4.15	0.83	มาก
	0.84	5.86	9.62	46.44	37.24			
รวมเฉลี่ย						4.09	0.73	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ สามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์การและภายนอก (Mean = 4.15) บทบาทการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต (Mean = 4.15) แสดงบทบาทปกป้ององค์การ ยินยอมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องรักษาผลประโยชน์องค์การ (Mean = 4.07) และการได้แสดงออกความภักดีต่อองค์การ เสียสละความสุขส่วนตน สร้างผลประโยชน์ส่วนรวมให้แก่องค์การ (Mean = 4.01) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย คุณธรรมภายในตน

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. โอกาสแสดงควมมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไมโอนเอียง	0	26	11	98	104	4.17	0.94	มาก
	0.00	10.88	4.60	41.00	43.51			
2. มีบทบาทการรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	3	21	33	94	88	4.02	0.99	มาก
	1.26	8.79	13.81	39.33	36.82			
3. มีบทบาทการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นธรรม เสมอภาค	0	22	32	94	91	4.06	0.94	มาก
	0.00	9.21	13.39	39.33	38.08			
4. การได้ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างศรัทธาแก่บุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่าง	0	27	19	103	90	4.07	0.95	มาก
	0.00	11.30	7.95	43.10	37.66			
รวมเฉลี่ย						4.08	0.85	มาก

จากตารางที่ 32 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย คุณธรรมภายในตน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ โอกาสแสดงควมมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไมโอนเอียง (Mean = 4.17) การได้ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างศรัทธาแก่บุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่าง (Mean = 4.07)

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	0	26	20	103	90	4.07	0.95	มาก
	0.00	11.30	7.95	43.10	37.66			
2. เกิดความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน	0	1	32	134	72	4.16	0.65	มาก
	0.00	0.42	13.39	56.07	30.13			
3. มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน	0	0	32	115	92	4.25	0.68	มากที่สุด
	0.00	0.00	13.39	48.12	38.49			
4. เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์	3	1	32	127	76	4.15	0.71	มาก
	1.26	0.00	13.39	53.14	31.80			
5. เกิดการพัฒนาในงานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์	1	2	42	104	90	4.17	0.77	มาก
	0.42	0.84	17.57	43.51	37.66			
6. เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน	0	1	35	113	90	4.22	0.70	มากที่สุด
	0.00	0.42	14.64	47.28	37.66			
7. เกิดการเอาใจใส่คุณภาพงาน	2	7	46	95	89	4.10	0.84	มาก
	0.83	2.93	19.25	39.75	37.24			
8. เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	4	2	22	87	124	4.39	0.71	มากที่สุด
	1.67	0.84	9.21	36.40	51.88			
รวมเฉลี่ย						4.19	0.47	มาก



จากตารางที่ 33 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (Mean = 4.39) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน (Mean = 4.25) และเกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน (Mean = 4.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ

ข้อความ	ค่าความถี่และคาร์ยละเอียด					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม	0	3	26	105	105	4.31	0.71	มากที่สุด
	0.00	1.26	10.88	43.93	43.93			
2. มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ	0	0	14	104	121	4.44	0.62	มากที่สุด
	0.00	0.00	5.86	43.51	50.63			
3. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0	5	16	109	105	4.35	0.65	มากที่สุด
	0.00	2.09	6.69	45.61	43.93			
4. พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	0	2	17	104	116	4.41	0.63	มากที่สุด
	0.00	0.84	7.11	43.51	48.54			
5. เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	1	3	24	101	110	4.30	0.71	มากที่สุด
	0.42	1.26	10.04	42.25	46.03			

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
6. เกิดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ	1	6	27	86	119	4.32	0.80	มากที่สุด
	0.42	2.51	11.30	35.98	49.79			
7. เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ	2	2	21	104	110	4.36	0.68	มากที่สุด
	0.84	0.84	8.79	43.51	46.02			
8. มีความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์กร	0	1	38	100	100	4.25	0.73	มากที่สุด
	0.00	0.42	15.90	41.84	41.84			
รวมเฉลี่ย						4.34	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ (Mean = 4.44) พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Mean = 4.41) และเกิดการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ (Mean = 4.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้  
สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. เกิดความซื่อสัตย์และความมี จริยธรรม	0	5	36	98	100	4.23	0.78	มากที่สุด
	0.00	2.09	15.06	41.00	41.84			
2. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา	0	0	18	72	149	4.55	0.63	มากที่สุด
	0.00	0.00	7.53	30.13	62.34			
3. มีคุณภาพและความสามารถ การตัดสินใจ	1	1	29	91	117	4.35	0.74	มากที่สุด
	0.42	0.42	12.13	38.08	48.95			
4. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์ อย่างเหมาะสม	0	2	20	105	112	4.37	0.67	มากที่สุด
	0.00	0.84	8.37	43.93	46.86			
5. ความน่าเชื่อถือ	0	6	20	90	123	4.43	0.66	มากที่สุด
	0.00	2.51	8.37	37.66	51.46			
6. เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์	0	1	14	85	139	4.51	0.63	มากที่สุด
	0.00	0.42	5.86	35.56	58.16			
รวมเฉลี่ย						4.41	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่  
เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผล  
ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา  
น้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ การพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Mean = 4.55) เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์  
(Mean = 4.51) และความน่าเชื่อถือ (Mean = 4.43) ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. ช่วยให้มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	0	3	31	90	115	4.33	0.75	มากที่สุด
	0.00	1.26	12.97	37.66	48.12			
2. เกิดการจูงใจผู้อื่น	0	3	16	98	122	4.42	0.67	มากที่สุด
	0.00	1.26	6.69	41.00	51.05			
3. การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น	1	2	22	95	119	4.38	0.72	มากที่สุด
	0.42	0.84	9.21	39.75	49.79			
4. เกิดการพัฒนาผู้อื่น	0	1	18	111	109	4.37	0.64	มากที่สุด
	0.00	0.42	7.53	46.44	45.61			
รวมเฉลี่ย						4.37	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ เกิดการจูงใจผู้อื่น (Mean = 4.42) การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น (Mean = 4.38) และเกิดการพัฒนาผู้อื่น (Mean = 4.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ

ข้อความ	ค่าความถี่และค่าร้อยละ					Mean	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. เกิด การคิดเชิงกลยุทธ์และ นำสู่การปฏิบัติ	1	2	27	108	101	4.28	0.73	มากที่สุด
	0.42	0.84	11.30	45.19	42.26			
2. เกิดการสร้างความผูกพันใน องค์การ	0	5	21	94	118	4.40	0.66	มากที่สุด
	0.00	2.09	8.79	25.47	49.37			
3. เกิดการแสดงบทบาทภาวะผู้นำ ที่มีวิสัยทัศน์	0	0	23	97	119	4.40	0.66	มากที่สุด
	0.00	0.00	9.62	40.59	49.79			
4. เกิดศักยภาพเพื่อนำการ เปลี่ยนแปลง	2	12	7	103	115	4.38	0.67	มากที่สุด
	0.84	5.02	2.93	43.10	48.12			
5. เกิดการสร้างจุดร่วมความ สามัคคีในองค์การ	0	2	31	98	108	4.31	0.72	มากที่สุด
	0.00	0.84	12.97	41.00	45.19			
6. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์การ	4	2	20	95	118	4.38	0.70	มากที่สุด
	1.67	0.84	8.37	39.75	49.37			
7. มีความเข้าใจหลักความเป็น ธุรกิจและประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ภาคราชการ เพื่อสร้าง ผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงานได้ อย่างเหมาะสม	6	9	36	106	82	4.08	0.84	มาก
	2.51	3.76	17.57	44.35	34.31			
รวมเฉลี่ย						4.32	0.50	มากที่สุด

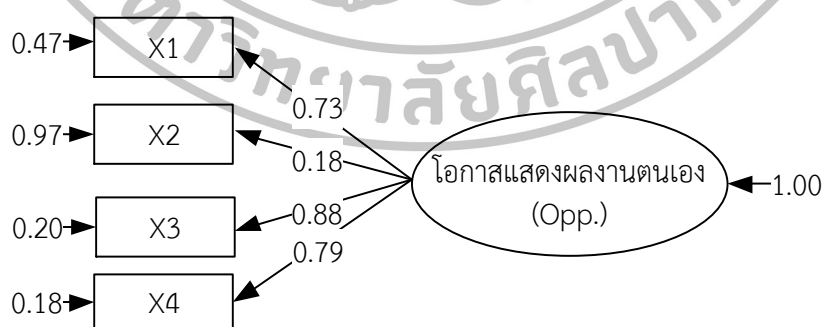
จากตารางที่ 37 พบว่า องค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกดังนี้ เกิดการสร้างความผูกพันในองค์กร (Mean = 4.40) เกิดการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Mean = 4.40) เกิดศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Mean = 4.38) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์กรก่อน (Mean = 4.38) และเกิดการคิดเชิงกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติ (Mean = 4.31) ตามลำดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

1.1 องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง ปรากฏดังภาพที่ 13



Chi-Square=0.04, df=2, P-value=0.97942, RMSEA=0.000

ภาพที่ 13 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง

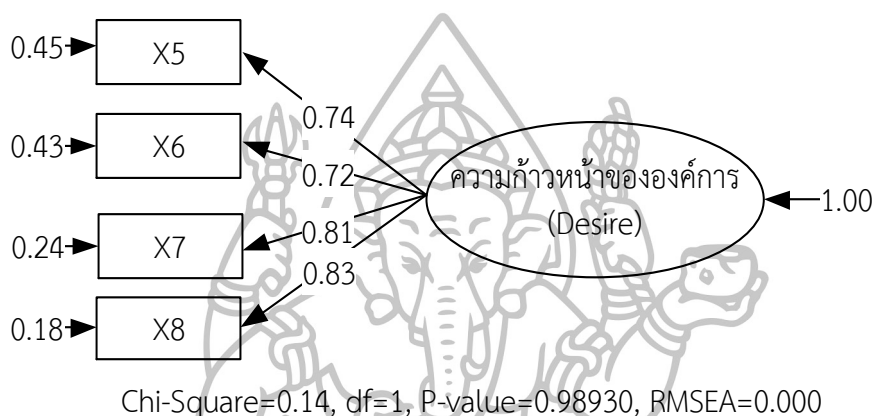
ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.04	-
Df	-	2	-
p-value	P>0.05	0.97	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.2	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.658	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย โอกาสแสดงผลงานตนเอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.97 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.2 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 1.2 องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ ปรากฏดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ





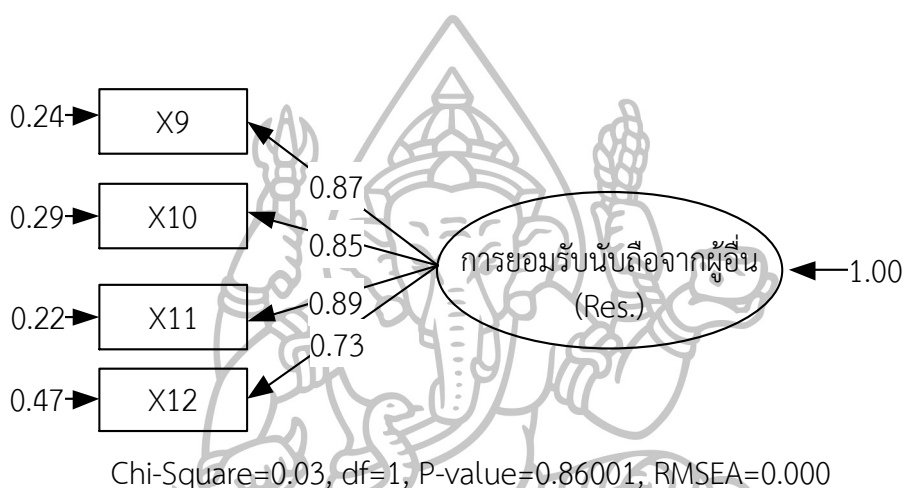
ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.14	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.98	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.14	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.742	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความก้าวหน้าขององค์การ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.14 .มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.98$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.14 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 1.3 องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ปรากฏดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น

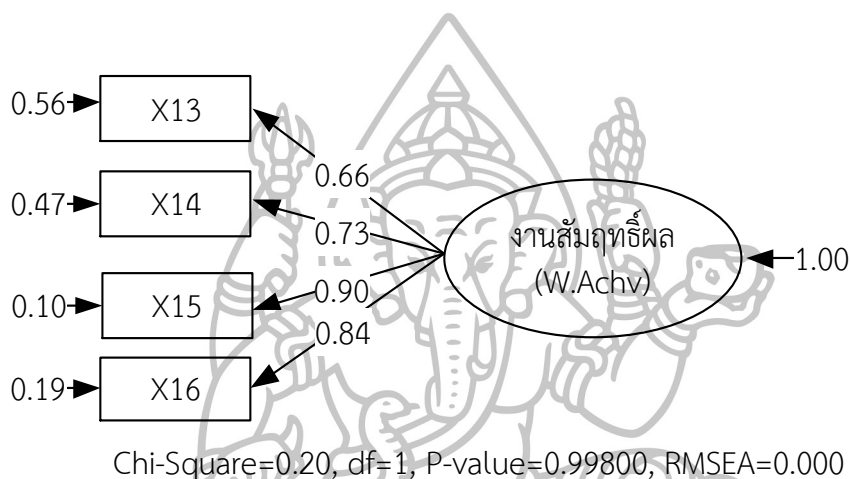
ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.03	-
Df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.86	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.03	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.838	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.03 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.86 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.03 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

#### 1.4 องค์ประกอบย่อยงานสัมฤทธิ์ผล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล ปรากฏดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล

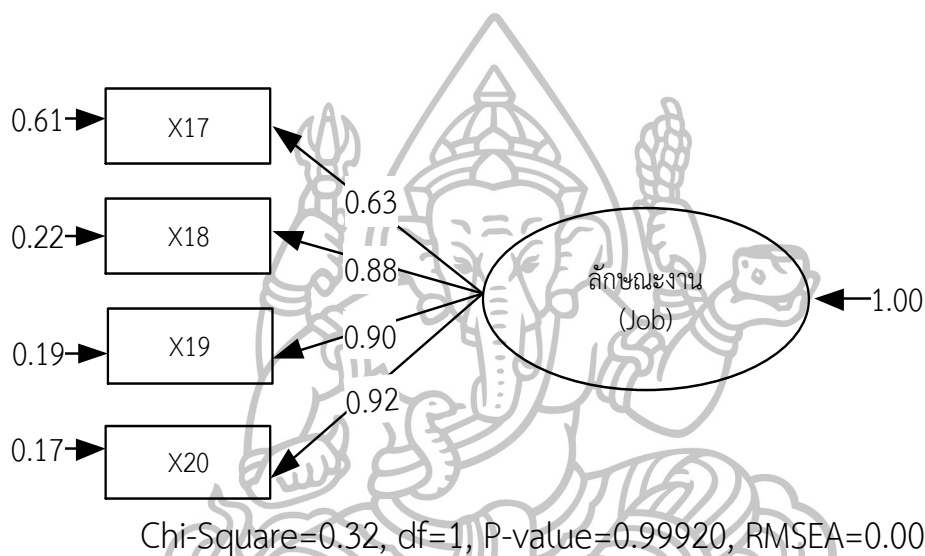
ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.20	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.20	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.826	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย งานสัมฤทธิ์ผล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.99$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.20 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 1.5 องค์ประกอบย่อยลักษณะงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน ปรากฏดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน

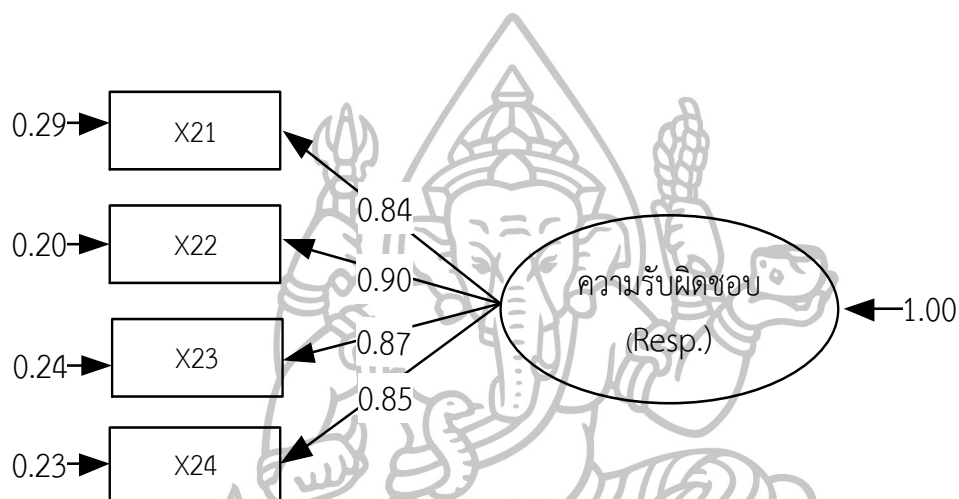
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.32	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.99	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.32	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.742	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ลักษณะงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.32 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.99$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.32 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 1.6 องค์ประกอบย่อยความรับผิดชอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ

ปรากฏดังภาพที่ 18



Chi-Square=0.12, df=1, P-value=0.99880, RMSEA=0.000

ภาพที่ 18 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ



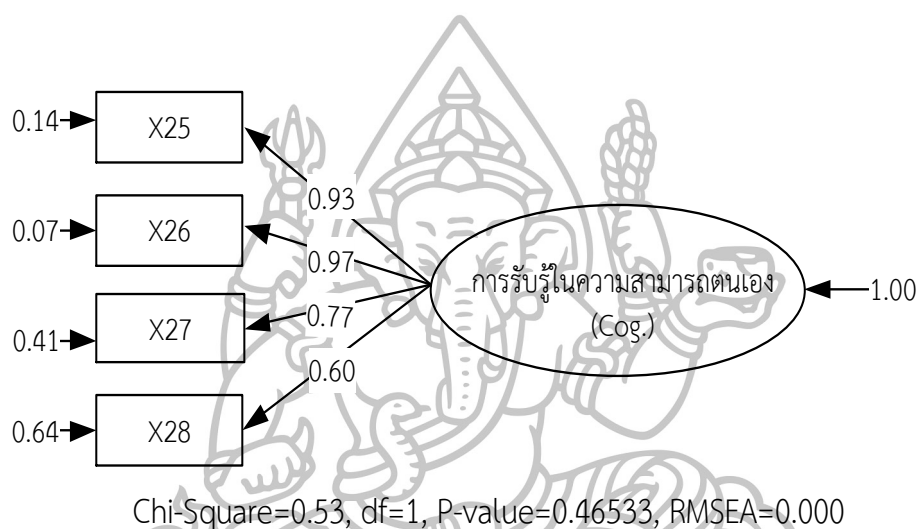
ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.12	-
Df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.99	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.12	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.695	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.12 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.99 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.12 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 1.7 องค์ประกอบย่อยการรับรู้ในความสามารถตนเอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง ปรากฏดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง

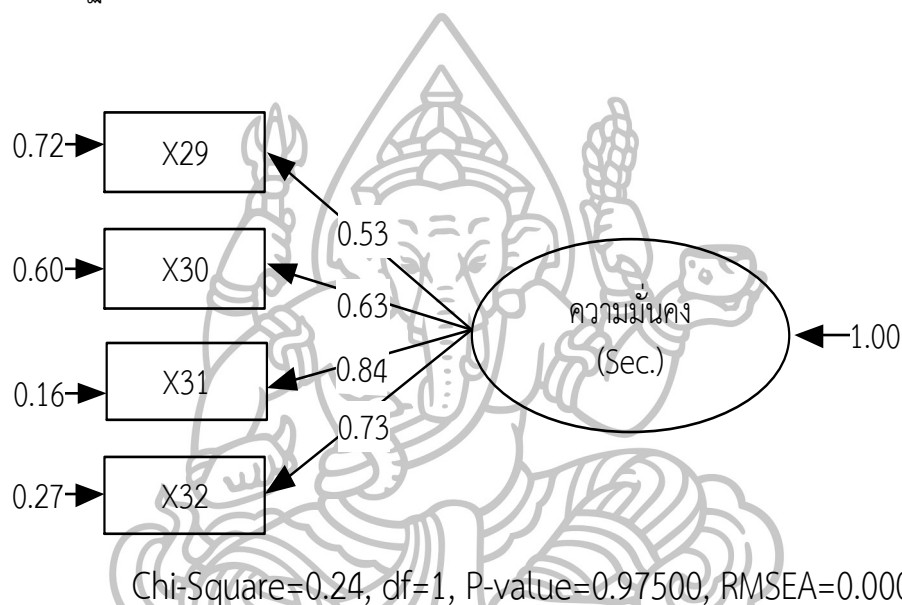
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.53	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.46	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.53	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.790	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากการประเมินตนเองที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย การรับรู้ในความสามารถตนเอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.53 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.46$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.53 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2. แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

### 2.1 องค์ประกอบย่อยความมั่นคง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความมั่นคง ปรากฏดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ความมั่นคง

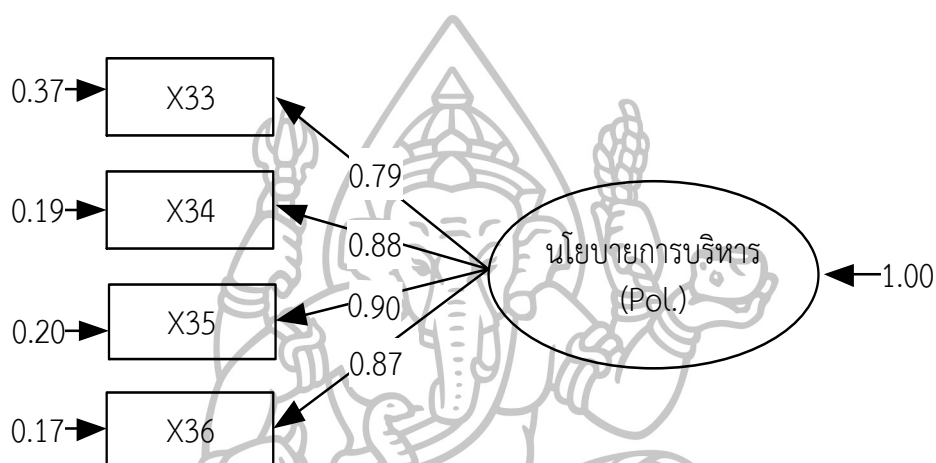
ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความมั่นคง

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.24	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.97	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.24	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.24	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.816	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับ สู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความมั่นคง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.24 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.97$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.24 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2.2 องค์ประกอบย่อยนโยบายการบริหาร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยนโยบายการบริหาร ปรากฏดังภาพที่ 21



Chi-Square=0.14, df=1, P-value=0.98200, RMSEA=0.000

ภาพที่ 21 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบย่อย นโยบายการบริหาร

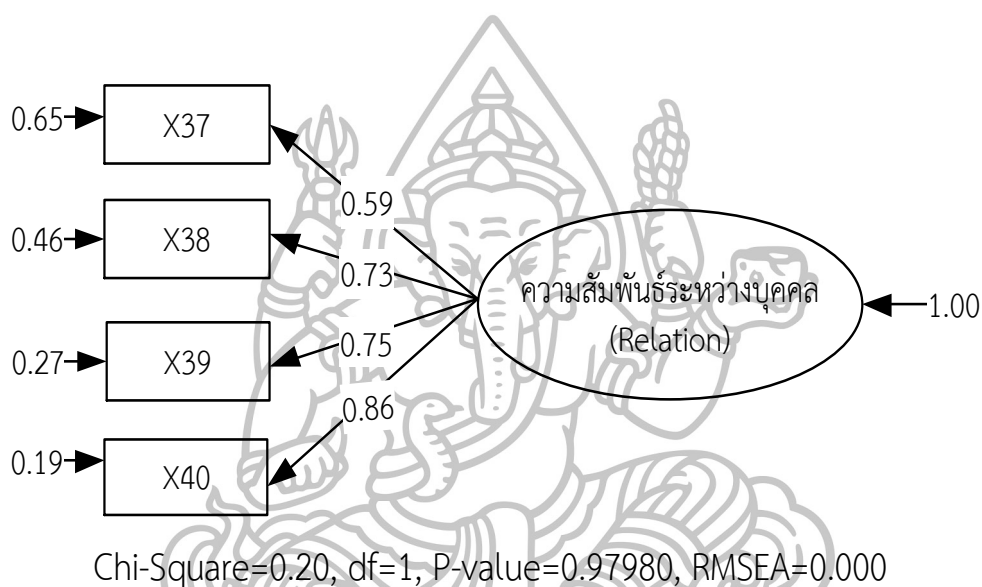
ตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยนโยบายการบริหาร

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.14	-
Df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.98	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.14	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.728	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยนโยบายการบริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.14 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.98 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.14 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 2.3 องค์ประกอบย่อยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลปรากฏดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



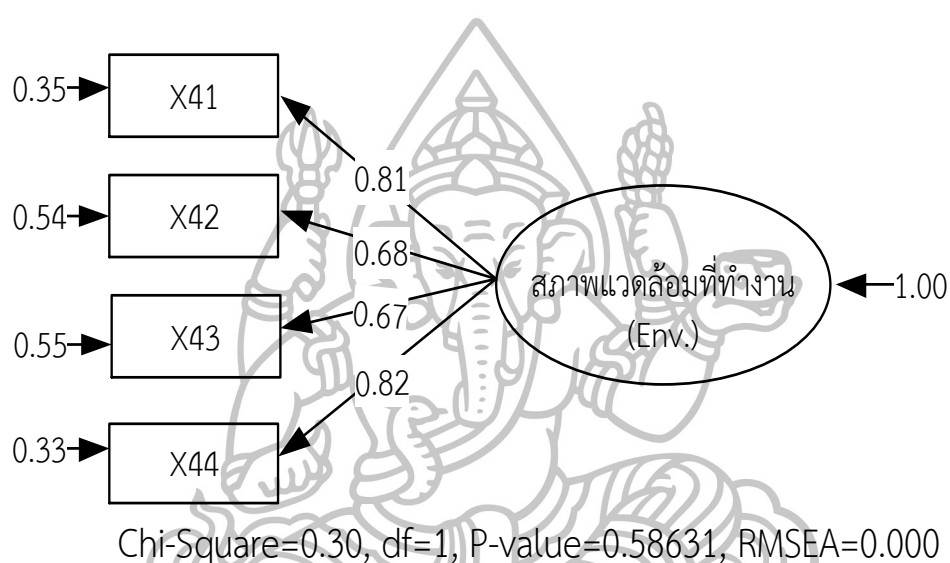
ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.20	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.97	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.20	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.751	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.97$  ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.20 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2.4 องค์ประกอบย่อยสภาพแวดล้อมที่ทำงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน ปรากฏดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สภาพแวดล้อมที่ทำงาน

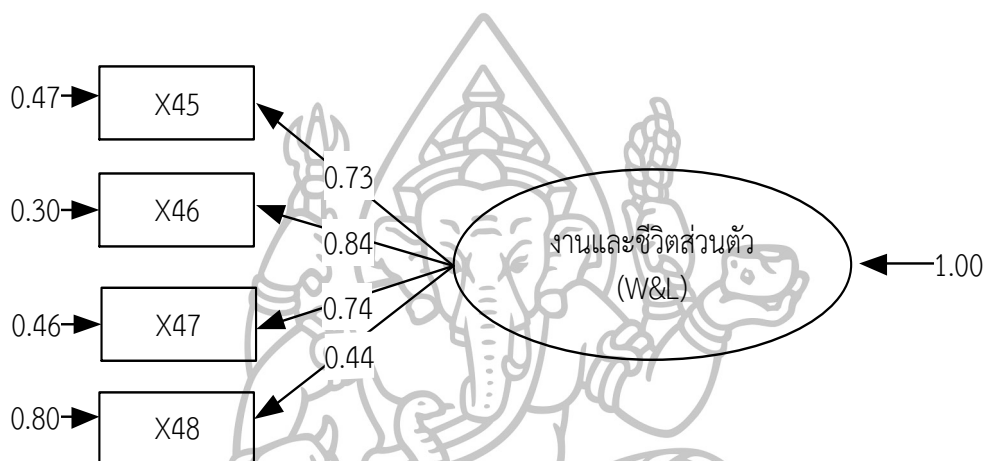
ตารางที่ 48 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยสภาพแวดล้อมที่ทำงาน

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.30	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.58	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.30	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.791	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.30 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.58$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.30 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2.5 องค์ประกอบย่อยงานและชีวิตส่วนตัว

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยงานและชีวิตส่วนตัว ปรากฏดังภาพที่ 24



Chi-Square=0.12, df=1, P-value=0.72698, RMSEA=0.000

ภาพที่ 24 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบย่อย งานและชีวิตส่วนตัว

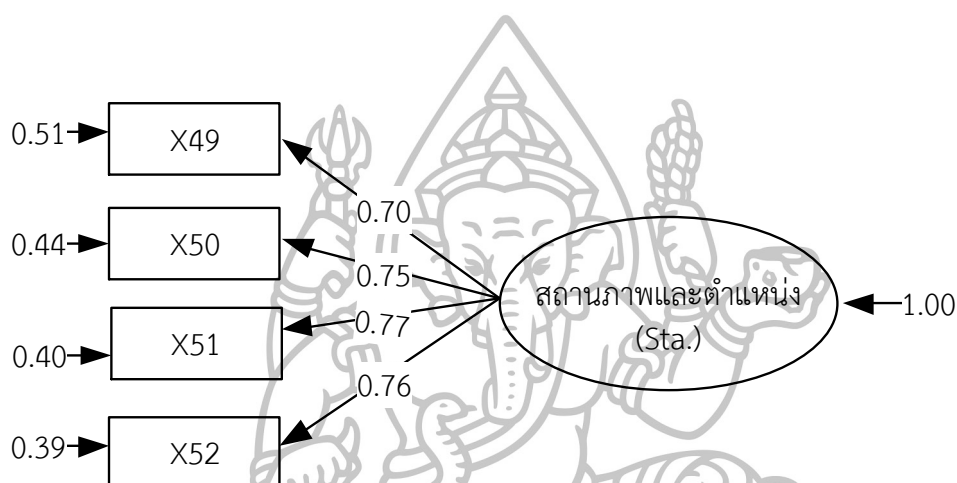
ตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยงานและชีวิตส่วนตัว

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.12	-
Df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.72	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.12	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.689	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยงานและชีวิตส่วนตัว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.12 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.72 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.12 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2.6 องค์ประกอบย่อยสถานภาพและตำแหน่ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย สถานภาพและตำแหน่ง ปรากฏดังภาพที่ 25



Chi-Square=0.19, df=1, P-value=0.98100, RMSEA=0.000

ภาพที่ 25 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน  
องค์ประกอบย่อย สถานภาพและตำแหน่ง

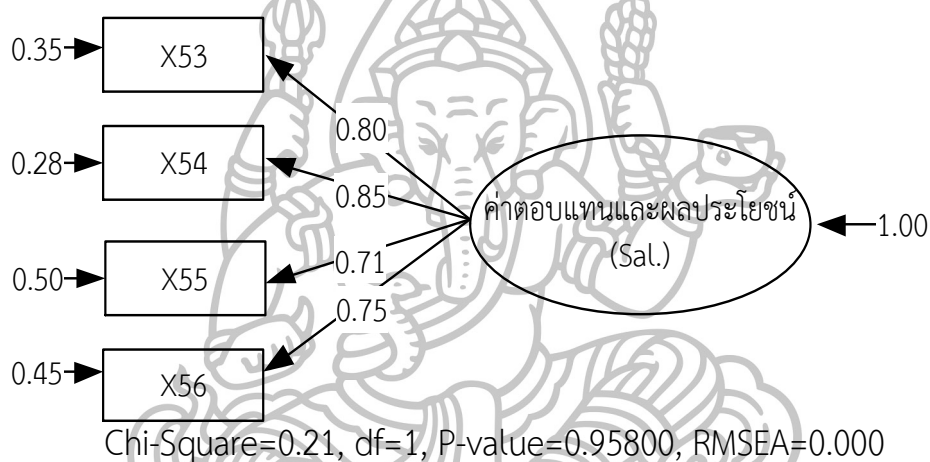
ตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยสถานภาพและตำแหน่ง

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.19	-
Df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.98	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.19	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.827	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 50 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยสถานภาพและตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.19 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.98$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.19 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

## 2.7 องค์ประกอบย่อยค่าตอบแทนและผลประโยชน์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ปรากฏดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ค่าตอบแทนและผลประโยชน์



ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยค่าตอบแทนและผลประโยชน์

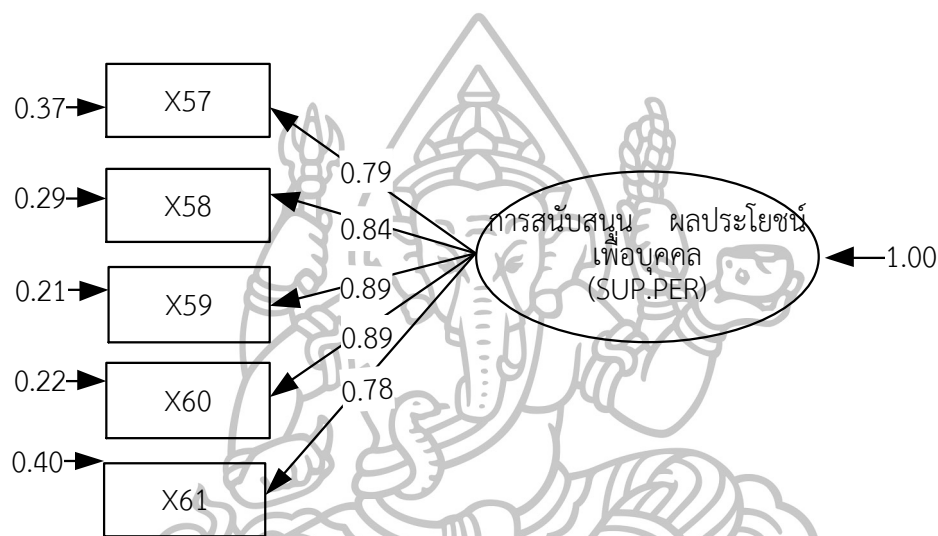
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.21	-
Df	-	1	-
p-value	P>0.05	0.95	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.21	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.764	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจจากองค์การที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.21 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.95 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.21 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 3. แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง

#### 3.1 องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล ปรากฏดังภาพที่ 27



Chi-Square=2.19, df=3, P-value=0.53379, RMSEA=0.000

ภาพที่ 27 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล

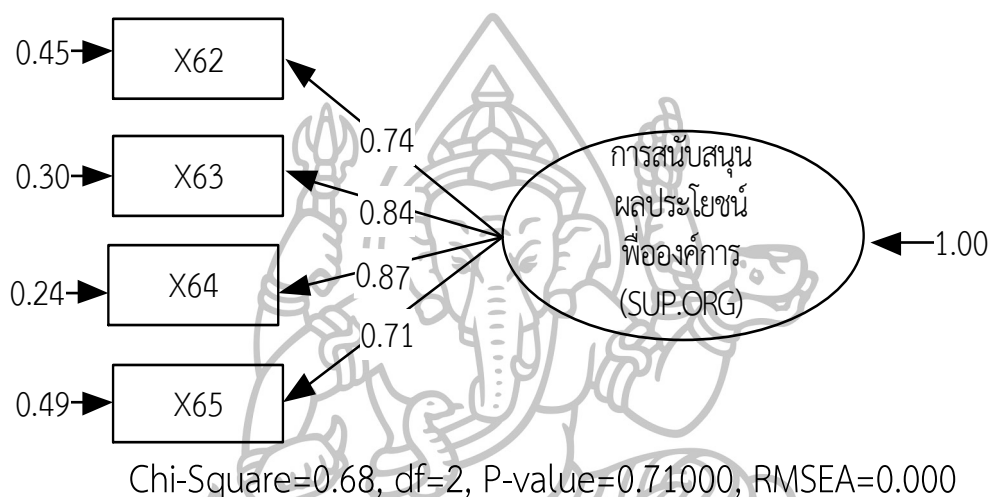
ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	2.19	-
Df	-	3	-
p-value	P>0.05	0.53	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.73	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.890	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 52 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 2.19 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.53 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.73 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 3.2 องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ ปรากฏดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ

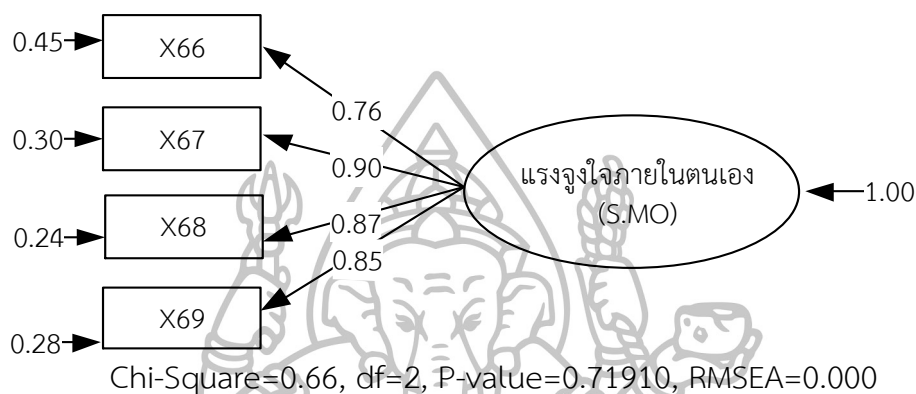
ตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก  
แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.68	-
Df	-	2	-
p-value	$P > 0.05$	0.71	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.34	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.823	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิง  
ยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยการสนับสนุนผลประโยชน์  
เพื่อองค์การ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ p-value = 0.71 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.34 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง  
กลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัด  
ระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความ  
คลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

### 3.3 องค์ประกอบย่อยคุณธรรมภายในตน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยคุณธรรมภายในตน ปรากฏดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยคุณธรรมภายในตน

ตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยคุณธรรมภายในตน

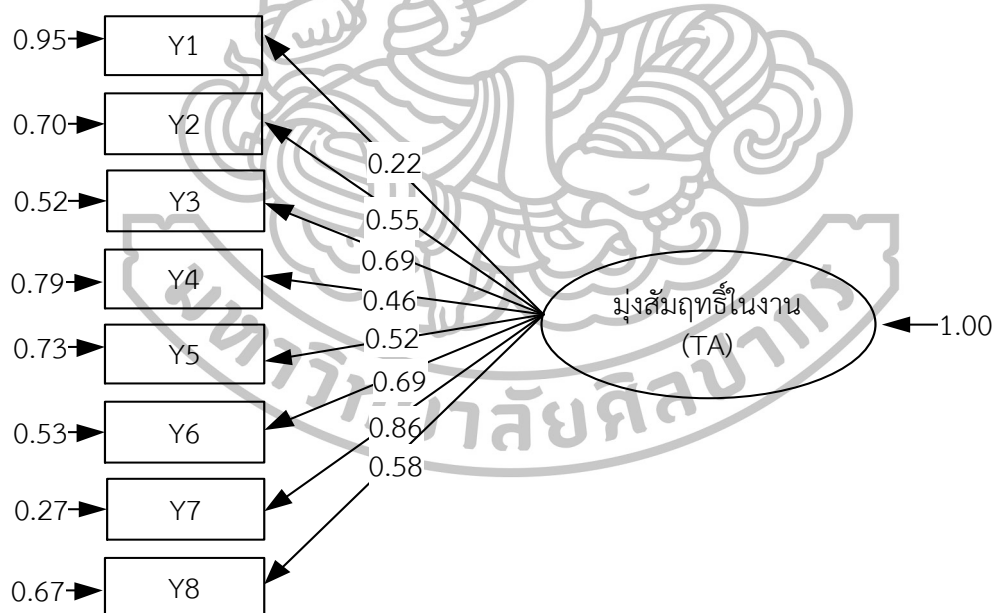
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.66	-
df	-	2	-
p-value	P>0.05	0.71	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.33	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.847	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 54 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบย่อยคุณธรรมภายในตน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.66 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.71$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.33 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

#### 4. ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน

##### 4.1 ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ ปรากฏดังภาพที่ 30



Chi-Square=11.94, df=14, P-value=0.61104, RMSEA=0.000

ภาพที่ 30 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยผล ด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่

ตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อยผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่

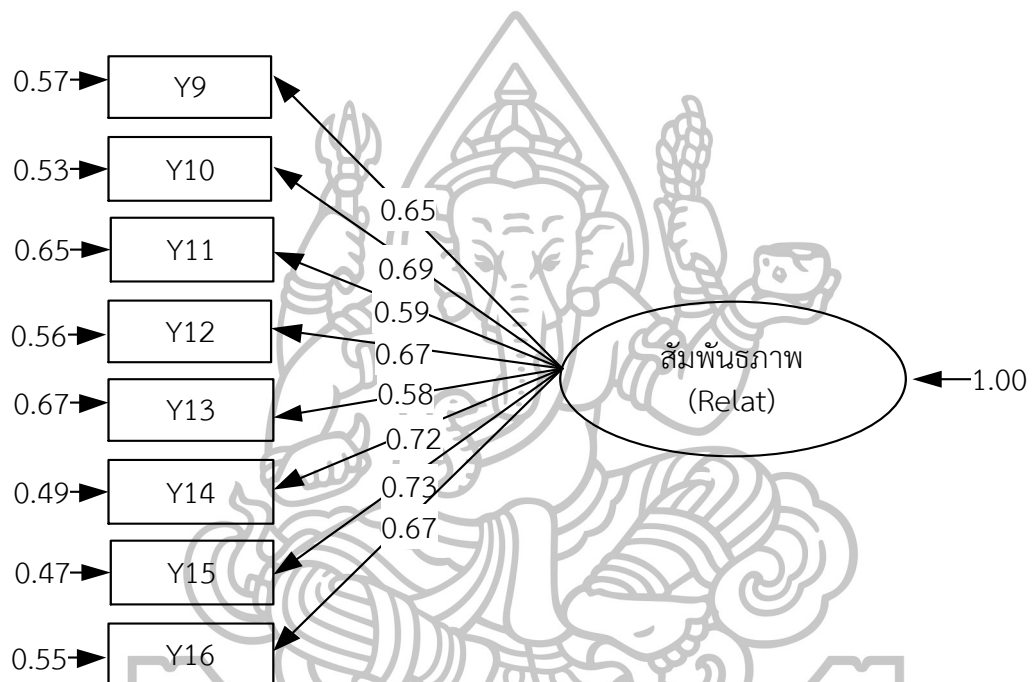
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	11.94	-
df	-	14	-
p-value	$P > 0.05$	0.61	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.85	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.816	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 11.94 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.61$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.85 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า



#### 4.2 ผลด้านสัมพันธภาพ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านสัมพันธภาพ ปรากฏดังภาพที่ 31



Chi-Square=13.80, df=15, P-value=0.54086, RMSEA=0.000

ภาพที่ 31 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านสัมพันธภาพ

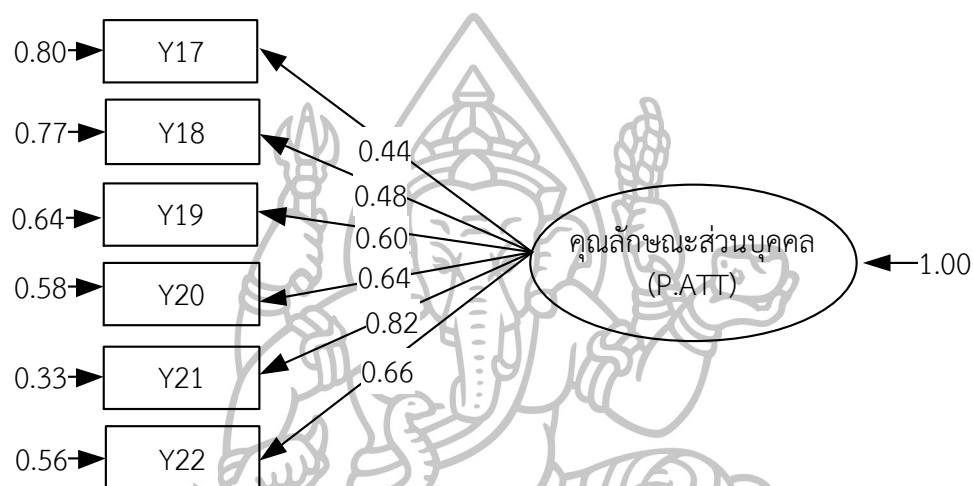
ตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านสัมพันธภาพ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	13.80	-
Df	-	15	-
p-value	P>0.05	0.54	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.92	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.882	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านสัมพันธภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 13.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.54 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.92 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

#### 4.3 ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปรากฏดังภาพที่ 32



Chi-Square=5.51, df=6, P-value=0.48000, RMSEA=0.000

ภาพที่ 32 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

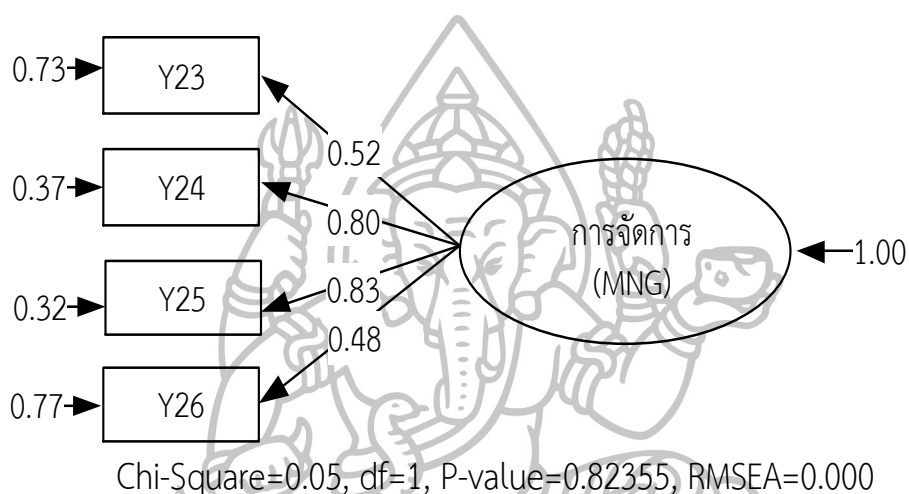
ตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	5.51	-
Df	-	6	-
p-value	P>0.05	0.48	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.797	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 5.51 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.48 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.91 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

#### 4.4 ผลด้านการจัดการ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านการจัดการ ปรากฏดังภาพที่ 33



ภาพที่ 33 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ

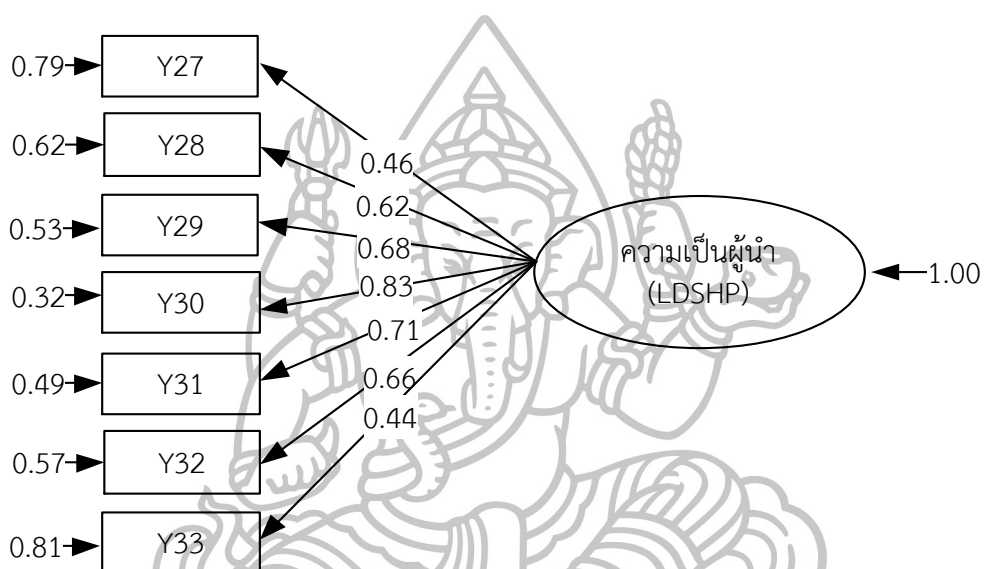
ตารางที่ 58 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.05	-
df	-	1	-
p-value	$P > 0.05$	0.82	-
$\chi^2/df$	$X^2/df < 2$	0.05	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.731	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 58 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านการจัดการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 0.05 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p\text{-value} = 0.82$  ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.05 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 1.00 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า

#### 4.5 ผลด้านความเป็นผู้นำ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ ปรากฏดังภาพที่ 34



Chi-Square=6.31, df=8, P-value=0.61292, RMSEA=0.000

ภาพที่ 34 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ

ตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อย ผลด้านความเป็นผู้นำ

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	6.31	-
Df	-	8	-
p-value	P>0.05	0.61	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.78	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์
KMO	ค่ามากกว่า 0.50	.841	ผ่านเกณฑ์
Bartlett's Test of Sphericity	ค่าน้อยกว่า 0.05	.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบหลัก ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานองค์ประกอบย่อยผลด้านความเป็นผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่า 6.31 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.61 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.78 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า



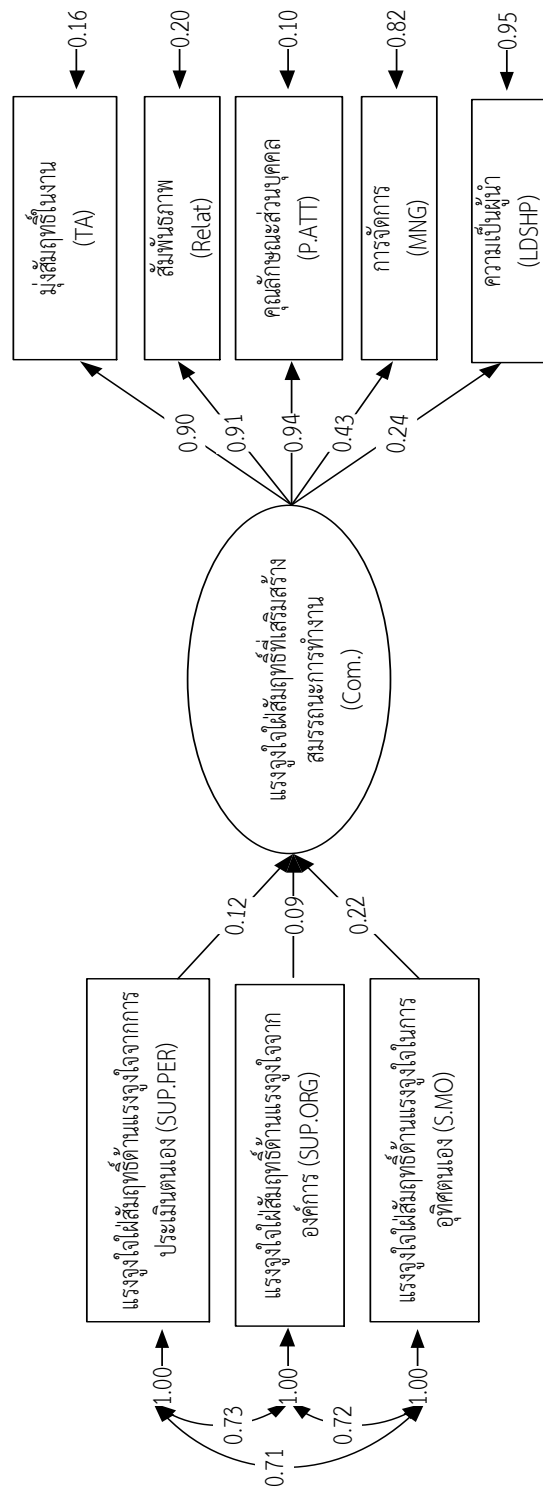
### ขั้นตอนที่ 3.2 การวิเคราะห์มีมิคโมเดล MIMIC Model

ขั้นตอนนี้เป็น การนำองค์ประกอบที่ได้จากการยืนยันค่าด้วยวิธีการวิเคราะห์ CFA มาทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี MIMIC Model เริ่มด้วยการนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างภาพตัวแบบ และนำมาวิเคราะห์ผล หลังจากนั้นทำการปรับโมเดล เพื่อนำมาใช้เป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานที่เหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

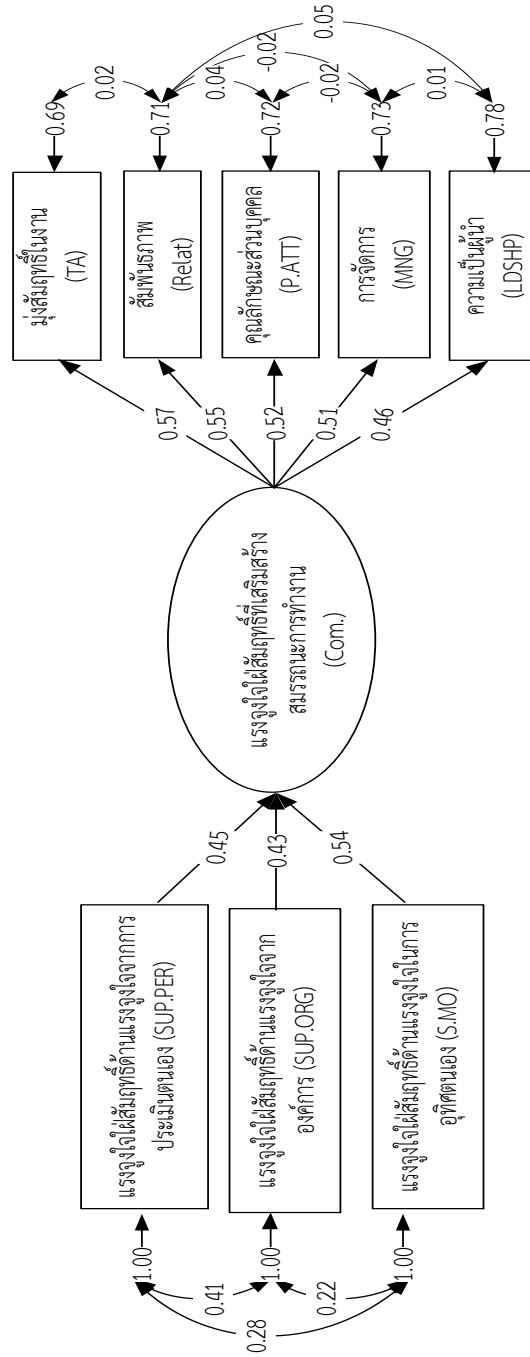
ตารางที่ 60 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

	X1	X2	X3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5
Mean	4.1904	4.3426	4.4059	4.3734	4.3186	3.9311	3.6178	4.0467
Standard Deviation	.47090	.48736	.47716	.54032	.49559	.81877	.69572	.75033
X1	1							
X2	0.639**	1						
X3	0.585**	0.652**	1					
X4.1	0.543**	0.523**	0.512**	1				
X4.2	0.537**	0.605**	0.501**	0.494**	1			
X4.3	0.457**	0.586**	0.464**	0.447**	0.422**	1		
X4.4	0.423**	0.536**	0.431**	0.424**	0.346**	0.428**	1	
X4.5	0.353**	0.329**	0.319**	0.304**	0.314**	0.364**	0.442**	1



Chi-Square=377.89, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.299

ภาพที่ 35 ผลการวิเคราะห์แบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (ก่อนปรับค่า)



Chi-Square=0.24, df=5, P-value=0.99857, RMSEA=0.000

ภาพที่ 36 ผลการวิเคราะห์แบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (หลังปรับค่า)

จากตารางที่ 73 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ก่อนปรับค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$  มีค่า 377.89) มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ p-value = 0.29 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 22.22 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 0.79 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.72 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.40 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.29 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภายหลังจากปรับค่าแล้ว ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$  มีค่า 2.74) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value = 0.97 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) = 0.27 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 61 ตารางสรุปองค์ประกอบหลักตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงาน

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ความสำคัญ	อันดับ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง	0.45	2
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์การ	0.43	3
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจในภารกิจตนเอง	0.54	1

จากตารางที่ 62 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบหลักผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจภายในตน มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง ตามลำดับ

## บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตามบริบทแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้วยการประยุกต์เทคนิคการวิจัยเอกสาร การพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบด้วยเทคนิคมิมิค โมเดล (MIMIC Model) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาแนวโน้มตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หลายขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้สูงอายุจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานราชการและบริษัทเอกชน พัฒนาประเด็นของแนวโน้มที่จะเป็นองค์ประกอบตัวบ่งชี้ และใช้เทคนิควิจัยอนาคต รอบที่ 1 เพื่อพัฒนาแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อสกัดตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ การใช้เทคนิควิจัยอนาคต รอบที่ 2 เพื่อเป็นการยืนยันเกณฑ์การประเมินแนวโน้มตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ได้พัฒนาขึ้น และนำกลับไปสอบถามกับผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มเดิมอีกครั้ง นำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตลอดจนนำเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบกับผู้สูงอายุที่เกษียณราชการและทำการปรับปรุงกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการที่เกษียณอายุแล้วและกลับมาปฏิบัติงานบริหาร ในตำแหน่ง คณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดี ให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืน จำนวน 239 ชุด ค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.931 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวแบบมิมิค โมเดล เพื่อการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

ปัจจุบันผู้คนทั่วโลกและในประเทศไทยมีการตื่นตัวกับการปลดปล่อยตัวเองจากพันธนาการต่าง ๆ โดยพยายามสร้างอัตลักษณ์ (Identity) ของตน ของกลุ่มขึ้นมาเพื่อเป็นอำนาจต่อรองกับอำนาจที่ใหญ่กว่า พลังมากกว่า “ผู้สูงอายุ” เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่เกิดจากการสร้างวาทกรรม ทำให้ผู้ที่ถูกเรียกว่าผู้สูงอายุ ต้องเป็นผู้ที่อ่อนแอ ไร้ค่า ต้องการผู้ช่วยเหลือ ในความเป็นจริงแล้วมีผู้สูงอายุที่ไม่จำเป็นต้องการถูกกดทับด้วยถ้อยคำนี้ ต้องการปลดปล่อยพันธนาการจากการสร้างถ้อยคำ อันเป็นปฏิบัติการทางวาทกรรมของกลุ่มคนที่มุ่งหาอำนาจ แสดงตนให้สังคมเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถสร้างประโยชน์แก่สังคมได้อีกมาก การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” เป็นการศึกษาที่เปิดเผยความเป็นผู้สูงอายุที่ยังคงมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อผู้อื่นและไม่ยอมรับต่อการให้ความหมาย ความเป็นผู้สูงอายุในด้านที่เป็นลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยอมรับและให้เกียรติในความ เป็นมนุษย์ ที่มีได้วัดจากความชรา หากแต่ความชรามาพร้อมกับความมีคุณค่า มีประโยชน์และ ประสพการณ์ทำงาน ที่สั่งสมมาพร้อมกับวัยที่เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลหนึ่งจะสะสม ความสามารถของตนจนกลายเป็นผู้ ที่มีความชำนาญ มีความรู้ลึกซึ้งในงาน ที่เกิดจากการบ่มเพาะ มาเป็นเวลานานนับสิบปี การให้ความสำคัญกับความสูงวัยและความสามารถในการทำงานหลักจากบุคคล เกษียณนับได้ว่า เป็นกระแสสำคัญที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับแนวคิดหลังสมัยใหม่ และด้วยระยะเวลา การศึกษาการจบตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยศิลปากรที่กำหนดเวลาไว้แน่นอน การศึกษานี้จึงยังคง มีประเด็นน่าสนใจที่ควรที่ควรศึกษาต่อไปในอนาคต และให้เวลาในการศึกษาต่อไปในอนาคต และให้ เวลาในการศึกษาที่ยาวขึ้น ปรับปรุงแก้ไขตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ได้แนวโน้มนโยบายแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 22 องค์ประกอบย่อย และ 102 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by Self-evaluation)
- 2) แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by Organization)
- 3) แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by Self-dedication)
- 4) ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน สามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ได้ดังนี้

1.1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการ ภายในของแต่ละบุคคล แสดงถึงความต้องการที่บุคคลหนึ่งแสดงความตั้งใจต่อสิ่งใดหรือบุคคลใด ใน ระดับความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ความเจริญเติบโตของบุคคล โอกาสในการ เจริญก้าวหน้า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น การสัมฤทธิ์ผล ลักษณะงานน่าสนใจ ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) โอกาสแสดงผลงานตนเอง 2) ความก้าวหน้าขององค์การ

3) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น 4) งานสัมฤทธิ์ผล 5) ลักษณะงาน 6) ความรับผิดชอบ 7) การรับรู้ในความสามารถตนเอง

1.2 แรงจูงใจจากองค์การ หมายถึง แรงจูงใจสนับสนุนจากองค์การ เพื่อสนับสนุนบุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับลูกน้อง สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ค่าตอบแทนการทำงาน สถานภาพตำแหน่งหน้าที่ และชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) นโยบายการบริหาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน 5) งานและชีวิตส่วนตัว 6) สถานภาพและตำแหน่ง 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

1.3 แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง หมายถึง ความรู้สึกถึงความภาคภูมิใจและศักดิ์ศรีผู้สูงอายุที่ได้รับความสำเร็จจากการทำงานที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต มีความรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จที่ผ่านมา ความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกมุ่งมั่นที่มาจากภายใน ความรู้สึกอิมเมจเช่นนี้ผู้สูงอายุจะตอบสนองความสุขตนเอง ด้วยการแสวงหาความภาคภูมิใจที่ก่อให้เกิดความสุข ในรูปแบบการเสียสละ การใช้ความสำเร็จที่ผ่านมาในการอบรมสั่งสอนผู้อื่น แสดงตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล 2) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร 3) คุณธรรมภายในตน

1.4 ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน หมายถึง ผลที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุให้สูงขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ 2) ผลด้านสัมพันธภาพ 3) ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล 4) ผลด้านการจัดการ 5) ผลด้านความเป็นผู้นำ

2. ผลการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) พบว่าจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ให้ความเห็นที่มีโอกาสนำไปพัฒนาเป็นแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นแนวโน้มตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้ทั้ง 4 องค์ประกอบหลักและ 17 องค์ประกอบย่อย พร้อมทั้งให้คำแนะนำการเรียกชื่อ 3 องค์ประกอบหลัก ให้ความสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยที่อยู่ภายในแต่ละองค์ประกอบหลักให้เหมาะสมและจดจำได้ คือ แนวโน้มหลักที่ 1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เรียกว่า แนวโน้มองค์ประกอบหลัก ที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) แนวโน้มองค์ประกอบหลัก ที่ 2 ปัจจัยบำรุง เรียกว่า แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 แรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 3 แรงจูงใจภายในตน เรียกว่า แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication) จากผลการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาในขั้นการวิจัยอนาคต รอบที่ 2 สามารถนำกลับมา

สร้างเป็นองค์ประกอบหลักของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย 102 ตัวบ่งชี้ โดยใช้เกณฑ์ทางสถิติ ค่ามัธยฐาน (Md.) ตั้งแต่ 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ทางสถิติทุกองค์ประกอบ

3. การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อนำมาใช้สรุปเป็นเกณฑ์การประเมิน พบว่า กิจกรรมดำเนินงานที่จะใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ในองค์ประกอบหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง องค์ประกอบหลักที่ 2 แรงจูงใจจากองค์การ องค์ประกอบหลักที่ 3 แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง องค์ประกอบหลักที่ 4 ผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน พบว่าทุกข้อความที่จะนำมาใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาได้ ค่า IOC สูงกว่า 0.5 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อคำถามที่สอดคล้องกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำข้อความที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณานี้ไปจัดกระทำเป็นแบบสอบถามการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

4. นำเกณฑ์ที่ได้ไปทดสอบการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน กับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย จำนวน 30 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.931 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ค่อนข้างสูง ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน องค์ประกอบหลักที่ 1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจในการประเมินตนเอง (Motivation by Self-evaluation) ประกอบด้วย 1) โอกาสแสดงผลงานตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.73-0.88 2) ความก้าวหน้าขององค์การ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.72-0.83 3) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.73-0.89 4) งานสัมฤทธิ์ผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.66-0.90 5) ลักษณะงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.63-0.92 6) ความรับผิดชอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.84-0.90 7) การรับรู้ในความสามารถตนเองมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.60-0.97 องค์ประกอบหลักที่ 2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by Organization) ประกอบด้วย 1) ความมั่นคง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.55-0.84 2) นโยบายการบริหาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.79-0.90 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.59-0.86 4) สภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.67-0.82 5) งานและชีวิตส่วนตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ



ระหว่าง 0.44-0.84 6) สถานภาพและตำแหน่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.70-0.77 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.75-0.85 องค์ประกอบหลักที่ 3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตน (Motivation for Self-dedication) ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.78-0.89 2) การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.71-0.87 3) คุณธรรมภายในตน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.76-0.85 องค์ประกอบหลักที่ 4 ผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านที่ 1) ใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.46-0.69 ด้านที่ 2) สัมพันธภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.58-0.72 ด้านที่ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.44-0.82 ด้านที่ 4) การจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.48-0.83 ด้านที่ 5) ความเป็นผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.56-0.83 ตามลำดับ

#### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by self-dedication) พบว่ามีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Hair, 2010) นำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ (ศุภมาส และคณะ, 2554) โดยองค์ประกอบตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงว่าตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นตัวแบบที่มีความเหมาะสม จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญเรียงลำดับตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงน้อยสุดตามลำดับ คือ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง องค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง และองค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากองค์กร ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยที่ให้ผลการศึกษาที่โดดเด่นขององค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง องค์ประกอบด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง ตามลำดับดังนี้

องค์ประกอบหลัก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านแรงจูงใจในการประเมินตนเอง มีประเด็นสำคัญคือ โอกาสได้แสดงผลงานตนเอง เป็นความรู้สึกต่อความมีคุณค่าในตนเองแสดงออกในด้านการมีผลงาน การแสดงผลงานให้เป็นที่ปรากฏ สิ่งสำคัญของโอกาสแสดงผลงานตนเอง เกี่ยวข้องกับการมีโอกาสมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งบทบาทนี้สำคัญมากในระดับผู้บริหารเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ มีระบบการคิดที่ยังไม่เสื่อมถอยไปตามวัย การได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าตนเองมีความสามารถ และจะพยายามทำให้เกิดผลปรากฏชัดแจ้ง การให้ผู้มีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ พ้นจากการทำงานเพราะครบกำหนดอายุเกษียณ ทำให้ผู้สูงอายุที่ยังคงมีความสามารถและกระตือรือร้นอีกจำนวนไม่น้อยต้องเกษียณไปด้วย ผู้สูงอายุเหล่านี้มีความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและการใช้ทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความพร้อมที่ทำงานต่อได้ แม้ว่าตนเองได้เกษียณจากการทำงานไปแล้ว แต่ความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ผู้สูงอายุที่มีความเชื่อมั่นเช่นนี้เป็นผู้ที่มีบุคลิกที่มีความพึงพอใจกับชีวิตการทำงาน ชอบอยู่ท่ามกลางสังคม มีความสุขกับการทำงาน ที่ได้ใช้ความคิด ได้ใช้สมอง และจะยังคงแสวงหากิจกรรมหรือการทำงานที่ทำให้ตนเองยังได้ใช้ความคิด เพื่อพัฒนาสมองของตนต่อไป

คุณลักษณะนี้ของผู้สูงอายุ มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล (E.Kesorn and C. Thirawat, 2016; Kumar Arun, R.B. 2013) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของเจมส์และคณะ (James, J.B. et al 2016) ที่ว่าการเกษียณอายุไม่ได้หมายความว่าคนที่จะเกษียณนั้นจะไม่มีความสามารถที่จะทำหน้าที่ใด ๆ ได้อีก ผู้สูงอายุยังมีร่างกายที่สมบูรณ์และยังมีความกระตือรือร้นควรมีโอกาสที่ได้ทำงานต่อไป การมีโอกาสได้แสดงผลงานตนเองให้เป็นที่ปรากฏ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุงและคณะ (Cheung et al.,2010) ผู้สูงอายุที่ยังมีความสามารถ ต้องการให้สังคมยอมรับและเห็นคุณค่าในตนเอง การที่ผู้สูงอายุมีทัศนคติเชิงบวกต่อความเป็นผู้สูงวัยมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานต่อไปแม้ว่าเกษียณอายุแล้วก็ตาม

สอดคล้องกับงานของ ลู (Lu, L., (2012) นอกจากนี้ การที่ผู้สูงอายุได้มีโอกาสใช้ประสบการณ์ทำงานมายาวนานที่เป็นประโยชน์ ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลรุ่นต่อไป โดยผู้สูงอายุที่ยังคงมีประสิทธิภาพ จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ให้ตนเองอยู่เสมอ ให้ตนเองมีความรู้ทันสมัย ทันท่วงที สอดคล้องกับงานวิจัยของ โคราวอส (Koravos, J., 2015) ในด้านการแสวงหาความรู้เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ ช่วยให้

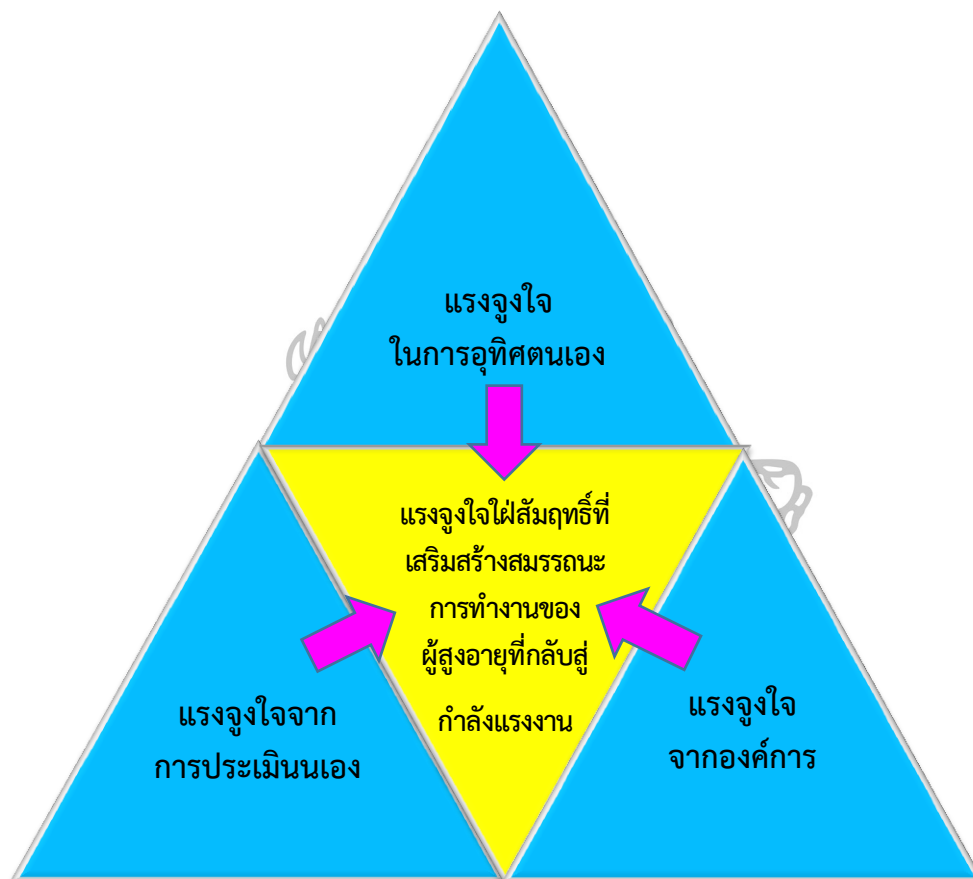
ผู้สูงอายุมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงาน หรือมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีความต้องการสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นความปรารถนาภายในตนของผู้สูงอายุที่จะสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารและการบริการ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งด้านการบริหารและบริการให้ปรากฏและเกิดการยอมรับ โดยเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานองค์กร คือ การสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับ ทั้งในด้านกระบวนการบริหารงาน และการมีบทบาทสำคัญในทางสังคม เช่น การให้การช่วยเหลือแก่สังคมในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เป็นความรู้สึก

ที่สำคัญของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน แม้ว่าจะเป็นตำแหน่งในระดับสูงก็ตาม ผู้สูงอายุที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น เพื่อเติมเต็มความรู้สึกเชื่อมั่นภายในตนเอง และการได้รับการยอมรับนับถือมีส่วนเสริมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานอีกทางหนึ่งด้วย การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมุ่งให้งานสัมฤทธิ์ผลด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีคุณค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โดยความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์การ เชื่อมโยงกับความสามารถของผู้บริหารที่มีการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน (Bush et al., 2015) สอดคล้องกับ มานซูร์ (Manzoor, 2012) ที่กล่าวว่า ผู้สูงอายุที่ประสบความสำเร็จจากการทำงานในอดีต จะมองผลงานตนที่ผ่านมาด้วยความภาคภูมิใจ และสร้างความมั่นใจให้กับตนเองว่าเป็นผู้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน แม้ว่าอายุจะมากขึ้นก็ตาม

องค์ประกอบหลัก ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation by self-dedication) เป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จ ความภาคภูมิใจที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต ก่อให้เกิดการมุ่งมั่นตั้งใจในการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ต่อบุคคลที่ตนเองรับผิดชอบโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้สูงอายุที่มีแรงจูงใจในการอุทิศตนจะให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผลประโยชน์ให้แก่บุคคลและองค์การ ด้วยการยกย่องให้กำลังใจ ให้การช่วยเหลือ ให้การอบรมและคำแนะนำผู้อื่น แสดงบทบาทการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลอื่น สอดคล้องกับงานของทาร์คาร์และคณะ, ฟิลลิปสัน (Tarkar P. et al. 2016; Phillipson, C. 2013) ลักษณะสำคัญเหล่านี้สนับสนุนบทบาทของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานในด้านการให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ต้องการคำปรึกษา และสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การด้วยบทบาทของการบริหารงานอย่างมีระบบและควบคุมให้ดำเนินไปตามขั้นตอนที่ตรวจสอบได้ จากประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมมาทำให้ผู้สูงอายุปฏิบัติงานได้ยืดหยุ่น ถูกต้อง เสมอภาค สอดคล้องกับงานของ ทาเคอิ (Takei, 2014) เรื่องการสร้างศรัทธาให้คนยึดถือเป็นแบบอย่าง เกิดจากการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีความสุขในความสำเร็จของตนและปรารถนาที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคคลอื่น คุณสมบัติของผู้สูงอายุลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนายจ้างหรือองค์การเป็นอย่างมาก

ผลการวิจัย จากการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับการวิจัยแบบอนาคต (EDFR) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของสูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง ด้านการจูงใจจากองค์การ ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง การวิเคราะห์ มิมีคโมเดล (MIMIC Model) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของสูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่มากที่สุด และส่งผลต่อสมรรถนะด้านสัมพันธภาพลำดับรองลงมา โดยจัดทำเป็นตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของสูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ดังภาพที่ 41

สรุปผลการนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ที่มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 37 ตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

สรุปผลการนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ  
ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

สรุปผลการนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ  
ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา จ.  
พระนครศรีอยุธยา วันอังคาร 18 ตุลาคม 2559 มีวัตถุประสงค์การนำเสนอเพื่อรายงานผลการวิจัยให้  
ผู้ฟังได้รับความรู้จากการศึกษาเรื่องตัวแบบแรงจูงใจฯ และให้ผู้เข้าฟังแสดงความเห็นข้อเสนอแนะ มี  
เนื้อหาแนะนำตามลำดับ 4 ประเด็นสำคัญ คือ 1) แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by  
self-evaluation) 2) ด้านแรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization) 3) แรงจูงใจในการ  
อุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication) 4) ผลของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผล  
ต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยนำเสนอรายประเด็นตามลำดับ ดังนี้

การพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน มีวัตถุประสงค์การนำเสนอเพื่อรายงานผลการวิจัยให้ผู้ฟังได้รับความรู้จากการศึกษาเรื่องตัวแบบแรงจูงใจฯ และให้ผู้เข้าฟังแสดงความเห็นข้อเสนอแนะ มีเนื้อหาแนะนำเสนอตามลำดับ 4 ประเด็นสำคัญ คือ 1) แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) 2) ด้านแรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization) 3) แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication) 4) ผลของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยนำเสนอรายประเด็นตามลำดับ ดังนี้

### แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง

สรุปผลการนำเสนอประเด็นนี้คือ ผู้เข้าฟังการนำเสนอเห็นด้วยที่ผู้สูงอายุที่ยังคงมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปและมีความพร้อมทั้งกายและใจ สมควรที่ได้รับโอกาสให้ทำงานต่อไป ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้สูงอายุมีความรู้ ระบบความจำที่ดี งานที่ทำเป็นงานที่ใช้ความรู้ แม้ว่าร่างกายอาจมีถอยไปบ้างตามวัยแต่ยังคงมีความแข็งแรงกว่าคนรุ่นเดียวกันในอดีต ความรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานานนำมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานได้ สั่งสอนคนรุ่นต่อไปได้ และยังคงคิดงานใหม่ ๆ ได้ ผู้สูงอายุนั้นมีความอดทนมากกว่าคนรุ่นใหม่ แต่ก็ยอมรับว่าเทคโนโลยีปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นมาพร้อมกับคนรุ่นใหม่ ผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีในปัจจุบันบ้าง ผู้สูงอายุที่เข้ามาเป็นผู้บริหารนั้น อย่างแรกเลยคือต้องเป็นคนเก่ง ยังคล่องแคล่วอยู่ ความคิดอ่าน การวิเคราะห์ การควบคุมคนและงาน ต้องเก่ง คนรุ่นนี้ไม่ชอบความท้าทาย ผู้เข้าฟังการนำเสนอกล่าวว่า งานบริหารเป็นงานยากมีความท้าทายในตัว ผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่นี้ ต้องใช้ความสุขุมรอบคอบค่อยเป็นค่อยไปและปรึกษาคนรอบข้าง ประการสำคัญที่ผู้เข้าฟังการนำเสนอเห็นด้วยอย่างยิ่งคือ ผู้สูงอายุต้องเชื่อมั่นว่าตนเองมีความต้องการและพร้อมที่จะทำงานอยู่ด้วย คือความรู้สึกเชื่อมั่นจากภายในตนเองเลยว่าตนนั้นยังมีศักยภาพการทำงานที่ดีอยู่ ถ้ามีอยู่บ้างแต่ก็จำนวนน้อยที่คิดไปเองว่ายังทำงานได้ไหวอยู่ทั้งที่สุขภาพเริ่มไม่อำนวยแล้ว เรื่องการตรวจสุขภาพประจำปีก่อนเข้าทำงานในหลายแห่งก็ทำอยู่ แต่ตรวจก่อนเข้าทำงานครั้งแรกเท่านั้น ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เข้าฟังการนำเสนอ คือ ปัจจุบันการทำงานในระดับสูงนั้นมีความสำคัญ ผู้สูงอายุเองต้องจริงใจด้วยว่าตนเองไหวจริงไหม ไม่ใช่หวังแก้อีไว้แล้วทำงานได้ไม่ตีการประเมินผลงานแบบสามร้อยหกสิบองศาและความใจกว้างยอมรับกฎกติกา ก็ช่วยให้การกลับมาทำงานของผู้สูงอายุทั้งกับหน่วยงานเดิมหรือแห่งใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ต้องถึงกับกดดันให้พ้นตำแหน่งไป ผู้เข้าฟังการนำเสนอเรียกการทำงานของผู้เกษียณไปแล้วว่า “การกลับคืนสู่งานอีกครั้ง”

เรื่องของเงินเดือนหรือค่าจ้างนั้นเป็นเรื่องของสัญลักษณ์ เมื่อมีการจ้างงานก็ต้องมีค่าจ้าง เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีอะไรพิเศษ บ่อยครั้งที่เงินค่าจ้างนี้ผู้สูงอายุก็ไม่ได้ใช้เอง ช่วยเหลือสังคม บริจาค และใช้จ่ายส่วนตัวไม่มาก การที่มีตำแหน่งในการบริหารนี้เป็นเรื่องสำคัญ ตำแหน่งทางสังคมนี้เป็นเครื่องหมายทางสังคมที่ผู้สูงอายุยังมีความต้องการ

### แรงจูงใจจากองค์กร

ความคิดเห็นของผู้เข้าฟังการนำเสนอที่มีต่อประเด็นนี้คือ ผู้สูงอายุที่พิจารณาเรื่องความมั่นคงขององค์กรเมื่อตัดตัดสินใจกลับมาทำงาน เพราะผู้สูงอายุยังมีความจำเป็นเรื่องความรับผิดชอบ และค่าใช้จ่ายที่ต้องดูแล แม้ว่ามีความสามารถเพียงใด ความต่อเนื่องของการจ้างงานก็ยังจำเป็นอยู่นอกจากนั้นนโยบายการบริหารของหน่วยงานนั้นยังต้องชัดเจนว่าจะมีวิธีการจ้างผู้สูงอายุอย่างไร และยังมีความต้องการเรื่องของการยอมรับนับถือจากคนในองค์กรเพราะผู้สูงอายุถูกมองว่าเป็นคนที่ทำอะไรช้า การได้รับความนับถือจากคนในองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อคนและหน่วยงานนั้น แม้จะเป็นตำแหน่งระดับสูงก็ตาม ผู้สูงอายุที่กลับมาทำงานอีกครั้งมองเรื่องของสภาพแวดล้อมที่ทำงานว่าไม่มีส่วนต่อการตัดสินใจมากนัก เดียวนี้ผู้สูงอายุมีการดูแลตัวเองดีกว่าคนวัยเดียวกันในอดีต ทำให้ดูแลแข็งแรงดีจึงไม่ต้องจัดเรื่องของสภาพแวดล้อมที่ทำงานมาก ควรคำนึงเรื่องของห้องทำงานที่ควรมีความเป็นสัดส่วนตัวมากกว่า เมื่อตัวผู้สูงอายุเองยังมีความแข็งแรงพร้อมทำงานต่อเนื่องแม้จะเกษียณแล้ว ต้องหาความรู้ให้ตัวเองเสมอ หาโอกาสให้ตนเองได้อบรมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอด การเรียนรู้เสมอช่วยทำให้ผู้สูงอายุมีความน่าเชื่อถือ การจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือเงินอื่น ๆ ควรจะมีระเบียบรองรับไว้ด้วย

### แรงจูงใจด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง

ยังผู้สูงอายุมีแรงขับในการต้องการทำงานเพื่อคนอื่นและส่วนร่วมนั้นมีไม่มาก ส่วนใหญ่มีเป้าหมายเพื่อตนเอง หากหน่วยงานใดได้รับบุคคลลักษณะนี้เข้าไปทำงาน มีแต่โชคดีเพราะแรงจูงใจด้านนี้คือการจะทำได้แล้วไม่หวังผลตอบแทน การประสบความสำเร็จที่ผ่านมา ทำให้ผู้สูงอายุภูมิใจในตัวเอง รักษาความภูมิใจนั้นไว้ จึงต้องการทำให้ผู้อื่นเห็นเป็นตัวอย่าง ต้องการช่วยเหลือผู้อื่นให้คำแนะนำ การสอนงานแก่คนรุ่นหลัง ให้เกิดประโยชน์กับบุคคลในองค์กรและตัวองค์กร

### ผลลัพธ์ของแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ

เป็นการนำเสนอผลลัพธ์ของแรงจูงใจที่เกิดจากแรงจูงใจด้านการอุทิศตนเองเพื่อส่วนร่วม มี 2 ด้านที่สำคัญ คือ ด้านสัมฤทธิ์ในหน้าที่ และด้านสัมพันธภาพ ผู้เข้าฟังการนำเสนอ มีข้อคิดเห็นว่าแรงจูงใจด้านการอุทิศตนเองทำให้ผู้สูงอายุมีความเต็มใจให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้ความรู้แก่

บุคลากรในหน่วยงานนั้น เพราะทำให้ผู้สูงอายุได้รับชื่อเสียงโดยไม่ต้องเรียกร้องอะไร แต่การมีความเต็มใจลักษณะนี้ หน่วยงานราชการไม่ควรเพิกเฉยต่อการกระทำที่มีประโยชน์เช่นนั้น ควรแสดงความยกย่องให้เกียรติ ชมเชยหรือให้รางวัลบ้างตามสมควร แรงจูงใจเพื่อการอุทิศตนเองยังส่งผลต่อสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ผู้สูงอายุที่มีแรงจูงใจภายในตัวเองอยู่มาก จะแสดงให้เห็นเรื่องความเต็มใจ ความเสียสละ ชอบที่จะคุย เล่าเรื่องราวต่าง ๆ และไม่ยอมยกหลุดออกจากสังคม มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน การทำหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกัน เพื่อให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อไป

สรุปผลการนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน แก่วัดธิดาสาธนาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2559 มีวัตถุประสงค์การนำเสนอเพื่อรายงานผลการวิจัยให้ผู้ฟังได้รับความรู้จากการศึกษาเรื่องตัวแบบแรงจูงใจ และให้ผู้เข้าฟังแสดงความเห็นข้อเสนอแนะ มีเนื้อหาแนะนำเสนอตามลำดับ 4 ประเด็นสำคัญ คือ 1) แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) 2) ด้านแรงจูงใจจากองค์การ (Motivation by organization) 3) แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication) 4) ผลของตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยนำเสนอรายประเด็นตามลำดับ ดังนี้

#### **แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง**

ผู้สูงอายุที่เข้าฟัง มองว่าตนเองต้องพิจารณาเรื่องของโอกาสที่จะใช้ความรู้ประสบการณ์ที่ดี เป็นประโยชน์ ต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ ต้องการได้รับยกย่อง ให้เกียรติ งานที่ทำมีความหมายหรือความสำคัญต่อองค์การ งานมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ความรับผิดชอบงานที่ต้องทำให้เสร็จทันเวลากำหนด รับผิดชอบที่แล้วสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ มาพิจารณาร่วมกัน ผู้สูงอายุที่ได้รับการตรวจหรือประเมินสุขภาพประจำปีเป็นประจำ ผู้เข้าฟังการนำเสนอเห็นด้วยว่าเป็นสิ่งดีแต่ให้หน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่าย และไม่ใช่งานตรวจสุขภาพทั่วไป ควรมีการตรวจเรื่องของระบบประสาท ระบบความคิด เพราะการตรวจนี้มีจุดประสงค์ เกี่ยวกับการจ้างงานหรือไม่จ้างงานผู้สูงอายุ

#### **แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์การ**

ผู้เข้าฟังการนำเสนอมีความเห็นว่า ผู้สูงอายุมีการประเมินสิ่งที่จะได้รับจากหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงานให้ ได้แก่ เรื่องของความต่อเนื่องของการจ้างงาน ระบบการเมืองในหน่วยงานมีมากน้อยเพียงใด เพราะว่าการเมืองมากเกินไปจะทำให้ระบบการบริหารงานเป็นไปได้ล่าช้า และจะ

ทำให้การทำงานที่ประสบความสำเร็จใช้เวลาเพิ่มขึ้น อาจถูกมองว่าไม่มีความสามารถในการทำงานได้ บรรยากาศในการทำงานโดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีส่วนช่วยให้การทำงานของผู้สูงอายุราบรื่นขึ้น ผู้สูงอายุที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารต้องมีการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นให้มาก เก็บตัวเงียบไม่ได้ ผู้สูงอายุมีหน้าที่สร้างสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ประเด็นเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ผู้สูงอายุที่เข้าฟังการนำเสนอ เห็นคล้ายกันว่า งานด้านบริหารเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย เป็นงานที่มีความรับผิดชอบมาก ตัวผู้สูงอายุเองแบ่งระยะเวลาให้เหมาะสมทั้งเรื่องงานและเรื่องครอบครัว และควรวางเวลาไปเพิ่มพูนความรู้ตัวเองอยู่เสมอ เรื่องของสถานภาพและตำแหน่งในสังคม เห็นผลสำคัญอีกหนึ่งประการที่ทำให้ผู้สูงอายุตัดสินใจที่จะยังคงปฏิบัติงานต่อไปแม้จะถึงวัยเกษียณ คือการได้รับยกย่อง ความเป็นสถานะภาพ และตำแหน่งในสังคม สองสิ่งนี้ช่วยให้ผู้สูงอายุมีเกียรติ เรื่องของผลตอบแทนที่ผู้สูงอายุจะได้รับ นั้นข้อคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นแนวทางเดียวกันคือ ค่าตอบแทนต้องเหมาะสม มีรางวัลสูงใจ หรือมีการจ่ายเงินพิเศษบ้างในบางโอกาส และควรมีระเบียบเรื่องของการจ่ายเงินรองรับด้วย

### แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง

ผู้เข้าฟังการนำเสนอแสดงความคิดเห็นว่า การที่ผู้สูงอายุกลับมาทำงานอีกครั้งหนึ่งนั้น นอกจากจะการประเมินสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้ว การคาดหวังสิ่งที่ยุทยานนั้นควรมีหรือควรให้เป็นการคาดหวังต่อสิ่งเร้าภายนอก เทียบกับความคาดหวังของผู้สูงอายุเอง แล้วประเมินสถานการณ์ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งการประเมินด้วยตนเอง และการคาดหวังจากองค์กร คือ สองประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่ได้รับจากองค์กร แรงจูงใจด้านอุทิศตนจึงเป็นแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของความเป็นผู้สูงอายุ ดูได้จากประเด็นจากการสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคลและเพื่อองค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ให้ ความเป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้มีเกียรติ ระเบียบวินัย มีสัจจะ มีความเป็นธรรม เสมอภาค ผู้เข้าฟังการนำเสนอส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจเพื่อการอุทิศตนเองนี้ นี้เป็นแรงผลักดันภายในที่มีความสำคัญต่อการแสดงออกภาวะผู้นำของผู้สูงอายุและช่วยให้ผู้สูงอายุปฏิบัติงานด้านบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีคุณค่า ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

### ผลลัพธ์ของแรงจูงใจที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ

แรงจูงใจมีผลต่อสมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่มากที่สุด เข้าฟังการนำเสนอให้ความเห็นว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเองสูงนั้น สังเกตได้ว่าจะมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ได้แก่ การเป็นคนซื่อสัตย์ รักษาคำพูด การให้เกียรติผู้อื่น การช่วยเหลือให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหา สอนงานและการสร้างการเรียนรู้ใหม่แก่บุคคลในองค์กร การเสียสละ



เพื่อส่วนรวม ยึดถือกฎระเบียบเพื่อความถูกต้องและตรวจสอบได้ ทั้งหมดนี้พื้นฐานให้การทำงานกับคน ได้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ช่วยลดการขัดแย้ง เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ที่สำคัญตัวผู้สูงอายุเองที่กลับสู่การทำงานอีกครั้งต้องทำตัวเองให้พร้อมที่จะเรียนรู้และพร้อมที่จะเป็นผู้ให้ เพื่อการมีคุณค่าในตนเองของผู้สูงอายุ

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในด้านการกำหนดนโยบายการบริหารงานขององค์กร พิจารณาเรื่องความเชื่อมั่นในสมรรถนะของผู้สูงอายุที่ยังคงมี ประสิทธิภาพ ได้เห็นความสำคัญ และกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะอย่างยิ่ง ผู้สูงอายุ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการบริหารจัดการ

#### 1.1 หน่วยงานเอกชน

เนื่องจาก อายุขัยเฉลี่ยมีแนวโน้มที่จะอายุยืนมากขึ้นเรื่อย ๆ ขณะเดียวกัน ผู้สูงอายุยังมีสุขภาพแข็งแรง มีศักยภาพที่ยังทำงานได้อยู่ ยังมีการจ้างงานจากสถานประกอบการไม่มากนัก เนื่องจากถึงวัยเกษียณขณะที่สถานประกอบการก็ขาดแคลนแรงงานที่จะมาทดแทนกลุ่มผู้สูงอายุที่เกษียณอายุออกไป จึงเกิดความไม่สมดุลในระบบแรงงานที่อาจส่งผลไปถึง เศรษฐกิจเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าสถานการณ์การประกอบการ จะไม่มีกฎหมาย เกษียณอายุเหมือนกับราชการ แต่ส่วนใหญ่ก็จะให้หยุดทำงานเมื่อถึงอายุ 55 ปี ตามประกันสังคม ทั้ง ๆ ที่ ศักยภาพของผู้สูงอายุที่ทำงานอยู่ยังสามารถทำงานได้ต่อไป โดยมีการปรับรูปแบบงานของผู้สูงอายุ ตามความเชี่ยวชาญ เช่น งานด้านอาหาร บัญชี หรืองานด้านบริการ ดังนั้น น่าจะมีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาการเกษียณอายุการทำงาน แต่ต้องเป็นไปในรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ควรจะเป็นการก้าวกระโดด เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของแรงงานสูงอายุที่ยังทำงานได้ว่าสามารถทำงานที่ใช้กำลัง หรืองานที่หนักอยู่ได้หรือไม่ หากผู้สูงอายุยังมีความสามารถและต้องการทำงานต่อไป แม้ว่าจะเลยวัย 60 ปีไปแล้ว โดยถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ดูแลกันไปจนกว่าจะทำงานไม่ไหว ซึ่งจ้างต่อโดยไม่ลด เงินเดือน แต่หากเห็นว่างานหนักเกินไปก็จะปรับเปลี่ยนไปอยู่หน่วยอื่นที่ไม่ต้องใช้แรงมากนัก การสนับสนุนให้มีการจ้างผู้เกษียณให้ทำงานต่อของภาคเอกชน เพราะถือว่าเป็นแรงงานที่ยังมีคุณภาพอยู่ อีกทั้งผู้สูงอายุก็ต้องการทำงานต่อไปอีก และงานบางอย่างก็จำเป็นต้องใช้ความชำนาญจากประสบการณ์ ของแรงงาน และที่สำคัญ องค์กรก็จะได้รับความคุ้มค่ากลับมาแม้ต้องมีค่าใช้จ่าย การปรับนโยบายเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ให้สอดคล้องกับความสำเร็จของแรงงานผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์ เช่น

ปรับขยายอายุเกษียณเป็น 60 ปี การมีนโยบายพิจารณาการสมัครงานของผู้สูงอายุเพิ่มเติม โดยมองถึงความสามารถ ประสบการณ์ และสุขภาพเป็นหลัก นโยบายเหล่านี้ใช้ได้ครอบคลุมถึงบุคลากรเก่าที่อยู่กับบริษัทมานาน แม้ถึงวัยเกษียณไปแล้วแต่ยังต้องการทำงาน และเห็นว่า มีประสบการณ์ที่จะถ่ายทอดไปยังแรงงานใหม่ ๆ บริษัทควรรับเข้าทำงานด้วย โดยมี ภาครัฐช่วยสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ประโยชน์ต่าง ๆ กับสถานประกอบการในกรณีที่มีการจ้างผู้สูงอายุ

## 1.2 หน่วยงานภาครัฐ

สำหรับหน่วยงานภาครัฐประเด็นเรื่องการพิจารณาขยายอายุเกษียณหรือต่ออายุเกษียณยังคงเป็นเรื่องที่พิจารณากันอยู่อย่างละเอียดถึงผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับระบบการเงินการคลังของประเทศ หากเป็นนโยบายการขยายอายุเกษียณ ซึ่งต้องทำทั้งระบบทำให้ทุกคนขยายอายุการเกษียณออกไปแบบเท่ากันทุกคน ประเด็นนี้ทำให้เกิดข้อถกเถียงกันถึงเรื่องการครองตำแหน่งที่ยาวนานขึ้น ทำให้ผู้ที่จบใหม่และต้องการสอบแข่งขันเข้ารับราชการมีโอกาสน้อยลง หากให้เกษียณไปตามเวลา จากเดิมที่อายุ 60 ปี จะเป็นการทำให้รัฐต้องมีค่าใช้จ่าย สำหรับบำนาญให้ผู้เกษียณไปแล้วและไม่ได้ทำงาน ประเด็นนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องมีการหารือให้ชัดเจนก่อนกำหนดเป็นนโยบาย เรื่องการต่ออายุเกษียณยังมีความเป็นไปได้มาก ในเรื่องของพิจารณาถึงความจำเป็นของภาคส่วนราชการที่ต้องให้ข้าราชการบางตำแหน่งอยู่ต่อควรเป็นงานที่ต้องใช้สมอง งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ เช่น แพทย์ นักกฎหมาย อาจารย์ นักวิจัย เป็นต้น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้งาน

ความสัมพันธ์ของตัวแปรจากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ MIMIC Model (Multi Indicators Multiple Causes) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้สูงอายุที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงที่กลับสู่กำลังแรงงาน แสดงผลค่าความสัมพันธ์ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง ประกอบด้วย การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร และการมีคุณธรรมภายในตนนั้น ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่มากที่สุด อธิบายได้ว่า การที่ผู้สูงอายุแสดงออกทางพฤติกรรมทางบวกเป็นผลมาจากความรู้สึกถึงความสำเร็จ ความภาคภูมิใจตลอดช่วงชีวิตที่ผ่านมาของผู้สูงอายุและต้องการทำให้เกิดผลสำเร็จจริงและเป็นแบบอย่างได้ ที่กระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมมุ่งมั่น ทุ่มเท ตั้งใจทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น หรือความมุ่งมั่นต้องการสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการที่มีการจ้างผู้สูงอายุในระดับบริหาร ควรนำจุดเด่นของผู้สูงอายุด้านนี้ มาใช้ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานให้สอดคล้องกับแรงจูงใจในการอุทิศตนเองของผู้สูงอายุและมุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ในงานให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานราชการ นอกจากนี้แรงจูงใจในการอุทิศตนเองของผู้สูงอายุยังส่งผลถึงสมรรถนะด้านสัมพันธ์ภาพมากเป็นอันดับสอง ความตั้งใจในการอุทิศตนเองเพื่อสร้างผลประโยชน์แก่บุคคลและองค์กรของผู้สูงอายุ ด้วยการ

ให้ความช่วยเหลือบุคลากรขององค์กรในด้านคำแนะนำ การสอนงาน ผสานกับการปฏิบัติหน้าที่บริหาร ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ ยึดมั่นหน้าที่ ความถูกต้อง ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมของผู้สูงอายุ มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และสอนงานแก่บุคลากรที่มีความพร้อมรับการพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจัดเตรียมให้ผู้สูงอายุได้มีโอกาส ทำหน้าที่เป็นวิทยากรหรือผู้ถ่ายทอดความรู้โครงการที่มีความสำคัญ หรือการจัดให้มีการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ที่มีประโยชน์และคุณค่าของผู้สูงอายุให้บุคลากรนำไปใช้เป็นประโยชน์กับงานของตนเอง ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้สูงอายุในภาคราชการที่ยังคงมีประสิทธิภาพเป็นแรงงานภาควิชาการที่มีความรู้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าเกษียณอายุแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรศึกษาสถานการณ์เกี่ยวกับผู้สูงอายุที่ยังคงมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำนโยบายการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรให้ ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานในระดับบริหารของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

### 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษานี้ทำให้ทราบแนวทางการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานระดับบริหาร การที่ผู้สูงอายุกลับมาทำงานอีกครั้งในระดับผู้บริหาร เพราะเกิดพลังภายในจิตใจที่กระตุ้นให้ยังคงต้องการปฏิบัติงานต่อไป การแสวงหาความรู้ของผู้สูงอายุนั้นไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อหยุดแสวงหาความรู้นั้นย่อมกลายเป็นความรู้ที่ไม่ทันสมัย จึงไม่เกิดประโยชน์ที่ผู้สูงอายุที่กลับมาปฏิบัติงานระดับบริหารด้วยการใช้เพียงความรู้เดิมที่ตนมี การจ้างผู้เกษียณอายุทำงานต่อในสถาบันอุดมศึกษา แม้ว่าเมื่อถึงช่วงเวลาหนึ่งกำลังคนทดแทนจะเข้ามาเติมเต็มได้ทัน การที่ผู้สูงอายุได้มีโอกาสกลับมาทำงานอีกครั้งควรมีแนวทางพัฒนาผู้สูงอายุที่ยังทำงานหลังเกษียณมีความสำคัญเทียบเท่ากับบุคลากรวัยอื่นและอยู่ในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเช่นเดียวกัน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนกพันธุ์ ธิกุลตรวงศ์. (2012). การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. วารสารกระจก 8 ด้าน 360° ฉบับที่ 189 (กันยายน) หน้า 45
- กมลพัชร หินแก้ว. (2555) สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เข้าถึงเมื่อ 29 กันยายน เข้าถึงจาก <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/2198>
- กองคลังข้อมูลและสนเทศสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2541). สถิติผู้สูงอายุของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- แกรี เดสเลอร์. (2549). กรอบแนวคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แปลจากเรื่อง A Framework for Human Resource Management. โดย เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และคณะ. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- แกรี เดสเลอร์ และ ตัน ฉี ฮวด. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. แปลจากเรื่อง Human Resource Management : An Asian Perspective. โดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณา เทพจิต. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach). กรุงเทพฯ. โกลบอล คอนเซิร์น.
- เจียน วันทนียตระกูล. (2553). หลักการและวิธีการสอน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).
- \_\_\_\_\_. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปีพ.ศ. 2557-2558. กัลยาณี เสนาสู (บรรณาธิการ). วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 6(2) Jul-Dec 2014
- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และ สุวรรณา เทพจิต. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

- เฉลิมพรรณ เมฆลอย และคณะ. (2557). “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับแนวคิด  
สร้างสรรค์ด้านบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล.” **วารสาร  
วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี** ปีที่ 25 ฉบับที่ 1 กันยายน 2556 – กุมภาพันธ์  
2557.
- ชัชวาล ทัดศิวิชัย. (2552). “คุณภาพการให้บริการภาครัฐ: ความหมายการวัดและการประยุกต์ใน  
ระบบบริหารภาครัฐไทย.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระ  
บรมราชูปถัมภ์**, 7(10), 105-146.
- ชุตีกาญจน์ แก่นโส. (2558). “สมรรถนะ ผู้บริหารการพัฒนาบุคลากร และส่วนประสมการตลาด  
(9Ps) ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษา  
บริษัทอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพฯ.
- ชุลีพร เพ็ชรศรี. (2557). “คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์  
เซ็นเตอร์.
- ณัฐพัชร์ พูลสวัสดิ์. (2556). สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาสถาบันการ  
พลศึกษาในประเทศไทย. **วารสารคณะพลศึกษา** 15(2).
- ณิชามล ฟองน้ำ. (2558). **การศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมผู้นำ และ การทำงานเป็นทีม  
ที่มีประสิทธิผลในการทำงาน**. เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม เข้าถึงได้จาก  
<http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/1626>
- दनัย เทียนพุ่ม. (2543). **การจัดการเรื่องความสามารถ: “หัวใจสำคัญของความสำเร็จ.”** **วารสาร  
บริหารคน**. 18 พฤษภาคม: 11-18.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ. ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2548) **พฤติกรรมบุคคลภายในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ. บริษัท ประชุมช่าง จำกัด
- ธนัชฐา ชิวพัฒน์พันธุ์. (2558). “สมรรถนะของพนักงานบัญชีในโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่  
จังหวัดนนทบุรี ตามทัศนะของหัวหน้างานบัญชี.” **วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 10(2).

- ัญญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**  
พิมพ์ครั้งที่ 2. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรุงเทพฯ. อินโนกราฟฟิกส์.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2554). “การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา.” **วารสารวิทยบริการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 22(1).
- ธำรงค์ดี คังคาสวัสดิ์. (2548). **เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร.**  
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. (2551). **COMPETENCY ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ.  
สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นพพร ลำสำน. (2557). “ภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษา.” **วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**, 2(2), 136-149.
- นภาพร เทพรักษา. (2557). “สมรรถนะในการบริหารจัดการของหัวหน้างานส่งผลต่อประสิทธิผลใน  
การทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” **วารสารวิชาการ  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา**, 22(38), 317-334.
- นิตนา ฐานิตธนกร และคณะ. (2557). **การจัดการ.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นันทวล โยคิน. (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ  
พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 10.” **วิทยานิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- นิสตาร์ก เวชยานนท์, (2548). **บทความวิชาการด้าน HR : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** นนทบุรี.  
รัตนไตร.
- บรรลุ ศิริพานิช. (2531). **พฤติกรรมการณ์ดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุโดยที่มีอายุยืนยาวและแข็งแรง.**  
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- บัณฑิต ปานสัมฤทธิ์ และคณะ (2558). “การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพระดับของความพึง  
พอใจในการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม  
ยาเสพติด.” **วารสารวิจัยทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มศว**, 8(2).
- บุญเป โยริฟูจิ. (2557). **สูตรสุคติ** แปลจากเรื่อง The Catalogue of Death. โดยณัฐพงศ์ ไชยวานิชย์ผล.  
กรุงเทพฯ. แชลมอน เฮ้าส์.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2549). **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.**  
กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- ปรีณิตย์ มากแก้ว. (2557). “การศึกษาด้านความสามารถและทักษะในการทำงานด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานระดับปฏิบัติการเขต สาทร กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เข้าถึงเมื่อ 16 มิถุนายน 2559 เข้าถึงได้จาก <http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/1273>
- ประนอม สุขสวัสดิ์ และคณะ. (2557). “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารของผู้นำ องค์การของธุรกิจรับเหมาบริการขนาดกลางและขนาดย่อม.” วารสารวิชาการ **อุตสาหกรรมศึกษา**, 7(2).
- ประนอม โอทกานนท์. (2537). ความต้องการการพยาบาลของผู้สูงอายุในชมรมและสถาน สงเคราะห์ผู้สูงอายุ. **รายงานวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร.
- ปัญญา รัตน์ปานทอง. (2558). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านประชากร คุณลักษณะ อาชีพ คุณลักษณะด้านสังคมและภาวะผู้นำตนเองของบุคลากรองค์การ บริหารส่วนตำบลอำเภอ เมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี.” **วารสารวิจัยและพัฒนา มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์**, 7(3), 76.
- ปริญญ์ พิชญวิจิตร. (2544). “การออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัทบางจาก ปีโตรเลียม จำกัด (มหาชน).” **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิต พัฒนาบริหารศาสตร์**.
- เพชร วงษ์แก้ว. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. **บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557**
- พัชรภากร เทวกุล. (2557). **ข้าราชการรุ่นใหม่ : ความหวังและความท้าทายของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ในภาคราชการสำหรับวันพรุ่งนี้**. HR Variety. สำนักงานข้าราชการ พลเรือน. สิงหาคม 2557. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- พัชรินทร์ ปัญจมนี. (2557) “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี.” **ดุษฎีนิพนธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม. สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา.**

- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. ภาควิชาการบริหาร  
องค์การและทรัพยากรมนุษย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ปทุมธานี:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พีรธร บุณยรัตพันธุ์ (ผู้บรรยาย). (2551). สไลด์ประกอบการบรรยายวิชานโยบายสาธารณสุข. พิษณุโลก  
: สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2555). **ความสำเร็จของผู้บริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 18 สิงหาคม เข้าถึงจาก  
<http://www.pantown.com/groub.php?display=content=36749&name=content32&area=3>
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์. (2555). “ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร  
สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ไพโรจน์ กาธรรมณี. (2547). “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานบริษัท  
ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยเกริก
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2554). การประยุกต์ใช้แนวคิดแรงจูงใจและปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เรียน ในการ  
ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสารบริหารธุรกิจนิด้า**. 9, 22-39.
- มัชฌิวิญญู ตุ่มพงษ์. (2557). **Talent Mobility: ประเด็นที่ท้าทายในการจัดการกำลังคนภาครัฐ**.  
HR Variety. สำนักงานข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรีนซ์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. ปราโมทย์ ประสาทกุล, บรรณาธิการ. (2557). **รายงาน  
สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พรีนติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- เมทินี อัครพันธ์. (2555). “ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจร่วมสมัยและประสิทธิภาพการทำงาน  
กรณีศึกษา : บริษัท บริการเชื้อเพลิง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2554). “ปัญหาและข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์โมเดลสมการ  
โครงสร้าง ด้วยโปรแกรม LISREL.” **วารสารสมาคมนักวิจัย**, 16(1), 106-119.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟน พี. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. แปลจากเรื่อง Organizational Behavior. โดย  
รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิจิตร ศิริพานิช. (2555). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะของครูโรงเรียน  
ปัญญาภิวัฒน์เทคโนโลยี.” **วารสาร ธรรมศาสตร์**, 31(1).
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). **ยอดหัวหน้างาน “Excellent Supervisor”**. กรุงเทพฯ. TPA  
Publishing.



- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี
- วรวุฒิ สุวรรณระดา. (2557). "การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรกับผลและผลกระทบต่อ เศรษฐกิจและสังคม." เอกสารประกอบการบรรยาย ในการสัมมนาวิชาการเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรกับการพัฒนาประเทศในระยะยาว 20 ปี 12 ธันวาคม 2557 ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ แอท เซ็นทรัลเวิร์ล กรุงเทพฯ, หน้า 1-40. กรุงเทพฯ :วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ โฟร์เพช.
- ศศิพัฒน์ ยอดเพชร. (2553). **นวัตกรรมทางความคิด : นิยามของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิผู้สูงอายุ ตามรัฐธรรมนูญ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและมูลนิธิ สาธารณสุขแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์พริ้นต์.**
- \_\_\_\_\_. (2555). **รายงานการวิจัย: การจัดบริการสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุในระดับ ตำบลอย่างมีส่วนร่วม. สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 1-12 กระทรวงพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์.**
- ศิริมล สุขทนารักษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับ สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เข้าถึงเมื่อ วันที่ 21 สิงหาคม 2559 เข้าถึงได้จาก**  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/763>
- ศิริบุญ รุ่งหิรัญ. (2554). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพใน โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญญา ลักขิตานนท์ และศุภร เสรีรัตน์. (2552). **การบริหารตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. (2553). **จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2558). **รายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทย. มูลนิธิ สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.**
- สมจิต หนูเจริญกุล บรรณาธิการ. **การพยาบาลทางอายุรศาสตร์ (เล่ม 1)**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : วิ.เจ. พรินติ้ง, 2539.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมบัติ กุสุมาวลี.(2552). "ชนชั้นสร้างสรรค์ : มนุษย์ คือ สิ่งมีชีวิตที่สร้างสรรค์." *For Quality*, 16 (143), 80-82.

สรวิช สรรณาพงศ์. (2558) การศึกษาอิทธิพลของกรอบมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะที่มีผล  
ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาผู้บริหารองค์กรภาครัฐและเอกชน.

เข้าถึงเมื่อ 22 สิงหาคม 2559 เข้าถึงได้จาก

<http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/1219>

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์  
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based  
Learning. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุดา สุวรรณภิรมย์. (2547). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ. เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส.

สุรกุล เจนอบรม. (2534). วิทยาการสำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. รายงานการศึกษาดูงานและปฏิบัติการกิจ ประเทศ  
มาเลเซีย. โครงการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน  
ระหว่างวันที่ 15-18 กรกฎาคม 2556:

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ  
(พ.ศ. 2557-2561). เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559 เข้าถึงจาก <http://www2.ocsc.go.th>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). กรอบแนวคิดหลักเกณฑ์วิธีการและรูปแบบ  
การจัดสรรสิ่งจูงใจประจำปีงบประมาณ 2549. กรุงเทพฯ : มปป.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2550). สรุปผลที่สำคัญการสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทยปี พ.ศ.  
2550. เข้าถึงเมื่อ 30 กรกฎาคม 2559. เข้าถึงจาก <http://service.nso.go.th>

\_\_\_\_\_. (2559). สรุปผลที่สำคัญ การทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2558. เข้าถึง  
เมื่อ 28 กันยายน เข้าถึงจาก <https://www.m-ociety.go.th/>

เอลิซาเบธ เอช อี. (2549), **สุดยอด ปีเตอร์ ดรักเกอร์**. แปลจากเรื่อง The Definitive DRUCKER

โดย ศรชัย จาติกวณิช. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิลล์

ทัศนีย์ ตั้งวรรณวิทย์ และ อนุพงษ์ อินฟ้าแสง. (2014). “บทบาทของทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะการ  
ทำงานเป็นทีมของสถานประกอบการนิคมสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.”

ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 16(1), 19-27. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2559 เข้าถึงจาก

<http://www.repository.mutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/2387>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

เอี่ยมพร บัวสรวง. (2551). “รูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ของพนักงานอัยการ ในสำนักงานอัยการ  
เขต 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

### ภาษาต่างประเทศ

- Ahmed I, et al. (2010). "Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan." *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70.
- Akhavan, P. et al. (2011). "A new management approach to knowledge-creating strategic decision-making in organisations." *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(4), 291-314.
- Alcover, C. M., et al. (2014). **Bridge employment: A research handbook**. Routledge.
- Alley, D., & Crimmins, E. (2007). "The demography of aging and work. " In **Aging and work in the 21st Century**, 7–24 Edited by K. S. Shultz, & G. A. Adams, London: Lawrence Erlbaum associates.
- Anderson, C. W. (1975). "System and strategy in comparative policy analysis-plea for contextual and experiential knowledge Tulane studies." **POLITICAL SCIENCE**, 15, 219-241.
- Anderson, M., & Ramos-Reid, R. (2011). "Core competence–definition and dynamics." in **The note: for-profit sector**. เข้าถึงเมื่อ 7 สิงหาคม 2559 เข้าถึงได้จาก [www.comoxvalley.com](http://www.comoxvalley.com)
- Aljahwari, D. S., Sirakaya-Turk, E., & Altintas, V. (2016). "Evaluating communication competency of tour guides using a modified importance-performance analysis (MIPA)." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 28 (1).
- Alroomi, A., Jeong, D. S., & Oberlender, G. D. (2012). "Analysis of Cost-Estimating Competencies Using Criticality Matrix and Factor Analysis." **Journal Of Construction Engineering & Management**, 138(11), 1270-1280. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000351
- Armstrong M. (1992). **Human Resource Management : Strategy and Action**. UK: Kogan.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). "Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms." *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516. doi:10.1108/09596111011042712

- Atkinson, J. W. **Motivational determinants of risk-taking behavior.** In J.W. Atkinson & N.T. Feather (Eds), *A theory of achievement motivation.* New York : Wiley, 1966.
- Ayd, O. T. (2012). "The impact of motivation and hygiene factors on research performance: an empirical study from a Turkish university." *International Anikin, Vasiliy.* (2013). "Motivation to Work in Russia: The Case of Protracted Transition from Noncompetitive to Competitive System." *Journal of Comparative Economic Studies (JCES)* , Vol. 8, (March 2013): pp. 35-60
- Arokiasamy, et al. (2013). "The Effects of Reward System and Motivation on Job Satisfaction: Evidence from the Education Industry in Malaysia." **World Applied Sciences Journal**, 24(12), 1597-1604.
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: "Impact of motivation factors on decision to create a new venture." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 132-138. *Review of Management and Marketing*, 2(2), 106.
- Bal, P. M. et al. (2012). "Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate." *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331.
- Baotham, S. (2013). "Core Competencies and Job Involvement on Job Performance of Accountants in Thai Listed Companies". **Review Of Business Research**, 13(2), 35-44.
- Baranyuk, V. (2015). "Experience of Forming Professional and Communicative Competency of Future Social Workers in Education Systems of Western European Countries." **Comparative Professional Pedagogy**, 5(4), 109-114.
- \_\_\_\_\_. (2015). "Experience of Forming Professional and Communicative Competency of Future Social Workers in Education Systems of Western European Countries." **Comparative Professional Pedagogy**, 5(4), 109-114.
- Barber, C. S., & Tietje, B. C. (2004). "Competency requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and material processing functions." **Journal Of Management Development**, 23(6), 596-607. doi:10.1108/02621710410541150.

- Bartram, D. (2005). "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation." *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.  
doi:10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Battistelli, A. et al. (2013). "Mindsets of commitment and motivation: interrelationships and contribution to work outcomes." *The Journal of psychology*, 147(1), 17-48.
- Beier, M. E. (2015). "The aging workforce and the demands of work in the 21st century." **Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach**, 108-133.
- Birren, J. E., and Renner, V. J., **Handbook of the Psychological of Aging**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1977.
- Bogoviz, A. V. et al. (2013). "Motivation of staff in the corporate sector industry." *World applied sciences journal*, 25(10), 1423-1428.
- Bonsdorff. (2009). **Intentions of Early Retirement and Continuing to Work among Middle-aged and Older Employees**. Jyväskylä University Printing house, Jyväskylä.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager**. New York: McGraw-Hill.
- Brockbank, W. & Ulrich, D. (2003). "Competencies for the New HR: Society for Human Resource Management", University of Michigan Business School, Global Consulting Alliance. Upper Saddle River, NJ.
- Brummit, M. (2014). "A Critical Review of the Impact of Five Different Generations in the Workplace, and How the HRM Practices of Hiring and Recruitment, Engagement and Flexibility can Enhance the Workplace for all these Generations." **OTAGO MANAGEMENT GRADUATE**, 15.
- Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2014). "Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory." *The Journal of psychology*, 148(3), 267-286.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis." *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.

- Clarivate Analytics. (2016). **TOP 100 GLOBAL INNOVATORS 2015**. Accessed 24 September Available at <http://top100innovators.stateofinnovation/thomsonreuters.com/>
- Cohen, Gene D. (2016). The Creativity and Aging Study : The Impact of Professionally Conducted Cultural Programs on Older Adults. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2559 เข้าถึงได้จาก <http://www.creativeaging.org/publicationssearch/research/creativity-and-aging-study-impact-professionally-conducted-cultural>.
- Cregg Stewart, Kornberger Martin and Pitiss Tyrone. (2011). **Managing and Organization : an Introduction to theory and practice.3<sup>rd</sup> Ed.** UK. SAGE.
- Dales, M. and Hes, K. 1995. **Creating Training miracles**. Sydney: Prentice Hall.
- David, C. M. (1953). **The Achievement motive**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Dittrich, D., Büsch, V., & Micheel, F. (2011). “Working beyond retirement age in Germany: The employee’s perspective.” **Older workers in a sustainable society**, Edited by Peter Lang. Frankfurt am Main.
- Drucker ,Peter F. (1995). **The Practice of Management**. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.
- E. Paul Torrance. (1987). **Teaching for Creativity**. In **Isaksen, S. G. (Ed.)**, *Frontiers of creativity research: Beyond the basics*. NY. Buffalo.
- Eungswan, K., & Chantuk, T. (2016). “Motivation to Increase Work Efficiency in Elders.” ฉบับ **International Humanities, Social Sciences and arts**, 9(4), 215-231.
- Eliopoulos, C. (1995). **Manual of Gerontological Nursing**. USA: Mosby Year Book.
- Finkelstein, L. M. (2015). “Older workers, stereotypes, and discrimination in the context of the employment relationship.” In *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* . Springer International Publishing. pp. 13-32.
- Gaki, E. et al., (2013). “Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses.” *Journal of nursing management*, 21(3), 483-490.

- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country." *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 757-782.
- Gov, O. (2015). "The Complex Relationship between Intrinsic and Extrinsic Rewards." *Economics and Business Review*, 1(4), 102-125.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2008). **Behavior in organizations**. USA: Prentice-Hall.
- Greenwood, G. W., & Johnson, R. H. (1965). "The deformation of metals under small stresses during phase transformations." **Mathematical, Physical and Engineering Sciences.** 283, (1394) pp. 403-422.
- Gubrium, J. F. (1975). "Being single in old age." *The International Journal of Aging and Human Development*, 6(1), 29-41.
- Guilford, J.P. (1967). **The Nature of Human Intelligence**. USA: McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. (1958). **International book of personality and intelligence**. US: Plenum Press.
- \_\_\_\_\_. (1968). **Intelligence, Creativity and their Educational Implications**. Robert R. Knapp.(Eds).US.
- Haber, J., Pollack, J. M., & Humphrey, R. H. (2014). "Competency Labor: A Conceptual Framework for Examining Individuals' Effort and Emotions in Projecting an Image of Competence at Work. Emotions and the Organizational." **Fabric research on Emotion in Organizations**, Volume 10 Emerald Group Publishing Limited, 10, 305-330.
- Hair, J. F. (2010). **Multivariate data analysis**. Pearson College Division.Haimann,
- Harold Koontz and Heinz Wehrich. (2010). **Essentials of Management : An International Perspective**. 8<sup>th</sup> ed. INDIA. Tata McGraw-Hill Education.
- Harvard Business School. (2004). **Creating Teams with an Edge**. USA : Boston, Harvard Business School Press.
- Havighurst, R. J. (1963). "Successful aging. Processes of aging." **Social and psychological perspectives**, 1, 299-320.

- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 16(1), 113-120.
- Hochfellner, D. (2014). "Labor Market Participation of Older Workers: Employment beyond Retirement and Old Age Poverty." (Doctoral dissertation, Bamberg, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Diss., 2013.
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and organization: Software of the mind**. UK: London. McGraw-Hill.
- Houlfort, N., et al. (2015). "The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement." **Journal of Vocational Behavior**, 88, 84-94.
- Hurzburg F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). **The Motivation to Work**. USA: John Wiley and Sons.
- Jaber F. Gubrium. (1975). "The myth of the golden years : A socio-environmental theory of aging." **Contemporary Sociology**, 4(3). May 1975 DOI: 10.2307/2063187
- James, J. B., Matz-Costa, C., & Smyer, M. A. (2016). Retirement security: It's not just about the money. *American Psychologist*, 71(4), 334.
- Jang, Bong Gee, et al. "Motivation." *The Reading Teacher* 69.2 (2015): 239-247.
- Jayawarna, D., Rouse, J., & Kitching, J. (2013). "Entrepreneur motivations and life course." *International Small Business Journal*, 31(1), 34-56.
- Jex, S. M., & Liu, X. (2016). **Work Attitudes**. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*.
- Jojo, A. (2016). "Occupational stress and intrinsic motivation as determinants of job engagement in the South African Police Service in Greater Kokstad Municipality." Doctoral dissertation, University of Fort Hare,
- Jousten, A., & Lefebvre, M. (2016). Older Men's Labor Force Participation in Belgium. Accessed 16 July, Available from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2836429](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2836429)
- Katz, S., et al. (1963). "Studies of illness in the aged: The Index of ADL, a standardized measure of biological and psychological function." **Journal of the American Medical Association**, 185, 94-9.



- Kim, Y. S., Kim, J., & Park, M. M. (2015). Factors Influencing Competency in Evidence-based Practice among Clinical Nurses. **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, 21(2), 143-153.
- Kooij, D. T. (2015). "Clarifying and Discussing Successful Aging at Work and the Active Role of Employees." **Work, Aging and Retirement**, 1(4), 334-339.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2009). **Principal of Management**. McGraw-Hill.
- Koravos, J. (2015). "Retirement-eligible employees in an aging workforce: Achieving productive retention." Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF MARYLAND UNIVERSITY COLLEGE.
- Krockover H. Gerald and DeVito Alfred. (1971). **Creative Sciencing**. USA. Good Year Books.
- Kumar Arun, R.B. (2013). " A Sociological Study On Retired Government Employes In Karnataka." **International Journal of Humanities and Social Science Invention**. 2 (12) pp.73-89
- Larson, R. (1978). "Thirty years of research on the subjective well-being of older Americans." *Journal of gerontology*, 33(1), 109-125. Data Retrieved from: <http://geronj.oxfordjournals.org/content/33/1/109>
- Lasswell Harold, D., & Kaplan, A. (1970). **Power and Society**. New Haven, CT: Yale University.
- Leake, R. (2014). "Competency Development for Leaders in Child Welfare." In Society for Social Work and Research 18th Annual Conference: Research for Social Change: Addressing Local and Global Challenges.
- Lu, L. (2012). "Attitudes towards aging and older people's intentions to continue working: a Taiwanese study." **Career Development International**, 17(1), 83-98.
- Manzoor, Q. A. (2012). "Impact of employees motivation on organizational effectiveness." *Business management and strategy*, 3(1), 1.
- Massie, J., & Douglas, J. (1981). **Management : A contemporary introduction**. New Jersey. Prentice-Hall.
- McDonnel, Amy K. (2011). **Managing the Older Worker Why It's More Vital Now than Ever**. Access July 19. Available <http://thehiringsite.careerbuilder.com/managing-the-older-worker/on> August 29, 2011.

- Miller, C.A. (1995). **Nursing Care of Older Adult Theory and Practice**. 2<sup>nd</sup> ed. USA. J.B. Lippincott.
- Mitchell, T.R. (1997). **Matching motivational strategies with organizational context**. *Research in Organizational Behavior*, 19: 57-94.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992). **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward** London: McGraw-Hill.
- Mogalakwe M. (2006). "The use of documentary research methods in social research." *African sociological review*, 10(1), 221-230.
- Mohrman, A.M., & Lawler, E.E. (1993). **Human Resource Management: Building a Strategic partnership**. In J.R. Galbraith and E.E. Lawler (eds.), *Organizing for the Future: The new logic of managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moton, H. L. (2014). "A phenomenological investigation into the lived experiences of Air Force retirees finding a job as they transition to the civilian work force." Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY.
- Nuegarten, B. L., et al. (1961). "The measurement of life satisfaction." **Journal of Gerontology**, Vol 16, 1961, 134-143. Accessed July 25. Available from <http://dx.doi.org/10.1093/geronj/16.12.134>
- Örestig, J., Strandh, M., & Stattin, M. (2013). A wish come true? A longitudinal analysis of the relationship between retirement preferences and the timing of retirement. *Journal of Population Ageing*, 6(1-2), 99-118.
- Park, A. N., Chung, K. H., & Kim, W. G. (2016). "A Study on the Critical Thinking Disposition, Self-directed Learning Readiness and Professional Nursing Competency." **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, 22(1),1-10

- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). "Work motivation and social communication among public managers." *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630-2660
- Parker, S. K. (2014). "Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more." *Annual review of psychology*, 65, 661-691.
- Pundt, L. M., et al. (2015). Differential predictors of post-retirement life and work satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 216-231.
- Phillipson, C. (2013). "Commentary: The future of work and retirement." **Human relations**, 66(1), 143-153.
- Pinder Craig C. (1998). **Work motivation in organizational behavior**. US: Prentice-Hall,
- Richard M. Ryan and Edward L. Deci. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." **Contemporary Educational Psychology Journal**. 25, 54–67 doi:10.1006/ceps.1999.1020. Accessed October 2. Available from <http://www.idealibrary.com>
- Robbins, S. P. (2005). **Essentials of organizational behavior**. USA: NJ. Prentice-Halls.
- Rothwell, William J. and Lindholm, John E. (2002). "Competency identification, modelling and assessment in the USA." **International Journal of Training and Development** 3 (2). Blackwell Published <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
- Rozhkov, M., Cheung, B., & Tsui, E. (2013). "Project Context and its Effect on Individual Competencies and Project Team Performance." **Proceedings Of The International Conference On Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning**, 602-611.
- RUSU, C. (2015). "DETERMINANTS OF KNOWLEDGE AND COMPETENCES TRANSFER IN EDUCATION." **Review Of Management & Economic Engineering**, 14(1), 15-28.

- Schalk, R., & Desmette, D. (2015). **Intentions to continue working and its predictors.** In *Aging workers and the employee-employer relationship* Springer International Publishing. pp. 187-201.
- Shea, Caitlin Elizabeth. (2012). "Generational Differences in Intrinsic and Extrinsic Workplace Motivation." Master's Theses Paper 4213.
- Seing, I. et al (2015). Early-return-to-work in the context of an intensification of working life and changing employment relationships. *Journal of occupational rehabilitation*, 25(1), 74-85.
- Singh, C. D., & Khamba, J. S. (2014). "Evaluation of manufacturing competency factors on performance of an automobile manufacturing unit." **International Journal for Multi- Disciplinary Engineering and Business Management**, 2(2), 4-16.
- Skinner, B. F. (1990). Can psychology be a science of mind?. **American psychologist**, 45(11), 1206.
- Spencer, M. and Spencer, M.S. (1993). **Competence at work: Models for Superiors Performance.** New York: John Wiley & Sons.
- Stamov-Roßnagel, C. (2015). **Work Motivation and Aging.** DOI 10.1007/978-981-287-080-3\_31-1 Online ISBN 978-981-287-080-3 Publisher Springer Singapore
- Staw, B. M. (1975). "Attribution of the causes of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations." **Organizational Behavior and Human Performance**, 13(3), 414-432.
- Scott, W. G. (1974). **Management in the Modern Organization** . Houghton Mifflin Co, Boston.
- Tang, Z. (2013). "Study of Competency of Sports Teachers in Colleges and Universities Base on Students' Cognition." **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology** 5(16): 4230-4234, 2013.
- Tarkar, P., Dhamija, S., & Dhamija, A. (2016). " An Analysis on Post Retirement Intention to work: An Empirical Study." **NMIMS Management**, 15 pp.73-89.

- Tavitiyaman, P., Weerakit, N., & Ryan, B. (2014). "Leadership Competencies for Hotel General Managers: The Differences in Age, Education, and Hotel Characteristics." **International Journal Of Hospitality & Tourism Administration**, 15(2), 191-216. doi:10.1080/15256480.2014.901069
- Thrasher, G. R., Bramble, R. J., & Baltess, B. B. (2016). "Job Performance and Job Attitudes in Later Life: The Role of Motives." **The Aging Workforce Handbook: Individual, Organizational and Societal Challenges**, 377.
- Thieme, P. (2015). "Overall conclusion." **Continuing Education of Older Workers Motivational characteristics in the context of work and life-span**, 99.
- Torington, D. and Hall, L. (1991). **Personal Management : a new approach**. USA. Prentice-Hall
- Torrance, E.P. (1969). What is honored: Comparative studies of creative achievement and motivation. **Journal of Creative Behavior**, 3(3), 149-154.
- United Nations. (2015). **World Population Report 2015**. Accessed 25 September Available at [www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf).
- Ulrich, D. et al. (2015). "Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR" Food Groups." **People and Strategy**, 38(4), 56.
- Uzonna, U. R. (2013). "Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus." **Journal of Economics and International Finance**, 5(5), 199.
- Virtanen, M., et al. (2014). "Extending employment beyond the pensionable age: a cohort study of the influence of chronic diseases, health risk factors, and working conditions." **PloS one**, 9(2), e88695.
- White, Robert W. (1959). "Motivation reconsidered: The concept of competence." **Psychological Review**, Vol. 66(5), Sep 1959, 297-333. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040934>
- WORLD BANK GROUP. (2015). **Live Long and Prosper; Aging in East Asia and Pacific**. Accessed September 13. Available from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23133/9781464804694.pdf>. Accessed April 15.

- Xu, A., & Ye, L. (2014). "Impacts of teachers' competency on job performance in research universities with industry characteristics: Taking academic atmosphere as moderator." **Journal of Industrial Engineering and Management**, 7(5), 1283.
- Yin, R. K. (2003). **Case study research: Design and methods (3rd ed.)**. CA: Thousand Oaks, Sage.
- Yoon, H. K. et al. (2013). "Effects of decision making competency, nursing professionalism, and job satisfaction on turnover impulse among nurses." *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(5), 658-667.
- Yu, M., & Xiao, D. (2014). Research on the Human Resource Management Mode based on Competency Model. **International Conference on Informatization**.
- Zámečník, R. (2014). "The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. 109, 851-857.
- Zwell, Michael. (2000). **CREATING A CULTURE OF COMPETENCE**. CA Sons. Inc. in Education, Management and Business (IEMB 2015). Canada. John Wiley





ภาคผนวก





## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้าง

สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ชื่อ - สกุล	EDFR		ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม	
1. ศ.ดร.สิน พันธุ์พินิจ	✓	✓	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก
2. ผศ.ไพศาล บุรินทร์วัฒนา	✓	✓	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา
3. รศ.ดร.สุรัชย์ มัจฉาชีพ	✓	✓	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา
4. อาจารย์ดวงเดือน สิมะโชคดี	✓	✓	รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้า
5. ผศ.ดร.สุชาดา กรเพชรปรางณี	✓	✓	คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและ วิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
6. ผศ.เสน่ห์ ระหว่างบ้าน	✓	✓	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี
7. ผศ.ดร.สุกัลยา ปริญญากุล	✓	✓	คณบดีคณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก จ.ฉะเชิงเทรา
8. ผศ.ดร.ลักษณะพร โรจนพิทักษ์กุล	✓	✓	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ราชนครินทร์ จ.เซียงเตรา

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ชื่อ - สกุล	EDFR		ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม	
9. ผศ.ดร.ธีระศักดิ์ แสงสัมฤทธิ์	✓	✓	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี
10. ผศ.ดร.อำนาจ ปาอ้าย	✓	✓	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จ.ฉะเชิงเทรา
11. นายอัครงค์ แจงเชื้อ	✓	✓	ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตจันทบุรี
12. นางสาวพัชราภรณ์ จันทร์ฉาย	✓	✓	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ ศูนย์หันตรา



กลุ่มนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
นโยบายและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ชื่อ - สกุล	EDFR		ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย
	รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม	
13. ศ.ดร.ศักดิ์ดา ปั่นเหนงเพ็ชร	✓	✓	ผู้เชี่ยวชาญประจำคณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
14. รศ.พรชัย เทพปัญญา	✓	✓	สมาชิกสภากรุงเทพมหานคร
15. รศ.ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์	✓	✓	ผู้อำนวยการหลักสูตร ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการจัดการ North Bangkok University
16. ดร.สงวนศรี ไทร้อย	✓ ✓	✓ ✓	ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง จ.ราชบุรี
17. นางปนัดดา ทองศรี	✓	✓	ผู้อำนวยการส่วนตรวจสอบ สำนักงานคลังเขต 2
18. นายสุรอรธ ทองนิรมล	✓	✓	อดีตรองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
19. นายวัชร ปิยะพงศ์	✓	✓	ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลสมทบ



### ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับเกียรติจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างดี ในการให้ทัศนะ ข้อคิดเห็น คำแนะนำ เกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญทำการบันทึกเสียงและภาพ ขณะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญอนุญาตให้ทำการบันทึกได้ ดังตัวอย่างภาพบางส่วน



ภาพที่ 1 สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ศาสตราจารย์ดร.ศักดา ปั่นเหน่งเพชร



ภาพที่ 2 สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต แห่ง North Bangkok University  
รองศาสตราจารย์ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์



ภาพที่ 3 สัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จ.พระนครศรีอยุธยา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพศาล บุรินทร์วัฒนา



ภาพที่ 4 สัมภาษณ์รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้า อาจารย์ดวงเดือน สิมะโชคดี



ภาพที่ 5 สัมภาษณ์สมาชิกสภากรุงเทพฯ รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา



ภาพที่ 6 สัมภาษณ์คณบดีวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา กรเพชรปราณี



ภาพที่ 7 สัมภาษณ์อธิการบดีรองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม นายสุรอรอด ทองนิรมล

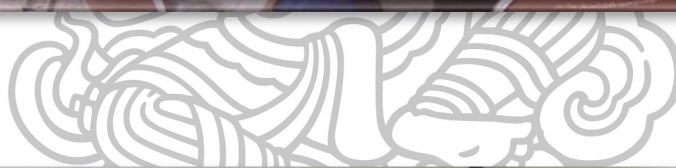




ภาคผนวก ค

ตัวอย่างภาพการนำเสนอตัวแบบเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ  
ให้กับหน่วยงานที่มีผู้สูงอายุเกษียณปฏิบัติงานในระดับบริหาร

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน



ผู้เข้าฟังเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นต่อการนำเสนอตัวแบบ  
และถ่ายภาพร่วมกันเป็นที่ระลึกหลังเสร็จสิ้นการนำเสนอ



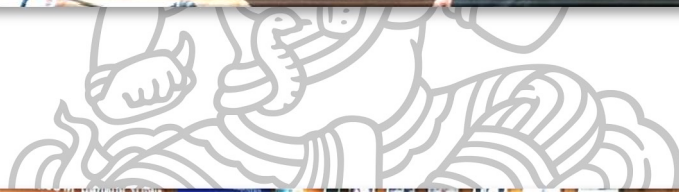
ภาพตัวอย่างบางส่วนการนำเสนอตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของ  
ผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานเสนอต่อวุฒิสภาธนาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ โอกาสนี้ผู้ว่าราชการจังหวัด  
สมุทรปราการมอบหมายให้ นายธนู บุญเลิศ รองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกล่าวต้อนรับและเปิดงาน



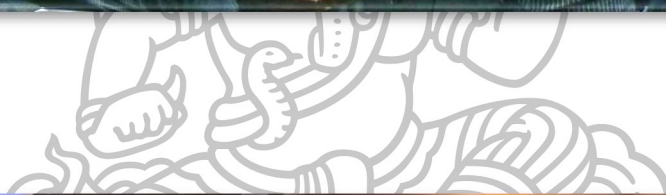
แนะนำตัวและเตรียมการนำเสนอ



กล่าวถึงความเป็นมาของการวิจัย



ตอบคำถามและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ



ให้เวลาแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ







ภาคผนวก ง

เครื่องมือในการวิจัยแบบอนาคต EDR

## แบบสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1

1. จากการวิจัยเอกสารจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างแนวโน้มนำแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน สรุปแล้วได้แนวโน้มนำไปสู่การแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงานได้ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน รวมเป็น 4 แนวโน้มนำหลัก ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ตัวแบบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน แบ่งเป็น 3. แนวโน้มนำหลัก ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมินตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์กร และ แรงจูงใจจากการอุทิศตนเอง รวม 17 แนวโน้มนำย่อยด้านที่ 2 มี 1 แนวโน้มนำหลัก คือผลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน ประกอบด้วย 5 แนวโน้มนำย่อย คือสมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำ

2. ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะอย่างไร เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยเน้นแนวโน้มนำที่เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย หรือมีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ แนวโน้มนำไปสู่สมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ และผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานในแนวโน้มนำหลักหรือแนวโน้มนำย่อย ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงทัศนะ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายละเอียดแนวโน้มนำนั้นๆ หรือปรับลดแนวโน้มนำตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญได้

สำหรับชื่อเรียกประเด็นแนวโน้มนำหลัก ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับชื่อแนวโน้มนำหลักทั้งสามให้สอดคล้องกับปัจจัยย่อยที่อยู่ภายใต้แต่ละแนวโน้มนำหลัก ดังนี้ แนวโน้มนำหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับการประเมินความสามารถของตนเอง หรือสิ่งที่คาดหวังให้บุคคลอื่นแสดงต่อตนเมื่อ กลับสู่การปฏิบัติงานอีกครั้งหลังเกษียณ แนวโน้มนำหลักที่ 1 ปรับให้สอดคล้องกับประเด็นแนวโน้มนำย่อยควรเรียกว่า แนวโน้มนำหลักที่ 1 แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation) ประเด็นแนวโน้มนำหลักที่ 2. แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization)) ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่า ประเด็นแนวโน้มนำย่อยแต่ละประเด็นเกี่ยวข้องกับองค์กร ในด้านการบริหารงานขององค์กรที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นประเด็นที่องค์กรใช้กำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร แนวโน้มนำหลักที่ 2 ควรเรียกว่า แนวโน้มนำหลักที่ 2 แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization) แนวโน้มนำหลักที่ 3 แรงจูงใจภายในตน ผู้เชี่ยวชาญแสดงทรรศนะต่อประเด็นนี้ว่า ประเด็นย่อยเกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจและศักดิ์ศรี ผู้สูงอายุที่ได้รับความสำเร็จจากการทำงานที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต มีความรู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จที่ผ่านมา ความรู้สึกนี้เป็นความรู้สึกมุ่งมั่นที่มาจากภายใน ความรู้สึกอิมเมจเช่นนี้ผู้สูงอายุจะตอบสนองความสุขตนเอง ด้วยการแสวงหาความภาคภูมิใจที่ก่อให้เกิดความสุข ในรูปแบบการเสียสละ การใช้ความสำเร็จที่ผ่านมาในการอบรมสั่งสอนผู้อื่น แสดงตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี แนวโน้มนำหลักที่ 3 ควรเรียกว่า แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication)

แนวโน้มนำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน

แนวโน้มนำหลัก	แนวโน้มนำย่อย
<p>แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจในการ ประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โอกาสแสดงผลงานของตนเอง</li> <li>2. ความก้าวหน้าขององค์กร</li> <li>3. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น</li> <li>4. งานสัมฤทธิ์ผล</li> <li>5. ลักษณะงาน</li> <li>6. ความรับผิดชอบ</li> <li>7. การรับรู้ในความสามารถตนเอง</li> </ol>
<p>แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ความมั่นคง</li> <li>9. นโยบายการบริหาร</li> <li>10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> <li>11. สภาพแวดล้อมที่ทำงาน</li> <li>12. งานและชีวิตส่วนตัว</li> <li>13. สถานภาพและตำแหน่ง</li> <li>14. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์</li> </ol>
<p>แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านแรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล</li> <li>16. การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์กร</li> <li>17. คุณธรรมภายในตน</li> </ol>
<p>ผลลัพธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน (Result of achievement Motivation toward work competencies)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สมรรถนะด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่</li> <li>2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ</li> <li>3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</li> <li>4. สมรรถนะด้านการจัดการ</li> <li>5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ</li> </ol>



## แบบสอบถาม EDFR รอบ 2

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน  
ของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน”

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เกิดขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหาร และการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งนักวิชาการที่มี ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และประสบการณ์ ได้ประเมิน ว่าองค์ประกอบแต่ละด้าน มีส่วนสำคัญทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน มากน้อยเพียงใด แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากการประเมิน ตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจจากองค์กร แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง และผลของแรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน หลังจากนั้นผู้วิจัยจะได้ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล จัดทำเป็นตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงานต่อไป

แบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้ในการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

**คำชี้แจง:** ข้อมูลต่อไปนี้ ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้เพียงใด โปรดตอบโดยทาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบหลัก 1. แรงจูงใจจากการประเมินตนเอง (Motivation by self-evaluation)</b>							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 โอกาสแสดงผลงานตนเอง</b>							
1. โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน							
2. ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ที่เตรียมพร้อมเป็นผู้บริหารต่อไป							
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับกระตุ้นใจขององค์การ							
4. โอกาสสร้างสรรค์ผลงานโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์การ							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ความก้าวหน้าขององค์การ</b>							
5. ประเมินการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพทางการบริหาร							
6. ประเมินการสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพทางการบริการ							
7. ประเมินการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง							
8. การได้นำแนวคิดใหม่มาใช้พัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น</b>							
9. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา							
10. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน							
11. การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา							
12. การยอมรับจากบุคคลภายนอกองค์กร							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.4 งานสัมฤทธิ์ผล</b>							
13. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย							
14. สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลากำหนด							
15. การบริหารงานได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด							
16. สามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างคุ้มค่า							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.5 ลักษณะงาน</b>							
17. งานมีความท้าทาย							
18. ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์กร							
19. ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ							
20. ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ และเห็นผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.6 ความรับผิดชอบ</b>							
21. ความสามารถรับผิดชอบงานตามหน้าที่ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ							
22. สามารถรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ							
23. ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร							
24. มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 1.7 การรับรู้ในความสามารถตนเอง</b>							
25. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน							
26. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน							
27. มีความต้องการชัดเจนในการทำงานหลังจากการเกษียณ							
28. การได้รับการประเมินสุขภาพประจำปี อาทิการประเมินสุขภาพกาย เช่น การตรวจอาการเจ็บป่วย โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย การประเมินการคิดรู้สุขภาพจิต เช่น ทดสอบความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบหลัก 2. แรงจูงใจจากองค์กร (Motivation by organization)</b>							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ความมั่นคง</b>							
29. สถานภาพขององค์กรมีความมั่นคง							
30. หน้าที่การงานมั่นคง							
31. ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน							
32. ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 นโยบายการบริหาร</b>							
33. มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน							
34. มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุชัดเจน							
35. มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุ							
36. องค์กรมีนโยบายการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุ ชัดเจนและยุติธรรม							



ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>							
37. ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน							
38. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากหัวหน้างาน							
39. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน							
40. การสร้างสัมพันธ์ภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.4 สภาพแวดล้อมที่ทำงาน</b>							
41. สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงานมีพร้อมใช้และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน							
42. มีผู้ร่วมงานที่ดี							
43. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น จัดให้มีมัมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสงสว่าง เป็นต้น							
44. ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.5 งานและชีวิตส่วนตัว</b>							
45. มีระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวสมดุล							
46. มีความสุขในการทำงาน							
47. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง							
48. ภาระและความรับผิดชอบที่ยังมีต่อครอบครัว							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.6 สถานภาพและตำแหน่ง</b>							
49. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ							
50. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์							
51. ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม							
52. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อแสวงหาความร่วมมือสร้างประโยชน์เพื่อองค์กรในอนาคต							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2.7 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>							
53. ค่าตอบแทนเหมาะสม							
54. สวัสดิการเหมาะสม							
55. รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
56. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ							
<b>แนวโน้มนหลักที่ 3 แรงจูงใจในการอุทิศตนเอง (Motivation for self-dedication)</b>							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อบุคคล</b>							
57. การอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ							
58. บริหารจัดการให้หน่วยงานในองค์การนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง							
59. ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ							
60. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมาย							
61. การให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์การให้เกิดการพัฒนา ความเชี่ยวชาญวิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 การสนับสนุนผลประโยชน์เพื่อองค์การ</b>							
62. ความรักดีต่อองค์การ เสียสละ ความสุขส่วนตน สร้างผลประโยชน์ ส่วนรวมแก่องค์การ							
63. ปกป้ององค์การ ยืนหยัด ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความถูกต้องรักษาผล ประโยชน์องค์การ							
64. สามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหาร เพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการ ดำเนินงานขององค์การให้เกิดความ โปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายใน องค์การและภายนอก							
65. บทบาทการทบทวนและประเมินผล การปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้าง องค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 คุณธรรมภายในตน</b>							
66. ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่ โอ้อวด							
67. การรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือ ได้							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
68. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค							
69. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างศรัทธาแก่บุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่าง							
<b>องค์ประกอบหลักที่ 4 ผลลัพธ์แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Results of achievement motivation)</b>							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 4.1 ผลด้านใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่</b>							
70. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน							
71. เกิดความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน							
72. มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน							
73. เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์							
74. เกิดการพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์							
75. เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน							
76. เกิดการเอาใจใส่คุณภาพงาน							
77. เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 4.2 ผลด้านสัมพันธภาพ</b>							
78. เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม							
79. มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ							
80. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล							
81. พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง							
82. เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร							
83. เกิดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ							
84. เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ							
85. มีความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์กร							
<b>องค์ประกอบย่อย 4.3 ผลด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b>							
86. เกิดความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรม							
87. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา							
88. มีคุณภาพและความสามารถการตัดสินใจ							
89. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม							
90. ความน่าเชื่อถือ							
91. เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์							

ข้อคิดเห็น	ความเหมาะสม		ระดับความเห็น				
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 4.4 ผลด้านการจัดการ</b>							
92. มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง							
93. เกิดการจูงใจผู้อื่น							
94. การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น							
95. เกิดการพัฒนาผู้อื่น							
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 4.5 ผลด้านความเป็นผู้นำ</b>							
96. เกิด การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ							
97. เกิดการสร้างความผูกพันในองค์การ							
98. เกิดการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์							
99. เกิดศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง							
100. เกิดการสร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์การ							
101 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์การ							
102. ความเข้าใจหลักความเป็นธุรกิจ และประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐาการ เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม							

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้







ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน

แบบสอบถามชุดที่.....



แบบสอบถามวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน  
งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการ  
ทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน”

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อนำสู่สมรรถนะการทำงานนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพิ่มคุณค่าให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นงานวิจัยนี้ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบความเห็นทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ผู้ตอบคิดว่าส่งผลทำให้สมรรถนะการทำงานในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวเกษร อิงสุวรรณค์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ รหัส.....  
 ชาย  หญิง
  
2. อายุ รหัส.....  
 ไม่เกิน 65 ปี  65-69 ปี  
 70-75 ปี  75 ปี ขึ้นไป
  
3. ระดับการศึกษา รหัส.....  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ) .....
  
4. ลักษณะการทำงานของท่านในปัจจุบัน รหัส.....  
 เต็มเวลา  บางเวลา
  
5. ประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร นับรวมการเป็นผู้บริหารทุกระดับ รหัส.....  
 ทุกช่วงระยะเวลา ต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง  
 ไม่เกิน 15 ปี  16-20 ปี  20 ปี ขึ้นไป
  
6. อายุหลังจากเกษียณที่ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รหัส.....  
 ไม่เกิน 65 ปี  ไม่เกิน 70 ปี  ไม่เกิน 75 ปี  ไม่เกิน 80 ปี
  
7. การให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน รหัส.....  
 มีความสำคัญ  ไม่มีความสำคัญ
  
8. ในปัจจุบัน จำนวนหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหาร รหัส.....  
 หน่วยงานด้านการศึกษา.....แห่ง  หน่วยงานศาสนา.....แห่ง  
 หน่วยงานธุรกิจ.....แห่ง  หน่วยงานอื่น ๆ.....แห่ง

ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาการพัฒนาระบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่  
เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

คำชี้แจง: ข้อมูลต่อไปนี้ ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย  
✓ ใน ช่องใด  หนึ่งในแต่ละข้อคำถาม ตามระดับความคิดเห็นของท่านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่  
ส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ ที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
1. โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน						
2. ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เตรียมพร้อมเป็นผู้บริหารต่อไป						
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์กร						
4. โอกาสสร้างสรรค์ผลงานโครงการใหม่ ๆ ให้กับองค์กร						
5. บรรณาสรางองคการที่มีประสิทธิภาพทางการบริหาร						
6. บรรณาสรางองคการให้มีประสิทธิภาพทางการบริการ						
7. บรรณาสรางภาพลักษณองคการให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง						
8. การได้นำแนวคิดใหม่มาใช้พัฒนาองคการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า						
9. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา						
10. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
11. การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา						
12. การยอมรับจากบุคคลภายนอกองค์กร						
13. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย						
14. สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลากำหนด						
15. การบริหารงานได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด						
16. สามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างคุ้มค่า						
17. งานมีความท้าทาย						
18. ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์กร						
19. ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ						
20. ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ และเห็นผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม						
21. ความสามารถรับผิดชอบงานตามหน้าที่ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ						
22. สามารถรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
23. ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร						
24. มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน						
25. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน						
26. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
27. มีความต้องการชัดเจนในการทำงาน หลังจากการเกษียณ						
28. การได้รับการประเมินสุขภาพประจำปี อาทิการประเมินสุขภาพกาย เช่น การตรวจ อาการเจ็บป่วย โรคประจำตัว การเคลื่อนไหว ร่างกาย การประเมินการคิดรู้ สุขภาพจิต เช่น ทดสอบความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความ สับสน การใช้คำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ ดำรงตำแหน่ง						
29. สถานภาพขององค์การมีความมั่นคง						
30. หน้าที่การงานมั่นคง						
31. ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน						
32. ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มี บทบาทต่อระบบการบริหารงาน						
33. มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุ กลับมาร่วมทำงาน						
34. มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของ ผู้สูงอายุชัดเจน						
35. มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับ ผู้สูงอายุ						
36. องค์การมีนโยบายการกำหนดรายได้ของ ผู้สูงอายุ ชัดเจนและยุติธรรม						
37. ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผ่านการทำงาน						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
38. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากหัวหน้างาน						
39. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน						
40. การสร้างสัมพันธภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน						
41. สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงาน มีพร้อมใช้และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต สนับสนุนการทำงาน						
42. มีผู้ร่วมงานที่ดี						
43. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น จัดให้มีมุมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสงสว่าง เป็นต้น						
44. ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว						
45. มีระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวสมดุล						
46. มีความสุขในการทำงาน						
47. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						
48. ภาระและความรับผิดชอบที่ยังมีต่อครอบครัว						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
49. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ						
50. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์						
51. ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม						
52. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อแสวงหาความร่วมมือสร้างประโยชน์เพื่อองค์กรในอนาคต						
53. ค่าตอบแทนเหมาะสม						
54. สวัสดิการเหมาะสม						
55. รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี						
56. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ						
57. การอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร						
58. บริหารจัดการให้หน่วยงานในองค์กรนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง						
59. ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ						
60. สร้างขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย						



ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
61. การให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ						
62. ความภาคภูมิใจต่อองค์กร เสียสละความสุขส่วนตน สร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่องค์กร						
63. ปกป้ององค์กร ยืนหยัด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร						
64. สามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์กรและภายนอก						
65. บทบาทการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต						
66. ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่นอเนียง						
67. การรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้						
68. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค						
69. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างศรัทธาแก่บุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่าง						
70. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
71. เกิดความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน						
72. มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน						
73. เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์						
74. เกิดการพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์						
75. เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน						
76. เกิดการเอาใจใส่คุณภาพงาน						
77. เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ						
78. เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม						
79. มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ						
80. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
81. พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง						
82. เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ						
83. เกิดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ						
84. เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ						
85. มีความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์การ						

ข้อคิดเห็น	ระดับความเห็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
86. เกิดความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรม						
87. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา						
88. มีคุณภาพและความสามารถการตัดสินใจ						
89. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม						
90. ความน่าเชื่อถือ						
91.เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์						
89. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม						
90. ความน่าเชื่อถือ						
91.เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์						
92. ช่วยให้มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง						
93. เกิดการจูงใจผู้อื่น						
94. การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น						
95. เกิดการพัฒนาผู้อื่น						
96. เกิด การคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ						
97. เกิดการสร้างความผูกพันในองค์กร						
98. เกิดการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์						
99. เกิดศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง						
100. เกิดการสร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์กร						
101.ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร						
102. ความเข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐฯ เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงานได้อย่างเหมาะสม						

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ฉ

แบบประเมินเพื่อความเที่ยงตรงทางเนื้อหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร



**แบบสอบถามวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน**  
**งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะ**  
**การทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน”**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ประเมินองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อนำสู่สมรรถนะการทำงานนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเพื่อให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพิ่มคุณค่าให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มผู้สูงอายุ ดังนั้นงานวิจัยนี้ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบความเห็นทางด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ผู้ตอบคิดว่าส่งผลทำให้สมรรถนะการทำงานในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนของผู้ประเมิน :

ชื่อ-สกุล ผู้ประเมิน .....ตำแหน่ง .....

หน่วยงาน ..... วัน เดือน ปี ที่ประเมิน .....

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ
  - ชาย  หญิง
2. อายุ
  - ไม่เกิน 65 ปี  65-69 ปี
  - 70-75 ปี  75 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
  - ปริญญาตรี  ปริญญาโท
  - ปริญญาเอก  อื่น ๆ (ระบุ) .....
4. ลักษณะการทำงานของท่านในปัจจุบัน
  - เต็มเวลา  บางเวลา
5. ประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร นับรวมการเป็นผู้บริหารทุกระดับ ทุกช่วงระยะเวลา ต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง
  - ไม่เกิน 15 ปี  16-20 ปี  20 ปี ขึ้นไป
6. อายุหลังจากเกษียณที่ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - ไม่เกิน 65 ปี  ไม่เกิน 70 ปี  ไม่เกิน 75 ปี  ไม่เกิน 80 ปี
7. การให้ความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิในผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน
  - มีความสำคัญ  ไม่มีความสำคัญ
8. ในปัจจุบัน จำนวนหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหาร
  - หน่วยงานด้านการศึกษา.....แห่ง  หน่วยงานศาสนา.....แห่ง
  - องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....แห่ง  หน่วยงานอื่น ๆ.....แห่ง

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบที่ใช้สำหรับพัฒนาตัวแบบการพัฒนาตัวแบบแรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ผลการ  
ประเมิน ความคิดเห็นความสอดคล้องข้อคำถามโดยคณะกรรมการจำนวน 3 ท่าน ผลมีดังนี้

ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
1. โอกาสได้นำประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการทำงาน	1.00
2. ใช้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ เตรียมพร้อมเป็นผู้บริหารต่อไป	0.67
3. โอกาสในการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจขององค์การ	0.67
4. โอกาสสร้างสรรค์ผลงานโครงการ ใหม่ ๆ ให้กับองค์การ	1.00
5. ประเมินสร้างองค์การที่มีประสิทธิ ภาพทางการบริหาร	1.00
6. ประเมินสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพทางการบริการ	1.00
7. ประเมินสร้างภาพลักษณ์องค์การให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง	0.67
9. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	1.00
8. การได้นำแนวคิดใหม่มาใช้พัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า	1.00
10. การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	1.00
11. การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00
12. การยอมรับจากบุคคลภายนอกองค์การ	1.00
13. สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	0.67
14. สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลายกหนด	1.00



ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
15. การบริหารงานได้ภายใต้งบประมาณกำหนด	1.00
16. สามารถบริหารงานด้วยการใช้ทรัพยากรองค์การอย่างคุ้มค่า	1.00
17. งานมีความท้าทาย	1.00
18. ลักษณะงานมีความสำคัญต่อองค์การ	1.00
19. ความสามารถตรงกับหน้าที่รับผิดชอบ	1.00
20. .ลักษณะงานมีความยืดหยุ่นต่อภาวะเปียบ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ และเห็นผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	0.67
21. ความสามารถรับผิดชอบงานตามหน้าที่ได้ตั้งแต่ต้นจนจบ	1.00
22. สามารถรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1.00
23. ต้องการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การ	1.00
24. มีการประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานที่ตรงกัน	0.67
25. เชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน	1.00
26. เชื่อมั่นว่าตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	1.00
27. มีความต้องการชัดเจนในการทำงานหลังจากการเกษียณ	1.00
28. การได้รับการประเมินสุขภาพประจำปี อาทิการประเมินสุขภาพกาย เช่น การตรวจอาการเจ็บป่วย โรคประจำตัว การเคลื่อนไหวร่างกาย การประเมินการคิดรู้ สุขภาพจิต เช่น ทดสอบความจำ ความซึมเศร้า ภาวะความสับสน การใช้คำพูด เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	0.67

ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
29. สถานภาพขององค์กรมีความมั่นคง	1.00
30. หน้าที่การงานมั่นคง	1.00
31. ระยะเวลาการจ้างงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน	1.00
32. ระดับความเข้มข้นของระบบการเมืองที่มีบทบาทต่อระบบการบริหารงาน	1.00
33. มีนโยบายชัดเจนสำหรับการให้ผู้สูงอายุกลับมาร่วมทำงาน	1.00
34. มีนโยบายสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุชัดเจน	1.00
35. มีนโยบายกำหนดภาระงานชัดเจนสำหรับผู้สูงอายุ	1.00
36. องค์กรมีนโยบายการกำหนดรายได้ของผู้สูงอายุ ชัดเจนและยุติธรรม	1.00
37. ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นผ่านการทำงาน	0.67
38. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากหัวหน้างาน	1.00
39. การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้สูงอายุ จากเพื่อนร่วมงาน	1.00
40. การสร้างสัมพันธ์ภาพกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน	1.00
41. สิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น อุปกรณ์สำนักงานมีพร้อมใช้และตั้งอยู่ไม่ไกลมาก มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตสนับสนุนการทำงาน	1.00
42. มีผู้ร่วมงานที่ดี	1.00
43. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น จัดให้มีมู่ลมพักผ่อน อากาศถ่ายเท พื้นทางเดิน แสงสว่าง เป็นต้น	1.00

ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
44. ห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัว	1.00
45. มีระยะเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวสมดุล	1.00
46. มีความสุขในการทำงาน	0.67
47. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	1.00
48. ภาระและความรับผิดชอบที่ยังมีต่อครอบครัว	1.00
49. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ	1.00
50. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์	0.67
51. ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม	1.00
52. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อแสวง หาความร่วมมือสร้าง ประโยชน์เพื่อองค์กรในอนาคต	1.00
53. ค่าตอบแทนเหมาะสม	1.00
49. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับคุณวุฒิ	1.00
50. ตำแหน่งงานเหมาะสมกับประสบการณ์	0.67
51. ความภูมิใจต่อการมีสถานภาพและตำแหน่งในสังคม	1.00
52. บารมีและความน่าเชื่อถือติดตัว เพื่อแสวง หาความร่วมมือสร้าง ประโยชน์เพื่อองค์กรในอนาคต	1.00
53. ค่าตอบแทนเหมาะสม	1.00
54. สวัสดิการเหมาะสม	1.00
55. รางวัลเพื่อการจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่พิเศษ วาระพิเศษ และไม่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี	1.00

ข้อความถาม	ระดับคะแนน
56. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่างเป็นระบบ มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ	1.00
57. การอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	1.00
58. บริหารจัดการให้หน่วยงานในองค์กรนำเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	0.67
59. ยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	0.67
60. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	0.67
61. การให้คำแนะนำสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิทยาด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ	1.00
62. ความรักดีต่อองค์กร เสียสละความสุขส่วนตน สร้างผลประโยชน์ส่วนรวมแก่องค์กร	1.00
63. ปกป้ององค์กร ยืนหยัด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องรักษาผลประโยชน์องค์กร	1.00
64. สามารถปฏิบัติหน้าที่การบริหารเพื่อให้เกิดการควบคุม การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความโปร่งใส มีภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งภายในองค์กรและภายนอก	1.00
65. บทบาทการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน วางแผน ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต	1.00
66. ความมีวินัยในตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่โอ้อวด	1.00

ข้อคิดเห็น	ระดับคะแนน
67. การรักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	1.00
68. ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค	1.00
69. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างศรัทธาแก่บุคลากรเพื่อเป็นแบบอย่าง	1.00
70. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	0.67
71. เกิดความเชี่ยวชาญเทคนิคการบริหารงาน	0.67
72. มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน	1.00
73. เกิดการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์	0.67
74. เกิดการพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์	0.67
75. เกิดการพัฒนาแนวคิดใหม่เพื่อสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน	0.67
76. เกิดการเอาใจใส่คุณภาพงาน	0.67
77. เกิดการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	0.67
78. เกิดความร่วมมือและทำงานร่วมกันเป็นทีม	1.00
79. มีการให้ความสำคัญกับการให้บริการ	0.67
80. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1.00
81. พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	1.00
82. เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ	0.67

ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
83. เกิดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมือ	1.00
84. เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างมีคุณภาพ	0.67
85. มีความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายช่วงวัยของบุคคลในองค์กร	0.67
86. เกิดความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรม	0.67
87. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา	0.67
88. มีคุณภาพและความสามารถในการตัดสินใจ	0.67
89. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม	1.00
90. ความน่าเชื่อถือ	1.00
91.เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์	0.67
89. มีบุคลิกและการควบคุมอารมณ์อย่างเหมาะสม	0.67
90. ความน่าเชื่อถือ	1.00
91.เกิดการคิดอย่างวิเคราะห์	0.67
92. ช่วยให้มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	0.67
93. เกิดการจูงใจผู้อื่น	0.67
94. การเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น	1.00
95. เกิดการพัฒนาผู้อื่น	0.67
96. เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติ	0.67
97. เกิดการสร้างความผูกพันในองค์กร	1.00
98. เกิดการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์	0.67

ข้อคำถาม	ระดับคะแนน
99. เกิดศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	0.67
100. เกิดการสร้างจุดร่วมความสามัคคีในองค์กร	0.67
101 ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยม ขององค์กร	0.67
102. ความเข้าใจหลักความเป็นธุรกิจและประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ภาคประชาการ เพื่อสร้างผลประโยชน์กลับสู่หน่วยงานได้อย่าง เหมาะสม	0.67

ตอนที่ 3 : ข้อเสนอแนะ



“ขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้”





## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	101

## Item-Total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1.1	438.27	475.099	.277	.931
X1.1.2	438.80	468.786	.401	.930
X1.1.3	438.33	470.989	.497	.930
X1.1.4	438.93	481.995	.000	.932
x1.2.1	438.27	479.375	.114	.932
x1.2.2	438.57	477.357	.143	.932
x1.2.3	438.43	474.737	.316	.931
x1.2.4	437.93	481.995	.000	.932
X1.3.1	438.50	477.431	.138	.932
X1.3.2	438.50	473.707	.322	.931
X1.3.3	438.60	474.248	.203	.932

Item-Total Statistics (cont.)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.3.4	438.57	478.116	.117	.932
X1.4.1	438.40	475.697	.240	.931
X1.4.2	438.50	473.155	.310	.931
X1.4.3	438.70	471.528	.371	.931
X1.4.4	438.93	481.995	.000	.932
X1.5.1	439.13	475.154	.166	.932
X1.5.2	438.33	473.057	.316	.931
X1.5.3	438.47	474.257	.268	.931
X1.5.4	438.60	476.455	.254	.931
X1.6.1	438.50	473.983	.311	.931
X1.6.2	438.17	474.420	.333	.931
X1.6.3	438.30	476.079	.231	.931
X1.6.4	438.93	481.995	.000	.932
X1.7.1	438.20	475.890	.227	.931
X1.7.2	438.37	475.206	.234	.931
X1.7.3	438.47	465.706	.500	.930
X1.7.4	438.93	472.754	.194	.932
x2.1.1	439.17	468.902	.373	.931
x2.1.2	439.37	463.551	.402	.931
x2.1.3	439.17	464.764	.446	.930
x2.1.4	437.93	481.995	.000	.932
X2.2.1	438.70	478.217	.102	.932
X2.2.2	438.40	475.903	.264	.931
X2.2.3	438.60	480.455	.062	.932
X2.2.4	438.93	481.995	.000	.932
X2.3.1	438.93	459.926	.600	.929
X2.3.2	438.60	470.179	.342	.931
X2.3.3	438.70	469.941	.394	.931
X2.3.4	437.93	481.995	.000	.932

Item-Total Statistics (cont.)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.4.1	438.97	469.826	.328	.931
X2.4.2	439.07	484.892	-.112	.933
X2.4.3	439.50	478.534	.101	.932
X2.4.4	439.10	480.507	.038	.932
X2.5.1	438.63	474.309	.235	.931
X2.5.2	439.57	476.737	.151	.932
X2.5.3	438.50	474.121	.251	.931
X2.5.4	439.33	469.402	.360	.931
X2.6.1	439.27	471.099	.314	.931
X2.6.2	438.97	467.620	.482	.930
X2.6.3	438.33	466.368	.483	.930
X2.6.4	438.93	481.995	.000	.932
X2.7.1	438.70	471.872	.358	.931
X2.7.2	438.90	464.438	.550	.930
X2.7.3	439.13	477.430	.142	.932
X2.7.4	438.93	481.995	.000	.932
X3.1.1	438.63	475.413	.240	.931
X3.1.2	438.57	483.909	-.085	.933
X3.1.3	438.20	475.338	.281	.931
X3.1.4	438.47	473.292	.278	.931
X3.1.5	438.47	473.775	.317	.931

Item-Total Statistics (cont.)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.2.1	438.50	479.569	.098	.932
X3.2.2	438.70	482.217	-.022	.932
X3.2.3	438.40	482.524	-.035	.932
X3.2.4	438.40	486.179	-.179	.933
X3.3.1	438.50	472.741	.411	.931
X3.3.2	438.30	477.114	.217	.931
X3.3.3	438.37	475.344	.291	.931
X3.3.4	438.47	470.740	.499	.930
y1.1.1	438.50	467.776	.511	.930
y1.1.2	438.47	465.016	.612	.930
y1.1.3	438.67	466.368	.507	.930
y1.1.4	438.33	466.161	.638	.930
y1.1.5	438.27	471.030	.450	.930
y1.1.6	438.23	469.771	.515	.930
y1.1.7	438.17	472.420	.425	.930
y1.1.8	438.30	475.321	.263	.931
y1.2.1	438.23	466.599	.654	.930
y1.2.2	438.33	466.644	.618	.930
y1.2.3	438.37	471.275	.421	.930
y1.2.4	438.27	469.651	.508	.930
y1.2.5	438.40	470.593	.370	.931
y1.2.6	438.43	470.392	.410	.930
y1.2.7	438.33	467.816	.436	.930
y1.2.8	438.40	463.559	.612	.929

Item-Total Statistics (cont.)

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.3.1	438.27	464.340	.605	.930
y1.3.2	438.33	468.575	.484	.930
y1.3.3	438.23	463.151	.721	.929
y1.3.4	438.30	463.252	.694	.929
y1.3.5	438.30	464.769	.635	.929
y1.3.6	438.23	464.530	.666	.929
y1.4.1	438.27	467.513	.600	.930
y1.4.2	438.33	466.092	.578	.930
y1.4.3	438.27	466.547	.576	.930
y1.4.4	438.30	466.217	.580	.930
y1.5.1	438.27	462.823	.802	.929
y1.5.2	438.30	466.010	.653	.930
y1.5.3	438.17	468.902	.588	.930
y1.5.4	438.30	466.562	.567	.930
y1.5.5	438.27	468.754	.547	.930
y1.5.6	438.63	478.309	.104	.932





ภาคผนวก ข

ตัวอย่างหนังสือขออนุญาตที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ 6806/ 5092

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๐ ตุลาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ  
ที่กลับสู่กำลังแรงงาน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ด้วย นางสาวเกษร อังสุวรรณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่  
สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” มีความประสงค์จะขออนุญาต  
นำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง  
แรงงาน โดยการนำเสนอครั้งนี้เนื่องจากการรับฟังและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อร่างองค์ประกอบตัวแบบ  
ซึ่งนำมาสู่การสร้างตัวแบบเชิงนโยบายและนำเสนอที่ประชุมในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร พร้อมทั้งขอเรียนเชิญท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องรับฟังการนำเสนอในครั้งนี้ด้วย  
สำหรับวัน เวลา และสถานที่ รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ในการนำเสนอครั้งนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้  
นางสาวเกษร อังสุวรรณ หมายเลขโทรศัพท์ 081-432-2987 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

เรียนขอ อธิการบดี เพื่อโปรดพิจารณา  
อนุญาตให้ผอ. รัชช. นส. 1008 อังสุวรรณ  
ทำผลงาน ภายใต้ของมหาวิทยาลัย  
ประสาน นส. เพื่อส่ง ทำการตามเรื่อง

*[Signature]*  
๑๐ ต.ค. ๕๙

*[Signature]*  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 6806/5023

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

10 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตนำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุ  
ที่กลับสู่กำลังแรงงาน

เรียน ประธานศูนย์วุฒิสภาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ (นายสุรอรธ ทองนิรมล)

ด้วย นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน” มีความประสงค์จะขออนุญาต  
นำเสนอตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลัง  
แรงงาน โดยการนำเสนอครั้งนี้ต่อเนื่องจากการรับฟังและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อร่างองค์ประกอบตัวแบบ  
ซึ่งนำมาสู่การสร้างตัวแบบเชิงนโยบายและนำเสนอที่ประชุมในครั้งนี

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ  
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร พร้อมทั้งขอเรียนเชิญท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องรับฟังการนำเสนอในครั้งนี้ด้วย  
สำหรับวัน เวลา และสถานที่ รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ในการนำเสนอครั้งนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้  
นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ หมายเลขโทรศัพท์ 081-432-2987 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ประธานศูนย์วุฒิสภาคาร  
สมุทรปราการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”





เรื่อง ขอเชิญประชุมวุฒิสภาธนาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ ประจำเดือนตุลาคม ๒๕๕๙

เรียน นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ นักศึกษาปริญญาเอกมหาวิทยาลัยศิลปากร

ด้วย คณะวุฒิสภาธนาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ ได้กำหนดจัดประชุมวุฒิสภาธนาคารสมองฯ ประจำเดือนตุลาคม ๒๕๕๙ โดยเรียนเชิญ นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศิลปากร เสนอผลการวิจัยเรื่อง การจัดทำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน เข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอข้อมูลในเรื่องดังกล่าวแก่คณะวุฒิสภาธนาคารสมองฯ ในการประชุมฯ ครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๙ ในวันศุกร์ที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๐.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ๒ ศาลากลางจังหวัดสมุทรปราการ

ดังนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานของวุฒิสภาธนาคารสมองฯ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะวุฒิสภาธนาคารสมองจังหวัดฯ จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากรบรรยายในหัวข้อดังกล่าวให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมฯ ในวันศุกร์ที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๐.๐๐ น. ณ ห้องประชุม ๒ ศาลากลางจังหวัดสมุทรปราการ

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาเข้าร่วมประชุมฯ ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรอรต ทองนิรมล)

ประธานวุฒิสภาธนาคารสมองจังหวัดสมุทรปราการ



## ระเบียบวาระการประชุมวุฒิสภาคารสมเด็จพระปราชการ

ครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๙

วันศุกร์ที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

### ระเบียบวาระพิเศษ

ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรปราการ พบวุฒิสภาคารสมเด็จพระปราชการ

### ระเบียบวาระการประชุมวุฒิสภาคารสมเด็จพระปราชการ

#### ระเบียบวาระที่ ๑

เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

#### ระเบียบวาระที่ ๒

รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๕๙ (วันศุกร์ที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๕๙)

#### ระเบียบวาระที่ ๓

เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๕๙ (วันศุกร์ที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๕๙) และวาระเพิ่มเติมให้ นส.เกษร อึ้งสวรรคค์ เข้าประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น จากที่ประชุมวุฒิสภา ที่มีต่อแนวโน้มองค์ประกอบของแรงจูงใจที่มีผลต่อการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานของผู้อยู่สูงอายุเมื่อกลับสู่กำลังแรงงาน

### ระเบียบวาระที่ ๔

เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา

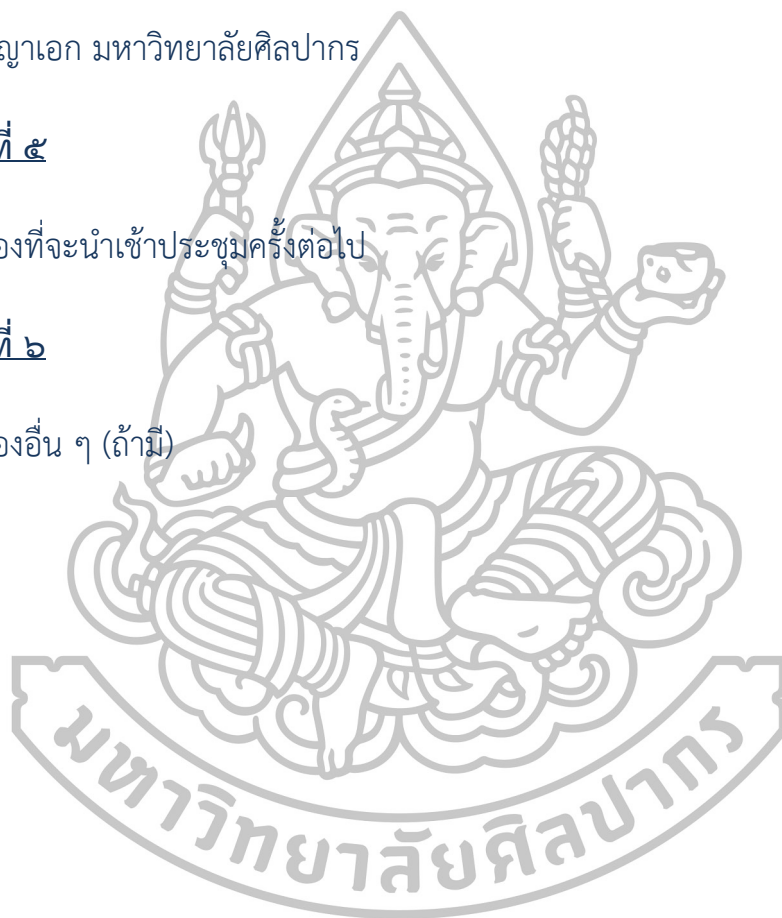
๔.๑ เสนอผลการวิจัย เรื่อง การจัดทำตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน ของ นส.เกษร อึ้งสวรรค์ นักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวาระที่ ๕

เรื่องที่จะนำเข้าประชุมครั้งต่อไป

### ระเบียบวาระที่ ๖

เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/*พิน๑๕๕*



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

14 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวเกษร อึ้งสุวรรณ รหัสประจำตัว 56604702 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบาย  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน " มีความ  
ประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 081-4322987

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยชส ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 5011



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภากร ภิญโญัตตรจินดา

ด้วย นางสาวเกษร อึ้งสวรรค์ รหัสประจำตัว 56604702 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบาย  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้  
ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 5012



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัคพิชา แก่นเพชร

ด้วย นางสาวเกษร อึ้งสุวรรณค์ รหัสประจำตัว 56604702 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบาย แรงจูงใจไปสู่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้สูงวัยที่กลับสู่กำลังแรงงาน "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวเกษร อึ้งสุวรรณค์
อยู่ปัจจุบัน	403/2 หมู่ 5 ตำบล พยอม อำเภอ วังน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย (ในพระบรมราชูปถัมภ์)
พ.ศ. 2547	สำเร็จการศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2559	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2536-2538	หัวหน้าแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทม์ เม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2538-2539	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล บริษัท ซิติเซ็น (ประเทศไทย) จำกัด
พ.ศ. 2539-2556	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี คณะเทคโนโลยีสังคม
พ.ศ. 2556-ปัจจุบัน	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ