



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณ
การทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION IN WORK
TO EXTENDING THE AGE FOR RETIREMENT WORK OF
PRODUCTION STAFF IN THE GEM AND JEWELRY
A CASE STUDY OF PRANDA JEWELRY
PUBLIC COMPANY LIMITED

ณ ปักข์ เชื้อเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงาน
ฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION IN WORK TO EXTENDING THE AGE
FOR RETIREMENT WORK OF PRODUCTION STAFF IN THE GEM AND JEWELRY
A CASE STUDY OF PRANDA JEWELRY PUBLIC COMPANY LIMITED

ณปภัช เชื้อเงิน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ตรวจสอบและอนุมัติให้
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)
เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2562



รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล
ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

วันที่: ๑๖.๐๖.๖๒

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ
อาจารย์ที่ปรึกษา

วันที่: ๑๖.๐๖.๖๒

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ
กรรมการ

พิมพ์สิริ ภูตระกูล

อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ ภูตระกูล
กรรมการ

วันที่: ๑๖.๐๖.๖๒

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ
ประธานหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
(การจัดการอุตสาหกรรม)



รองศาสตราจารย์อิสยา จันทรวิธานุชิต
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



อาจารย์พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณ
การทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ณปักษ์ เชื้อเงิน 586092

การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ชุตีระ ระบอบ, Ph.D.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน สัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างาน และพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุที่มีต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามสูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จำนวนพนักงาน 164 คน ใช้แบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยอนามัย และด้านปัจจัยจูงใจ โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และพนักงานรวม 8 คน

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล คือต้องการมีรายได้อย่างต่อเนื่อง และมีความเห็นว่าตนเองมีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานต่อไปได้ และมีภาระหนี้สินทำให้มีความจำเป็นต้องขยายอายุเกษียณการทำงาน สำหรับด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร รองลงมาคือ ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านโอกาสในการทำงาน และด้านหลักประกันที่ดีมีความสัมพันธ์โดยรวมต่อพนักงานเป็นแรงจูงใจในการขยายอายุเกษียณทำงาน

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน การเกษียณอายุอัญมณี และเครื่องประดับ

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION IN WORK TO EXTENDING THE
AGE FOR RETIREMENT WORK OF PRODUCTION STAFF IN THE GEM AND JEWELRY
A CASE STUDY OF PRANDA JEWELRY PUBLIC COMPANY LIMITED

NAPAPHAT CHUEANGOEN 586092

MASTER OF MANAGEMENT (INDUSTRIAL MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: CHUTIRA RABOB, Ph.D.

ABSTRACT

The purpose of this research were to study the motivation to work on extending the retirement age to work. By personal factors study of the relationship incentive to extend the retirement age to work. Survey administration and supervisors and employees near retirement to extend the retirement age to work. The sample size used in this study based on the formula of Krejcie and Morgan the sample used in this study were of employees 164 people query the motivation of the employees at the production of jewelry two aspects health factors. And the motivation factors the opinions were divided into 5 levels, the statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation. And one way analysis of variance (One-Way ANOVA) and interviews withseniorexecutives. Chief Executive and employs 8 people

The results revealed that the motivation factors to extended work. Was to have continued. And have no idea what their healthy strength to continue working. The debt burden there is a need to extend the retirement age to work for the incentive to work is to have good relations between people in an organization, followed by the conditions of employment, remuneration and benefits for the environment. Workthe nature of the practice the feedback works the career opportunities and secured good Is associated with the decision to extend the retirement age to work.

Keywords: Motivation in work, Retirement, Gem and Jewelry

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณ การทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท เพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินันท์ ระเบียบ อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ ภู่อรรถกุล กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล ประธานกรรมการสอบที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาที่ดียิ่งต่อผู้ศึกษา ตลอดจนมอบความรู้ ทักษะทางวิชาการ รวมถึงความเมตตากรุณา ความทุ่มเท คำสอนที่มีคุณค่า และกำลังใจที่ดีที่มอบให้กับผู้ศึกษาอยู่เสมอ

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ คณะอาจารย์ รวมถึงวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ แง่คิด และเปิดโลกทัศน์ในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำตรวจสอบความสมบูรณ์ของรูปเล่มและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงาน บริษัท เพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษา รวมถึงสละเวลาให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การศึกษาวิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม รุ่น 10 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ กำลังใจที่ดี ตลอดจนมิตรภาพที่มีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาในการศึกษา

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวของผู้ศึกษาทุกท่านที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษา รวมถึงเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของแรงงานสูงอายุ และเป็นแนวทางในการพัฒนา นโยบายเพื่อช่วยส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุต่อไป คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูทวเวิทแต่ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ณปภัช เชื้อเงิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 นิยามศัพท์	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 สมมติฐานการวิจัย	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดการทำงานของแรงงานสูงอายุ	8
2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	18
2.3 แนวคิดการขยายอายุเกษียณการทำงาน	38
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	60
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	62
3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ	62
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน กับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงาน	67
4.2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ	71
4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	78
4.4 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย t-test และ F-test (One-way ANOVA)	80
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	85
5.2 อภิปรายผล	87
5.3 ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย	95
ภาคผนวก ข หนังสือขออนุมัติการตรวจเครื่องมือวิจัย	96
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	99
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์	103
ประวัติผู้เขียน	107

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปลักษณะงานที่สอดคล้องกับร่างกายของผู้สูงอายุ	11
2	สรุปลักษณะงานที่สอดคล้องกับสภาพจิตใจของผู้สูงอายุ	12
3	รูปแบบค่าตอบแทนตามรูปแบบของการจ้างงานแรงงานสูงอายุ	14
4	กระบวนการทำงาน และปัจจัยเสี่ยงด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม ในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ	16
5	ข้อดีและข้อเสียจากการยืดหยุ่นเวลาทำงานของพนักงานในการจูงใจพนักงาน	24
6	ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัย	37
7	การคาดประมาณอัตราส่วนการเป็นภาระของวัยแรงงานต่อประชากรสูงอายุ ปี พ.ศ 2543-2573	38
8	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามข้อมูลทั่วไป	67
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน	70
10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจ ในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านโอกาสในการทำงาน	71
11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจ ในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	72
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านผลป้อนกลับของงาน	73
13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านหลักประกันที่ดี	74
14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน	75
15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ	76

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	77
17	แรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	79
18	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านเพศ	80
19	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุ	80
20	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านสถานภาพ	81
21	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านระดับการศึกษาสูงสุด	81
22	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน	82
23	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงาน	82
24	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงาน	83
25	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านภาระหนี้สินกับองค์กร	83

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวแบบทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย	29
2	ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม	32
3	ทฤษฎีความคาดหวัง(Porter and Lawler)	33
4	ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation)	34
5	ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs)	35



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตการค้าอัญมณี และเครื่องประดับคุณภาพสูงที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก จากการนำวัตถุดิบทั้งอัญมณี และโลหะมีค่ามากมายจากทั่วโลกเข้ามาสู่กระบวนการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมภายในประเทศ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมดาวรุ่งที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง มีการเจริญเติบโตทำกำไร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าสูง ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำมีการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจกว่า 900,000 คน รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตและการค้าอัญมณีและเครื่องประดับของโลก (Thailand : The World's Gems & Jewelry Hub) ภายในปีพ.ศ. 2564 เพื่อดึงดูดและกระตุ้นให้มีการซื้อขายสินค้าอัญมณีเครื่องประดับในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น และจากความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ จะผลักดันให้สินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของไทยเป็นสินค้าที่มีศักยภาพ (Product Champion) และโดดเด่นเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก รวมถึงสนับสนุนให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศไทยเพื่อซื้ออัญมณีและเครื่องประดับของไทยเพิ่มขึ้น กระทรวงการคลังได้ออกมาตรการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับของโลก โดยการบูรณาการแผนงาน การส่งเสริม และกำกับอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหลายหน่วยงานร่วมกับกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนเป็นหลักในการผลิตองค์ความรู้ ทักษะฝีมือ ความเชี่ยวชาญเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดการสร้างงาน และสร้างรายได้ให้แก่ประชากรของประเทศไทยได้อย่างมาก การจ้างงานในอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนมาก โดยมีแรงงานทางตรงไม่น้อยกว่า 865,000 คน จากการสำรวจสำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่ามีจำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยจำนวน 15,777 แห่ง ทั้งนี้อุตสาหกรรมนี้มีการจ้างงานอยู่อันดับที่ 5 เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทย จำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับกระจายตัวอยู่ในกรุงเทพฯ มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ภาคกลาง แรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอัญมณีเครื่องประดับที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการและครัวเรือนจำนวนทั้งสิ้น 865,656 คน แบ่งเป็นแรงงานต้นน้ำ 350,983คน (ร้อยละ 40.5) แรงงานกลางน้ำ 306,008 คน (ร้อยละ 35.3) และแรงงานปลายน้ำ 208,710 คน (ร้อยละ 24.2) แรงงานของสถานประกอบการส่วนใหญ่มีการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา(สำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
2553 : 68)

ปัจจุบันแรงงานในภาคการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ขาดแคลนช่างเทคนิคด้านการเจียรไนพลอยแท้ที่มีฝีมือระดับสูงต้องอาศัยประสบการณ์ทำงานมานานหลายปีหรือได้รับการอบรมเป็นพิเศษ เนื่องจากช่างระดับนี้ไม่สามารถฝึกฝนหรืออบรมในระยะสั้นได้ และช่างเจียรไนพลอยแท้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังมีบางส่วนที่มีปัญหาด้านฝีมือการเจียรไนที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ต้องผลิตทดแทนช่างฝีมือที่มีอายุมากขึ้นซึ่งสายตาจะไม่ดีเหมือนคนหนุ่มสาว และการถ่ายทอดองค์ความรู้ยังอยู่ในวงจำกัด ประกอบกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีราคาแพง ปัญหาด้านต้นทุนแรงงานสูงและแรงงานขาดแคลน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ม.ป.ป.) เป็นปัญหาสำคัญสำหรับผู้ประกอบการแรงงานทักษะฝีมือของไทยมีน้อยลงเนื่องจากขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมน้อยลง พนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับต้องทำงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่สะดวกและมีผลต่อสุขภาพในระยะยาว เนื่องจากต้องสัมผัสกับสารเคมี ฝุ่นผง และต้องทำงานโดยใช้สายตาที่อยู่กับแสงสว่างจ้าอย่างมาก อีกทั้งยังไม่ได้รับการยกย่องจากสังคมภายนอกซึ่งแตกต่างจากช่างศิลป์อื่นๆ ทำให้ขาดแคลนแรงงานคนรุ่นใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ปัญหาจากการทำงานของพนักงานผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ได้แก่รายได้/ผลตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายและไม่มีเหลือเก็บออม รวมทั้งปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายไม่เหมาะสมกับรายได้/ผลตอบแทน ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาปรับเงินเดือน/ผลตอบแทน โดยใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามองค์ประกอบของความชำนาญ ความรับผิดชอบ และงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาด้านคน ได้แก่ ไม่มีโอกาสได้ปรับตำแหน่งหรือได้รับความก้าวหน้าในองค์กร ไม่ได้รับการสนับสนุนให้ค้นคว้าความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและสื่อต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงาน และไม่มี ความมั่นใจในชีวิตการทำงาน องค์กรจึงควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มความรู้ความสามารถตามสายงานและหน้าที่ และพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเพิ่มเงินเดือนให้กับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอมา ปัญหาด้านลักษณะงาน วิธีการทำงานระบุว่า ในหน่วยงานมีการส่งงานที่เสร็จแล้วให้กับแผนกที่เกี่ยวข้องวันละหลายรอบ และขาดการติดต่อประสานงานในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดความล่าช้าและความผิดพลาดในกระบวนการผลิต องค์กรจึงควรปรับ/ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งควรกำหนดการมอบหมายและสั่งงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อน

เมื่อรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านการขาดแคลนแรงงาน ปัญหาทางด้านผลต่อสุขภาพของผู้ที่ทำงานในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับเป็นเวลายาวนาน และปัญหาที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับทุกด้านแล้ว ในอนาคตผู้ประกอบการจะเผชิญกับปัญหา

แรงงานที่มีประสบการณ์เข้าสู่ช่วงเกษียณอายุ และขาดแคลนแรงงาน ปัญหาการขาดแคลนแรงงานประเด็นสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร สังคมไทยกำลังเคลื่อนเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ คนไทยมีอายุเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่อัตราการเกิดลดลงทำให้สัดส่วนของจำนวนผู้สูงอายุต่อประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น หมายความว่า จำนวนแรงงานรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทดแทนแรงงานรุ่นเก่าไม่เพียงพอต่อความต้องการแรงงานภายในประเทศที่เพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน

บริษัทแพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งมานานกว่า 45 ปี พนักงานส่วนใหญ่อยู่กับบริษัทมาเป็นระยะเวลาช้านาน บริษัทกำหนดการเกษียณอายุของพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตไว้ที่อายุครบ 55 ปี โดยในเดือนธันวาคม ปี 2560 มีพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 1,410 คน บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) คำนึงถึงความจำเป็นในการจัดหาแรงงานเข้ามาทดแทนในระบบโดยสร้างบุคลากรเพื่อรองรับการขยายงานในอนาคตด้วยการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี และพัฒนาต่อยอดเป็นช่างฝีมือให้มีจำนวนมากขึ้น แต่ด้วยลักษณะงานในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ มีมูลค่าสินค้าสูงต้องทำด้วยความระมัดระวัง จึงต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ และมีผู้รู้ฝึกสอนเทคนิคการทำงานให้อย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถสร้างแรงงานฝ่ายผลิตให้เพียงพอกับความต้องการได้ แรงงานครบกำหนดอายุเกษียณ 55 ปี ที่มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ มีความเชี่ยวชาญ บริษัทมีการให้ขยายอายุเกษียณได้ด้วยความสะดวกใจ แต่มีจำนวนไม่มากที่ขยายอายุเกษียณตนเองอยู่กับองค์กรต่อไป บริษัทจึงมีแนวคิดในการศึกษาแนวทางการขยายอายุเกษียณในด้านรูปแบบการจ้างแรงงานสูงอายุ และรูปแบบค่าตอบแทนของการจ้างงาน และศึกษาการสนับสนุนจากภาครัฐ เพื่อให้เกิดความถูกต้องอันจะนำไปสู่การวางกรอบนโยบายของบริษัทต่อไป

ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีการกำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานในทุก ๆ มิติ เพื่อให้แรงงานที่มีคุณค่าอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและขยายอายุเกษียณการทำงาน การขยายอายุการทำงานมีตัวแปรหลักที่ใช้ประเมินลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับแรงงานสูงอายุ ประกอบด้วยทักษะสุขภาพกาย สุขภาพจิต ความรับผิดชอบ สภาพ หรือเงื่อนไขการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงเพื่อให้เหมาะสมกับแรงงานสูงอายุ และทำให้เกิดลักษณะของความเป็นครอบครัวในสถานประกอบการ เป็นการจูงใจให้แรงงานในรุ่นลูกหลานเข้ามาสู่สถานประกอบการซึ่งทำให้เกิดการดูแลระหว่างลูกหลานและแรงงานสูงอายุในสถานประกอบการแห่งเดียวกันได้ การรักษาแรงงานผู้สูงอายุให้อยู่ในองค์กร

ต่อไปจะทำให้มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพิ่มทักษะให้กับแรงงานรุ่นใหม่ และแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

แรงจูงใจมีความหลากหลายในแต่ละกลุ่มคน คนในแต่ละช่วงอายุ แต่ละความเชี่ยวชาญมีความต้องการต่างกัน อย่างเช่น กลุ่มคนเก่ง กลุ่มผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ และมีผลการปฏิบัติงานเยี่ยม มักมีแรงจูงใจในการทำงานต่อองค์การน้อยกว่ากลุ่มอื่นทั้ง ๆ ที่คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มองค์การต้องการรักษาไว้(จิรประภา อัครบวร. 2554 : 53-65)แนวทางในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การไปนาน ๆ ผู้ประกอบการจึงควรพิจารณาแรงจูงใจหรือ “สิ่งตอบแทน” ที่พนักงานอาจมองว่ามีความสำคัญมากกว่า “ค่าจ้าง” เช่น การให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงานในองค์กร การยืดหยุ่นวันและเวลาทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โอกาสในการแสดงความสามารถ คำชมจากหัวหน้างาน สร้างบรรยากาศในการทำงานโดยมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสม หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัตโนมัติและเครื่องประดับ เนื่องจากเป็นแรงงานที่มีความสำคัญ ต้องใช้เวลานานในการฝึกฝนให้มีทักษะ มีฝีมือ แต่ในกระบวนการทำงานผลิตอัตโนมัติและเครื่องประดับมีความเสี่ยงจากการใช้ร่างกายบางส่วนซ้ำ ๆ เป็นเวลาต่อเนื่องหลายปี เช่น สายตาจากแสงสว่าง เสียงดังจากเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน ความเมื่อยล้าจากการนั่งทำงานเป็นเวลานาน การสูดดมน้ำยา และสารเคมี จึงอาจเป็นปัญหาให้แรงงานออกจากองค์กรก่อนเวลาอันควร หรือเมื่อครบกำหนดอายุเกษียณแล้วไม่มีแรงจูงใจในการทำงานที่จะอยู่ในองค์กรต่อไปผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้พนักงานฝ่ายผลิตของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอัตโนมัติและเครื่องประดับ เพื่อเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานมีแนวทางในการรักษาพนักงานที่เข้าสู่ช่วงการเป็นแรงงานสูงอายุที่มีศักยภาพมีความพร้อมให้อยู่กับองค์กรได้อีกนาน ซึ่งจะเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญาที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการผลิตอัตโนมัติและเครื่องประดับ รวมทั้งลดต้นทุนด้านแรงงานขององค์กรในระยะยาว และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้อุตสาหกรรมอัตโนมัติและเครื่องประดับให้เป็นศูนย์กลางการค้าอัตโนมัติและเครื่องประดับของโลกได้สำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กับการขยายอายุเกษียณการทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานใกล้เคียงของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงาน

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานใหญ่ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 300 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ เมษายน 2560) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามสูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จำนวนพนักงาน 164 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ทั้งด้านปัจจัยอนามัยและด้านปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 2552) โดยด้านปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย นโยบายการบริหารขององค์กร การมีหัวหน้างานที่ดี สภาพการทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานด้านปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ประกอบด้วย การให้โอกาสให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน การให้โอกาสพนักงานตระหนักในความสำเร็จของงานนั้นๆ การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง การให้มีความรับผิดชอบ การให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่

1.4 นิยามศัพท์

องค์กร/สถานประกอบการ หมายถึง บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับขนาดใหญ่เป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

พนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ หมายถึง พนักงานที่มีการจ้างงานแบบรายเดือน ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในกระบวนการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ มีอายุ 45 ขึ้นไป

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีสิ่งกระตุ้นหรือมีแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความสมัครใจ

ขยายอายุเกษียณการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) หลังครบอายุเกษียณการทำงาน 55 ปี แล้วสมัครใจขยายอายุการทำงานอยู่ในองค์กรที่สังกัดอยู่ต่อไปด้วยความสมัครใจ(หมายเหตุ : อายุเกษียณการทำงาน 55 ปีขึ้นไป)

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการขยายอายุเกษียณการทำงานของแรงงานฝ่ายผลิตในบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

2. ผลการวิจัยความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณของแรงงานสูงอายุ นำมาเป็นแนวทางพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานสูงอายุ ทำให้การกำหนดนโยบายขยายอายุเกษียณการทำงานมีความชัดเจน เกิดความพึงพอใจของนายจ้างและลูกจ้างตามหลักการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท

3. เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของแรงงานสูงอายุ นำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบการจ้างงานแรงงานสูงอายุที่เป็นตัวอย่างในด้านการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

1.6 สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ภาระหนี้สิน ที่ต่างกัน ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่สัมพันธ์กับการขยายอายุเกษียณแตกต่างกัน

2. แรงจูงใจในการทำงาน ด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านผลป้อนกลับของงานด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์โดยรวมต่อพนักงานเป็นแรงจูงใจให้พนักงานขยายอายุเกษียณการทำงานในองค์กร



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณ การทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับกรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดการทำงานของแรงงานสูงอายุ
- 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดการขยายอายุเกษียณการทำงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดการทำงานของแรงงานสูงอายุ

ปัจจุบันประเด็นผู้สูงอายุได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในสังคมไทยเนื่องจากประเทศไทยได้ก้าวเป็นสังคมผู้สูงอายุ และมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุในอัตราที่รวดเร็ว ประเด็นสำคัญที่มีการพูดถึงกันมาก คือ เรื่องหลักประกันรายได้ของผู้สูงวัย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแหล่งรายได้ที่สำคัญของผู้สูงอายุไทย คือ เงินช่วยเหลือจากบุตรหลาน แต่ปัจจุบันคนไทยมีลูกกันน้อยลง การหวังพึ่งลูกหลานให้ช่วยเหลือด้านการเงินยามชราจึงไม่สามารถเป็นทางเลือกหลักของผู้สูงอายุจำนวนมากอีกต่อไปการก้าวขึ้นสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็วของสังคมไทยส่งผลกระทบต่อกำลังการผลิต วิถีชีวิตและพฤติกรรมของผู้คนในสังคม จึงเป็นประเด็นที่สังคมไทยควรต้องตระหนัก และร่วมกันเตรียมความพร้อมรับมือในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการดูแลสุขภาพ การขาดแคลนแรงงาน การจ้างแรงงานในสถานประกอบการ และการสร้างหลักประกันรายได้ของผู้สูงอายุ ทั้งนี้แนวคิดการจ้างแรงงานสูงอายุที่สำคัญมีดังนี้

1. แรงงานสูงวัยขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทยกำลังเข้าสู่สถานการณ์ที่โครงสร้างประชากรเริ่มเปลี่ยนแปลงไป คือ กำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยมากขึ้นประชากรมีอายุเฉลี่ย 76 ปี โดยผู้ที่อายุ 60 ปีขึ้นไป มีจำนวนประมาณร้อยละ 14 -15 ของประชากรทั้งหมดอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุไทยเป็นอันดับ 2 ของอาเซียนรองจากสิงคโปร์อนาคตคาดว่าในปี 2564 ประเทศไทยจะเป็นสังคมผู้สูงอายุคือ มีประชากรสูงอายुर้อยละ 20 ของประชากรรวม และคาดว่าปี 2578 จะมีประชากรสูงอายุประมาณร้อยละ 30 สถานการณ์ที่สำคัญคือ แม้เกษียณแล้วผู้สูงอายุยังสามารถทำงานได้ ส่วนสถานประกอบการยังขาดบุคลากรที่มีทักษะและประสบการณ์ และยังขาดช่วงการพัฒนาเด็กรุ่นใหม่

มีศักยภาพขึ้นมาทดแทน จึงควรกำหนดตัวเลขการเกษียณอายุที่เหมาะสมร่วมกัน โดยพิจารณาแบบค่อยเป็นค่อยไปให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการการจ้างงานต้องเน้นความพอใจทั้งสองฝ่าย พิจารณางานที่เหมาะสมผู้สูงอายุบางคนอาจไม่สามารถทำงานเดิมได้ในเรื่องกฎหมายต้องเอากฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาดูว่ามีความขัดแย้งกันหรือไม่การจ่ายเงินผู้สูงอายุต้องพิจารณาประโยชน์ของผู้สูงอายุเป็นหลัก เช่น การมีกองทุนกับการจ่ายตรงไม่ใช่ทุกอาชีพทุกงานผู้สูงอายุจะทำได้ เพราะสภาพร่างกายเปลี่ยนไปต้องพิจารณาความเหมาะสม และพิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นงบประมาณที่สนับสนุนโดยรัฐ ต้องฉายภาพให้เห็นว่าในปัจจุบันผู้สูงอายุคนหนึ่งรัฐต้องจ่ายค่าอะไรบ้างปัจจุบันกระทรวงแรงงานใช้ 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์กระจายงานสู่บ้านหรือชุมชนกลยุทธ์ขยายอายุเกษียณราชการกลยุทธ์ส่งเสริมการจ้างงานต่อเนื่องภาคเอกชนกลยุทธ์ส่งเสริมการจ้างงานให้กับผู้สูงอายุในอาชีพที่เหมาะสมกับวัย ประสบการณ์การทำงานและสมรรถนะทางร่างกาย และกลยุทธ์การสร้างฐานข้อมูลตลาดแรงงานด้านผู้สูงอายุ (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส) สรุปผลการสัมมนาแรงงานสูงวัยลมหายใจของอนาคต 2559 : 1-7)

2. แรงงานสูงวัยพลังสำหรับภาคธุรกิจในสังคมไทย มีผู้สูงอายุจำนวนไม่น้อยที่มีศักยภาพมีส่วนร่วมในการทำงานและการพัฒนาเศรษฐกิจโดยผู้สูงอายุประมาณร้อยละ 38 เป็นผู้กำลังทำงานอยู่ และมีกำลังทำงานอยู่ และมีผู้สูงอายุอีกจำนวนไม่น้อยที่ประสงค์จะได้ทำงานต่อไปผู้สูงอายุส่วนใหญ่ทำงานนอกระบบ มีที่เป็นลูกจ้างเอกชนประมาณร้อยละ 13 หรือประมาณ 400,000 คนมูลเหตุจูงใจทำให้จ้างแรงงานสูงวัยเนื่องจาก แรงงานขาดแคลน แรงงานใหม่ต้องพึงพิงแรงงานต่างชาติเต็มแรงงานวัยใหม่อขึ้นมาแทนยากเด็กรุ่นใหม่ไม่เลือกเข้ามาทำส่วนใหญ่ไปทำธุรกิจส่วนตัว หรือเรียนต่อดังนั้นจึงควรหันมามองคนที่มีอยู่รักษาคนเก่าดีกว่าต้องหาและฝึกคนใหม่คนใหม่สู้คนเก่าไม่ได้เพราะคนเก่าเข้าใจงานมีทักษะมีความชำนาญ ช่วยแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดีการรักษาคคนเก่าทำให้ได้ใจคนงาน คนงานไม่ต้องกลัวตกงาน และรักองค์กรมากขึ้น

3. แนวทางการจ้างงานผู้สูงวัยมีการขยายอายุเกษียณเช่นจาก 50 ปีเป็น 55 ปีหรือบางแห่งขยายจาก 55 ปีเป็น 60 ปีถ้าเกินช่วงอายุที่ขยายเกณฑ์เกษียณจะพิจารณาจ้างต่อเป็นรายๆไปกรณีสามารถทำต่อได้จะให้ทำต่อในตำแหน่งเดิมเงินเดือนเท่าเดิมแต่เน้นหนักในเรื่องงานบริหารให้เป็นที่ปรึกษาในส่วนงานที่เขามีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญกรณีพอทำได้แต่ไม่เต็มเวลาจะให้ทำตำแหน่งเดิมแต่ไม่ต้องทำเต็มเวลา โดยมีการหาผู้ช่วยให้และให้เขาฝึกผู้ช่วยไปด้วยพอทำไม่ไหวผู้ช่วยก็ขึ้นมาแทนกรณีทำตำแหน่งเดิมไม่ไหวจะมีการเปลี่ยนตำแหน่งบ้างตามความเหมาะสมโดยบางที่ไม่ลดเงินเดือนบางที่พิจารณาค่าตอบแทนตามเนื้องานบางที่กำลังจะเพิ่มให้มีpart time เช่นเป็นสัญญา 3 เดือน 6 เดือน 1 ปีหรือคิดเป็นรายชั่วโมงองค์กรควรพิจารณาการมอบงานที่เหมาะสมทางใจต้องไม่กดดันเกินไปทางกาย ไม่หนักเกินสมรรถนะทางร่างกายควรมีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน

อย่างต่อเนื่องไม่จำเป็นต้องจ้างผู้สูงอายุมาทำงานในสถานประกอบการ แต่อาจให้ทุนเขาทำผลิตภัณฑ์ที่บ้านแล้วมาส่งบริษัทโดยพิจารณาเลือกผลิตภัณฑ์ที่เขาถนัดโดยบริษัทกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์การจ้างงานแรงงานสูงวัยต้องเกิดจากความสมัครใจของทั้งแรงงานสูงวัยที่จะทำงานต่อและสถานประกอบการที่จะรับแรงงานสูงวัย โดยมีปัจจัยประกอบหลาย ๆ ประการ กล่าวคือ

1) ปัจจัยด้านลูกจ้างมีปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหลายประการ เช่น ศักยภาพทางด้านร่างกายและสุขภาพ สถานะทางการเงิน และการวางแผนทางการเงินเพื่อการเกษียณอายุ รวมถึงปัจจัยแวดล้อมประกอบในด้านครอบครัว และการดำเนินชีวิต ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการทำงานของผู้สูงวัย ในลักษณะที่ต่างกันไปในรายบุคคล เช่น การทำงานในสถานที่เดิม การออกจากงานเดิมแล้วยังคงทำงานในระบบในสถานที่ใหม่การออกไปทำงานนอกระบบในด้านสภาพร่างกาย และสภาพจิตใจสามารถสรุปลักษณะงานที่สอดคล้องกับการทำงานของผู้สูงอายุดังนี้

ตารางที่1สรุปลักษณะงานที่สอดคล้องกับร่างกายของผู้สูงอายุ

สภาพลักษณะด้านร่างกายผู้สูงอายุ	ลักษณะงาน
ผู้สูงอายุโดยทั่วไปตัดสินใจช้า (แต่การตัดสินใจไม่ค่อยผิดพลาด) ความสามารถในการเคลื่อนไหวลดลงกล้ามเนื้อและข้อต่อไม่ดี ความสมดุลของร่างกายลดลง ทำให้มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุได้สูง	หลีกเลี่ยงการทำงานที่ต้องยกของหนัก แบกหามงานที่ก้มๆเงยๆ หรือเอี้ยวตัวมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมที่ลื่น งานที่ทำให้ตกใจง่าย เช่น ระเบิด หรือมีเสียงดัง
ความสามารถในการควบคุมอุณหภูมิของร่างกายลดลง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับอุณหภูมิยาก ความสามารถในการตอบสนองต่อความร้อน-หนาวรอบ ๆ ตัวลดลง	ไม่ควรทำงานใช้แรงงานติดต่อกันเป็นเวลานาน เพราะอุณหภูมิในร่างกายอาจสูงเกินไป เช่น ไม่ควรทำงานกลางแจ้ง การทำงานใช้แรงงานต่อเนื่องกันหลายชั่วโมงในที่ร้อนจัด ควรเลี่ยงการทำงานที่มีตารางการทำงานไม่แน่นอน หรือเปลี่ยนไปมาระหว่างกะกลางวัน-กลางคืน
ผู้สูงอายุส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องสายตาและการได้ยิน	สถานที่ทำงานควรมีแสงสว่างมาก หลีกเลี่ยงการใช้ตัวหนังสือเล็ก ไม่ควรทำงานในที่ที่มีเสียงดัง

ที่มา: ธนยศ สุมาลย์โรจน์ และฮานาน มูฮิบบะตุคติน นอจิ สุขไสว(2558) ผู้สูงอายุในโลกแห่งการทำงาน : มุมมองเชิงทฤษฎีทางกายจิตสังคม,วารสารปัญญาภิวัฒน์,ปีที่ 7 ฉบับที่1(244) <https://journal.pim.ac.th/pages/aging-inthe-world-of-work-biopsychosocial>

2) สภาพด้านจิตใจของผู้สูงอายุที่เกี่ยวข้องกับงาน (Psychological Domain) นอกจากผู้สูงอายุต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของร่างกายแล้ว ยังต้องเผชิญกับความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ผู้สูงอายุต้องปรับตัวกับการสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจอันได้แก่ การเสียอิสรภาพในการควบคุมตนเองจากที่เคยทำอะไรด้วยตัวเองกลับต้องเป็นฝ่ายพึ่งพิงคนอื่น ๆ การสูญเสียรายได้ที่เคยได้รับ การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก ทั้งในลักษณะการตายจากของคู่สมรส เพื่อนฝูง และการพลัดพรากของบุตรที่ไปมีครอบครัวใหม่

ตารางที่2 สรุปลักษณะงานที่สอดคล้องกับสภาพจิตใจของผู้สูงอายุ

ลักษณะผู้สูงอายุ	ลักษณะงาน
สติปัญญา	เน้นงานที่ต้องใช้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับภาษามากกว่างานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถทางมิติสัมพันธ์ การคำนวณซับซ้อน และต้องใช้สมาธิมาก
การเรียนรู้และความจำ	ต้องเน้นงานที่เป็นขั้นเป็นตอน มีความซับซ้อนน้อย มีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาในการเรียนรู้และปฏิบัติ ควรเลี่ยงงานใหม่ ๆ ที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน
ความเครียดในงาน	ทำได้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับแต่ต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ควรหลีกเลี่ยงงานที่ทำให้เกิดความเครียด เช่น งานที่ต้องตัดสินใจสูง งานที่มีเวลาจำกัด กดดัน ฯลฯ ผู้สูงอายุต้องหมั่นดูแลสุขภาพ รู้จักผ่อนคลายความเครียด
แรงจูงใจ	ผลตอบแทนของงานควรมุ่งเน้นในด้านการให้สวัสดิการตามความต้องการ ในด้านร่างกายสวัสดิการ มากกว่าการตอบแทนเป็นตัวเงิน
การรับรู้ตนเองและความรู้สึกมีคุณค่า	เน้นการทำงานเพื่อสังคม งานที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบตัว มีการรวมกลุ่มของบุคคลวัยเดียวกัน

ที่มา: ธนยศ สุมาลย์โรจน์ และฮานานมูฮิบบะตุตดิน นอจิ สุขไสว(2558) ผู้สูงอายุในโลกแห่งการทำงาน : มุมมองเชิงทฤษฎีทางกายจิตสังคม,วารสารปัญญาภิวัฒน์,ปีที่7 ฉบับที่1(247) <https://journal.pim.ac.th/pages/aging-inthe-world-of-work-biopsychosocial>

จากการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้สูงอายุตามมุมมองทฤษฎีทางกายจิตสังคม ทำให้ทราบลักษณะงานที่สอดคล้องกับผู้สูงอายุ เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งตัวผู้สูงอายุเอง ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานต่อไป และผู้ประกอบการควรจัดงานและสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุ เช่น จัดหาเครื่องทุ่นแรงให้ผู้สูงอายุที่ทำงานลักษณะเดียวกับผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานทั่วไป หลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้กำลังและการเคลื่อนไหวสูง พัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุในการใช้เทคโนโลยีในขณะเดียวกัน ต้องพัฒนาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อผู้สูงอายุ ควรจัดเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกเวลาในการทำงานได้ ควรจัดให้มีการอบรมผู้สูงอายุงานโดยใช้หลักสูตรที่ต่อยอดกับทักษะหรือประสบการณ์เดิมที่มีอยู่แล้ว และจัดสวัสดิการด้านสุขภาพที่เหมาะสมสนับสนุนให้ผู้สูงอายุที่ยังมีศักยภาพในการทำงานได้สามารถปฏิบัติงานตามศักยภาพที่มี สำหรับตัวผู้สูงอายุเอง จำเป็นต้องฝึกฝนตนเองให้มีทักษะที่ทันสมัยอยู่เสมอเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดูแลรักษาสุขภาพกายและใจอย่างสม่ำเสมอ

4. รูปแบบของการจ้างงานแรงงานสูงวัยและรูปแบบค่าตอบแทนของการจ้างงานได้แก่ การจ้างกลับเข้ามาใหม่เมื่อเกษียณอายุ จะมีการประเมินเพื่อจ้างกลับเข้ามาใหม่โดยให้ค่าจ้าง และสวัสดิการตามที่ตกลงกันเกณฑ์การคัดเลือกการจ้างแรงงานสูงวัยใหม่เป็นการกำหนดจาก สถานประกอบการสัญญาจ้างงานใหม่ส่วนใหญ่เป็นแบบปีต่อปี เพื่อประเมินศักยภาพ การทำงานเป็นระยะหรือการขยายอายุเกษียณออกไป และอาจใช้เสริมกับการให้แรงงานมีการ เปลี่ยนที่ทำงาน เช่น เปลี่ยนจากงานที่ใช้แรงงานมากเป็นงานที่ใช้แรงงานน้อยลงสถานประกอบการ สามารถสร้างระบบควบคุมคุณภาพการผลิตที่เกิดภายนอกได้โดยจัดระบบการมอบงาน การตรวจสอบควบคุมคุณภาพชิ้นงานเปลี่ยนจากการจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนเป็นการจ่ายตาม ชิ้นงานจะสร้างความยืดหยุ่นให้กับผู้ประกอบการ ทั้งด้านการลดจำนวนพนักงาน และค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายคงที่ ในด้านรูปแบบค่าตอบแทนของการจ้างงานแรงงานสูงวัย ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 รูปแบบค่าตอบแทนตามรูปแบบของการจ้างงานแรงงานสูงอายุ

รูปแบบ	ประกันสังคมเดิม	เงินชดเชยการออกจากงาน	เงินเดือนใหม่ และสวัสดิการพื้นฐาน	ประกันสังคมใหม่	ข้อสังเกต
1. จ้างงานกลับเข้าใหม่	ขาดจากระบบประกันสังคม จึงมีสิทธิในบำนาญ/บำเหน็จตามสิทธิที่สะสม	ได้ รั บ เ จี น ช ด เ ช ย ต าม สิ ท หิ	ฐานเงินเดือนและสวัสดิการได้ไม่ต่างจากเดิม	สามารถสมัครเข้าระบบโดยเริ่มนับระยะเวลาส่งเงินสมทบใหม่หากเกิน 60 ปี	กิจการสามารถเลือกหรือตัดสินในการจ้างงานด้วยระบบสัญญาเป็นงาน ๆ โดยพนักงานอาจไม่ต้องอยู่ในระบบประกันสังคมตามมาตรา 33
2. การ ข ย า ย อ า ยู เกษียณ	ยังอยู่ในระบบประกันสังคม ดังนั้นจึงอาจยังไม่ได้สิทธิบำนาญหรือบำเหน็จ แต่สามารถสะสมอายุการส่งเงินสมทบ	ยังไม่ได้รับเงินชดเชยตามสิทธิ	ฐานเงินเดือนและสวัสดิการได้ไม่ต่างจากเดิม	เนื่องจากการขยายอายุการทำงานไม่ได้ออกจากระบบประกันสังคมและเป็นการสมทบ ที่ต่อเนื่อง	แรงงานไม่เสียสิทธิจากระยะเวลาการจ่ายสมทบแต่ไม่ได้เงินก้อน นายจ้างและลูกจ้างอาจมีข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับเงินชดเชยการออกจากงานโดยแบ่งจ่ายเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แรงงานทำงานต่อ
3. รูปแบบยืดหยุ่น (นอกระบบ)	ขาดจากระบบประกันสังคม จึงมีสิทธิในบำนาญ/บำเหน็จตามสิทธิที่สะสม	ได้ รั บ เ จี น ช ด เ ช ย ต าม สิ ท หิ	กรณีที่ไม่ได้เป็นพนักงานของกิจการจะไม่ได้รับสวัสดิการอื่นเนื่องจากสถานะจะเป็นการรับงานไปทำและค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับข้อตกลง	ไม่ได้อยู่ในระบบประกันสังคมตามมาตรา 33 แต่ประกันตนสามารถเป็นผู้ประกันตน ตามมาตรา 39 ได้ และเป็นการจ่ายสมทบที่คงที่	บริษัทอาจเลือกรูปแบบหรือวิธีการจ้างงานที่มีความเหมาะสม รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนสามารถเป็นอิสระได้ ทั้งนี้การใช้ระบบที่ยืดหยุ่นอาจขึ้นกับประเภทของกิจการ ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ
4. จ้างงานผู้สูงอายุใหม่	อาจมีหรือไม่มีสิทธิประโยชน์มาก่อน โดยเฉพาะแรงงานที่มาจากนอกระบบ	ไม่มี	ได้ตามข้อกำหนดตามสัญญา	สามารถสมัครเข้าระบบโดยเริ่มนับระยะเวลาส่งเงินสมทบใหม่ หากอายุไม่เกิน 60 ปี	อาจมีการระบุระยะเวลาทำงานการประเมินผลไว้ในสัญญา เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เข้ามาใหม่ ซึ่งอาจมีต้นทุนในการฝึกอบรมที่สูงกว่าเดิม

ที่มา:โครงการวิจัยถอดบทเรียนสถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานสูงอายุ (2559: 51)

5. อุปสรรคในการจ้างแรงงานสูงอายุ ได้แก่ ขาดแหล่งข้อมูลที่แสดงฐานรายชื่อแรงงานสูงอายุ ซึ่งรัฐควรจะทำฐานข้อมูลแรงงานสูงอายุให้ผู้ประกอบการผู้สูงอายุหลายคนไม่ยากทำต่อแม้บริษัทอยากให้ทำต่อดังนั้นต้องหาปัจจัยที่จะช่วยให้เขาอยากทำต่อบางคนอยากทำต่อแต่ยังขาดทักษะขาดประสบการณ์ทำให้ไม่สามารถจ้างต่อได้

จากการศึกษาการทำงานของแรงงานสูงอายุ สามารถสรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ว่า ภาคเอกชนควรพิจารณาใช้มาตรการตามช่วงระยะเวลา คือ ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวโดย เป้าประสงค์ที่สำคัญคือทุกสถานประกอบการต้องมีการจ้างแรงงานสูงอายุในอัตราส่วนที่เหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของแรงงานสูงอายุ และมีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุซึ่งจัดเป็นการดำเนินการที่เป็นปกติของสถานประกอบการและต้องมีอยู่ในสถานประกอบการโดยแรงงานในแต่ละช่วงอายุสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความสัมพันธ์ที่ดีและไม่มีการเลือกปฏิบัติด้านอายุ

บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับขนาดใหญ่ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ในนามของ บริษัท แพรนด้า ดีไซน์ จำกัด ต่อมาได้จัดตั้งบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด ขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2527 และได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2533 ซึ่งได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2537 มีโรงงานผลิตสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย 2 แห่งคือ ที่ตั้งสำนักงานใหญ่เลขที่ 28 ซอยบางนา-ตราด 28 แขวงบางนาเขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260 (รายงานประจำปีกลุ่มบริษัท แพรนด้า 2559.) ในเดือนธันวาคมปี 2560 บริษัทมีพนักงานอยู่ที่โรงงานในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,150 คน แบ่งเป็นฝ่ายผลิตจำนวน 1,410 คน ฝ่ายสนับสนุนจำนวน 740 คน และมีโรงงานผลิตแห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมสุนารี จังหวัดนครราชสีมาจำนวนพนักงาน 850 คน กลุ่มบริษัท แพรนด้า (Pranda Group) ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตจัดจำหน่ายและค้าปลีกเครื่องประดับแท้เป็นหลัก ซึ่งมีการกระจายฐานลูกค้าไปยังภูมิภาคที่สำคัญของโลก อันได้แก่ อเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชียมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการผลิตและการค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญของโลกได้สำเร็จพันธกิจ กลยุทธ์ และคุณค่าร่วมของกลุ่มบริษัทแพรนด้า ที่มีความสำคัญในด้านแรงงาน คือ การสร้างโอกาส เสริมศักยภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับบุคลากรความรับผิดชอบต่อสังคมได้ถูกรวมเข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งในปรัชญาการดำเนินธุรกิจของบริษัท ด้วยหลักความเชื่อที่ว่าเมื่อพนักงานมีความสุขและมีแรงบันดาลใจแล้ว พนักงานจะดูแลและสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าส่งผลต่อไปยังความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ทำให้บริษัทฯ สามารถจัดสรรโครงการดีๆ เพื่อสังคมได้ดียิ่งขึ้นมีการสร้างวัฒนธรรมการทุ่มเททำงานด้วยหัวใจ เอาใจใส่ทุกรายละเอียดด้วยแนวทางที่เป็นแก่นแท้ขององค์กรที่

ยึดถือร่วมกัน (Core Values) พัฒนาทักษะ ซืดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในการเป็นทีมงานมืออาชีพที่เชี่ยวชาญแต่ละสายงานสร้างสุขให้กับพนักงานด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ครอบคลุมทุกด้าน อันเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สะท้อนผ่านผลงานเครื่องประดับคุณภาพงานฝีมือ

ในด้านกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และเครื่องประดับมีความเสี่ยงต่อสุขภาพของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์และเครื่องประดับอาจเกิดผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงาน จากการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ขาดความใส่ใจ และขาดความเข้าใจถึงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน และปัจจัยเสี่ยงด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม พนักงานผู้ปฏิบัติงานจึงอาจมีสุขภาพร่างกายที่ไม่เอื้ออำนวยให้ทำงานต่อไปได้เมื่อเข้าสู่ช่วงแรงงานสูงอายุ มีดังนี้

ตารางที่ 4 กระบวนการทำงาน และปัจจัยเสี่ยงด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมในการผลิตผลิตภัณฑ์และเครื่องประดับ

ปัจจัยด้านกระบวนการ	ความเสี่ยง
1. การติดต้นเทียน	การสูดดมเมทานอล เบนซินขาว ไอโซโทเพิล แอลกอฮอล์ และ ไพรพิลินไกลคอล
2. การหล่อ	ความร้อนจากการหล่อ และการสูดดมไซยาไนด์ กรดซัลฟามิก กรดไนตริก และ กราดฟอสฟอริก
3. การชุบโลหะ	การสูดดมไซยาไนด์และสารเคมีที่ใช้ในการชุบล้างโลหะ ได้แก่ น้ำยาชุบ กรดซัลฟิวริก และ โซเดียมไฮดรอกไซด์
4. การตกแต่งชิ้นงาน	ฝุ่นและสารเคมี ได้แก่ ครั่ง ทินเนอร์

ตารางที่ 4 กระบวนการทำงาน และปัจจัยเสี่ยงด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ(ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยงด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยง
1. ปัญหาแสงสว่าง	การทำงานในสถานที่ที่มีแสงสว่างมากหรือน้อยเกินไป ส่งผลกระทบต่อสายตา หรือการทำงานที่ใช้สายตามาก ๆ ส่งผลต่อสุขภาพของดวงตาและประสิทธิภาพการมองเห็นในระยะยาว และยังมีปัจจัยเสี่ยงจากเศษเพชร พลอย หรือน้ำยากระเด็นเข้าตา
2. ปัญหาฝุ่นละออง	สูดดมผงฝุ่นละออง จากกระบวนการเลื่อย การขึ้นรูป การขัด และการเจียรระไน
3. ปัญหากลิ่นเหม็น	สูดดม น้ำยา หรือ สารเคมีต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการทำงาน
4. ปัญหาเสียงดัง	การได้ยินเสียงดังต่อเนื่องเป็นเวลานาน อาจทำให้เกิดความผิดปกติในการได้ยิน

ที่มา :โครงการพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2558. 5-26)

การดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีการใช้สารเคมีและน้ำยาต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานหลายขั้นตอน จำเป็นต้องมีการป้องกันเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม และดูแลสุขภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพิ่มขึ้น และลดอัตราการสูญเสียของชิ้นงานได้ ผู้ประกอบการควรมีการดูแลพนักงานให้ใช้อุปกรณ์ป้องกันตามลักษณะงานที่ทำตามความเหมาะสม และรับฟังพนักงานในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงตามความถนัดของแต่ละบุคคลจัดให้มีโครงการตรวจสุขภาพสำหรับพนักงานสม่ำเสมอ ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ที่มีอันตรายมากเป็นพิเศษ การป้องกันอันตรายจากสารเคมี จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่เบื่อหน่ายการทำงาน ทำให้มีพนักงานสุขภาพร่างกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน ทำให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในด้านปัจจัยค่าจ้าง เกิดความผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้มีการขยายอายุเกษียณการทำงานไปนาน ๆ เท่าที่ยังมีกำลังกาย และกำลังใจอยากจะทำงานเพื่อองค์กรด้วยความมุ่งมั่นผู้บริหารในสถานประกอบการควรมีวิสัยทัศน์ในการเห็นคุณค่าของพนักงานผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในระยะยาว เนื่องจากอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้

แรงงานที่มีฝีมือทักษะความชำนาญ ความประณีต และความละเอียดอ่อนของแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการนำเทคโนโลยีเครื่องจักร และเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตเพิ่มขึ้นในการผลิตแต่ในหลายขั้นตอนการผลิตก็ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนแรงงานคน

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

การทำธุรกิจหรืองานอุตสาหกรรมเป็นงานที่จะต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสีย กำไรขาดทุน ทั้งการดำเนินงานยังเต็มไปด้วยการแข่งขันในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การตลาด รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนการผลิต และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ปัญหาที่ต้องประสบกันมาทุกยุคทุกสมัย คือการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งจัดเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์กร ทำอย่างไรจะให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นทำงานเต็มที่ เต็มความสามารถเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุดในระดับปริมาณมากที่สุด ผู้บริหารหลายคนอาจคิดถึงกลยุทธ์การให้รางวัลและการลงโทษ การเสริมสร้างให้คนทำงานได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพแล้วยังเน้นบรรยากาศที่ผู้ปฏิบัติมีความสุขความพอใจและเต็มใจลงแรงเพื่อให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวคือการจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ซึ่งผู้ทำควรให้ความสำคัญและสนใจศึกษาเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า ในการศึกษาเรื่องนี้จึงได้รวบรวม ความหมายของแรงจูงใจ ประเภทของแรงจูงใจ รูปแบบของแรงจูงใจ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และการประยุกต์ความรู้เรื่องแรงจูงใจในการทำงานไปใช้ในการขยาย เกษียณอายุ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Movere” (Kidd, 1793:101) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To Move” มีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” ความหมายอย่างกว้างๆ ของ “แรงจูงใจ” คือสิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นก่อนที่คนจะมีพฤติกรรมใดๆ ขึ้นมา ต้องเริ่มด้วยกระบวนการของความคิด คือต้องอาศัยประสบการณ์ มีการลำดับเหตุการณ์ที่ผ่านเข้ามาเข้าด้วยกันแล้วเกิดการตัดสินใจที่จะกระทำขึ้น แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยตรง คำว่าแรงจูงใจจึงมีความหมายไว้ต่างๆ กัน ผู้ศึกษาจึงได้เลือกความหมายของแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนี้

ไมเคิล ดอมเจน (Domjan 1996:199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

แอนนิต้า อี วูลฟอล์ค (Anita E. Woolfolk 1995 : 130) ให้ความหมายว่า การจูงใจเป็น ภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551: 207-208) ให้ความหมายว่า การจูงใจ และหน้าที่ของผู้บริหารใน การจูงใจไว้ว่า การจูงใจ คือกระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้แนะ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมาย โดย ผู้บริหารมีหน้าที่จูงใจพนักงาน หรือตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล (Individual Need) สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) การจูงใจประสบผลสำเร็จโดยง่าย เมื่อ องค์การบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็ได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

ชูลิพร ชัยมา (2550: 7) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งที่กระตุ้นหรือแรงผลักดันทั้ง ภายในและภายนอก ทั้งบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลทำงานหรือทุ่มเทในวามที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ ตามเป้าหมาย

วิสาข์ อนุกุล (2550: 13) แรงจูงใจหมายถึง สิ่งที่สามารถโน้มน้าว ชักนำ หรือกระตุ้นให้ บุคคลมีพฤติกรรมหรือการกระทำด้วยความมานะพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่าความหมายแรงจูงใจคือ วิธีการพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมี ผลกระทบต่อการตัดสินใจ การจูงใจที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ และเป็นเครื่องมือของ การมีอิทธิพล การจูงใจเป็นการใช้เหตุผล หรือการขอร้องให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความเชื่อ หรือพฤติกรรม บางอย่าง ผู้จูงใจที่มีพรสวรรค์จะมีอำนาจในการครอบงำความคิดเห็น และเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิด แรงผลักดัน อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการไม่ได้ทำให้ผู้บริหาร เป็นเหมือนอย่างที่เคยเป็นอีก ต่อไป หน้าที่ของผู้บริหารในการจูงใจคือ การทำให้งานบรรลุผลสำเร็จโดยผู้อื่น

2. ประเภทของแรงจูงใจ(Motivation Characteristics)

แรงจูงใจมีลักษณะมากมายหลายอย่าง บุคคลถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือแสดงออกทาง พฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการทางกาย แต่ทั้งนี้ยังมีความต้องการในเรื่องอื่นๆ อีก เช่น ต้องการ ความสำเร็จ ต้องการเงิน ค่าชมเชย อำนาจ และต้องการมีความผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่นด้วย แรงจูงใจจึงสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก หรือกล่าวได้ว่าเป็นอิทธิพลภายใน บุคคลซึ่งจะกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนได้ แรงจูงใจในทาง จิตวิทยาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) คือ แรงจูงใจที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจ ของคนเราให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่นค่าชมเชย การยก ย่องให้เกียรติ

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ สิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกตัวบุคคลที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทางใดทางหนึ่งเพื่อให้เกิดความพึงพอใจโดยมีสิ่งจูงใจนั้นเป็นเครื่องล่อใจภายนอก ผลักดันให้บุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นได้ เช่น การให้สิ่งของรางวัลตอบแทน การให้ใบประกาศเกียรติคุณ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรในการพิจารณาถึงขวัญกำลังใจมีข้อสังเกตว่าพนักงานในหน่วยงานมีสภาพขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน พนักงานมักมีพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

1. มีความเต็มใจอย่างเต็มที่ในการทำงานอย่างสุดความสามารถให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

3. รักษาระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ อย่างเต็มใจไม่ฝ่าฝืนหรือต่อต้าน

4. มีความพยายามอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

ในขณะที่เดียวกันข้อสังเกตว่าพนักงานมีขวัญที่ดีหรือไม่สังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงานข้อบ่งชี้สำหรับการมีขวัญในการทำงานต่ำ ผลงานของพนักงานจะตกต่ำกว่าระดับปกติเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนานเกิดความผิดพลาดหลายครั้ง

2. อัตราการขาดงานหรือความเฉื่อยชาเกิดขึ้นเนื่องจากขาดขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานการทำงานเป็นไปอย่างเนือย ๆ ไม่กระฉับกระเฉง มีการหยุดงาน การลาหยุดเกิดขึ้นบ่อยโดยไม่มีเหตุที่ตีพอ อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) สูงเพราะพนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง เบื่อหน่ายงาน

3. การร้องทุกข์หรือบ่นสรรเสริญ ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพราะหากปรากฏว่าในหน่วยงานมีการร้องทุกข์ มีการออกบ่นสรรเสริญเกิดขึ้นบ่อย ๆ ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความไม่ปกติของหน่วยงาน ผู้บริหารควรรับฟังและหาทางแก้ไขเพราะการร้องทุกข์อาจจะมีมูลความจริงอยู่บ้างไม่มากก็น้อย ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุความเป็นมาและแก้ไขคลี่คลายให้เป็นที่พอใจ

4. การวิจารณ์ผู้อื่น เช่น วิจารณ์ถึงความไม่ยุติธรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือภายในหน่วยงาน ปัญหาการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นบ่อเกิดของการแตกความสามัคคี เช่น การกำหนดค่าตอบแทนไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงการทำงานไม่เท่ากัน การประเมินผลงานไม่ยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบไม่ยุติธรรม

3. รูปแบบของการจูงใจ

การจูงใจเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เป็นไปได้ทั้งการจูงใจภายใน และการจูงใจภายนอก การจูงใจบุคคลให้ทำงาน สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน การใช้ลักษณะงานเป็นสิ่งล่อใจ ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจจึงมี 3 รูปแบบใหญ่ๆ คือ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552)

3.1 การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีพในสังคมเพื่อจัดซื้อสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคมาสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้าที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งได้ตามลักษณะการจ่าย ดังนี้

1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำทุกเดือนจำนวนหนึ่งจ่ายเป็นประจำสม่ำเสมอ

2) ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับงานที่ทำสำเร็จตามที่ตกลงกัน โดยจ่ายให้เป็นรายสัปดาห์ หรือรายชั่วโมง รายวัน หรืออาจให้ตามผลงานที่ทำได้เป็นขั้นต่อหน่วย

3) ค่าตอบแทนพิเศษ ได้แก่ โบนัส (Bonuses) คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรเป็นพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง โดยอาจกำหนดจำนวนเงินเป็นเท่าของเดือนประจำ ขึ้นอยู่กับความสามารถ ระยะเวลาการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของงาน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน

4) ค่าคอมมิชชั่น (Commission) หมายถึง ค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ขายสินค้าได้โดยอาจกำหนดเป็นจำนวนร้อยละของมูลค่าสินค้าที่จำหน่ายได้

5) ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) หมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้จากผลกำไรที่หน่วยงานทำได้การจูงใจประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการทำกำไรสูงสุดให้แก่หน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับด้วย

3.1.2 รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่มีได้กำหนดเป็นตัวเงินแต่เป็นรางวัลตอบแทนที่มีมูลค่าตีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้สิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพิ่มขึ้นที่มีใช้ตัวเงิน แต่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ หรือรางวัลให้เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ การให้ประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สวัสดิการต่าง ๆ การให้สิทธิซื้อหุ้นของหน่วยงานในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งจะมีมูลค่าในอนาคต

3.1.3 รางวัลตอบแทนที่มีใช้เป็นตัวเงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนความอดุสาหะ ความขยันหมั่นเพียร เช่น การให้เกียรติยศ ชื่อเสียง การให้รางวัลบุคลากรดีเด่น การให้ประกาศเกียรติคุณ โล่หรือรางวัลต่าง ๆ ที่มีใช้ตัวเงินแต่เป็นสิ่งที่มีความค่า นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้นสำหรับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้รับประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน การชมเชยการมองรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพ

3.2 การจูงใจด้วยงาน เป็นการจูงใจบุคลากรที่มีใช้การจูงใจด้วยตัวเงิน แต่เป็นการจูงใจด้วยลักษณะงาน ซึ่งการจูงใจด้วยงานสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การออกแบบงาน (Job Design) 2)

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) 3) การเพิ่มสำคัญของงาน (Task Significant) 4) การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) 5) การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) 6) การใช้ทักษะหลากหลายในงาน (Skill Variety) 7) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) 8) การให้ทราบผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback)

3.2.1 การออกแบบงานเพื่อการจูงใจสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การขยายขอบเขตงานโดยวิธีให้พนักงานหมุนเวียนเปลี่ยนงานจากงานหนึ่งไปปฏิบัติงานอื่น ๆ ในความรู้ความสามารถในระดับเดียวกันเพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายช่วยลดความจำเจในการทำงานซ้ำ ๆ กันและยังช่วยเสริมประสบการณ์ในการเรียนรู้งานอื่น ๆ อีกด้วย

2) การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) คือ การขยายขอบเขตของงานตามแนวนอนโดยการมอบหมายงานชนิดอื่นในระดับเดียวกันที่เป็นงานแตกต่างจากเดิมแต่มีปริมาณงานมากกว่าเดิมที่ทำอยู่ มีความรับผิดชอบมากกว่าเดิม เป็นการขยายขอบเขตงานโดยเพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

3) การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) คือ การขยายเนื้อหาคุณค่าของงานตามแนวตั้ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นงานมีความยากมากขึ้นและต้องรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเป็นการหาประสบการณ์สำหรับการเตรียมตัวเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจึงเป็นการจัดรูปรงานใหม่โดยเพิ่มสิ่งที่น่าสนใจทำทลายลงไป เรียนรู้งานระดับสูง

3.2.2 การออกแบบงาน (The Hackman and Oldham model of Job design)

Hackman and Oldham. (1998) ได้ออกแบบงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจสูงและการทำงานที่มีคุณภาพสูง มีความพึงพอใจสูง และลดอัตราการขาดงานและการออกจากลักษณะดังต่อไปนี้

1) ความหลากหลายของทักษะหรือการใช้ทักษะนานาประการ (Skill Variety) คือ การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หลายอย่างที่แตกต่างกันและมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เช่น งานด้านเลขานุการ ต้องใช้ทักษะงานหลาย ๆ ด้านนอกจากความรู้ในสาขาอาชีพยังต้องมีทักษะในด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ตามลักษณะของงานที่ทำ

2) งานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task Identity) คือ ลักษณะของงานมีความโดดเด่นในด้านผลงานมองเห็นผลงานที่ทำได้ ลงมือปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบ งานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล

3) งานที่มีความสำคัญ (Task Significant) คือ ความสำคัญของงานนั้นที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ต่อหน่วยงาน ต่อชื่อเสียงขององค์กร หากได้รับมอบหมายมาแล้วจะต้องมีความรับผิดชอบต่องาน และต่อผลที่จะเกิดขึ้นด้วย

4) มีความอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือ การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติในการกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ผู้ปฏิบัติมีอิสระในการวางแผนจัดการตามขั้นตอนของตนเองอย่างอิสระ กำหนดเวลาทำงานและกำหนดระเบียบวิธีที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จด้วยตนเองปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) มีข้อมูลย้อนกลับหรือผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือ การที่ผู้ปฏิบัติสามารถทราบผลของการปฏิบัติของตนเองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผลงานที่ได้กระทำลงไปเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กระทำผลงานที่ดีต่อไป และตรงข้ามหากพบข้อบกพร่องก็จะเกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

3.3 การจูงใจด้วยการบริหารเป็นวิธีการทางการบริหารที่สามารถจูงใจพนักงานได้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexible Time) การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Management by Participative) การทำงานเป็นทีม (Team Building) ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดของเนื้อหาดังต่อไปนี้

3.3.1 การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือ M.B.O หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาหารือร่วมกันเพื่อหาข้อตกลงในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ แกะไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3.2 การยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexible Time) หมายถึง การให้ชั่วโมงการทำงานหรือยืดหยุ่นได้ เช่น จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์การอนุญาตให้พนักงานสามารถกำหนดเวลาตารางการทำงานของตนเองได้ตามความต้องการแต่อยู่ในขอบเขตที่หน่วยงานกำหนด

3.3.3 การยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน (Flexitime) หมายถึง การจูงใจพนักงานด้วยการให้พนักงานได้มีโอกาสในการเลือกเวลาการทำงานได้ตามความต้องการ วัตถุประสงค์ของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงานคือให้พนักงานได้มีความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน โดยการให้พนักงานมีโอกาสเลือกเวลาทำงานเองได้ในแต่ละสัปดาห์เท่ากับจำนวนชั่วโมงการทำงานปกติที่พนักงานสามารถจัดสรรเองได้ในเวลาเริ่มต้นการทำงานและเวลาเลิกงานโดยที่ชั่วโมงการทำงานเท่าเดิมเช่นเดียวกับเวลาทำงานปกติ ประโยชน์ของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงานคือองค์กรจะได้รับในทางบวกคือสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นในการจ้างพนักงานใหม่ในช่วงเวลาที่พนักงานเดิมไม่อยู่ในที่ทำงานซึ่งในการยืดหยุ่นเวลาการทำงานนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เพื่อให้เข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถแสดงให้เห็นดังตาราง

ตารางที่ 5 ข้อดีและข้อเสียจากการยืดหยุ่นเวลาทำงานของพนักงานในการจูงใจพนักงาน

ข้อดีของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน	ข้อเสียของการยืดหยุ่นเวลาในการทำงาน
ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี	ทำให้ขาดการควบคุมจากหัวหน้า
ทำให้พนักงานที่มีครอบครัวได้มีเวลา กับครอบครัวมากขึ้น	พนักงานไม่ได้ทำงานในเวลาปกติที่แน่นอน
ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน	อาจเกิดปัญหาในด้านผลงานปริมาณงาน ที่ไม่สามารถควบคุมได้
พนักงานเสียเวลาการจราจรติดขัดได้	พนักงานหลีกเลี่ยงงาน
ทำให้เพิ่มผลผลิต	พนักงานไม่มีการวางแผนตารางการทำงาน
พนักงานมีเวลาในการทำงานส่วนตัวได้ลดอัตรา การขาดงานของพนักงาน ลดอัตราการลาออก ของพนักงาน	พนักงานไม่สามารถประสานงานกับผู้อื่นในการ ทำงานปกติได้

ที่มา: เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. 2552. หน้า 152.

นอกจากการจูงใจพนักงานใน 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สัมพันธ์หรือมีความเกี่ยวข้องกับการจูงใจได้แก่

1. การกำหนดค่าตอบแทน (Remuneration) ซึ่งค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายเงินให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนผลงานที่ทำได้ ซึ่งค่าตอบแทนมี 2 ประเภท คือ

1.1 ค่าตอบแทนทางตรงอยู่ในรูปของค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) ค่าตอบแทนยังสามารถจ่ายได้ในทางตรงและทางอ้อม

1.2 ค่าตอบแทนทางอ้อมยังรวมถึงค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนตามตำแหน่ง สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การประกันสุขภาพ ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล รถรับส่งเงินบำเหน็จ บำนาญ ซึ่งปัจจัยพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยข้อที่ควรนำมาใช้ในการพิจารณาหรืออันได้แก่ประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

1) ความสามารถในการจ่ายของหน่วยงาน หมายถึง รายได้ในการดำเนินธุรกิจมีความสามารถเพียงพอในการนำงานเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตอบแทนการทำงานของพนักงานได้อย่างไม่เดือดร้อนหรือผลกระทบต่อผลกำไรของกิจการ และสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

2) อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน อาจแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยสำหรับงานในตำแหน่งเดียวกัน หน่วยงานต้องกำหนดอุปสงค์และอุปทานของตำแหน่งงานนั้น ๆ เท่าเทียบกับตำแหน่งเดียวกันในหน่วยงานอื่นไม่แตกต่างกันมากนัก

3) อัตราค่าครองชีพ การกำหนดค่าตอบแทนที่ดีควรคำนึงถึงค่าครองชีพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับอัตราค่าจ้างเพราะค่าจ้างควรมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าครองชีพเพื่อให้พนักงานสามารถเลี้ยงชีพได้ตามสมควรแก่สภาพเศรษฐกิจ

4) สภาพภาพแรงงาน เป็นองค์กรกลางที่เข้ามามีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทน โดยกำหนดเป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ สภาพภาพแรงงานมีบทบาทสำคัญในด้านแรงงาน สามารถควบคุมปริมาณแรงงานได้ มีอำนาจต่อรองกับฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายผู้จัดจ้างแรงงานและฝ่ายพนักงานในการกำหนดข้อตกลงต่าง ๆ แบบไตรภาคี

5) ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์อายุงาน ความรู้ ความสามารถที่ใช้สำหรับงานนั้น บุคคลผู้มีความสมบัติดังกล่าวดีย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า โดยหน่วยงานพิจารณาจากผลการทำงาน ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถที่ใช้ ซึ่งลักษณะที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการทำงานประกอบด้วย

5.1) งานนั้นมีผลผลิตที่สามารถวัดได้และมีมาตรฐานกำหนด หากผู้ปฏิบัติทำได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม

5.2) งานที่ต้องใช้ความพยายาม ความชำนาญสูง เช่น งานในสำนักงานเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นความลับ หรือมีความสำคัญมักมีค่าตอบแทนพิเศษแตกต่างจากงานทั่วไป

5.3) งานนั้นสามารถระบุได้ว่าเป็นของผลงานของผู้ใด ทำให้สามารถจ่ายค่าตอบแทน เพื่อจูงใจได้อย่างถูกต้องกับผู้ปฏิบัติ

ในการกำหนดค่าตอบแทนแบบจูงใจนี้ ควรพิจารณาข้อควรคำนึงถึงก็คือ ฝ่ายผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือไม่ในการกำหนดมาตรฐานงานใดมีกำหนดไว้อย่างถูกต้องตามเกณฑ์หรือไม่การคำนวณค่าตอบแทนแบบจูงใจควรให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันปัญหาความไม่เสมอภาคหรือความไม่พอใจของพนักงาน ซึ่งค่าตอบแทนแบบจูงใจสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ค่าตอบแทนรายวัน (Day Work) หมายถึง ค่าตอบแทนที่กำหนดไว้สำหรับงานแต่ละวัน เป็นจำนวนคงที่ต่อชั่วโมงแล้วเอาจำนวนชั่วโมงทำงานคูณกับอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง เช่น 40 บาทต่อชั่วโมง ใน 1 วันทำงาน 8 ชั่วโมง จะได้ $40 \times 8 = 320$ บาท แสดงว่าได้ค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงิน 320 บาท/วัน

2) ค่าตอบแทนที่เกินมาตรฐาน ได้แก่ ค่าล่วงเวลา เป็นการตอบแทนการทำงานที่เกินกว่าเวลามาตรฐานที่กำหนด เช่น อาจกำหนดเป็นอัตราค่าล่วงเวลาต่อชั่วโมง หรืออัตราค่าล่วงเวลาในวันหยุด

3) ค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นของงาน (Piece Rate) เช่น กำหนดค่าตอบแทนในการพิมพ์เอกสารโดยคิดตามจำนวนหน้าที่พิมพ์ได้ เป็นต้น

ในขณะเดียวกันการกำหนดค่าตอบแทนยังมีปัญหาเช่นเดียวกัน ซึ่งปัญหาในการกำหนดค่าตอบแทน ได้แก่

การประเมินค่างานไม่เหมาะสม เช่น สภาพการทำงานเท่ากันแต่งานหนึ่งมีค่าจ้างสูงกว่าอีกงานหนึ่ง งานนั้นยังมีโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าต่างกับงานบางอย่างค่าตอบแทนสูงกว่าและก้าวหน้ากว่า ในขณะที่งานอีกชนิดหนึ่งก็ต้องใช้ความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน แต่ค่าตอบแทนอาจน้อยกว่าหรือสร้างความก้าวหน้าได้น้อยกว่า

ความยุติธรรมของค่าตอบแทนสำหรับงานที่นำมาเปรียบเทียบกันเป็นกายภาพที่จะระบุงานได้ ต้องอาศัยความรับผิดชอบมากกว่ากัน งานใดต้องอาศัยความชำนาญมากกว่ากันส่วนประกอบของงานมีความคล้ายคลึงกันจนไม่อาจเปรียบเทียบได้ว่างานใดสำคัญกว่างานใด

2. การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Dimension of job satisfaction)

ในการสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถเสริมสร้างความพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้โดย อาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะงานที่ทำ (Work performance) หมายถึง การพิจารณาอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงานตามความรู้ความสามารถความถนัดของพนักงานเป็นงานที่ใช้คุณสมบัติเฉพาะตัวของพนักงานเหมาะสมกับเพศและวัย

2.2 ค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทน (Wage and Salary) หมายถึง การทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทและเสียสละในงานที่ทำ

2.3 ความก้าวหน้า (Growth) การได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้พนักงานได้รับความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับในผลงาน ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นทำให้มีสถานภาพดีขึ้น

2.4 ได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem) หมายถึง ได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบุคคลต่าง ๆ มีศักดิ์ศรีในการทำงาน ได้รับการยอมรับในสังคม

2.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจ (Fringe benefit) หมายถึง สิ่งที่เกินกว่าเงินเดือนค่าตอบแทน ยังมีผลประโยชน์อย่างอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าตอบแทนยังได้แก่ สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาล การพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิต สันทนาการต่าง ๆ

2.6 สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน นำภริมย์ทำงานในสถานที่สะดวกสบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี

2.7 เพื่อนร่วมงาน (Peers) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้ที่พอใจเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตรช่วยเหลือเกื้อกูลพึ่งพาอาศัยกัน

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถจัดทำให้แก่พนักงานทุกคนได้อันจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงอันส่งผลให้งานได้รับความสำเร็จ ตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากรนั้นผู้นำสามารถเพิ่มคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) ให้แก่พนักงานได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น ค่าจ้างเงินเดือนที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

3.2 การสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนรวมทั้งความมั่นคงในการทำงาน

3.3 การพัฒนาความสามารถของพนักงานอันจะทำให้พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ได้เรียนรู้จากการทำงาน

3.4 ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน

3.5 การมีจังหวะชีวิตที่ดี เช่น มีเวลาพักผ่อนกับครอบครัวมีเวลาเป็นส่วนตัวมีจังหวะชีวิตในการดำเนินชีวิตที่เป็นอิสระ

3.6 มีความสัมพันธ์กันในสังคม เช่น การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมให้ช่วยเหลือสังคมที่ด้อยโอกาสการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการรณรงค์กิจกรรมทางสังคมอันจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีต่อสังคมและตัวพนักงานเองรวมทั้งหน่วยงาน

4. การจูงใจพนักงาน

การจูงใจพนักงานให้รู้ถึงคุณค่าของการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นให้พนักงานซึ่งสามารถเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การใช้ความดี (Be good) หมายถึง ผู้นำใช้ความดีของตนในการเอาชนะจิตใจของพนักงานเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้ ผู้นำมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจพนักงานเมื่อพนักงานทำงานได้ดี ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ผู้นำสามารถให้รางวัลความดีความชอบตอบแทนแก่พนักงานเพื่อเป็นกำลังใจในการทำ ความดี

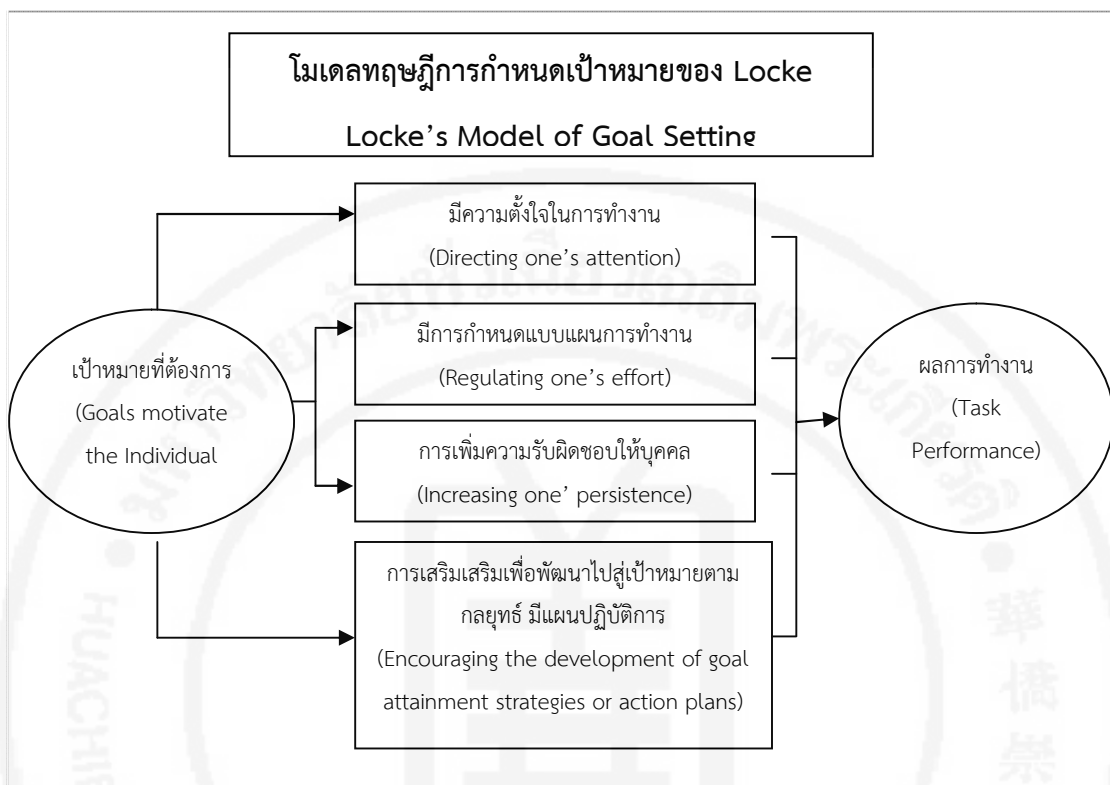
4.2 การแข่งขัน (Competition) หมายถึง การที่ผู้นำเสนอความดีความชอบให้แก่ผู้มีผลงานดีเด่นสูงสุดทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานและคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล

4.3 การต่อรอง (Bargaining) หมายถึง การที่ผู้นำยื่นข้อเสนอที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกต้องการในผลที่จะได้รับซึ่งอาจไม่ใช่ตัวเงินแต่อาจเป็นผลประโยชน์อย่างอื่นที่จะได้รับหากทำงานสำเร็จ มีการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย

4.4 การใช้ความเด็ดขาด (Be Strong) หมายถึง การใช้อำนาจเด็ดขาดในการลงโทษหากพนักงานกระทำความผิด (punishment) จะเป็นการจูงใจให้พนักงานละเว้นการทำความผิดได้ด้วยความเกรงกลัว วิธีนี้เป็นวิธีที่ไม่ค่อยจะดีนัก แต่เหมาะสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎีเอ็กส์ คือมีความเกียจคร้านขาดความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงงานวิธีนี้ควรเป็นวิธีสุดท้ายเพราะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงาน การกำหนดเป้าหมายที่สามารถจูงใจได้คือ เป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptable) เป้าหมายที่สามารถจูงใจได้คือ เป้าหมายนั้นท้าทาย (Challenging) และเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงชัดเจน (specific) สามารถวัดได้ (measurable) กำหนดปริมาณได้ เช่น การเพิ่มผลผลิต หรือการทำงานโดยใช้เวลาน้อยลงทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอเป็นเวลานาน เป็นต้น ข้อจำกัดการกำหนดเป้าหมาย คือ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ต่างคนต่างทำ เป้าหมายของแต่ละบุคคลซ้ำซ้อนกันจะทำให้เกิดการแข่งขันกัน และทำให้ขาดความร่วมมือกัน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความร่วมมือกันผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานขึ้นมาใหม่ ในกรณีที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไป พนักงานจะทำงานได้ด้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายที่ธรรมดา ๆ เป็นเป้าหมายที่สูงกว่าที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ในการกำหนดเป้าหมายนั้นมีการศึกษา และได้สร้างเป็นรูปแบบ (Model) ดังภาพที่แสดงไว้ข้างล่างนี้

ภาพที่ 1 ตัวแบบทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย



ที่มา: Organization ShermerhernBehavior@ 2004 The McGraw-hill companies ;
companies, Inc.All Rights reseroeci.

6. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Performance) จากการศึกษาโดยนักจิตวิทยาชื่อ เอ็ดเวิร์ด ธอร์นไดค์ (Edward Thorndike) ศึกษาเกี่ยวกับ กฎแห่งผล (Law of Effect) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการกระตุ้นในทางบวกซ้ำแล้วซ้ำอีกทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมา เรียกว่าการเสริมแรง (Reinforcement) ในการจูงใจพนักงานผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของ พนักงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมได้หลายรูปแบบ ได้แก่

6.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การทำงานมีคุณค่าขึ้น โดยที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมซ้ำ ๆ หากได้รับผลตอบแทนในทางที่ดีมีความพึงพอใจในงานมีการ ประเมินผลการทำงานเป็นที่น่าพอใจทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การเสริมแรงทางบวกหรือการทำ ให้งานเพิ่มขึ้น (Enriched Jobs) ใช้ในการจูงใจพนักงานได้ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่ เพียงแค่เป็นการทำงานธรรมดา

6.2 การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การลงโทษพนักงาน เพื่อไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีอีกเพื่อไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร โดยวิธีการในการเสริมแรงทางลบ ประกอบด้วย

1) การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การลงโทษเมื่อพนักงานทำผิดกฎระเบียบ ข้อบังคับ พนักงานจะมีความรู้สึกอารมณ์ที่ไม่ดี และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน

2) การทำพฤติกรรมไม่ดีหมดไป (Extinction) หมายถึง การทำให้พฤติกรรมที่ไม่ดีหมดไป สูญหายไป อาจทำได้โดยการไล่ออก

3) การเสริมแรงทางบวกและทางลบมีข้อสรุปได้ว่าพนักงานมีความต้องการการเสริมแรง ทางบวกเพราะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมซ้ำอีก หลีกเลี่ยงการเสริมแรงลบ ทำให้ไม่เกิดพฤติกรรมซ้ำอีก ข้อสังเกตในเรื่องของการเสริมแรงคือบางครั้งพนักงานมีความคาดหวังผลในระยะสั้น เมื่อได้รับการเสริมแรงแล้วก็จะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีกผู้บริหารอาจให้การเสริมแรงได้หลายอย่างเช่นการให้รางวัลผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นการแสดงความคิดเห็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น การให้ความเป็นอิสระในการทำงานการได้รับการยอมรับการให้ผลประโยชน์ในหลายรูปแบบ และการให้มีส่วนในการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้คือรางวัลที่พนักงานมีผลการทำงานที่ดี

ผลที่ได้รับจากการจูงใจ คือ พนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อผลที่ได้รับในทางบวก พนักงานพยายามทำงานด้วยความคาดหวังในผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ พนักงานอาจทำงานนั้นโดยหวังเพื่อผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กัน และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าต่อพนักงาน ผลลัพธ์จึงเป็นเครื่องมือในการจูงใจ

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจ

มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขป บางส่วนเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีมากมายส่วนใหญ่ว่าทฤษฎีการจูงใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) และทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) ทฤษฎีกระบวนการเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการจูงใจที่เน้นว่าผู้บริหารจะจูงใจพนักงานอย่างไรขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจพนักงาน ส่วนทฤษฎีเนื้อหาหมายถึงการจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของพนักงานที่เน้นเรื่องการทำความเข้าใจว่าพนักงานต้องการอะไรและทำอย่างไรที่จะทำให้พนักงาน

พึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีเนื้อหาของงานกับการจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการใช้จูงใจพนักงาน

ทฤษฎีกระบวนการเกี่ยวกับการจูงใจ (Process Theories of Motivation) ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย (Needs-Goal theory)
- 2) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom expectancy theory)
- 3) ทฤษฎีความคาดหวัง (Porter and Lawler expectancy theory) และ
- 4) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

1. ทฤษฎีความต้องการเป้าหมาย (Needs-Goal theory) หมายถึง ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลโดยการจูงใจบุคคลเกิดจากความต้องการ ความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตามเป้าหมายนั้น เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วก็จะทำให้ความต้องการลดน้อยลงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการนั้น เช่น ทำงานมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการนั่นเอง ความต้องการของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความต้องการของบุคคลโดยการตอบสนองในรางวัลที่พนักงานต้องการ ก็จะสามารถจูงใจพนักงานได้ เช่นการจ่ายค่าตอบแทนการให้สวัสดิการที่ดีจะเป็นสิ่งล่อใจให้แสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการให้ทำ

2. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation) การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่าความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่าความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมเกี่ยวข้องกับคาดหวังในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำของบุคคลก็จำแสดงพฤติกรรมในรางวัลที่มีคุณค่า ตามที่คาดหวังไว้ ทฤษฎีความคาดหวังประกอบด้วยการจูงใจโดยการคาดหวังในผลลัพธ์ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ในระดับแรก และผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ทำให้ผลจากพฤติกรรมของพนักงานทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดการขาดงาน ลดการลาออก และเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

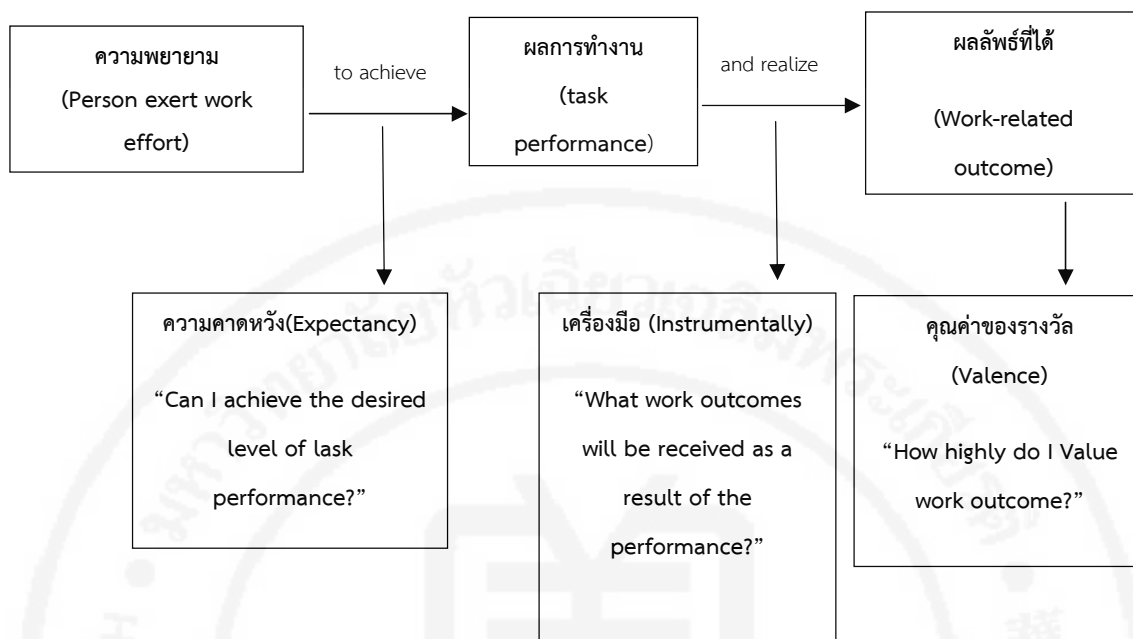
I = เครื่องมือ (Instrument)

V = ความพอใจในผลที่จะได้รับว่าคุณค่า (Valence)

E = ความคาดหวังในผลที่จะได้รับ (Expectancy)

P = ผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance)

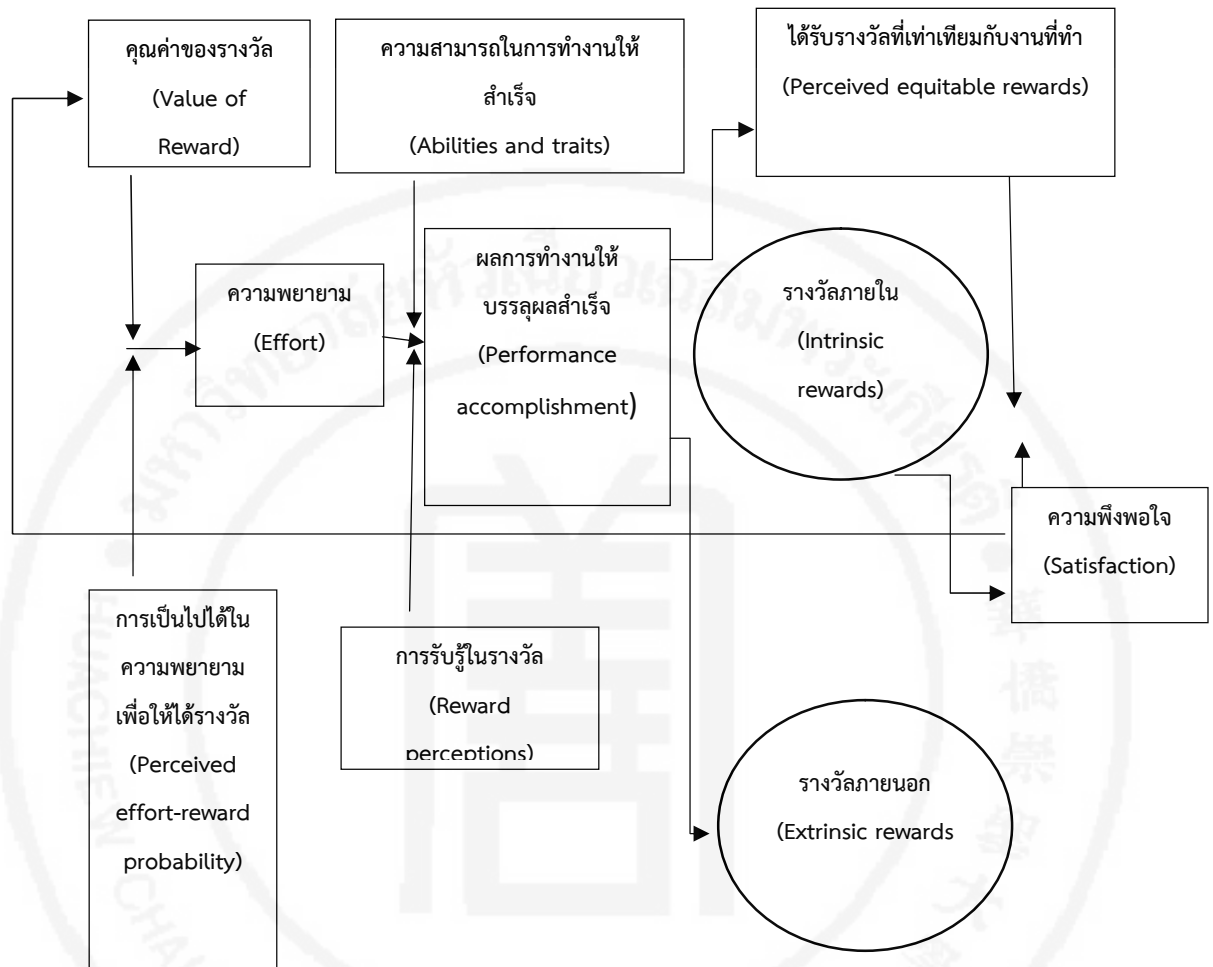
ภาพที่ 2 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม



ที่มา:เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์,2552, หน้า 160

3. ทฤษฎีความคาดหวังของ (Porter and Lawler) ได้ให้ความสำคัญกับความคาดหวังในรางวัลที่พนักงานจะได้รับอย่างเท่าเทียมกันซึ่งทำให้พนักงานพึงพอใจพนักงานจะคำนึงถึงคุณค่าของรางวัลที่จะได้รับ และพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลนั้นหากเป็นไปได้พนักงานก็จะมี ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้ความสามารถในการทำงานที่ตนมีความสามารถ และมีความต้องการในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคาดหวังซึ่งความคาดหวังในรางวัลเป็นกระบวนการแรก ดังภาพที่แสดงไว้ข้างล่างนี้

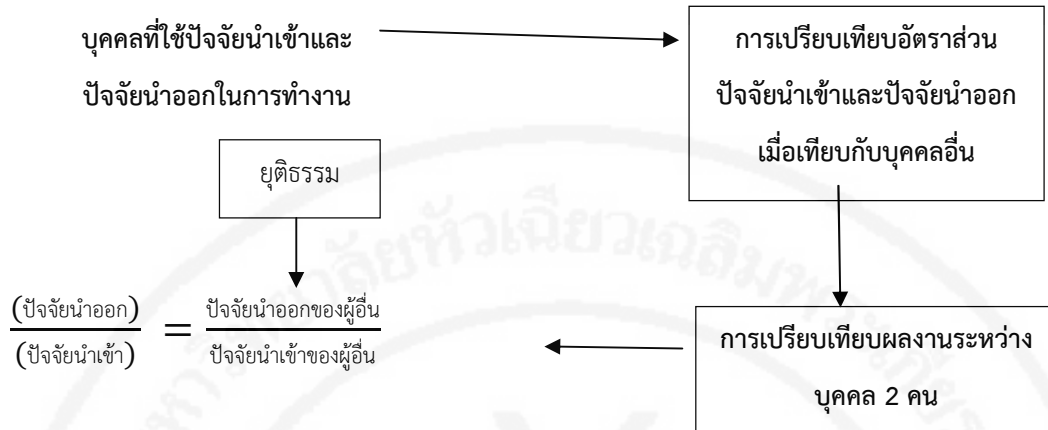
ภาพที่ 3 ทฤษฎีความคาดหวัง (Porter and Lawler)



ที่มา: เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 2552, หน้า 161

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation) การจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาคของสแตนลีย์ อัดัมส์ (Stacy Adams) หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในลักษณะเดียวกันซึ่งควรได้รับรางวัลที่เหมือนกัน มีความเป็นธรรมเสมอภาคกัน เพราะการรับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกันเกิดได้หลายสถานการณ์เช่นการมอบหมายงานการส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และองค์ประกอบอื่นในการทำงานอาจแตกต่างกันมากมาย ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงาน ความรู้สึกไม่เป็นธรรมนี้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียม (Felt negative inequity fairness) เมื่อเทียบกับผู้อื่นเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรมซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร ดังภาพข้างล่าง

ภาพที่ 4 แสดงทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory of Motivation)



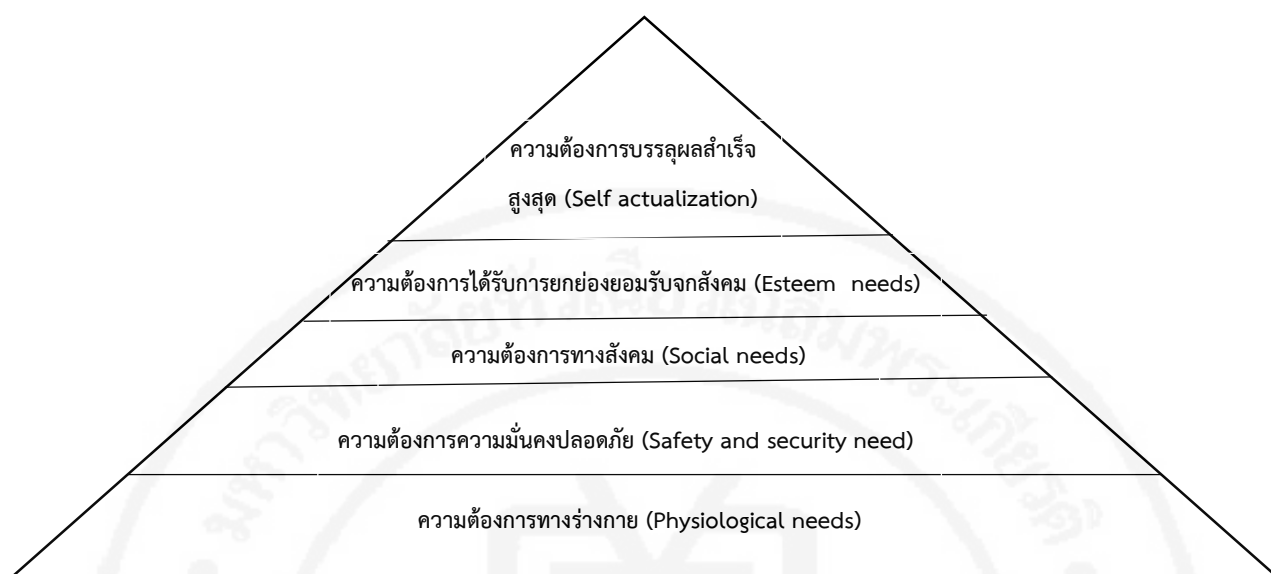
ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 2552, หน้า 162

5. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation : Human Needs) ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจพนักงานมีความต้องการอะไรทฤษฎีเนื้อหาประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการตามแนวคิดนี้มีต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์
- 2) ทฤษฎี อี อาร์จีของ Alderfer
- 3) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แมคเคลแลน (McClelland acquired needs theory)
- 4) ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg Two Factor theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow need hierarchy) อับราฮัมมาสโลว์ ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับ การตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีก เว้นแต่จะมีความต้องการขั้นอีก ความต้องการสามารถจัด ลำดับตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) แบ่งเป็น 5 ขั้นคือ

ภาพที่5 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs)



ที่มา: Shermerhora (2002).Management edition 9, Prentice Hall.

จากภาพที่นำเสนอข้างต้นนั้นสามารถอธิบายรายละเอียดของลำดับขั้นความต้องการตามหลักการทางทฤษฎีได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะดวกสบาย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) หมายถึง ความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หมายถึง ความต้องการเพื่อนต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เนส่วนหนึ่งทางสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจกสังคม (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด(Self actualization needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้

7. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ (Alderfer) (E.R.G. Theory)เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์(Clayton Alderfer) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการโดยพัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีอีอาร์จีเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน คือ

1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs) หมายถึง ความต้องการในด้านร่างกาย การดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) หมายถึง เกี่ยวข้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน ความต้องการทางสังคม

3) ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

8. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland acquired need theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ได้ศึกษาถึงความต้องการของบุคคลซึ่งมีความต้องการ 3 ด้านคือ

1) ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (Need for Achievement)

2) ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation) และ

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

ความต้องการทั้งสามด้านนี้เป็นสิ่งที่บุคคลมีความต้องการอยู่เสมอในชีวิต ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (n'Ach) หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความต้องการทางสังคม (n'Aff) หมายถึงความต้องการในการเข้ากันได้ดีกับผู้อื่นและทำให้ผลการทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงขึ้นได้ ความต้องการอำนาจ (n'Pow) หมายถึงความต้องการมีอำนาจมีอิทธิพลความสามารถในการควบคุมผู้อื่นได้ ความต้องการอำนาจแบ่งได้เป็นความต้องการอำนาจในตนเอง (Personalization power) ซึ่งหมายถึงมีอำนาจที่แสดงออกอย่างก้าวร้าวรุนแรงและใช้อำนาจสั่งการต่อผู้อื่นให้กระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ และอำนาจในทางสังคม (Socialization power) หรือ (n'Aff) ซึ่งเป็นอำนาจในทางบวกหมายถึงการมีอำนาจเป็นที่ยอมรับในสังคม ความต้องการทั้งสามด้านนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการ

9. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอซเบิร์ก (Frederick Herzberg) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือ (Maintenance Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้นำสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจจากตัวงาน ทำได้โดยการจูงใจโดยการใช้อย่างที่สองคือปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดีเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงาน และทำ

ให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivatorfactor หรือ ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจประกอบด้วยการทำให้พนักงานพึงพอใจในด้านต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 6 ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัย

Hygiene Factors	Motivator Factors
ปัจจัยสุขอนามัย ทำให้พนักงานพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในเรื่องต่อไปนี้ (Hygiene factors in job context affect job dissatisfaction)	ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานดังต่อไปนี้ (Motivator factors in job content affect job satisfaction)
นโยบายการบริหารขององค์กร (Organizational policies)	การให้โอกาสให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
การมีหัวหน้างานที่ดี (Quality of supervision)	การให้โอกาสพนักงานตระหนักในความสำเร็จของงานนั้น (Recognition)
สภาพการทำงาน (Working conditions)	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง (Work it self)
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationships with peers)	การให้มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม (Base wage or salary)	การให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement)
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน (Relationships with subordinates)	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่ (Growth)

ที่มา: เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 2552, หน้า 166

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารทุกยุคทุกสมัยประสบความสำเร็จในการทำงานเพราะได้มีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่างๆ และทำความเข้าใจในการทำงานของพนักงานเพราะพนักงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและมีองค์ประกอบในการจูงใจแตกต่างกันตามทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ที่ผู้บริหารเลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับพนักงาน และการเสริมสร้างความพึงพอใจการทำงานให้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำเร็จในการวางแผนกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่พนักงานขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของผู้บริหารที่ทำให้พนักงานมองเห็นว่าสิ่งจูงใจเหล่านี้

ได้รับความเสมอภาคกันทุกคน และสัมพันธ์กับผลการทำงานการให้โบนัสแก่พนักงานเป็นสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดระยะเวลาการทำงานของพนักงานการให้สิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นของบริษัท ทำให้พนักงานมีข้อผูกพันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการให้ส่วนแบ่งผลกำไรแก่พนักงานล้วนแต่เป็นการจูงใจเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณารูปแบบการจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของพนักงาน

2.3 แนวคิดการขยายอายุเกษียณการทำงาน

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรในประเทศไทยขยายขนาดขึ้นอย่างรวดเร็ว สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้คาดประมาณว่าในกลางปี 2560 ประเทศไทยจะมีประชากรอายุ 60 ปี ขึ้นไป 11.2 ล้านคนหรือคิดเป็นประมาณ 17% ของประชากรทั้งหมด 65.5 ล้านคน ใน 4 ปี ข้างหน้าคือในปี 2564 ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปจะเพิ่มจำนวนเป็น 13.1 ล้านคนหรือคิดเป็น 20% ของประชากรทั้งหมด 66.1 ล้านคน ประเทศไทยจะเป็น “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” ต่อจากนั้นอีก 10 ปี ในปี 2574 คาดประมาณว่าประเทศไทยจะกลายเป็น “สังคมสูงวัยระดับสุดยอด” ที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากถึง 18 ล้านคนหรือคิดเป็น 27% ของประชากรทั้งหมด 66 ล้านคน และในอีก 20 ปีข้างหน้าในปี 2580 ประเทศไทยจะมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปราว 20 ล้านคน คิดเป็น 31% ของประชากรทั้งหมดสำหรับอัตราส่วนการเป็นภาระของวัยแรงงานต่อประชากรสูงอายุปี พ.ศ.2543–2573 ตามข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556) พบว่าใน พ.ศ 2543 จำนวนแรงงาน 7 คน จะรับผิดชอบในการดูแลผู้สูงอายุ 1 คน และลดลงเป็น 5,7,3,7 และ 2,4 ใน พ.ศ. 2533, 2563 และ 2573 ดังนั้นจำนวนประชากรวัยแรงงานที่ต้องดูแลผู้สูงอายุ 1 คน จะมีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การคาดประมาณอัตราส่วนการเป็นภาระของวัยแรงงานต่อประชากรสูงอายุปี พ.ศ 2543-2573

รายการ/ปี	2543	2553	2563	2573
อัตราส่วนการเป็นภาระวัยแรงงานต่อผู้สูงอายุ 1 คน	7	5.7	3.7	2.4

ที่มา:สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556 : ออนไลน์)

การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ฯ ได้มอบหมายให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี รวมถึง แผนอนาคตของสังคมเพื่อให้กลุ่มผู้สูงอายุสามารถก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ และในมิติอื่นๆ มาตรการที่ภาครัฐได้ดำเนินการแล้วในขณะนี้ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนออมแห่งชาติ (กอช.) การให้ หักลดหย่อนภาษีบุตรได้ไม่จำกัดจำนวนราย รายละ 3 หมื่นบาท เพื่อส่งเสริมให้คนมีบุตร การออก มาตรการจ้างงานผู้สูงอายุเป็นการส่งเสริมให้นายจ้างมีการจ้างงานผู้สูงอายุโดยให้สิทธิประโยชน์ทาง ภาษีและเงินอุดหนุนแก่นายจ้าง มีวัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีโอกาสได้ทำงาน มีรายได้ในการ ดำรงชีพ และสามารถนำประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญสร้างประโยชน์แก่องค์กร โดยบริษัทหรือ หุ้นส่วนนิติบุคคล หักรายจ่ายได้ 2 เท่าของรายจ่ายประเภทเงินเดือนและค่าจ้างสำหรับการจ้าง บุคลากรผู้สูงอายุ (ขอใช้สิทธิได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมด) และกำหนดแนวทาง ไป ถึงการลดลงของประชากรในวัยแรงงานและเตรียมความพร้อมในสมรรถนะของแรงงานและเพิ่ม ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม ได้มีมติเห็นชอบแผน ปฏิรูปการส่งเสริมจ้างแรงงานสูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีการจ้างงานแรงงานสูงวัยโดยใน ช่วงแรกให้เป็นไปด้วยความสมัครใจ โดยรัฐสนับสนุนด้านการเงินหรือสิทธิประโยชน์ทางภาษีเป็น แรงจูงใจให้สถานประกอบการ โดยให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน และสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน และให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมในร่างพระราชบัญญัติการคุ้มครองแรงงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การขยายการทำงานหรือการจ้างงานแรงงานสูงอายุ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. พฤษภาคม 2560 : ออนไลน์)

2.3.1 ผลกระทบสังคมสูงวัยต่อภาคอุตสาหกรรม

สัดส่วนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลให้ลักษณะการพึ่งพิงทางเศรษฐกิจระหว่าง ประชากรวัยต่าง ๆ เปลี่ยนไป จึงต้องคำนึงถึงการเตรียมความพร้อมในหลายประเด็น โดยจำแนกเป็น 3 เรื่อง คือ

1) ผลกระทบระดับมหภาคที่จะเกิดขึ้นกับการจ้างงานและผลิตภาพของแรงงานใน ประเทศ เมื่อสัดส่วนของประชากรวัยแรงงานลดลง ภาวะพึ่งพิงของประชากรสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น กระทบต่อขีดความสามารถในการผลิต ระดับการออม การลงทุนและการพัฒนาประเทศในภาพรวม

2) ผลกระทบต่อภาครัฐที่จะมีภาระที่หนักมากในการจัดสวัสดิการในสังคมสูงวัยรัฐจะ มีค่าใช้จ่ายเพื่อช่วยให้ผู้สูงอายุยังชีพอยู่ได้ ค่าใช้จ่ายจะเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล ทั้งบำนาญข้าราชการ เกษียณอายุที่จะมีชีวิตอยู่ยาวนานขึ้น เงินที่รัฐจะต้องสบทบให้กับกองทุนสวัสดิการสังคม และกองทุน เงินออมแห่งชาติ และเบี้ยยังชีพที่รัฐจะจ่ายให้กับผู้สูงอายุที่มีจำนวนมากขึ้นและอยู่ยาวขึ้น รายจ่าย ของรัฐที่สำคัญคือ รายจ่ายเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของผู้สูงอายุ เมื่อคนเรามีอายุมากขึ้น โอกาสที่จะ

เป็นโรคต่าง ๆ ก็สูงขึ้น ซึ่งโรคของผู้สูงอายุส่วนมากจะมีลักษณะเรื้อรังต้องดูแลในระยะยาว รัฐจึงมีภาระค่าใช้จ่ายในด้านนี้สูงขึ้นอย่างมาก

3) ผลกระทบระดับจุลภาค เกี่ยวกับคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ รวมถึงสภาพและบทบาททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชากร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดปัญหาทางโครงสร้างของแรงงานไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานของแรงงานด้านอายุในระยะยาว โดยภาคการผลิตที่จะได้รับผลกระทบอย่างมากและรุนแรงกว่าภาคอื่น คือ ภาคอุตสาหกรรม เพราะมีความต้องการกลุ่มแรงงานอายุน้อยในช่วง 20-30 ปี ขณะที่แรงงานในภาคเกษตรกรรมและภาคบริการจะอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 35-60 ปี และ 35-60 ปี ตามลำดับ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรจะส่งผลให้สังคมไทยเปลี่ยนจากสังคมที่มีวัยแรงงานมาก (อายุ 25-59 ปี) แต่จะขาดแคลนแรงงานที่จะป้อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจต่างๆ ในแต่ละปีจะมีผู้เกษียณอายุมากกว่าแรงงานใหม่ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภูมิภาคภาคกลางเป็นภาคที่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุนแรงที่สุด เนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมากกระจุกตัวอยู่ในบริเวณภาคกลาง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอันเนื่องจากการที่สังคมไทยเข้าสู่การเป็นสังคมสูงอายุ คนไทยมีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้น จำนวนผู้สูงอายุต่อประชากรวัยทำงานมีแนวโน้มสูงขึ้น จำนวนแรงงานรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทดแทนแรงงานรุ่นเก่าไม่เพียงพอต่อความต้องการแรงงานในปริมาณที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาความไม่สอดคล้องของคุณลักษณะของแรงงานกับความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ ที่กล่าวว่าคุณลักษณะของแรงงานกับความต้องการแรงงานเป็นปัญหาของแรงงานไทยในด้านอายุของแรงงานพบว่าช่วงอายุของแรงงานที่มีการจ้างงานในภาคธุรกิจมากที่สุด คือ ช่วงอายุ 20-39 ปี โดยพบว่าแรงงานในภาคการผลิตส่วนใหญ่จะมีอายุไม่เกิน 34 ปีและจำนวนแรงงานที่มีอายุมากกว่า 34 จะมีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคาดว่าจำนวนแรงงานที่ลดลงส่วนนี้ออกไปทำงานนอกระบบแทน และสอดคล้องกับการศึกษาผลกระทบสังคมสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (สรารุช ไพฑูรย์, 2555:ออนไลน์) กล่าวว่า สถานการณ์และพฤติกรรมของตลาดแรงงานภาคอุตสาหกรรม โครงสร้างอายุแรงงานในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเดิมเป็นแรงงานวัยหนุ่มสาว แต่ในระยะหลังอายุแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเริ่มสูงขึ้น จากการวิเคราะห์ย้อนหลัง 20 ปี (พ.ศ.2543-2553) พบว่า แรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย ในปี 2553 มีจำนวนแรงงานทั้งประเทศ 38.1 ล้านคน เป็นแรงงานภาคอุตสาหกรรมประมาณ 7.8 ล้านคน ในจำนวนนี้เป็นแรงงานในสาขาอุตสาหกรรมการผลิตจริง ๆ ประมาณ 5.4 ล้านคน และแรงงานเหล่านี้เริ่มมีอายุสูงขึ้นเพิ่มจากประมาณร้อยละ 12 เป็นประมาณร้อยละ 20 หรือเกือบเท่าตัว สัดส่วนแรงงานสูงอายุที่เพิ่มขึ้นจะมีผลทางต่อประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานซึ่งเป็นลักษณะของประเทศที่เข้าสู่สังคมสูงอายุอย่าง

ประเทศไทยที่สัดส่วนประชากรวัยเด็กลดลงในขณะที่สัดส่วนประชากรวัยสูงอายุเพิ่มขึ้น มีผลให้โครงสร้างอายุแรงงานในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นแรงงานสูงอายุเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเป็นสังคมสูงวัย มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และในทุก ๆ ด้าน ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ผู้ประกอบการควรตระหนักถึงผลกระทบต่อการขาดแคลนแรงงาน ควรมีการวางแผนเพื่อเตรียมการขยายอายุเกษียณการทำงานหรือจ้างงานผู้สูงอายุให้เป็นแรงงานทดแทน เสริมสร้างความมั่นคงให้กับสถานประกอบในระยะยาว เพื่อก้าวข้ามปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระยะยาว โดยไม่ปฏิเสธแรงงานสูงอายุที่มีศักยภาพในการทำงานและสามารถพัฒนาทักษะฝีมือได้

2.3.2 แนวทางการขยายอายุเกษียณการทำงาน

การทำงานของผู้สูงอายุเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะลดผลกระทบจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย การส่งเสริมการทำงานของผู้สูงอายุที่เหมาะสมส่งผลให้ผู้สูงอายุรู้สึกมีคุณค่า การมีกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีสุขภาพดีขึ้น ประเทศต่างๆ ที่เข้าสู่สังคมสูงวัยทุกประเทศ รวมถึงประเทศไทยจึงมีนโยบายผลักดันให้แรงงานมีการทำงานนานขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สูงอายุทำงานมากขึ้น

การเกษียณอายุเป็นการให้โอกาสแก่แรงงานที่จะกลายเป็นผู้สูงอายุในอนาคต โดยการขยายอายุเกษียณมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้คนอยู่ในกำลังแรงงานนานขึ้น มีเวลาในการออมเพื่อใช้จ่ายหลังเกษียณได้มากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายของรัฐในการดูแลผู้สูงอายุลดลง แต่มีข้อควรคำนึงถึงในการขยายอายุเกษียณ คือ ความเหมาะสมของกำลังแรงงานและโครงสร้างค่าจ้าง เพราะการขยายเวลาเกษียณอาจทำให้แรงงานใหม่มีตำแหน่งงานน้อยลง และองค์กรอาจต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องอัตราเงินเดือนสูงขึ้น เพราะคนที่อายุมากมักเงินเดือนที่สูงกว่าคนจบใหม่ และการขยายอายุเกษียณต้องคำนึงถึงความพร้อมของร่างกาย ความสามารถทางด้านการทำงาน และของสมองควบคู่ไปด้วย

ผลกระทบด้านแรงงานที่เกิดจากสมรรถนะทางกายภาพที่ลดลงเมื่ออายุมากขึ้นทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงนั้นสามารถที่จะผลิตภาพแรงงานสามารถเพิ่มให้สูงขึ้นได้ โดยการพัฒนาศักยภาพแรงงานโดยตรงผ่านการศึกษา การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และองค์กรควรมีการบริหารจัดการที่ดี การส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุ รวมถึงการขยายเกณฑ์กำหนดเกษียณอายุจาก 60 ปี เป็น 65 ปี เพื่อให้ผู้สูงอายุมีรายได้และได้ใช้ประสบการณ์และศักยภาพเต็มที่ รวมถึงเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้วย

สัดส่วนแรงงานที่ลดลงส่งผลให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวตามไปด้วย การที่ไม่สามารถเทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ จะทำให้ประเทศไทยติดกับดักประเทศรายได้ปานกลางตลอดไป ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของประเทศจะทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงเสนอว่าควรพิจารณาขยายอายุเกษียณการทำงานเพื่อ เลื่อนผลกระทบ จากการชะลอตัว

ทางเศรษฐกิจออกไปได้ประมาณ 10 ปี แต่มาตรการนี้ ก็ไม่ใช่แนวทางการแก้ไขที่แก้ปัญหาได้อย่างถาวร แรงงานที่เป็นลูกจ้างควรฝึกฝนทักษะเฉพาะทางที่เหมาะสมกับงาน เพื่อช่วยให้ผลิตภาพของประเทศเพิ่มสูงขึ้นในระยะยาว

มาตรการส่งเสริมการจ้างแรงงานสูงวัยว่าควรใช้ระบบที่มีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน และประเภทกิจการ ผู้บริหารควรศึกษาการวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความครอบคลุมอุตสาหกรรม และมีความลึกซึ้งในลักษณะงาน เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนการจัดแรงงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่นายจ้างและลูกจ้าง โดยมีแนวคิดในการสร้างทัศนคติใหม่ของสังคมเกี่ยวกับแรงงานสูงวัยว่าแรงงานสูงอายุที่ยังคงสามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมมีศักยภาพและศักดิ์ศรีไม่ใช่มาตรการสงเคราะห์ผู้สูงอายุ

สถาบันไทยพัฒนา (2559 : ออนไลน์) ได้มีการจัดทำแพลตฟอร์ม “ธุรกิจที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ” หรือ “Age-Friendly Business” เพื่อให้องค์กรธุรกิจทั่วไปที่มีการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมโดยให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ที่ยังอยู่ในกระบวนการทำงานของกิจการ โดยให้มีการพัฒนากระบวนการงานทางธุรกิจ เพื่อให้รองรับความต้องการของผู้สูงอายุ ได้แก่ การจ้างงานผู้สูงอายุ การพัฒนาสินค้าและบริการสำหรับผู้สูงอายุ ในลักษณะที่เป็น CSR-in-process เพื่อสนับสนุนให้ผู้สูงอายุที่ทำงานได้ใช้ศักยภาพ ภูมิปัญญา ความรู้ และประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม สามารถสร้างอาชีพและรายได้ที่ต่อเนื่องหลังครบอายุเกษียณ

การส่งเสริมการทำงานของผู้สูงอายุว่าการเพิ่มอายุการทำงานของแรงงานสูงอายุ เป็นการสร้างหลักประกันที่มั่นคงด้านรายได้ของผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุมีบทบาทและมีคุณค่าในการมีส่วนร่วมในเชิงเศรษฐกิจ ลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐที่ต้องรับภาระด้านสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุ เป็นการทดแทนการขาดแคลนแรงงานในวัยแรงงาน แต่การส่งเสริมการทำงานที่กำหนดไว้ในแผนผู้สูงอายุฉบับที่ 1 และในฉบับที่ 2 ที่ผ่านมากกว่า 15 ปี ก็ยังไม่สัมฤทธิ์ผล โดยในแผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุให้ “ทำงานทั้งเต็มเวลาและไม่เต็มเวลา ทั้งในระบบและนอกระบบ ส่งเสริมการฝึกอาชีพให้เหมาะสมกับวัยและความสามารถ และการจัดหางาน ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพในชุมชนสำหรับผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ” ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) ลักษณะการทำงานของผู้สูงอายุมีความซับซ้อนและต้องเหมาะสมกับวัย
- 2) คนส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติว่า วัยสูงอายุเป็นวัยที่ควรพักผ่อน ควรหยุดทำงาน และยังมีความเข้าใจผิดว่าวัยทำงานยังมีอยู่จำนวนมาก
- 3) ผู้ประกอบการไม่เห็นด้วยกับการจ้างงานผู้สูงอายุเพราะไม่คุ้มทุน หรือมีผลิตภาพต่ำ เมื่อเทียบกับการจ้างคนในวัยแรงงาน
- 4) แรงงานบางส่วนถูกเลิกจ้างตั้งแต่อายุอยู่ในช่วงอายุอายุ 40-50 ปี

5) กฎหมายไม่เอื้อให้จ้างงานเป็นชิ้นหรือจ้างบางเวลา

6) เงื่อนไขของการจ่ายบำนาญ บำเหน็จยามชราภาพของประกันสังคม คือ การมีอายุครบ 55 ปีบริบูรณ์

7) กลุ่มผู้สูงอายุขาดความเข้มแข็งไม่สามารถต่อรองในเรื่องสิทธิของการทำงานหารายได้

8) อุปสรรคทางด้านงบประมาณ

9) ขาดการบูรณาการ ต่างคนต่างทำ

แนวทางการแก้ไขสรุปว่า ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ภาคเอกชน ภาคกิจการเพื่อสังคม หากเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการทำงานและอาชีพใหม่ ๆ ของผู้สูงอายุ

การถอดบทเรียนการจ้างแรงงานสูงอายุเอกชน 2 องค์กร พบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ 4 ด้าน คือ

1) ทศนคติของผู้บริหารและพนักงาน ในมุมมองผู้บริหารคิดว่าการจ้างงานผู้สูงอายุจะเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารของบริษัทมีทัศนคติว่า การจ้างงานพนักงานสูงอายุไม่ได้พิจารณาเรื่องความคุ้มค่าเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการบริหารเชิงจริยธรรม แต่การจ้างงานผู้สูงอายุด้วยความยืดหยุ่นมาก อาจจะเป็นผลลบต่อพนักงานที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะให้ทำงานต่อ จึงขาดการวางแผนชีวิตของตนเอง และองค์กรเริ่มมีภาระมากขึ้น เนื่องจากแนวโน้มพนักงานสูงอายุในองค์กรมากขึ้น การแก้ไของค์กรจึงเริ่มให้ความสำคัญเรื่องช่องว่างระหว่างวัย และส่งเสริมให้พนักงานแต่ละวัยทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และส่งเสริมให้พนักงานมีเงินออมไว้ใช้หลังเกษียณอายุมากขึ้น และในมุมมองของพนักงานคิดว่าตนเองยังมีศักยภาพที่จะทำงานต่อไปได้ พนักงานส่วนใหญ่จึงคาดหวังว่า องค์กรจะขยายอายุการทำงานให้แก่ตนเอง ซึ่งถ้าพนักงานคิดเช่นนี้จะทำให้พนักงานไม่มีการวางแผนชีวิตการออมเงิน

2) ข้อจำกัดในเรื่องลักษณะของการทำงานที่ทำงานกับเครื่องจักรและต้องใช้แรงงานเป็นหลัก การจ้างงานแรงงานสูงอายุมีข้อจำกัดในการหางานที่เหมาะสม เพราะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน ในขณะที่พนักงานคาดหวังว่าองค์กรจะหางานที่เหมาะสมกับพนักงานสูงอายุให้ทำ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วงานลักษณะนี้มีปริมาณจำกัด และไม่เพียงพอกับปริมาณพนักงานที่มีอายุมากขึ้น

3) การจ้างงานพนักงานสูงอายุเป็นลักษณะเหมือนการสงเคราะห์พนักงานที่ไม่พร้อมจะเกษียณอายุ องค์กรจึงมีการวางแผนให้พนักงานมีเงินออมและวางแผนชีวิตมากขึ้น

4) องค์กรยังไม่มีมาตรการหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานสูงอายุเป็นการเฉพาะ เนื่องจากองค์กรมีความเชื่อว่า พนักงานสูงอายุยังมีความสามารถในการช่วยเหลือตนเอง แต่มีการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกปฏิบัติด้านศาสนาซึ่งพนักงานสูงอายุมีความประทับใจในกิจกรรมด้านนี้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้มีการขยายอายุการทำงานเป็นแนวทางที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ นำไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระยะยาวได้ เนื่องจากพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นแรงงานที่ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ การจัดหาแรงงานใหม่เข้ามาทดแทนมีข้อจำกัดหลายประการ และต้องใช้เวลาในการฝึกฝนใหม่ และประเด็นสำคัญปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศที่ยากที่จะหาวิธีการมาแก้ไขได้ในระยะยาว ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ ควรมีการปรับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวางแนวทางการบริหารให้พนักงานที่ทำงานในปัจจุบัน สร้างแรงจูงใจให้พนักงานสูงอายุมีความสมัครใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป โดยยึดหลักยืดหยุ่นและสมัครใจในลักษณะของการจ้างงาน ควรคำนึงถึงลักษณะของการยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาทำงานรูปแบบการทำงาน การจ้างและเงินเดือน โดยไม่จำเป็นต้องทำงานในตำแหน่งเดิม โดยสถานประกอบการสามารถคัดกรองผู้สูงอายุที่ยังทำงานต่อได้ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง

2.3.3 การขยายอายุการทำงานในต่างประเทศ

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) (2559.) ได้ศึกษาการถอดบทเรียนจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นยุคสูงวัยระดับสุดยอดมีประเด็นที่สำคัญคือ ญี่ปุ่นวางแผนอย่างเป็นระบบที่จะใช้แรงงานผู้สูงอายุโดยเฉพาะช่วงอายุ 60-64 ปีขึ้นไป มาทดแทนประชากรวัยแรงงานที่คาดว่าจะลดลงต่อเนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง ขณะที่ผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้นและอายุยืนขึ้น โดยมีมาตรการขยายการจ้างงานของคนกลุ่มนี้อย่างชัดเจน ภาพรวมของสังคมญี่ปุ่นมีจำนวนประชากรลดลงอย่างรวดเร็วและเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-aged Society) การจ้างงานใหม่หลังเกษียณ (Re-employment Route) จากผลสำรวจการจ้างงานและการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุรุ่น 60 (Survey Report on 60s Employment and Life Situation) ที่จัดขึ้นทุกปีโดยพบว่า ผลการสำรวจในปี 2015 มีผู้สูงอายุประมาณครึ่งหนึ่งบริษัทเดิมจ้างให้ทำงานต่อไม่ได้เกษียณ (อายุเกษียณ 60 ปี ตอนทำสำรวจ) (ชายร้อยละ 41.2 และหญิงร้อยละ 64.5 ของผู้มีงานทำ) สำหรับผู้ที่เกษียณแล้วหางานใหม่ได้ (รวมทั้งว่างงานระยะหนึ่งก่อนและที่ไม่มีช่วงว่างงาน) ก็มีค่อนข้างสูง (ชายร้อยละ 44.9 และหญิงร้อยละ 20.9) นั่นคือผู้ที่เกษียณแล้วไม่ทำงานต่อมีสัดส่วนน้อยที่สุด (ชายร้อยละ 8.8 และหญิงร้อยละ 10.2) สำหรับผู้สูงอายุที่มีงานทำต่อหลังเกษียณ แบ่งประเภทการจ้างงานใหม่ได้ 6 ประเภท คือ

- 1) บริษัทเดิมจ้างต่อ (Extended Employment) โดยไม่ได้เกษียณอายุและไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงาน
- 2) บริษัทเดิมจ้างใหม่ (Continued Employment/Re-employment) เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงาน เช่น รูปแบบการจ้างงาน ค่าจ้าง เวลาทำงาน
- 3) ย้ายไปทำงานบริษัทอื่นโดยบริษัทเดิมแนะนำ (Job Placement)

- 4) หางานใหม่เอง (Searching on One's Own)
- 5) ประกอบธุรกิจส่วนตัว (Entrepreneurship)
- 6) งานพิเศษหรืองานเสริม (Sideline Business)

สรุปได้ว่าประมาณร้อยละ 90 ของผู้สูงอายุทั้งชายและหญิงมีงานทำหลังเกษียณอายุ 60 ปี นอกจากผู้ที่บริษัทเดิมจ้างให้ทำงานต่อโดยไม่ได้เกษียณอายุและไม่ได้เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงาน จะมีสัดส่วนสูงที่สุดแล้ว รองลงมาคือที่เกษียณและบริษัทเดิมจ้างใหม่ด้วยสัญญาใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงาน จากพนักงานประจำเป็นพนักงานพาร์ทไทม์หรือพนักงานสัญญาจ้างโดยตรงซึ่งทำให้ค่าจ้างลดลงและเวลางานสั้นลง ตามด้วยผู้ที่หางานใหม่เอง และผู้ที่ย้ายไปทำงานบริษัทอื่นโดยบริษัทเดิมแนะนำตามลำดับ ที่สำคัญพบว่าการทำงานต่อโดยบริษัทเดิมถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้สูงอายุจะอยู่ในสถานะที่ด้อยโอกาสหาต้องหางานใหม่ในตลาดแรงงาน แม้อกฎหมายจะกำหนดไม่ให้เลือกปฏิบัติด้านอายุในการรับสมัครงานก็ตาม แต่โอกาสที่จะได้งานที่ดียากมาก (JILPT, 2015) รูปแบบการจ้างงานและระดับเงินเดือนหลังเกษียณของผู้สูงอายุจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติความเชี่ยวชาญ ณ อายุ 60 ปีของผู้สูงอายุซึ่งจะถูกประเมินโดยบริษัทผู้จ้างรวมทั้งพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจและความปรารถนาจะทำงาน ทัศนคติต่องาน และเงื่อนไขด้านสุขภาพพบว่ากว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทที่ว่าจ้างพนักงานต่อหลังเกษียณอายุจะจ่ายค่าจ้างลดลงราวร้อยละ 20-50 ของรายได้ก่อนเกษียณ โดยฝ่ายนายจ้างให้เหตุผลว่ารับผลประกันการจ้างงานแล้วก็จะเสี่ยงการลดค่าจ้างไม่ได้ซึ่งอยากให้ลูกจ้างเข้าใจ ในขณะที่ลูกจ้างเองส่วนมากก็ยอมรับ แต่จะมีปัญหาเกี่ยวกับกลุ่มลูกจ้างที่ลักษณะงานไม่เปลี่ยนแต่ได้ค่าจ้างลดลงจะรู้สึกไม่พอใจ

สาเหตุจูงใจในการทำงานต่อหลังเกษียณอายุ พบว่าผู้ที่ตอบว่า “เหตุผลด้านรายได้” มีสัดส่วนสูงสุดที่ร้อยละ 58.8 โดยส่วนมากยังมีภาระค่าที่พักอาศัย และค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของบุตร ดังนั้น ที่กล่าวว่าญี่ปุ่นรวยก่อนแก่อาจไม่จริงทั้งหมดรองลงมาคือ “เพื่อใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และมีส่วนร่วมทางสังคม” ร้อยละ 12.2 และ “ถูกขอร้องให้ช่วย” ร้อยละ 7.6 ตามลำดับ นอกจากนี้เมื่อสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมในชีวิตประจำวัน (หรือกิจกรรมวันหยุดกรณีมีงานทำ) สามารถตอบได้หลายคำถาม พบว่าสัดส่วนที่มากที่สุดสองอันดับแรกคือ “มีความสุขกับงานอดิเรก” และ “มีความสุขกับการออกไปข้างนอกใกล้ๆ” เช่น ซ็อบบิง เยี่ยมญาติ(ร้อยละ 42.9) นอกจากนี้ยังมี “ส่วนใหญ่พักผ่อนที่บ้าน (ร้อยละ 35.2) ส่วนผู้ที่ตอบว่า “ร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม” (ร้อยละ 19.1) ยังมีเป็นส่วนน้อย และหากเป็นกลุ่มอายุ 65-69 ปีตอบว่า “ไปโรงพยาบาลเป็นประจำ” ก็มีจำนวนไม่น้อย

มีประเด็นความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ (Income Disparity) ในกลุ่มผู้สูงอายุ หากผู้สูงอายุเกษียณอายุโดยไม่ได้ทำงานจะขาดรายได้ หรือหากได้ทำงานต่อแต่เป็นพนักงานพาร์ทไทม์หรือพนักงานตามสัญญาจ้างระยะสั้นได้รับรายได้ต่ำกว่าพนักงานประจำ ซึ่งเกิดจากความแตกต่างด้านความสามารถของแต่ละคนยิ่งอายุมากขึ้นความแตกต่างยิ่งมากขึ้น พบปัญหาความเหลื่อมล้ำด้าน

รายได้ในกลุ่มผู้สูงอายุของญี่ปุ่น สะท้อนในตัวเลขสถิติคืออาญาขั้นร้ายแรงที่ก่อโดยผู้สูงอายุหรือผู้รับเบี้ยบำนาญยังชีพเพิ่มขึ้นอย่างหน้าตกใจ สูงกว่าคืออาญาที่ก่อโดยวัยรุ่นเป็นครั้งแรกในปี 2015 เช่น ชาวหญิงชราถูกตำรวจจับเพราะลักทรัพย์ในสถานีรถไฟ ชาวชายชราถูกจับข้อหาทำร้ายร่างกายเด็ก เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในญี่ปุ่นสะท้อนภาพปัญหาภาวะดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นทั้งค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นและประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง ควรพยายามสร้างสังคมเข้มแข็งร่วมกันระหว่างพนักงานที่มีภาวะดูแลผู้สูงอายุกับหัวหน้างานและพนักงานคนอื่นๆ ในองค์การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ที่เอื้อต่อสังคมวัยชรา ซึ่งสังคมไทยคงต้องดูไว้เป็นแบบอย่างเพราะต้องเผชิญในอีก 20 ปีข้างหน้าประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) แล้ว ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2548 ในตอนนั้นมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 10.4 และกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aging Society) ภายในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งคาดว่าจะมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปร้อยละ 21.2 นั่นคือประเทศไทยใช้เวลาในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัยหรือสังคมสูงวัย (กรณีผู้สูงอายุ 60 ปีนับเพิ่มจากร้อยละ 10 เป็น 20 กรณีผู้สูงอายุ 65 ปีนับเพิ่มจากร้อยละ 7 เป็น 14 สั้นมากเพียงแค่ 16 ปี ระหว่างปี พ.ศ.2548-2564 ซึ่งเร็วกว่าประเทศญี่ปุ่น และประเทศพัฒนาแล้วอื่นๆ ทำให้เวลาเตรียมตัวน้อย (ชมพูนุท, 2556) และจากนั้นอีกเพียง 10 ปีคาดว่าประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super - aged Society) หรือประมาณปี พ.ศ. 2574 ที่พูดกันว่าเป็นปีที่สันามิสังคมวัยชราจะขึ้นฝั่งส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย

ข้อถกเถียงส่วนใหญ่เป็นเรื่องของรายจ่ายที่จะเพิ่มขึ้น อันจนจะกระทบกับสถานะทางการคลังในระยะ 30 ปีข้างหน้า และการขาดแคลนกำลังแรงงานที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) ประเมินว่าภาระงบประมาณเพื่อการสร้างหลักประกันรายได้กรณีชราภาพของไทยในระยะ 10 ปีข้างหน้า โดยในปี พ.ศ. 2567 จะสูงเป็นอย่างน้อย 6.8 แสนล้านบาทหรือร้อยละ 3 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี)ซึ่งจะก่อให้เกิดวิกฤตทางการคลัง ภาระดังกล่าวแบ่งเป็นภาระจ่ายบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการเกษียณอายุ 4.7 ล้านบาท ภาระจ่ายค่าเบี้ยยังชีพคนชรา 9 หมื่นล้านบาท ภาระจ่ายเงินสมทบให้สมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 9 (กบข.) หมื่นล้านบาท ภาระจ่ายเงินสมทบกองทุนประกันสังคม 2 หมื่นล้านบาท และภาระจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนการออมแห่งชาติ 1 หมื่นล้านบาท ทั้งนี้ข้อมูลในปี พ.ศ.2557 พบว่าภาระงบประมาณสำหรับการสร้างหลักประกันรายได้กรณีชราภาพนั้นอยู่ที่ 2.7 แสนล้านบาทหรือร้อยละ 2.1 ของจีดีพี แบ่งเป็นภาระจ่ายบำเหน็จบำนาญสำหรับข้าราชการเกษียณอายุ 1.4 ล้านบาท ภาระจ่ายเบี้ยยังชีพคนชรา 6 หมื่นล้านบาท ภาระจ่ายเงินสมทบให้คนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 5 หมื่นล้านบาท และภาระจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคม 2 หมื่นล้านบาทรัฐบาลมีภาระค้ำจ่ายเงินกองทุนประกันสังคมที่ตั้งขึ้น นับจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2559 อีก 9.84

หมื่นล้านบาท โดยตกลงทยอยชำระจำนวน 1.97 หมื่นล้านบาทต่อปีเป็นระยะเวลา 5 ปี เริ่มต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-พ.ศ.2564 ทำให้รัฐบาลมีภาระเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 0.6 ถึง 0.7 ของวงเงินงบประมาณต่อปี (สังคมสูงอายุจุด ศก. โต้ท่าภาระงบบพุ่ง 6.8 แสนล้าน ใน 10 ปีกรุงเทพระกิจ 18 พฤศจิกายน 2558. ออนไลน์)

นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเมื่อขาดการเปรียบเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2554 และปี พ.ศ. 2583 พบว่าในปี พ.ศ.2583 ค่าใช้จ่ายสุขภาพในวัยช่วงเด็กและวัยแรงงานจะลดลง แต่ค่าใช้จ่ายในวัยสูงอายุจะเพิ่มขึ้นกว่า 2.5 เท่าเนื่องจากกลุ่มผู้สูงอายุมีแนวโน้มเจ็บป่วยด้วยโรคที่เกิดจากการใช้ชีวิตประจำวันมีพฤติกรรมความเสี่ยง เช่น โรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคเรื้อรัง และมีภาวะทุพพลภาพเพิ่มขึ้นตามอายุที่มากขึ้นส่วนใหญ่เป็นโรคเรื้อรังที่ต้องการระบบบริการฟื้นฟู และการดูแลระยะยาวขนาดผู้สูงวัยที่มีครอบครัวดูแลน้อยลงกว่าเมื่อก่อนทำให้เป็นภาระต่อรัฐเพิ่มขึ้น ด้านการคลังเพราะต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นกว่า 2 เท่า เพิ่มขึ้นเป็น 4.64 ล้านบาทในปี พ.ศ.2564 ซึ่งเป็นอัตราการเพิ่มที่สูงกว่ารายได้ภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)มีการเสนอให้รัฐลดภาระทางการคลังในอนาคตด้วยวิธีการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้รัฐมีงบประมาณเหลือนำไปดูแลสังคมผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น มาตรการที่ถูกเสนอมาใช้ เช่น การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ภาครัฐด้วยรูปแบบ PPP (Public-Private Partnership) ซึ่งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมูลค่าแสนล้านบาท ไม่ต้องให้รัฐลงทุนเองทั้งหมด การลดبودหนุนท้องถิ่นมูลค่า 200,000-300,000 ล้านบาท ด้วยการนำภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเข้ามาทำให้ท้องถิ่นเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีรั่วไหลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

การรับมือกับสังคมผู้สูงอายุของไทยเป็นลักษณะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยรายได้ที่มีอยู่จำกัด และระดับการออมที่ต่ำกว่าญี่ปุ่นมาก นอกจากนี้ผู้สูงอายุไทยยังมีระดับการศึกษาที่ต่ำ ดังนั้น การคาดหวังว่าจะมาเป็นแรงงานชดเชยคนวัยแรงงานที่ลดลงอย่างญี่ปุ่นคงเป็นไปได้ยาก ค่านิยมของคนไทยที่ผู้สูงอายุพึ่งพารายได้จากลูกหลานทำให้ลดทอนแรงจูงใจในการทำงานต่อ ที่สำคัญคือการตระหนักถึงความสำคัญในการรักษาสุขภาพและการตรวจสุขภาพเป็นประจำเพื่อป้องกันการเป็นผู้ป่วยเรื้อรังหรือต้องพึ่งพิง เช่น ผู้ป่วยติดเตียง มีน้อยกว่าคนญี่ปุ่นเนื่องจากขาดการให้ความรู้ การประชาสัมพันธ์ผ่านหน่วยงานสาธารณสุขและสื่อต่างๆยังมีน้อย และเงินออมที่มีอยู่จำกัดทำให้ผู้สูงอายุจำนวนไม่น้อยกลัวเสียเงินจึงไม่ยอมไปพบแพทย์ในระยะเริ่มต้นของโรค รอให้อาการหนักจนไม่ไหวเสียก่อน ซึ่งยิ่งทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงขึ้นในการรักษา นอกจากนี้ค่านิยมของนายจ้างที่ไม่อยากจ้างงานผู้สูงอายุเนื่องจากมีทัศนคติว่าทำงานช้า และไล่ตามเทคโนโลยีไม่ทัน ทำให้ผู้สูงอายุไทยกลายเป็นกลุ่มพึ่งพิงของสังคม

สิ่งที่รออยู่สำหรับสังคม “แก่ก่อนรวย (Getting Ole before Getting Rich)” หรือ “แก่แล้วจน” คือคุณภาพชีวิตที่ต่ำของผู้สูงอายุ และภาระของลูกหลานที่เพิ่มขึ้น การเกิดธุรกิจให้บริการดูแล

ผู้สูงอายุหรือเนอร์สซิ่งโฮมทั้งที่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นและการดูแลผู้สูงอายุของกลุ่ม เอ็นจีโอ เช่น มูลนิธิผู้สูงอายุ มูลนิธิสงเคราะห์คนชราต่างๆกำลังเป็นทางเลือกของสังคมไทยต่อไป

งานศึกษาของศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) (อ้างอิงในโครงการศึกษา เรื่องแนวทางการส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำของผู้สูงอายุ กรณีศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุใน ภาคอุตสาหกรรมการผลิตของกระทรวงแรงงาน) มีการรวบรวมข้อมูลมาตรการของต่างประเทศในการส่งเสริมการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศ สหภาพยุโรป อังกฤษ ฝรั่งเศส ไต้หวัน สิงคโปร์ และ ญี่ปุ่น ในการศึกษาพบว่ามาตรการในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุแบ่งเป็น

1. มาตรการจูงใจในการจ้างงาน ที่มีกำหนดรูปแบบในการจ้างงานที่มีความยืดหยุ่น เช่น การทำงานไม่เต็มเวลา การทำงานที่ชั่วโมงการทำงานยืดหยุ่นได้ การแบ่งภาระงานให้บุคคลอื่น การลดจำนวนวันทำงาน การทำงานด้วยสัญญาระยะสั้น และการจ้างงานในฐานะที่ปรึกษา (อังกฤษ ไต้หวัน) มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ผลประโยชน์จากระบบประกันสังคม (สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น) การเสริมสร้างทัศนคติของนายจ้างที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุ (สิงคโปร์) การยกเลิกการเก็บภาษีกับ บริษัทที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุที่เกิน 50 ปีขึ้นไป (ฝรั่งเศส) รวมถึง การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานและปรับองค์การการทำงาน (สหภาพยุโรป)

2. มาตรการด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้ เป็นมาตรการที่มีการจัดฝึกอบรมให้ผู้สูงอายุได้มีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยนโยบายเป็น นโยบายพื้นฐานที่มีการทำกันในทุกประเทศที่อยู่ในการศึกษา

3. มาตรการการปรับปรุงและการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเป็นผลสืบเนื่องจาก มาตรการการจ้างงานที่มีความยืดหยุ่น ดังนั้นการจัดการระบบงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานจึง มีลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และส่วนที่มีการจัดทำเพิ่มเติมคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อการทำงานมากขึ้น รวมถึงการตรวจสอบดูแลสุขภาพให้แก่ผู้สูงอายุ

4. มาตรการปฏิรูปการเกษียณอายุ เป็นมาตรการทางการเงินการคลังเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของการทำงาน โดยแนวนโยบายจะสอดคล้องกันในทุกประเทศที่ทำการศึกษาคือความพยายามในการขยายอายุการทำงานให้มากขึ้น

5. มาตรการสนับสนุนอื่นๆโดยภาครัฐ เป็นมาตรการสนับสนุนหรือการจัดตั้งหน่วยงาน องค์กร เพื่อดูแลผู้สูงอายุ เช่น การให้คำปรึกษา การสมัครงาน การเตรียมตัวในการกลับเข้ามาทำงาน การ จัดระบบการจัดหางานแบบ one stop service รวมถึงการเปลี่ยนนิยามของผู้สูงอายุ เป็นต้น นอกจากนี้ รัฐยังมีมาตรการด้านสวัสดิการในเรื่องของสุขภาพเป็นมาตรการเสริมให้กับผู้สูงอายุ

6. การแก้ไขกฎหมาย เป็นมาตรการเพื่อทบทวนข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ รวมถึงการออกกฎหมายการเกษียณอายุในประเด็นที่

เกี่ยวข้องกับอายุและเพศของแรงงาน เช่น การเปลี่ยนอายุเกษียณเป็น 65 ปีเท่ากันในหญิงและชาย ซึ่งแต่ก่อนจะกำหนดให้ชายเกษียณที่ 65 ปี และหญิงเกษียณที่ 60 ปี (อังกฤษ) เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ การแสวงหาวิธีการส่งเสริมการจ้างงานในผู้สูงอายุที่มีรูปแบบที่หลากหลายและได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ระบบเศรษฐกิจ ที่มีความแข็งแกร่ง การจัดสวัสดิการที่มีคุณภาพ มาตรการส่งเสริมให้นายจ้าง จ้างแรงงานผู้สูงอายุด้วยความสมัครใจ การเพิ่มพูนความรู้และการพัฒนาทักษะ และการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แก้วขวัญ ตั้งพงศ์กุลและคณะฯ (2559) ศึกษาความเป็นไปได้ที่จะขยายอายุการจ้างงานผู้สูงอายุทำงานต่อจากสภาพโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและกำลังส่งผลให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยในอนาคตอันใกล้ซึ่งประกอบด้วยผลพวงจากนโยบายคุมกำเนิดที่ได้ผลจากอดีตที่ผ่านมา มีผลต่อกำลังคนโดยเฉพาะวัยแรงงานภาคการผลิตทยอยลดลง คาดว่าจะมีผลกระทบต่อกำลังการผลิตและการขาดแคลนแรงงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกัน ประชากรไทยมีสุขภาพแข็งแรง และมีอายุที่ยืนยาวมากขึ้น ทั้งยังมีสมรรถนะและความต้องการที่จะทำงานต่อ จึงมีความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงาน จากสภาพความเป็นไปในปัจจุบัน พบว่า มีสถานประกอบการหลายแห่งหลากหลายกิจการที่มีการปรับตัวและมีการจ้างแรงงานสูงวัยต่อซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษา หาข้อมูลเพื่อได้ทราบข้อเท็จจริงความเป็นไปเกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการขับเคลื่อนแนวคิดการขยายการจ้างงานผู้สูงวัยหลังเกษียณต่อ ซึ่งน่าจะเป็นหนทางที่สามารถใช้เป็นหนึ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ในการจ้างแรงงานสูงวัยนั้นอาจแบ่งเป็นสองส่วน คือ การที่ขยายอายุการทำงานของแรงงานที่มีอยู่เดิมให้ยังคงทำงานสถานประกอบการโดยไม่ได้มีการเกษียณอายุก่อน (Retirement extension) หรือ การที่จ้างแรงงานสูงวัยกลับเข้ามาทำงานต่อ (Reemployment) ซึ่งทั้งสองกรณีอาจมีความแตกต่างกันในเชิงของแรงจูงใจ สิทธิประโยชน์ และสถานภาพทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาอาจต้องมีการกำหนดมาตรการที่แตกต่างรวมถึงการใช้ नियามของการจ้างแรงงานสูงวัยด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ การจ้างแรงงานสูงวัยในสถานประกอบการยังขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ คือ อุปสงค์และอุปทานของแรงงานสูงวัย โดยด้านอุปสงค์คือความต้องการของฝั่งสถานประกอบการที่มีการพิจารณาถึงศักยภาพทางการเงิน ต้นทุนส่วนเพิ่มในการจ้างแรงงานสูงวัย การบริหารจัดการในภาพรวม

มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2559) “โครงการส่งเสริมความร่วมมือการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม (CSR) / กิจกรรมเพื่อสังคม (SE) สำหรับผู้สูงอายุ” ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุอยู่ราว 10.42 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.6 ของประชากรทั้งและภายในอีก

5 ปีข้างหน้าประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ โดยจะมีประชากรผู้สูงอายุจำนวน 1 ใน 5 หรือร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งจะทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเพื่อหารูปแบบแนวทางการดำเนินกิจการเพื่อสังคมที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุให้องค์กรนำร่องการดำเนินกิจการเพื่อสังคมสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อให้ภาคธุรกิจร่วมขับเคลื่อนอาชีพที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ และเพื่อสนับสนุนให้ผู้สูงอายุได้แสดง ศักยภาพ ภูมิปัญญา ความรู้ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม สร้างอาชีพและรายได้ สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ตามวัยที่เหมาะสม ลดการพึ่งพิงจากครอบครัว และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีในปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจได้ให้ความสำคัญ และมีการตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐในการผลักดันโครงการธุรกิจที่เป็นมิตรต่อผู้สูงอายุ ทั้งในด้านการจัดหาอาชีพ ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ตลอดจนการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่รองรับ หรือตอบสนองการใช้งานของผู้สูงอายุ ซึ่งองค์กรภาคธุรกิจสามารถดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุได้ในมิติด้านการจ้างงาน (Employment) ภาคธุรกิจสามารถดำเนินนโยบายด้านนี้ได้โดยการขยายเวลาการจ้างงาน โดยปรับเปลี่ยนนโยบายการจ้างงานของบริษัทให้สามารถจ้างผู้เกษียณอายุแล้วกลับเข้ามาทำงานตำแหน่งที่มีความเหมาะสมกับผู้สูงอายุเพื่อพัฒนาโอกาสของภาคธุรกิจในการรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย และในเวทีเสวนาเพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ (Age-Friendly Business) ภายใต้โครงการ ทำให้ได้มาซึ่งแนวปฏิบัติทางธุรกิจกับผู้สูงอายุ (Business Guidance on Older Persons) ที่สามารถนำไปเผยแพร่และขยายผลเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนภาคเอกชนในวงกว้าง ใน 3 หมวด ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่วัยเกษียณของพนักงาน โดยองค์กรควรจะต้องจัดทำเป็นแผน มีการอบรมให้ความรู้กับพนักงาน ในการเตรียมตัวก่อนเข้าสู่วัยเกษียณ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเตรียมใจ เตรียมร่างกาย เตรียมแผนการใช้เวลา การวางแผนการออม และการลงทุนก่อนวัยเกษียณ ตลอดจนสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ผู้สูงอายุ พึงจะได้รับและควรจะต้องทราบ เช่น เรื่องการยกเว้นภาษีเงินประกันสังคม เงินผู้สูงอายุ เป็นต้น รวมไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุ โดยจะต้องมีการคำนึงสภาพการใช้งานที่เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ 2) การคุ้มครอง (Protection) เมื่อองค์กรมีพนักงานที่เข้าสู่วัยเกษียณแล้ว สิ่งที่องค์กรควรจะต้องปกป้องหรือพิทักษ์สิทธิ์ให้กับผู้สูงอายุมีอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเคารพและสนับสนุนสิทธิและสวัสดิการผู้สูงอายุ ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการคำนึงถึงอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของผู้สูงอายุในสถานประกอบการและในกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ เป็นต้น 3) การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นสิ่งที่องค์กรควรจะต้องดำเนินการ เมื่อมีผู้สูงอายุเป็นพนักงานไม่ว่าจะเป็นการจัดหางานที่มีคุณค่าและปรับสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่นให้กับผู้สูงอายุ การจัดให้มีระบบแบบแผนในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และภูมิปัญญาจากพนักงานที่เป็นผู้สูงอายุหรือพนักงานที่

เกษียณอายุแล้วไปยังพนักงานรุ่นหลัง รวมถึงการสนับสนุนบทบาทของรัฐและประชาสังคมในการคุ้มครองสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุเป็นต้น

พรรัตน์ แสงหาญ (2558) ทำการวิจัยเรื่อง “การจ้างงานสำหรับผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและยืนยันโมเดล โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ด้วยกลยุทธ์การสำรวจเป็นลำดับวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพัฒนาเครื่องมือ โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีทฤษฎีฐานรากเพื่อสร้างโมเดลการจ้างงานสำหรับผู้สูงอายุด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 32 คน จากนั้นจึงใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันโมเดลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อโมเดลที่สร้างขึ้นจากผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และพนักงานผู้สูงอายุจำนวน 308 คน ผลการวิจัยพบโมเดลการจ้างงานผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่ประกอบการด้วยแนวทางการจ้างงานผู้สูงอายุ การเตรียมความพร้อมเพื่อการจ้างงานผู้สูงอายุ และปัจจัยที่มีผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีทุกด้าน ซึ่งผลวิจัยในครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจ้างงานผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสำหรับในอนาคต ควรทำการสำรวจอุปสงค์และอุปทานการจ้างงานผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์และนำโมเดลการจ้างงานผู้สูงอายุในอุตสาหกรรมยานยนต์นี้ไปศึกษาต่อยอดและประยุกต์ใช้ในภาคส่วนอื่น เช่น ภาคบริการ ภาคการเกษตร เป็นต้น

วรรณภา ลีอกิตินันท์ (2558) ศึกษาโครงการ “การบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความคิดเห็นของแรงงานสูงอายุเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเกษียณอายุ ความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ และการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรข้างต้น ตลอดจนบทบาทของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไปที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทย จำนวน 582 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ผลต่อการเกษียณอายุความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ และการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าแรงงานสูงอายุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุของแรงงานสูงอายุ 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานภาพการจ้างงานปัจจุบัน อีกระยะในการทำงาน และความสนุกในการทำงาน และมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีความตระหนักเกี่ยวกับแรงงานสูงอายุและการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุของแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย ประกอบด้วย

4 องค์ประกอบ 18 ตัวชี้วัด ได้แก่ สุขภาพและความสัมพันธ์ในที่ทำงาน นโยบายและการบริหาร ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน สภาพการจ้างงานและตำแหน่งงาน ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ผลการเชิงโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุของแรงงานสูงอายุมีอิทธิพลทางตรงต่อความตระหนักด้านแรงงานอายุ และมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุของแรงงานสูงอายุมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหารจัดการแรงงานสูงอายุภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย ซึ่งสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 แห่ง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและใช้ในการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า การจ้างแรงงานสูงอายุในองค์กร ยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย และฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาว่าจ้างด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

สำนักงานสภาพัฒนาการเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ (2558) ศึกษา“แนวทางการส่งเสริมอาชีพและการมีงานทำของผู้สูงอายุ กรณีศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต”เป็นการสังเคราะห์ความรู้จากการศึกษาในอดีตทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจ้างงานแรงงานสูงอายุ โดยศึกษาการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การถอดแบบกรณีศึกษา และการจัดสัมมนา กลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อหามาตรการในการเสริมสร้างการจ้างแรงงานสูงอายุในภาคการผลิตที่เหมาะสม ผลการศึกษาในเชิงนโยบาย พบว่า จากสถานการณ์ของการขาดแคลนแรงงาน มาตรการต่างๆ อาจไม่จำเป็นเนื่องจากสถานประกอบการจะมีการปรับตัว การจ้างงานสูงอายุอาจเป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการปล่อยให้ไปตามกลไกตลาดอาจมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มาตรการที่จะนำมาใช้ไม่ควรเป็นมาตรการในเชิงบังคับ แต่การมีมาตรการในลักษณะของการส่งเสริมและตามความสมัครใจเป็นแรงเสริมช่วยให้กลไกต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างดีขึ้น แนวทางการดำเนินการที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องเป็นหน้าที่ของภาครัฐ คือ การปรับทัศนคติของสังคมที่มีต่อการทำงานของผู้สูงอายุว่าเป็นการทำงานที่มีศักดิ์ศรีบุตรหลานควรให้การส่งเสริม และสามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจของครัวเรือนและประเทศ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของแรงงานสูงอายุควรต้องขึ้นกับศักยภาพทางด้านร่างกาย ความสามารถของแรงงานสูงอายุเป็นสำคัญในขณะที่สถานประกอบการอาจต้องมีการคำนึงถึงความสามารถทางการเงิน การคุ้มครองสวัสดิภาพของแรงงานและวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์องค์กร 2 องค์กรคือ บริษัท สงวนวงษ์อุตสาหกรรม จำกัด และ บริษัท เจ เอส อุตสาหกรรม จำกัด โดย 2 องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุจริตแบบสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน

สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งได้รับการยอมรับและกำลังได้รับการพัฒนาเพื่อศูนย์เรียนรู้องค์กรแห่งความสุขจากการศึกษาของพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุเกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ คือ ผู้นำ ต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน มีความต้องการให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีทัศนคติหรือมองว่าพนักงานเป็นผู้มีพระคุณที่ทุ่มเทและรักองค์กร สำหรับพนักงานซึ่งส่วนใหญ่มีความต้องการให้องค์กรรวมถึงต้องการสังคม เงินและยอมรับการจ้างงานผู้สูงอายุส่วนใหญ่พิจารณาจากความต้องการหรือความไม่พร้อมที่จะเกษียณอายุของพนักงานโดยองค์กรจะจัดหางานที่เหมาะสมกับพนักงาน ด้วยการไม่ให้พนักงานทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร หรืองานที่ต้องใช้แรงงาน

นอกจากนี้การจ้างงานยังยึดหยุ่นกับความต้องการของพนักงาน เช่นบางกรณีพนักงานมาทำงาน 3 วัน เป็นต้น การจ้างงานจะมีทั้งการจ้างโดยองค์กร และผู้บริหารเป็นคนจ้างด้วยเงินส่วนตัว องค์กรมีความกังวลว่าการจ้างงานพนักงานสูงอายุจะเป็นภาระด้านค่าใช้จ่าย และงานหรือจำนวนพนักงานสูงอายุที่สามารถจ้างได้อาจไม่เพียงพอต่อจำนวนพนักงานสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งเสริมให้พนักงานวางแผนชีวิตมากขึ้น ทั้งด้านการเงินและด้านสุขภาพ โดยการวางแผนทางการเงิน มีการดำเนินการใน 2 แนวทางหลักได้แก่ การป้องกันไม่ให้พนักงานมีหนี้สิน และการส่งเสริมให้พนักงานดูแลสุขภาพ การแก้ไขปัญหาสุขภาพของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีสติในการทำงาน การจ้างพนักงานสูงอายุทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีความสุขที่ได้ดูแลสมาชิกซึ่งเหมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของคนในครอบครัว รวมถึงช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) และลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเพื่อรักษาพนักงาน (Retention) อย่างไรก็ตามองค์กรมีปัญหาในการจ้างงานผู้สูงอายุหลายประการ โดยปัญหาหลักได้แก่ ทัศนคติ การจัดหาตำแหน่งงานที่เพียงพอกับผู้สูงอายุในองค์กร และความกังวลว่าจะเป็นภาระขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลดหย่อนภาษี การส่งเสริมการพัฒนาเครื่องจักรหรือสิ่งแวดล้อมที่เห็นสังคมและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่องค์กรต้องจ่ายแก่พนักงาน เป็นต้น รวมถึงการส่งเสริมการฝึกอาชีพและการออมให้แก่พนักงานที่เตรียมตัวเกษียณอายุ นอกจากนี้ควรให้ความรู้เรื่องแนวทางการดำเนินการส่งเสริมการวางแผนชีวิตให้แก่ผู้ประกอบการ โดยทำงานร่วมกับเครือข่ายต่าง ๆ เช่น สถาบันการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) หอการค้าและสภาอุตสาหกรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกระทรวงแรงงาน (2557) ศึกษา “การจ้างงานผู้สูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต” เป็นการสังเคราะห์ความรู้จากการศึกษาในอดีตทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการจ้างงานแรงงานสูงอายุ โดยศึกษาการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การถอดแบบกรณีศึกษา และการจัดสัมมนากลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อหามาตรการในการเสริมสร้างการจ้างงานสูงอายุในภาคการผลิตที่เหมาะสม ผลการศึกษาในเชิงนโยบาย พบว่า จากสถานการณ์ของการขาดแคลนแรงงาน มาตรการต่างๆ อาจไม่จำเป็นเนื่องจากสถานประกอบการจะมีการปรับตัว

การจ้างงานสูงอายุมักเป็นวิธีหนึ่งในการแก้ไขปัญหานี้ ดังนั้นการปล่อยให้ไปตามกลไกตลาดอาจมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มาตรการที่จะนำมาใช้ไม่ควรเป็นมาตรการในเชิงบังคับ แต่การมีมาตรการในลักษณะของการส่งเสริมและตามความสมัครใจเป็นแรงเสริมช่วยให้กลไกต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างดีขึ้น แนวทางการดำเนินการที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องเป็นหน้าที่ของภาครัฐ คือ การปรับทัศนคติของสังคมที่มีต่อการทำงานของผู้สูงอายุว่าเป็นการทำงานที่มีศักดิ์ศรีบุตรหลานควรให้การส่งเสริม และสามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจของครัวเรือนและประเทศ อย่างไรก็ตามการทำงานของแรงงานสูงอายุมักต้องขึ้นกับศักยภาพทางด้านร่างกาย ความสามารถของแรงงานสูงอายุ เป็นสำคัญในขณะที่สถานประกอบการอาจต้องมีการคำนึงถึงความสามารถทางการเงิน การคุ้มครองสวัสดิภาพของแรงงานและวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร

กุลศ สุนทรธาดา (2557) ศึกษา “การจัดทำแนวทางการดำเนินการและกลไกระดับชาติในการขับเคลื่อนนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุ” ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้การสร้างความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจของประชากรของภาครัฐในปัจจุบันยังดำเนินการได้ไม่มากนักที่ผ่านมามีช่องว่างในการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนนโยบายการส่งเสริมการจ้างงานของผู้สูงอายุที่ชัดเจนและมีช่องว่างของกลไกต่างๆที่จะบูรณาการการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการส่งเสริมการทำงานเพื่อเพิ่มหลักประกันให้แก่ผู้สูงอายุ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาโจทย์ของการขับเคลื่อนนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุ ทิศทางของยุทธศาสตร์ และกลไกในการขับเคลื่อนการจ้างแรงงานผู้สูงอายুরวมทั้งมาตรการต่างๆที่ชัดเจน โดยการสังเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุและการดำเนินการด้านการส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุในประเทศและต่างประเทศและทำการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่าโจทย์ของการขับเคลื่อนนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุควรครอบคลุมประเด็นการส่งเสริมการจ้างงานในระบบภาครัฐและเอกชน และโอกาสด้านอาชีพของผู้สูงอายุนอกระบบที่ต้องการทำงาน สำหรับทิศทางของยุทธศาสตร์ และกลไกในการขับเคลื่อนการจ้างแรงงานผู้สูงอายุ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการในระยะสั้น 3 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายอายุการทำงานผู้สูงอายุที่ทำงานในระบบภาครัฐ ซึ่งมีสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นกลไกการดำเนินการหลัก ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายอายุการทำงานของผู้สูงอายุที่ทำงานในระบบภาคเอกชนโดยการนำร่องการขยายอายุการจ้างของผู้สูงอายุที่ต้องการทำงานในสถานประกอบ โดยมีกระทรวงแรงงานเป็นกลไกหลัก ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมการจ้างงานและการประกอบอาชีพของผู้สูงอายุที่ทำงานนอกระบบ โดยมีกระทรวงพาณิชย์และภาคเอกชน เป็นกลไกหลักสำหรับยุทธศาสตร์ระยะยาว ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ และ ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาองค์ความรู้ด้านการจ้างงานและติดตามประเมินผล ส่วนมาตรการต่าง ๆ มีหลายมาตรการในแต่ละยุทธศาสตร์

สถาบันวิจัยประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล (2557: บทความจากการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 10 “ประชากรและสังคม 2557”) สรุปได้ว่า “นโยบายต่อการเกิดที่ลดลงในประเทศไทยและญี่ปุ่น ผู้สูงอายุและสตรีเป็นพลังของสังคมได้” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับประเทศไทยเกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร อันเป็นผลมาจากการลดลงของภาวะเจริญพันธุ์ และนโยบายที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงน่าจะเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ต่อประเทศไทย เนื่องจากญี่ปุ่นมีนโยบายตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางประชากรอย่างรวดเร็ว หลากหลาย และประสบกับการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อนประเทศไทย สถานการณ์ปัจจุบัน อัตราเจริญพันธุ์รวมทั้งประเทศไทยและญี่ปุ่นอยู่ในระดับทดแทน กล่าวคือ ในปี 2553 อัตราเจริญพันธุ์รวมในไทยคือ 1.62 และญี่ปุ่นคือ 1.39 ข้อมูลคาดประเมินไปอีก 30 ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะมีอัตราเจริญพันธุ์รวมลดลงอยู่ที่ 1.30 ขณะที่ญี่ปุ่นยังคงอยู่ในระดับ 1.34 การมีภาวะเจริญพันธุ์ที่ต่ำเป็นระยะเวลานานย่อมทำให้โครงสร้างอายุประชากรเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบช่วงเวลาของการเกิดประชากรรุ่นเกิกล้านของประเทศไทย ช่วงเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) ของประเทศญี่ปุ่น จำนวนเด็กเกิดของประเทศไทยมีมากกว่าหนึ่งล้านคนและช่วงเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) ของญี่ปุ่นเกิดก่อนช่วงประชากรรุ่นเกิกล้านของประเทศไทยประมาณ 14 ปี ทำให้ญี่ปุ่นเผชิญกับผลกระทบของโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไปก่อนประเทศไทย ในปี 2513 ขณะที่ประเทศไทยเพิ่งจะเริ่มมีนโยบายประชากรเพื่อควบคุมอัตราประชากรที่สูงมากในขณะนั้น อันเกิดจากการมีอัตราเจริญพันธุ์รวมที่สูง (มากกว่า 5.0) ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ ญี่ปุ่นเริ่มตระหนักถึงปัญหาของจำนวนประชากรที่มีแนวโน้มลดลงแต่ผู้สูงอายุได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เกิดขึ้นก่อนประเทศไทย (ขณะนั้นญี่ปุ่นมีอัตราเจริญพันธุ์รวมที่ 2.13 ตั้งแต่ปี 2513 ประเทศไทยมีมาตรการต่างๆ เพื่อควบคุมการเกิดไม่ให้มากขึ้น ขณะที่ญี่ปุ่นกลับมีนโยบายและมาตรการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้ครอบครัวมีบุตรเพิ่มขึ้น) ผ่านมากกว่า 4 ทศวรรษ ประเทศไทยยังไม่มีมาตรการใดที่กระตุ้นให้ครอบครัวมีบุตรเพิ่มขึ้น แต่ก็เริ่มมีการกล่าวถึงเลื่อนอายุการทำงานให้ยาวนานขึ้นจาก 60 ปี เป็น 65 ปี นโยบายส่งเสริมการมีบุตรไม่สามารถทำให้ภาวะเจริญพันธุ์ของญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นได้ นโยบายที่ญี่ปุ่นเลือกที่จะนำมาใช้คือ การเพิ่มโอกาสในการทำงานของประชากรอายุตั้งแต่ 55 ปีให้สามารถทำงานต่อได้จนถึง 65 ปี โดยนโยบายดังกล่าวเกิดขึ้นหลังจากปี 2513 มีการปรับปรุงนโยบายหลายทาง และคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เหมาะสมของสถานประกอบการ โดยให้สถานประกอบการสามารถกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขในการรับแรงงานอายุ 60 ปี ที่ต้องการทำงานต่อ ทั้งนี้เพราะผลิตภาพการทำงานที่จะได้จากแรงงานสูงอายุมีความเป็นไปได้ที่จะต่ำกว่าแรงงานในวัยทำงาน ขณะเดียวกันการเลื่อนอายุการทำงานก็เป็นลักษณะค่อยเป็นค่อยไปที่ละปี

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2556) ศึกษา“การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะให้ทำงานต่อหลังเกษียณ” ข้อมูลอุปสงค์ต่อแรงงานสูงอายุที่มีทักษะได้จากหน่วยงาน 40 รายใน 6 สาขาบริการทั้งในภาครัฐและเอกชน ข้อมูลอุปทานของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะได้จากเจ้าหน้าที่ 307 รายในหน่วยงานที่ให้ข้อมูลอุปสงค์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสงค์ด้วยวิธี logistic regression analysis พบว่าหน่วยงานที่มีระยะเวลาดำเนินการที่ยาวนานจะจ้างแรงงานสูงอายุที่เกษียณอายุแล้วมากกว่าหน่วยงานที่มีระยะเวลาดำเนินการที่สั้น หน่วยงานที่มีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตสูงจะจ้างแรงงานสูงอายุที่เกษียณแล้วน้อยกว่าหน่วยงานที่มีค่าใช้จ่ายประเภทนี้ที่ต่ำ และหน่วยงานที่มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินการทั้งหมดสูงจะจ้างแรงงานที่สูงอายุที่เกษียณอายุแล้วน้อยกว่าหน่วยงานที่มีค่าใช้จ่ายประเภทนี้ที่ต่ำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปทานด้วยวิธีเดียวกันแรงงานสูงอายุต้องการการทำงานต่อหลังเกษียณในหน่วยงานที่มีขนาดเล็กมากกว่าในหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ เงินเดือนที่สูง (ต่ำ) ในปัจจุบันจะเป็นแรงจูงใจ (ความบั่นทอน) ให้บุคลากรยังคงทำงานต่อไป (เลิกทำงาน)จำนวนแรงงานผู้สูงอายุในภาคบริการที่เกี่ยวข้องในระดับประเทศคำนวณได้จากการสำรวจของสำนักงานสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ เมื่อนำผลการศึกษาอุปสงค์และอุปทานมาคำนวณร่วมด้วย ทำให้พบว่าจำนวนแรงงานที่มีทักษะที่เกษียณอายุที่ได้รับการจ้างงานเป็น 1,626 คน ในปี พ.ศ. 2555 การประมาณการค่าใช้จ่ายในการผลิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใช้ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของคณะที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาของแรงงานสูงอายุ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะที่จ่ายเป็นต้นทุนของหน่วยงานคำนวณได้จากข้อมูลอุปสงค์ต่อแรงงาน ผลการคำนวณมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณอายุเข้าทำงานแทนการผลิตแรงงานใหม่ ทั้งการผลิตและการฝึกอบรมทักษะคิดเป็น 3,037 ล้านบาท (มูลค่าในปีพ.ศ. 2555) การจ้างแรงงานเกษียณอายุในสาขา ศึกษาศาสตร์ประหยัดได้สูงสุด (ร้อยละ 33) ตามด้วยผู้ที่อยู่ในสาขามนุษยศาสตร์ และศิลปะ (ร้อยละ 27) ผู้ที่อยู่ในสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (ร้อยละ 13) ผู้ที่อยู่ในสาขาสุขภาพและสวัสดิการ (ร้อยละ 11) ผู้ที่อยู่ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ร้อยละ 9) ผู้ที่อยู่ในสาขาวิศวกรรม ผลิตกรรมและการก่อสร้าง (ร้อยละ 4) และผู้ที่อยู่ในสาขาเกษตรศาสตร์ (ร้อยละ 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญคือหากต้องการให้แรงงานสูงอายุที่ทักษะเพิ่มโอกาสทำงานหลังเกษียณ ต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และมีมือแรงงานเฉพาะด้าน แรงงานสูงอายุที่จะได้ทำงานต่อหลังเกษียณฯ จะเพิ่มเป็น 4,242 คนมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณอายุสูงขึ้นเป็น 7,924 ล้านบาท

สรนันท์ บางแสง (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เบอร์ลี ยูเคเกอร์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน บริษัท เบอร์ลี ยูเคเกอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 280 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบทีทดสอบทีทดสอบเอฟทดสอบ สถิติเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษา ได้เสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนากระบวนการทำงาน และชมเชยก่องเมื่อพนักงานสร้างผลงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ธราทิพย์ พ่วงเชียง(2555)ศึกษา “ความต้องการทำงานของผู้สูงอายุ และค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความต้องการทำงานของผู้สูงอายุไทย” การเลือกตัวอย่างเป็นแบบสองขั้นตอน โดยผู้วิจัย คัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีอายุ 60 ปี ขึ้นไป ที่ตอบแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเองได้จำนวนตัวอย่าง 19,962 ราย ผลการศึกษา พบว่าผู้สูงอายุที่เป็นตัวอย่างร้อยละ 38.2 มีความต้องการทำงานหลังจากที่อายุครบ 60 ปีแล้ว ผลการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกทวิภาคแบบง่าย พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภาคที่อยู่อาศัย เขตที่อยู่อาศัย ประวัติการรับราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ภาวะสุขภาพ การเป็นเจ้าของบ้าน สถานะการอยู่อาศัยในครัวเรือนภาวะหนี้สิน รายได้ ความเพียงพอของรายได้ การออมหรือทรัพย์สินอื่น จำนวนบุตร จำนวนสมาชิกในครัวเรือน การอ่านออกเขียนได้ และความหวังในการช่วยเหลือด้านการเงิน มีอิทธิพลต่อความต้องการทำงานแตกต่างกันอายุเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการแปรผันของความต้องการทำงานของผู้สูงอายุได้เป็นลำดับแรก คือ ร้อยละ 10.6 รองลงไปได้แก่ภาวะหนี้สิน เพศ ภาคที่อยู่อาศัย ภาวะสุขภาพ ประวัติการรับราชการหรือรัฐวิสาหกิจ รายได้ สถานะการอยู่อาศัยในครัวเรือน เขตที่อยู่อาศัย การเป็นเจ้าของบ้าน และการอ่านออกเขียนได้ ส่วนตัวแปรอิสระอีก 2 ตัว คือการออมหรือมีทรัพย์สินอื่นและความคาดหวังในการได้รับการช่วยเหลือด้านการเงิน ไม่ได้เพิ่มอำนาจการอธิบายความต้องการทำงานของผู้สูงอายุที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เฉลิมพล แจ่มจันทร์ และสวรัย บุญยฆานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง “แรงงานสูงวัยและการคาดการณ์ผลกระทบจากการขยายกำหนดเกษียณอายุ” มีวัตถุประสงค์เพื่อคาดการณ์ผลกระทบจากแนวคิดการขยายกำหนดเกษียณอายุ ที่จะมีต่อกำลังแรงงานของประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานสูงวัย ในภาคการจ้างงานที่เป็นทางการหรือการจ้างงานในระบบ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพการทำงานของประชากรไทย ที่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ใน 3 กลุ่มสถานภาพซึ่งได้แก่ การทำงานในระบบ ภาครัฐและภาคเอกชนการทำงานนอกระบบในภาค

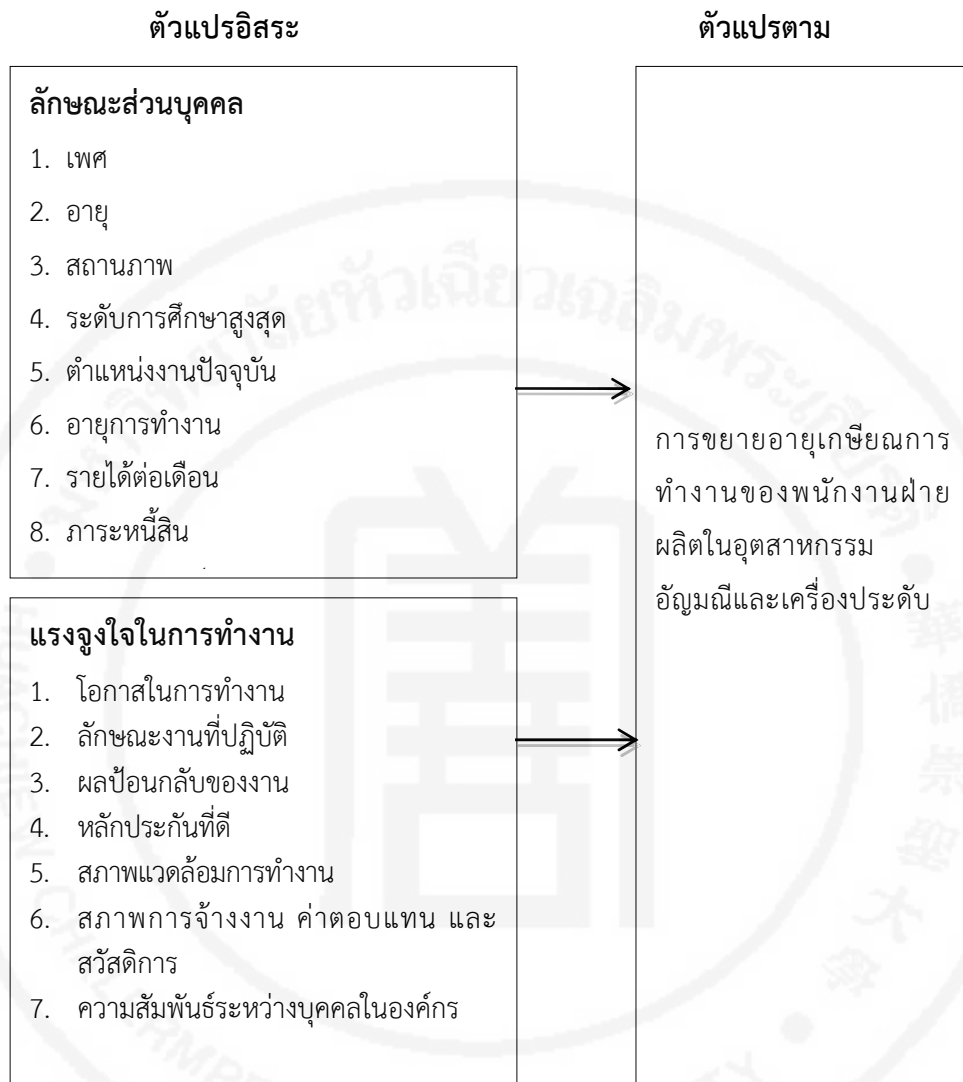
การเกษตร แรงงานในครัวเรือน การประกอบธุรกิจและการค้าส่วนตัว และการไม่ได้ทำงาน ผลจากการวิเคราะห์ถูกนำมาใช้ในการคาดประมาณตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จากการศึกษาโดยใช้ข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ ร่วมกับฉายภาพประชากรของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม โดยการกำหนดให้กำหนดเกษียณอายุที่เป็นทางการของประเทศไทยขยายเพิ่มปีละ 1 ปีอายุ จาก 60 ปี ในพ.ศ.2552 เป็นอายุ 65 ปี ใน พ.ศ.2557 ภายในระยะเวลา 5 ปี หรือระหว่าง พ.ศ.2553-2557 จากการคาดประมาณพบว่า การขยายกำหนดเกษียณอายุตามข้อกำหนดดังกล่าว จะสามารถเพิ่มหรืออีกนัยหนึ่ง คงจำนวนแรงงานสูงวัยในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป ให้อยู่ในภาคการจ้างงานที่เป็นทางการหรือออกจากการจ้างงานในระบบ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้มากถึงประมาณ 2.1-2.4 ล้านคน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยกำหนดที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายสถานภาพการทำงานของประชากรไทยในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปี พ.ศ. 2542 พ.ศ 2547 และ พ.ศ 2552 ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (เขตที่อยู่อาศัย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (ระดับเศรษฐฐานะของครัวเรือน กลุ่มทางเศรษฐกิจสังคมของครัวเรือน) และปัจจัยทางด้านการอยู่อาศัย (สถานภาพในครัวเรือน การครอบครองที่อยู่อาศัย) เมื่อพิจารณา “ความน่าจะเป็นคาดประมาณ” ของสถานภาพการทำงานจำแนกตามกลุ่มอายุที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยกำหนด พบว่า มีรูปแบบที่ค่อนข้างคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงมากนักในทั้ง 3 ปี ที่ทำการวิเคราะห์ โดยสถานภาพการทำงานในระบบมีความน่าจะเป็นคาดประมาณที่ลดลงอย่างมากในกลุ่มประชากรช่วงอายุ 55 ปี และ 60 ปี ซึ่งเป็นผลจากกำหนดเกษียณอายุของกลุ่มแรงงานที่ทำงานในภาครัฐหรือราชการ และการเกษียณอายุของแรงงานภาคเอกชนในช่วงอายุ 55 ปี และ 60 ปี ที่คาดว่าจะมีสัดส่วนที่สูง ในขณะที่ความน่าจะเป็นคาดประมาณของสถานภาพการทำงานนอกระบบ แม้จะมีแนวโน้มลดลงตามช่วงอายุที่เพิ่มขึ้นแต่มีลักษณะหรืออัตราการลดต่ำลงที่ค่อนข้างคงที่เรื่อย ๆ จนถึงช่วงอายุที่ประมาณ 70 ปี ซึ่งคาดว่าเป็นช่วงอายุที่แรงงานสูงวัยส่วนใหญ่ในภาคการทำงานนอกระบบ จะหยุดทำงานด้วยข้อจำกัดทางด้านร่างกายและสุขภาพ

สุรพันธุ์ เล้าวิวัฒนา(2551)ศึกษาเรื่อง “รูปแบบและลักษณะการทำงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำงานและปัจจัยที่มีผลต่อค่าจ้างของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร” การศึกษาแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการศึกษาเชิงพรรณนาโดยอาศัยข้อมูลจากงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดประชุมกลุ่มย่อย ในส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจผู้สูงอายุไทย พ.ศ.2550 ที่จัดเก็บโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ โดยใช้แบบจำลองลอจิตเข้ามาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตัดสินใจทำงานของผู้สูงอายุและวิธีการประมาณค่า Maximum likelihood (ML) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อค่าจ้างของผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า ผู้สูงอายุที่เข้าร่วมในกำลังแรงงานคิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้สูงอายุทั้งหมด โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับประถมศึกษา ประกอบธุรกิจส่วนตัวโดยมีลูกจ้างและส่วนใหญ่ทำงาน

ทุกวัน 7-8 ชั่วโมง สำหรับผลการจัดประชุมกลุ่มย่อยนั้น ชี้ว่าการสนับสนุนผู้สูงอายุ ให้เข้าร่วมในกำลังแรงงานจะไม่มีอุปสรรคใดๆ หากมีการปรับลักษณะงานให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุ แต่สำหรับการขยายอายุเกษียณของข้าราชการ จะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำงานทั้งผู้สูงอายุและผู้ที่จะเข้าสู่วัยสูงอายุ ได้แก่ อายุเพศ สถานภาพสมรส การศึกษา สุขภาพ เงินบำเหน็จบำนาญ เงินออมและดอกเบี้ยว เบี้ยยังชีพ หนี้สิน การให้เงินบุตร การได้รับเงินจากบุตร โดยปัจจัยที่ส่งอิทธิพลให้ผู้สูงอายุต้องการทำงานมากที่สุด ได้แก่ เบี้ยยังชีพที่ไม่เพียงพอ การให้เงินบุตรและสุขภาพที่เอื้ออำนวย ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ผู้สูงอายุไม่ต้องการ ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ การได้รับเงินจากบุตร และเงินออม และดอกเบี้ยว นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สุขภาพ อาชีพ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อค่าจ้างของผู้สูงอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้ ได้แก่ มาตรการและนโยบายของภาครัฐว่าควรมีความสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของผู้สูงอายุ ตลอดจนผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน ควรมีการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่วัยสูงอายุ โดยการสะสมเงินออมในวัยทำงาน และพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ในตัวเองอย่างต่อเนื่อง

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ



แรงจูงใจทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก(Herzberg's Two-Factor Theory)

ด้านปัจจัยอนามัย และด้านปัจจัยจูงใจ

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัตโนมัติและเครื่องประดับ กรณีศึกษาบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน และสำรวจทัศนคติผู้บริหารและหัวหน้างาน และพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุที่มีต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
- 3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการศึกษา เป็นพนักงานในโรงงานผลิตอัตโนมัติและเครื่องประดับ สำนักงานใหญ่ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 1,410 คนเลือกเฉพาะพนักงานที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 300 คน

2. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ พนักงานที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามสูตรการคำนวณของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้จำนวนพนักงาน 164 คน ใช้แบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนามัย และด้านปัจจัยจูงใจโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อที่จะได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลและตอบคำถามได้ตรงและความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษากำหนดไว้ และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุของบริษัทรวมจำนวน 8 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

การสร้างเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสาระสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงาน และการขยายอายุเกษียณการทำงาน จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

2. ปรับปรุงและดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาร่างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาความถูกต้องของภาษาและความชัดเจนของข้อความ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข เมื่อแบบสอบถามปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำผลจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญไปทำการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาสำหรับข้อคำถามบางข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง ได้ค่า IOC มากกว่า 0.75

3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เป็นรายด้านและทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient Alpha) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่า = 0.967 ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในงานวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการวิจัย ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนช่วยให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 164 ชุด ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวน โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรซึ่งได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามนั้น โดยให้ผู้ตอบเป็นผู้กรอกแบบสอบถามเอง (Self-Administered Questionnaire)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน และแนวคิดการขยายอายุเกษียณการทำงาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบแล้วมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Edition) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วจะนำมาประมวลผลข้อมูล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ภาระหนี้สินกับองค์กร โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานงานที่มีความสัมพันธ์กับการขยายอายุเกษียณของพนักงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations)

ใช้การวิเคราะห์ด้วยความถี่ค่าร้อยละส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเป็นการเรียงลำดับระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็นทั้งหมด 5 ระดับได้แก่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยไม่แน่ใจไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การกำหนดคะแนนระดับการยอมรับแบ่งได้ 5 ระดับดังนี้

มากที่สุด	=	5 คะแนน
มาก	=	4 คะแนน
ปานกลาง	=	3 คะแนน
น้อย	=	2 คะแนน
น้อยที่สุด	=	1 คะแนน

การคิดค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้แบ่งระดับการยอมรับออกเป็น 5 ระดับ โดยวิธีการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(5 - 1)}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถสรุปผลการประเมินเมื่อได้ค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละข้อแล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์การประเมินผลซึ่งมีการแปลผลตามระดับค่าเฉลี่ยจากอันตรภาคชั้นดังนี้

คะแนนเฉลี่ยสูงกว่า 4.21 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20	มีความสัมพันธ์ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60	มีความสัมพันธ์ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 1.80 ลงไป	มีความสัมพันธ์ระดับน้อยที่สุด

การทดสอบสมมติฐาน

1. การทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 1 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน โดยใช้ t-test ในการทดสอบสมมติฐาน ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน ภาระหนี้สิน และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จึงทดสอบรายคู่โดยใช้ Least - Significant Difference (LSD) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างอีกชั้นหนึ่ง

2. การทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 2 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) หาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานต่อองค์การ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

- 1) การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 2) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล
- 3) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูล

ในด้านต่าง ๆ โดยใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

2. สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร t-test Independent

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

3.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ในเรื่องของตัวแปรด้านอายุ รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงานในบริษัท

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

3.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (คู่มือ วังศรีตนะ. 2544:316)

$$R_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ โดยมีความหมายของค่า ดังนี้

ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า r เท่ากับ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ กำหนดได้ดังนี้

ถ้าค่า r มีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ถ้าค่า r มีค่ามากกว่า 0.3 – 0.7 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้าค่า r มีค่าต่ำกว่า 0.3 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณทำงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน และเพื่อสำรวจทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานใกล้เกษียณของบริษัทแพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน ข้อมูลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการขยายอายุเกษียณการทำงานของแรงงานฝ่ายผลิต และได้ทราบถึงความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณของแรงงานสูงอายุ นำมาเป็นแนวทางพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานสูงอายุ ทำให้การกำหนดนโยบายขยายอายุเกษียณการทำงานมีความชัดเจนเกิดความพึงพอใจของนายจ้างและลูกจ้างตามหลักการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท และนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดรูปแบบการจ้างงานแรงงานสูงอายุที่เป็นตัวอย่างในด้านการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แพรรด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

4.1 ศึกษาและวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตผู้ผลิตและผู้ประกอบการระดับ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามข้อมูลทั่วไป

จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	54	32.90
2. หญิง	110	67.10
อายุ		
1. 45-49 ปี	103	62.80
2. 50-54 ปี	36	22.00
3. 55 ปี	13	7.90
4. 56 ปีขึ้นไป	12	7.30
สถานภาพ		
1. โสด	48	29.30
2. สมรส	95	57.90
3. หย่าร้าง/หม้าย	21	21.80

ตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	86	52.40
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	51	31.10
3. อนุปริญญา/ปวส.	7	4.30
4. ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี	20	12.20
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
1. พนักงานทั่วไป	126	76.80
2. ซุปเปอร์ไวเซอร์	24	14.60
3. หัวหน้าแผนก	10	6.10
4. ผู้จัดการขึ้นไป	4	2.40
อายุการทำงานในบริษัท		
1. ต่ำกว่า 5 ปี	17	10.40
2. 5 – 14 ปี	29	17.70
3. 15 – 24 ปี	47	28.70
4. 25 ปีขึ้นไป	71	43.30
รายได้ต่อเดือน		
1. ต่ำกว่า 15,000 บาท	57	34.80
2. 15,001 – 35,000 บาท	100	61.00
3. 35,001 – 50,000 บาท	4	2.40
4. 50,001 บาทขึ้นไป	3	1.80
ภาระหนี้สินกับองค์กร		
1. มีภาระหนี้สิน	117	71.34
2. ไม่มีภาระหนี้สิน	47	28.66

จากตาราง 8 พบว่า โดยส่วนมากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวน 110 คนคิดเป็นร้อยละ 67.10 รองลงมาคือเพศชาย มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90

มีอายุ 45-49 ปี มากที่สุด จำนวน 103 คนคิดเป็นร้อยละ 62.80 รองลงมาคือมีอายุ 50-54 ปี จำนวน 36 คนคิดเป็นร้อยละ 22.00 และน้อยที่สุดมีอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 7.30

โดยมีสถานภาพสมรสมากที่สุด จำนวน 95 คนคิดเป็นร้อยละ 57.90 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 48 คนคิดเป็นร้อยละ 29.30 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้ายจำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 21.80

ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุด จำนวน 86 คนคิดเป็นร้อยละ 52.40 รองลงมาคือ ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 51 คนคิดเป็นร้อยละ 31.10 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 4.30

มีตำแหน่งงาน พนักงานทั่วไปมากที่สุด จำนวน 126 คนคิดเป็นร้อยละ 76.80 รองลงมาคือ ตำแหน่งงานซูเปอร์ไวเซอร์จำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 14.60 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการขึ้นไปจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 2.40

ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในบริษัท 25 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 71 คนคิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคือ อายุการทำงานในบริษัท 15-24 ปีขึ้นไปจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 28.70 และน้อยที่สุดมีอายุการทำงานในบริษัทต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 10.40

โดยมีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 35,000 บาทมากที่สุด จำนวน 100 คนคิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมาคือ รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทจำนวน 57 คนคิดเป็นร้อยละ 34.80 และน้อยที่สุดมีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไปจำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 1.80

ส่วนผู้มีภาระหนี้สินกับองค์กรจำนวน 117 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.30 รองลงมาคือไม่มีภาระหนี้สินกับองค์กรจำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 27.40

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลการขยายอายุเกษียณการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. มีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานหลังครบเกษียณอายุ	26	57	70	21	27	2.96	1.187	ไม่แน่ใจ
2. มีรายได้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยทำให้ท่านตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน	29	63	50	33	26	3.00	1.253	เห็นด้วย
3. มีการสนับสนุนให้ท่านทำงานต่อหลังครบกำหนดเกษียณอายุ	20	46	53	42	40	2.59	1.228	ไม่แน่ใจ
4. มีภาระหนี้สินทำให้ท่านมีความจำเป็นที่จะต้องขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไป	30	48	58	35	30	2.84	1.243	ไม่แน่ใจ
5. มีเหตุผลที่ต้องการจะรักษาสุขภาพทางสังคมทำให้ท่านต้องการขยายอายุเกษียณการทำงาน	18	38	64	43	38	2.61	1.175	ไม่แน่ใจ
รวม						2.80	1.217	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 9 ในภาพรวมปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน มีระดับความคิดเห็นคือ ไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ค่า S.D. เท่ากับ 1.217 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การมีรายได้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยทำให้ตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 รองลงมาได้แก่ มีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานหลังครบเกษียณอายุ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 มีภาระหนี้สินทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไปค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 มีเหตุผลที่ต้องการจะรักษาสุขภาพทางสังคมทำให้ท่านต้องการขยายอายุเกษียณการทำงานค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และครอบครัวมีการสนับสนุนให้ท่านทำงานต่อหลังครบกำหนดเกษียณอายุ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ตามลำดับ

4.2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ (มากกว่า 55 ปี)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านโอกาสในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านโอกาสในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้	15	63	46	26	14	3.24	1.096	เห็นด้วย
2. มีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานผู้สูงอายุ	12	64	48	29	11	3.23	1.041	เห็นด้วย
3. มีนโยบายสนับสนุนให้แรงงานสูงอายุมีโอกาสปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือมีเกียรติมากขึ้น	10	41	61	33	19	2.94	1.078	ไม่แน่ใจ
	รวม					3.14	1.072	เห็นด้วย

จากตารางที่ 10 ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณด้านโอกาสในการทำงาน มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ค่า S.D. เท่ากับ 1.072 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านโอกาสในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 รองลงมาได้แก่ มีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานผู้สูงอายุ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และมีนโยบายสนับสนุนให้แรงงานสูงอายุมีโอกาสปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือมีเกียรติมากขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ลักษณะงานที่ท่านต้องการทำหลังเกษียณอายุเป็นงานเดิมที่ทำเป็นประจำโดยใช้ประสบการณ์สั่งสมมา	20	70	46	15	13	3.42	1.074	เห็นด้วย
2. มีความสนใจทำงานที่ไม่ต้องใช้สายตาหรือใช้แรงงานมากหลังจากที่ท่านครบอายุเกษียณ	32	68	35	18	11	3.56	1.125	เห็นด้วย
3. มีความสนใจทำงานที่ท้าทายใหม่ ๆ และสำคัญมากกว่าเดิมที่เคยทำหลังครบอายุเกษียณ	14	40	61	31	18	3.01	1.105	เห็นด้วย
รวม						3.33	1.101	เห็นด้วย

จากตารางที่ 11 ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ค่า S.D. เท่ากับ 1.101 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่มีความสนใจทำงานที่ไม่ต้องใช้สายตาหรือใช้แรงงานมากหลังจากที่ครบอายุเกษียณ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 รองลงมาได้แก่ลักษณะงานที่ต้องการทำหลังเกษียณอายุเป็นงานเดิมที่ทำเป็นประจำโดยใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และมีความสนใจทำงานที่ท้าทายใหม่ ๆ และสำคัญมากกว่างานเดิมที่เคยทำหลังครบอายุเกษียณ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านผลป้อนกลับของงาน

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผล กับการขยายอายุเกษียณการ ทำงาน ด้านผลป้อนกลับของ งาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
1. เป็นที่ยอมรับในที่ทำงาน และได้รับความเคารพจาก เพื่อนร่วมงาน	22	58	69	14	1	3.57	1.075	เห็นด้วย
2. การขอร้องจากองค์กรให้ ทำงานต่อหลังเกษียณอาจเป็น ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ท่าน ตัดสินใจขยายอายุการทำงาน ต่อ	11	39	62	30	22	2.92	1.108	ไม่แน่ใจ
3. การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการวางแผนงานมีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจขยายอายุ เกษียณของท่าน	15	43	59	26	21	3.03	1.143	เห็นด้วย
รวม						3.17	1.109	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่12ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณด้านผลป้อนกลับของงาน มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17ค่า S.D. เท่ากับ1.109 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านผลป้อนกลับของงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เป็นที่ยอมรับในที่ทำงาน และได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงานและการวางแผนงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณของท่าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และการขอร้องจากองค์กรให้ทำงานต่อหลังเกษียณอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจขยายอายุการทำงานต่อค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านหลักประกันที่ดี

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานด้านหลักประกันที่ดี	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. นโยบายสนับสนุนการจ้างแรงงานสูงอายุของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณของท่าน	15	45	50	31	23	2.99	1.183	ไม่แน่ใจ
2. นโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติในองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน	14	46	58	26	20	3.05	1.129	เห็นด้วย
3. สัญญาการจ้างงานหลังครบอายุเกษียณ มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน	17	54	52	23	18	3.18	1.140	เห็นด้วย
	รวม					3.07	1.151	เห็นด้วย

จากตารางที่13ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณด้านหลักประกันที่ดี มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ค่า S.D. เท่ากับ 1.151 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านหลักประกันที่ดีที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สัญญาการจ้างงานหลังครบอายุเกษียณมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 รองลงมาได้แก่ นโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติในองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และนโยบายสนับสนุนการจ้างแรงงานสูงอายุของรัฐบาลมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณของพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
	12	72	53	16	11			
1. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณของท่าน	12	72	53	16	11	3.35	0.901	เห็นด้วย
2. งานที่สมควรเป็นงานที่ไม่มีความเสี่ยงอีกที หรือเป็นงานที่ต้องใช้กำลังมาก	21	88	26	17	12	3.54	1.076	เห็นด้วย
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันไม่มีผลกับการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน	12	64	45	24	19	3.16	1.129	เห็นด้วย
รวม						3.35	1.035	เห็นด้วย

จากตารางที่ 14 ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ค่า S.D. เท่ากับ 1.118 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ แรงงานสูงอายุควรได้รับค่าล่วงเวลา สวัสดิการค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาได้แก่ องค์กรควรมีการกำหนดระยะเวลาของสัญญาการจ้างงานค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และสภาพการจ้างงานและตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานด้านสภาพการจ้างงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1.องค์กรควรมีการกำหนดระยะเวลาของสัญญาการจ้างงาน	30	72	32	16	14	3.54	1.153	เห็นด้วย
2. สภาพการจ้างงานและตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ	24	51	50	22	17	3.26	1.177	เห็นด้วย
3. แรงงานสูงอายุควรได้รับค่าล่วงเวลา สวัสดิการ	35	79	33	8	9	3.75	1.023	เห็นด้วย
	รวม					3.52	1.118	เห็นด้วย

จากตารางที่ 15 ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการมีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่า S.D. เท่ากับ 1.051 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และการได้รับการยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณ การทำงาน ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	แปลผล
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	38	67	42	9	8	3.72	1.036	เห็นด้วย
2. การได้รับการยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน	23	70	46	16	9	3.50	1.03	เห็นด้วย
3. การได้รับความเอาใจใส่และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	28	73	37	15	11	3.56	1.086	เห็นด้วย
รวม						3.59	1.051	เห็นด้วย

จากตารางที่ 16 ในภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่า S.D เท่ากับ 1.051 โดยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 และการได้รับการยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

H_0 : แรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์โดยรวมต่อปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลให้พนักงานขยายอายุเกษียณการทำงานในองค์กรต่อไป

H_1 : แรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์โดยรวมต่อปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลให้พนักงานขยายอายุเกษียณการทำงานในองค์กรต่อไป



ตารางที่ 17 แสดงถึงความสนใจในการทำงานในด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรต่อไป

	ปัจจัยส่วนบุคคล	โอกาสในการทำงาน	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ผลป้อนกลับของงาน	หลักประกันที่ดี	สภาพแวดล้อมการทำงาน	การจ้างงาน ค่าตอบแทน	ความสัมพันธ์
ปัจจัยส่วนบุคคล	1	.635**	.503**	.600**	.673**	.466**	.452**	.405**
โอกาสในการทำงาน		1	.644**	.663**	.580**	.556**	.562**	.409**
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ			1	.705**	.664**	.613**	.669**	.602**
ผลป้อนกลับของงาน				1	.713**	.567**	.601**	.565**
หลักประกันที่ดี					1	.579**	.615**	.566**
สภาพแวดล้อมการทำงาน						1	.648**	.582**
การจ้างงาน ค่าตอบแทน							1	.659**
ความสัมพันธ์								1

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 จากการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ศึกษาค่าอยู่ระหว่าง 0.405 ถึง 0.713 โดยปัจจัยที่ศึกษาคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ผลการป้อนกลับของงาน กับ หลักประกันที่ดี มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.713 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง และคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ปัจจัยส่วนบุคคล กับ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.405 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.4 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย t-test และ F-test (One-way ANOVA)

H_0 : พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 18 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านเพศ

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. ชาย	54	76.7963	13.28551	4.102*	0.000
2. หญิง	110	66.3455	16.32477		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 18 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านเพศแตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ t-test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 19 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุ

แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	P
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	948.869	3	316.290	1.232	0.300
	ภายในกลุ่ม	41090.662	160	256.817		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 19 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 20 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านสถานภาพสมรส

	แหล่งความ					
	แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
สถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	204.704	2	102.352	0.394	0.675
	ภายในกลุ่ม	41834.827	161	259.844		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 20 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านสถานภาพไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 21 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	แหล่งความ					
	แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
สูงสุด	ระหว่างกลุ่ม	1820.040	3	606.680	2.413	0.069
	ภายในกลุ่ม	40219.490	160	251.372		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 21 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านระดับการศึกษาสูงสุดไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 22 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	แหล่งความ					
	แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
ปัจจุบัน	ระหว่างกลุ่ม	734.766	3	244.922	0.949	0.419
	ภายในกลุ่ม	41304.765	160	258.155		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 22 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านตำแหน่งงานปัจจุบันไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 23 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	แหล่งความ					
	แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
อายุการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1300.736	3	433.579	1.703	0.169
	ภายในกลุ่ม	40738.794	160	254.617		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 23 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 24 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงาน

	แหล่งความ					
	แปรปรวน	SS	df	MS	F	P
อายุการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1300.736	3	433.579	1.703	0.169
	ภายในกลุ่ม	40738.794	160	254.617		
	รวม	42039.530	163			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 24 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านอายุการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ F-test หรือ One-way ANOVA อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 25 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านภาระหนี้สินกับองค์กร

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
มีภาระหนี้สินกับองค์กร	117	68.9316	15.76975	-1.111	0.270
ไม่มีภาระหนี้สินกับองค์กร	45	72.1556	16.83335		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 25 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ด้านภาระหนี้สินกับองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยการทดสอบสถิติ t-test อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีความคิดเห็นว่าแรงงานสูงอายุในบริษัทมีมากขึ้นส่งผลต่อกำลังคนและการทำงานของบริษัท มีพนักงานสมัครใจขยายอายุเกษียณไม่มากนัก การผลิตต้องใช้ทักษะเป็นส่วนใหญ่ แรงงานสูงอายุจะมีการเรียนรู้งานที่ได้เปรียบกว่าคนที่มีอายุและประสบการณ์น้อยกว่า ในอนาคตจำเป็นต้องต่ออายุสัญญาเมื่อครบเกษียณ คุณสมบัติเด่นที่สำคัญของพนักงานสูงอายุ ได้แก่ ซื่อสัตย์ อดทน และเสียสละ ทางบริษัทให้พนักงานสูงอายุได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับพนักงานที่ทำงานอยู่โดยทั่วไป สิ่งที่ผู้บริหารวิตกกังวลคือ สุขภาพร่างกายของแรงงานสูงอายุในระดับระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงว่ามีความจำเป็นต้องต่ออายุเกษียณรักษาพนักงานผู้สูงอายุไว้ในสายการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ เนื่องจากต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูงและไม่สามารถเรียนรู้การทำงานได้ด้วยความเร็ว หากหน่วยงานมีการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) ควรมีการปรับเงื่อนไขหรือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่พึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ในความเห็นของพนักงานที่กำลังเกษียณ เหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ต้องการทำงานต่อไป หลังครบอายุเกษียณการทำงาน (55 ปี) คือ ส่วนใหญ่คิดว่าตนเองยังมีความรู้ความสามารถในการทำงานต่อไปได้ แรงจูงใจในการทำงานด้านที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายเกษียณการทำงานมากที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รองลงมาคือ สภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รูปแบบการจ้างงานหลัง ครบกำหนดอายุเกษียณควรเป็นแบบการจ้างประจำหรือชั่วคราวแล้วแต่ความเหมาะสม และเป็นที่พักษาหรือเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะความสามารถไปสู่พนักงานรุ่นหลัง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลมีระดับความสัมพันธ์ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดการขยายอายุเกษียณการทำงานจากผลการวิจัย พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตต่ออายุและเครื่องประดับ มีความต้องการแรงจูงใจ ในการทำงานด้านปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ การมีรายได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ มีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานต่อไปได้และมีภาระหนี้สินที่ทำให้มีความจำเป็นต้องมีรายได้จากการทำงานต่อไป และต้องการรักษาสถานภาพทางสังคมปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผล ต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีรายได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ คิดว่าตนเองยังมีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานหลังครบเกษียณอายุ และน้อยที่สุดคือ ครอบครัวสนับสนุนให้ทำงานต่อหลังครบกำหนดเกษียณอายุ

ด้านโอกาสในการทำงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ และองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาแรงงานผู้สูงอายุ น้อยที่สุด คือองค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้แรงงานสูงอายุมีโอกาสปรับตำแหน่งสูงขึ้น หรือมีเกียรติมากขึ้น

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีความสนใจทำงานที่ไม่ต้องใช้สายตาหรือใช้แรงงานมากหลังจากที่ครบอายุเกษียณ รองลงมาคือ ลักษณะงานที่ต้องการทำหลังเกษียณอายุเป็นงานเดิมที่ทำเป็นประจำโดยใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาน้อยที่สุดคือมีความสนใจทำงานที่ทำหายใหม่ๆ และสำคัญมากกว่างานเดิมที่เคยทำหลังครบอายุเกษียณ

ด้านผลป้อนกลับของงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เป็นที่ยอมรับในที่ทำงานและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการทำงานและการวางแผนงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณ น้อยที่สุด คือ การขอร้องจากองค์กรให้ทำงานต่อหลังเกษียณอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน

ด้านหลักประกันที่ดี ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สัญญาการจ้างงานหลังครบอายุเกษียณที่มีกำหนดเวลาการจ้างงานแน่ชัด มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานรองลงมาคือ นโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติต่อแรงงานสูงอายุในองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน น้อยที่สุด คือนโยบายสนับสนุนการจ้างแรงงานสูงอายุของรัฐบาล

ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ งานที่ทำหลังเกษียณอายุควรเป็นงานที่ไม่มีเสียงดังอีกทีก หรือเป็นงานที่ต้องใช้กำลังมาก รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของแรงงานสูงอายุมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณน้อยที่สุดคือสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันไม่มีผลกับการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน

ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ แรงงานสูงอายุควรได้รับค่าล่วงเวลา สวัสดิการเช่นเดียวกับผู้ทำงานที่อยู่ในวัยทำงาน รองลงมาคือ องค์กรควรมีการกำหนดระยะเวลาของสัญญาการจ้างงานที่ชัดเจน น้อยที่สุด คือสภาพการจ้างงานและตำแหน่งงานมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณ รองลงมาคือ การได้รับความเอาใจใส่และความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา เป็นแรงจูงใจให้อยากขยายอายุเกษียณ น้อยที่สุด คือ การได้รับการยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

แรงจูงใจในการทำงานในด้านโอกาสในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านหลักประกันที่ดี ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานในรายด้านแล้ว พบว่า ด้านหลักประกันที่ดีมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านโอกาสในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน ตามลำดับ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลได้น้อยที่สุด

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานด้านเพศที่แตกต่างกันสำหรับด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านตำแหน่งงาน ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ด้านอายุการทำงาน ด้านภาระหนี้สินกับองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ด้านความสัมพันธ์แรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ของพนักงาน ฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ จำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร สภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลป้อนกลับของงาน โอกาสในการทำงาน และการมีหลักประกันที่ดีตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรรณภา ลือภิตินันท์ (2558) ที่ได้ทำการศึกษาโครงการ การบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ 18 ตัวชี้วัด กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในที่ทำงาน นโยบายและการบริหารผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน สภาพการจ้างงานและตำแหน่งงาน และสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) (เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2552) ที่เน้นความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหากจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยจูงใจให้แก่พนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ องค์กรควรปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ และการมีหลักประกันที่ดีให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้งด้านปัจจัยนามัย และด้านปัจจัยจูงใจ ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานมากที่สุดในรายด้านแล้วควรให้ความสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัญหาของแรงงานสูงอายุด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านสังคม ด้านการยอมรับและให้เกียรติ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรเกี่ยวกับการเคารพ ให้เกียรติ และส่งเสริมแรงงานสูงอายุให้มีบทบาทในการทำงานมากขึ้น และกำหนดสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เกิดความพึงพอใจทั้งกับนายจ้างและลูกจ้าง

2. องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงและกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการเตรียมการรองรับปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมผู้สูงอายุและเป็นการตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐในการผลักดันโครงการธุรกิจที่เป็นมิตรต่อผู้สูงอายุทั้งในด้านการจัดหาอาชีพ ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุและเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่ให้ความร่วมมือการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม (CSR) ตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีข้อกำหนดไว้ต่อไป



บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม**. ในแผนแม่บทการพัฒนา
ผลกระทบของธุรกิจแห่งนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน. 34 (132), 58-66.
- กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2558) **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS**. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระประภา อัครบวร. (2554) **พัฒนาคนบนความยั่งยืน**. กรุงเทพฯ. เต้า (2000)
- ชลีย์พรอมรวัฒนา, ไพศาล เล็กอุทัย, และคณะ. (2551) **การศึกษาวิจัยแนวทางและมาตรการส่งเสริม
การมีงานทำในผู้สูงอายุ**. (รายงานวิจัย) สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ.
- ธวัชชัยงามสันติวงศ์. (2543) **SPSS For Windows หลักการและวิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการ
วิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.
- นงนุชสุนทรชวกานต์ และ พิสุทธิกุลธนวิทย์. (2556) **การศึกษาผลิตภาพแรงงานตามอายุของ
แรงงานและการทำงานของแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมภาคการค้า
และบริการและภาคการขนส่ง-ขายปลีก และโรงแรม-ภัตตาคาร**. (รายงานวิจัย).
มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- นงนุชสุนทรชวกานต์ และ สายพิณ ชินตระกูลชัย. (2552) **การสร้างโอกาสการทำงานของ
ผู้สูงอายุ**. (รายงานวิจัย). มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- นงนุชสุนทรชวกานต์. (2559) **เศรษฐศาสตร์แรงงาน**. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญธรรมกิจปริดาพิสุทธ์. (2540) **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ
ประเทศญี่ปุ่น. (รายงานวิจัย). มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- พิชิต พัทธ์เทพสมบัติ. (2552) **ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร**. สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ยุทธไทยวรรณ. (2555) **หลักการและการใช้การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติกส์สำหรับการวิจัย
Principle and Using Logistic Regression Analysis for Research**. (วารสารวิจัย).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. โรงพิมพ์และปกเจริญผล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วรรณภา ลือกิตินันท์. (2558) **โครงการการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย.**(รายงานวิจัย).สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยและต้นสังกัด คณะการจัดการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยบูรพา

วราศม์สุวรรณระดา.(2556)**บทเรียนประสบการณ์ทางนโยบายการขยายอายุการทำงาน**
วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551) **การจัดการพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

สมรัักษ์ รักษาทรัพย์, กาญจนรี กังวานพรศิริ และนนุช อินทวิเศษ. (2553)**โครงการศึกษาอาชีพและโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับผู้สูงอายุ.** กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2553

สำนักงานสภาพัฒนาการเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ. (2556)**การส่งเสริมโอกาสด้านอาชีพ และการทำงานของผู้สูงอายุ.**

สำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย. (2553)**วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** ปีที่30 ฉบับที่1 เดือนมกราคม - มีนาคม 2553 : 68.

สุมาลีปิตยานนท์.(2535)**เศรษฐศาสตร์แรงงาน.**กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรพล เพชรไกร. (2554)**เทคนิคการจูงใจ.**เทียนวัฒนาพรินทร์ตั้ง อยู่ธยา

อรุบล โชติพงษ์ และคณะ.(2558) **โครงการการพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.**(รายงานวิจัย) สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.(สกว)

Brian Tracy **เคล็ดลับจูงใจคน.** (2559) กรุงเทพฯ : ทัช พับลิเคชั่น. 2559

บรรณานุกรม(ต่อ)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรมการปกครอง. (2560) สถิติประชากรบ้าน-จำนวนประชากรแยกอายุ. สืบค้นเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2560, จาก http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_age.php
- บรรลุศิริพานิช. (2550)การเตรียมตัวเข้าสู่วัยสูงอายุ. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2559, จาก <https://www.doctor.or.th/article/detail/1062>
- บริษัทแพรندا จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน). (2559) รายงานประจำปีบริษัทพ.ศ.2559. สืบเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2560, จาก<https://www.pranda.com/Investor-Relations/เอกสารเผยแพร่เพื่อนักลงทุนRef. code: 25595804010048YTW115>
- ปัทมาพัฒน์วงศ์ และปราโมทย์ประเสริฐกุล. (2553) ประชากรไทยในอนาคต.สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/Conferencell/Article/Download/Article02.pdf>
- โนว่าแอ็ค (2550) การจูงใจ.[ออนไลน์].อ้างอิงจาก Anita E. Woolfolk. 1995) สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก <http://images.pranitee.multiply.multiplycontent.com>
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2559)รายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทยพ.ศ. 2558. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560, จาก<http://thaitgri.org/?p=37841>
- ธนยศ สุมาลย์โรจน์ และฮานานมุฮิบบะตุตติน นอจิ สุขไสว (2558) ผู้สูงอายุในโลกแห่งการทำงาน : มุมมองเชิงทฤษฎีทางกายจิตสังคม, วารสารปัญญาภิวัฒน์,ปีที่7 ฉบับที่1(242) <https://journal.pim.ac.th/pages/aging-inthe-world-of-work-biopsychosocial> วารสารปัญญาภิวัฒน์ 2558; (2) : 244) ลักษณะด้านร่างกายที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้สูงอายุ. <https://journal.pim.ac.th/pages/aging-inthe-world-of-work-biopsychosocial>
- ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการแรงงานสำนักเศรษฐกิจการแรงงานสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน. (2559)ดัชนีวัดภาวะแรงงานพ.ศ. 2556-2559. สืบค้นเมื่อวันที่12 เมษายน 2560, จาก http://www.mol.go.th/academician/labour_kpitemplet%20
- สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. สำนักส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุและสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็กเยาวชนผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ. (2555)การประมาณงบประมาณสำหรับผู้สูงอายุและแหล่งที่มาของเงิน. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2559, จาก http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2013/03/elder_a4_new.pdf

บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556)**การคาดประมาณประชากรของประเทศไทยปี 2553-2558**.สืบค้นเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2559, จาก <http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=40>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). **อัตรการพึ่งพิง (Dependency Ratio) ปีพ.ศ. 2543-2583**. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=89&template=2R1C&yeartype=M&subcatid=56
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2549). **การปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย** (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก: <http://cms.sme.go.th//osmep>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2543). **การจัดประเภทอาชีพตามมาตรฐานสากล**. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2559, จาก<http://statstd.nso.go.th/classification/download.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). **การสำรวจประชากรสูงอายุพ.ศ. 2557**. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2559, จาก<http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surpop2-1-1.html>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). **การสำรวจการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2558**.สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2559, จาก <http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surpop2-2-5.html>
- สภาพจิตใจที่สอดคล้องกับลักษณะของผู้สูงอายุ**.วารสารปัญญาภิวัฒน์ 2558 ; (2) : 247
- HR 4.0TRENDS AND MOVE** ทิศทาง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์@ THAILAND 4.0. วารสาร HR Society magazine ฉบับเดือนสิงหาคม สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2560, จาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/Conferencell/Article/Download/Article02.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Books

- Antolin, P., &Scarpetta, S. (1998). **Microeconometric Analysis of the Retirement Decision: Germany**. Paris: OECD Publishing.
- Borjas, G. J. (2007). **Labor Economics**. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Clark, R. L., Burkhauser, R. V., Moom, M., Quinn, J. F., &Smeeding, T. M. (2004).**The Economics of an Aging Society**. Oxford: Blackwell Publishing.
- Domjan, M. (1996). **The Principles of Learning and Behavior Belmont**.California: Thomson.
- Kidd, J. R. (1973). **How Adults Learn**. New York :**Association Press**. Lawler, E. E, and Porter, L.W. (1967) .“ The Effect of Performance on Job Satisfaction.”.
- McConnell, C. R., Brue, S. L., & Macpherson, D. A. (2010). **Contemporary Labor Economics**. New York: McGraw-Hill. Inc Ninth edition..
- Reynolds, L. G., Masters, S. H., &Mosers, C. H. (1989). **Labor Economics and Labor Relations**. . (11th ed.). New York: Prentice Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เอกสารรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

เอกสารรับรอง

(Certificate of Exemption)

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 2 ตุลาคม 2561

ชื่อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน
ของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
กรณีศึกษา บริษัท แพรนด์ต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ชื่อนักวิจัย/หัวหน้าโครงการ นางณปภัช เชื้อเงิน

คณะวิชา/หลักสูตร หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอรับรองว่า งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบโดยสอดคล้องกับ
ประกาศเฮลซิงกิ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ลงนาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.จริยาวัตร คมพยัคฆ์)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่รับรอง

วันที่ 2 ตุลาคม 2561

เลขที่รับรอง

อ.711/2561

วันที่ให้การรับรอง: 2 ตุลาคม 2561

วันหมดอายุใบรับรอง: 1 ตุลาคม 2563

ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุมัติการตรวจเครื่องมือวิจัย



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะบริหารธุรกิจ

โทร. 1522,1514

ที่ มฉก.0103/ว.758

วันที่ 24 กันยายน 2561

เรื่อง ขออนุมัติตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินะ ระบอบ

ด้วย นางณภักษ์ เชื้อเงิน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)” เพื่อนำไปเป็นหลักฐานประกอบในการศึกษาวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา


 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



เรียนรู้อะไรก็ได้ที่นี่

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะบริหารธุรกิจ โทร. 1522,1514
 ที่ มฉก.0103/ว.758 วันที่ 24 กันยายน 2561
 เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
 เรียน อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด

ด้วย นางณปภัช เชื้อเงิน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)” เพื่อนำไปเป็นหลักฐานประกอบในการศึกษาวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



เว็บไซต์เพื่อรับใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะบริหารธุรกิจ

โทร. 1522,1514

ที่ มฉก.0103/ว.758

วันที่ 24 กันยายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สิทธิโชค สิ้นรัตน์

ด้วย นางณปภัช เชื้อเงิน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)” เพื่อนำไปเป็นหลักฐานประกอบในการศึกษาวิชา IM8996 วิทยานิพนธ์ 2

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามและ/หรือแบบสัมภาษณ์ ตามที่แนบมาพร้อมกันนี้

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล)

รองคณบดี ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เลขที่.....

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการเรียนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ หากบริษัทมีการขยายเกษียณอายุการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในการเสียสละเวลาของท่านเพื่อประโยชน์ในการศึกษามา ณ ที่นี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณทำงาน

คำถามในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับท่านมากที่สุด

ข้อ 1 เพศ

1) ชาย

2) หญิง

ข้อ 2 อายุ

1) 45-49 ปี

2) 50-54 ปี

3) 55ปี

4) 56 ปี ขึ้นไป

ข้อ 3 สถานภาพ

1) โสด

2) สมรส

3) หย่าร้าง/หม้าย

4) อื่นๆ.....

ข้อ 4 ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

2) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

3) อนุปริญญา/ปวส.

4) ปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี

ข้อ 5 ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- 1) พนักงานทั่วไป 2) ซุปเปอร์ไวเซอร์
 3) หัวหน้าแผนก 4) ผู้จัดการขึ้นไป

ข้อ 6 อายุการทำงานในบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5-14 ปี
 3) 15-24 ปี 4) 25 ปีขึ้นไป

ข้อ 7 รายได้ต่อเดือน (บาท)

- 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท 2) 15,001-35,000 บาท
 3) 35,001-50,000 บาท 4) 50,001 บาทขึ้นไป

ข้อ 8 ท่านมีภาระหนี้สินกับองค์กรหรือไม่

- 1) มีภาระหนี้สิน 2) ไม่มีภาระหนี้สิน

ข้อ 9 ปัจจัยส่วนบุคคลของท่านที่ส่งผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความหรือในตารางที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับท่านมากที่สุด
 ระดับความคิดเห็น 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1) ท่านคิดว่าท่านยังมีสุขภาพดีแข็งแรงที่จะทำงานต่อไปได้หลังอายุครบเกษียณ					
2) การมีรายได้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยทำให้ท่านตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน					
3) ครอบครัวของท่านสนับสนุนให้ท่านทำงานงานต่อหลังครบกำหนดเกษียณอายุ					
4) ภาระหนี้สินทำให้ท่านมีความจำเป็นที่จะต้องขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไป					
5) เหตุผลที่ต้องการจะรักษาสถานภาพทางสังคมทำให้ท่านต้องการขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไป					

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความหรือในตารางที่ตรงกับข้อมูลเกี่ยวกับท่านมากที่สุด
 ระดับความคิดเห็น 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี)	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านโอกาสในการทำงาน					
6. ท่านมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้					
7. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม และพัฒนางานแรงงานสูงอายุ					
8. องค์กรมีนโยบายสนับสนุนให้มีโอกาสปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น เมื่ออายุมากขึ้น					
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
9. ลักษณะงานที่ท่านต้องการทำหลังเกษียณขอให้เป็นงานเดิมที่ทำเป็นประจำ โดยใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมา					
10. ท่านมีความสนใจทำงานที่ไม่ต้องใช้แรงงานมากหลังจากที่ท่านครบเกษียณอายุ					
11. ท่านมีความสนใจทำงานที่ทำหายใหม่ๆ และสำคัญมากกว่างานเดิมที่เคยทำหลังครบเกษียณอายุ					
ด้านผลป้อนกลับของงาน					
12. ท่านเป็นที่ยอมรับในที่ทำงานและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงาน					
13. การขอร้องจากองค์กรให้ท่านทำงานต่อหลังเกษียณอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ท่านตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไป					
14. การมีส่วนร่วมในการทำงานและการวางแผนงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
ด้านหลักประกันที่ดี					
15. นโยบายสนับสนุนการจ้างแรงงานสูงอายุของรัฐบาลมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
16. นโยบายการจ้างงานและการปฏิบัติต่อแรงงานสูงอายุในองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
17. สัญญาการจ้างงานหลังครบอายุเกษียณที่มีกำหนดเวลาการจ้างแน่ชัดมีผลต่อการตัดสินใจขยายอายุการเกษียณการทำงานของท่าน					
ด้านสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน					

แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี)	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของแรงงานสูงอายุมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
19. งานที่ทำต่อไปหลังเกษียณอายุควรเป็นงานที่ไม่ต้องใช้กำลังมาก					
20. สภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบันไม่มีผลกับการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไปของท่าน					
ด้านสภาพการจ้างงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ					
21. องค์กรควรมีการกำหนดระยะเวลาของสัญญาการจ้างงาน, ค่าแรง และสวัสดิการที่ชัดเจนให้กับแรงงานสูงอายุที่ขยายอายุเกษียณการทำงานต่อไป					
22. สภาพการจ้างงานและตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
23. แรงงานสูงอายุควรได้รับค่าล่วงเวลาและสวัสดิการเช่นเดียวกับผู้ทำงานที่อยู่ในวัยทำงาน					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร					
24. การได้รับการเอาใจใส่จากนายจ้างเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
25. การได้รับการยอมรับและได้รับความเคารพจากเพื่อนร่วมงานเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					
26. การได้รับความเป็นกันเอง ความมีน้ำใจจากผู้บังคับบัญชาเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการขยายอายุเกษียณการทำงานของท่าน					

ขอขอบคุณอย่างสูง
ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์พนักงาน บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงาน
ฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน
กับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
ผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้จัดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

อายุ.....
ตำแหน่งงาน.....
ระยะเวลาทำงาน.....
หน่วยงาน.....

2.1 เหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ท่านต้องการทำงานต่อไปหลังครบอายุเกษียณการทำงาน (55 ปี)

.....
.....

2.2 แรงจูงใจในการทำงานด้านใดที่มีผลกับการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงานมากที่สุด

.....
.....

2.3 ท่านมีความเห็นว่าองค์กรควรมีรูปแบบการจ้างงานหลังครบกำหนดอายุเกษียณแล้วอย่างไร

.....
.....

2.4 ท่านยินดีหรือไม่ที่องค์กรจะมีการปรับลดค่าตอบแทนในการจ้างงานหลังครบกำหนดอายุ
เกษียณแล้ว

.....
.....



แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการขยายอายุเกษียณการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกปิดเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ทศนคติที่มีต่อการทำงานของแรงงานสูงอายุ (อายุ 55 ปีขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจในการจ้างแรงงานสูงอายุ

ส่วนที่ 1 ทักษะคิดที่มีต่อการทำงานของแรงงานสูงอายุ (อายุ 55 ปีขึ้นไป)

1. ท่านคิดว่าโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไปเป็นสิ่งคมผู้สูงอายุมีแรงงานสูงอายุเพิ่มขึ้น แรงงานในวัยทำงานลดลง ส่งผลต่อกำลังคนในบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันหรือไม่ และส่งผลในอนาคตอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. บริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีวิธีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนอย่างไร

.....

.....

.....

3. บริษัทของท่านมีพนักงานสูงอายุทำงานอยู่คิดเป็นสัดส่วนเท่าไรและเป็นงานลักษณะใด

.....

.....

.....

4. พนักงานสูงอายุที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของท่าน มีคุณสมบัติเด่นที่สำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

5. พนักงานสูงอายุในหน่วยงานของท่านได้รับสวัสดิการ แตกต่างจากพนักงานทั่วไปอย่างไร

.....

.....

.....

6. ในความเห็นของท่านสิ่งที่คุณวิตกกังวลในการแก้ไขปัญหานักงานที่เข้าสู่การเป็นแรงงานสูงอายุจำนวนมากขึ้นในหน่วยงานของท่านมีอะไรบ้าง

.....

.....

2. ปัจจัยที่กำหนดการตัดสินใจในการจ้างแรงงานสูงอายุ

1. ท่านคิดว่าจำเป็นหรือไม่ที่หน่วยงานของท่านจะมีการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี)

.....

2. หากภาครัฐมีมาตรการจูงใจในการขยายอายุเกษียณการทำงานมากกว่า 55 ปี ในสถานประกอบการ ท่านคิดว่ามาตรการจูงใจอย่างไรจึงจะเหมาะสม

.....

3. คุณลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) มีอะไรบ้าง

.....

4. หากหน่วยงานของท่านมีการขยายอายุการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) ท่านคิดว่าควรมีเงื่อนไขที่เหมาะสมอย่างไรในการจ้างงาน

.....

5. หากหน่วยงานของท่านมีการขยายอายุเกษียณการทำงาน (มากกว่า 55 ปี) ท่านคิดว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขหรือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง

.....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางณปภัช เชื้อเงิน
วัน เดือน ปีเกิด	10 ตุลาคม 2515
ที่อยู่ปัจจุบัน	9/284 หมู่บ้านสุริยาเพอร์เฟค 1 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ 10540
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 – 2552 คณะศิลปศาสตร์บัณฑิต สารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2538 – 2542 อิตาเลียนไทย ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2542 – 2560 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน บริษัท คิง เพาเวอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด