

## การวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารบุคลากรภาครัฐสูงอายุ

### The Factor Analysis of Human Resource Practices for Senior Government Officers

ณัฐธัญญาณี จันทพลบูรณ์ (Natthayanee Chantaplaboon)

คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (Faculty of Interdisciplinary Studies, Khon Kaen University)

Email: natthcha@kku.ac.th

Received July 18, 2021; Revised August 29, 2021; Accepted November 15, 2021

#### Abstract

The study aimed to analyze the factors of human resource practices for senior government officers to enhance their work performance efficiently and effectively. The research was done quantitatively. The sample consisted of senior government officers who were aged 55 years old and above in Nong Khai province. The sample selection applied the stratified sampling method by dividing organizations into groups by their affiliation, then randomly selected organizations under each affiliation at the same ratio. There were 409 completed questionnaires in return. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and exploratory factor analysis techniques. The findings presented that there were three main groups of human resource practices. They were pay and welfare, job types and development, and organizational culture in which their details presented distinctive features.

**Keywords:** Exploratory factor analysis; Government officers; Human resource practices; Senior officers

#### บทคัดย่อ

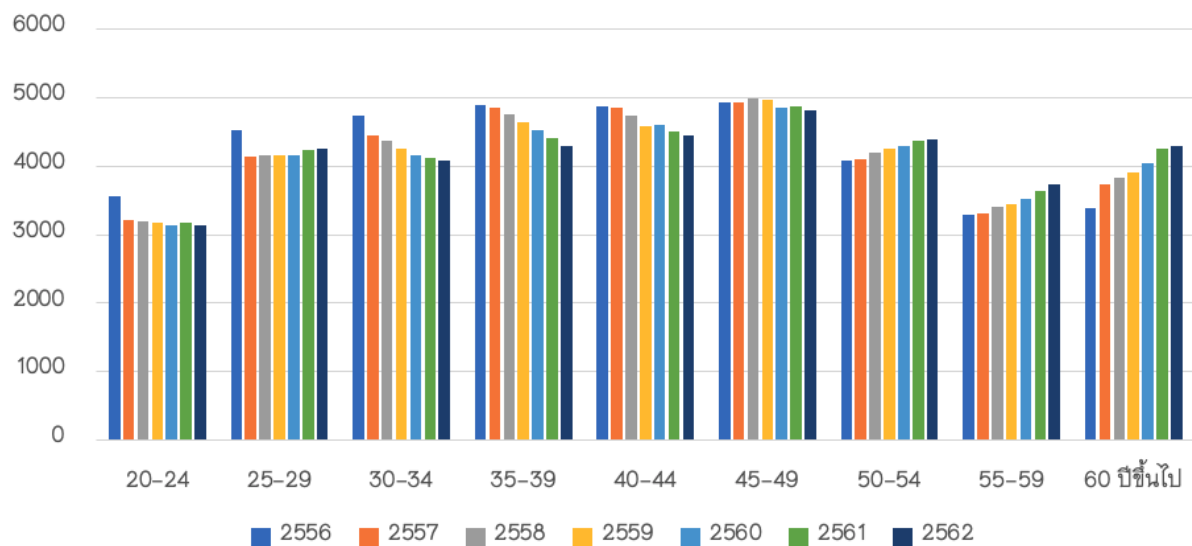
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารบุคลากรภาครัฐสูงอายุ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาต่อบุคลากรภาครัฐที่มีอายุ 55 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป ในจังหวัดหนองคาย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยการแบ่งหน่วยงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามสังกัด และกำหนดอัตราส่วนจำนวนหน่วยงานในแต่ละประเภทเท่า ๆ กัน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แจกไปยังหน่วยงานที่ถูกสุ่ม ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดจำนวน 409 ชุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผล

การศึกษาพบว่า องค์ประกอบในการบริหารบุคลากรภาครัฐสูงอายุสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงานและการพัฒนา และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านที่มีความเฉพาะสำหรับทรัพยากรมนุษย์สูงอายุ

**คำสำคัญ:** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ; บุคลากรภาครัฐ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; บุคลากรสูงอายุ

## บทนำ

ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างประชากรในการทำงานในองค์การเปลี่ยนแปลงไป จากภาพที่ 1 ต่อไปนี้ แสดงให้เห็นการเพิ่มขึ้นของแรงงานในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป ในขณะที่แรงงานในช่วงอายุต่ำกว่า 50 ปีมีแนวโน้มลดลง

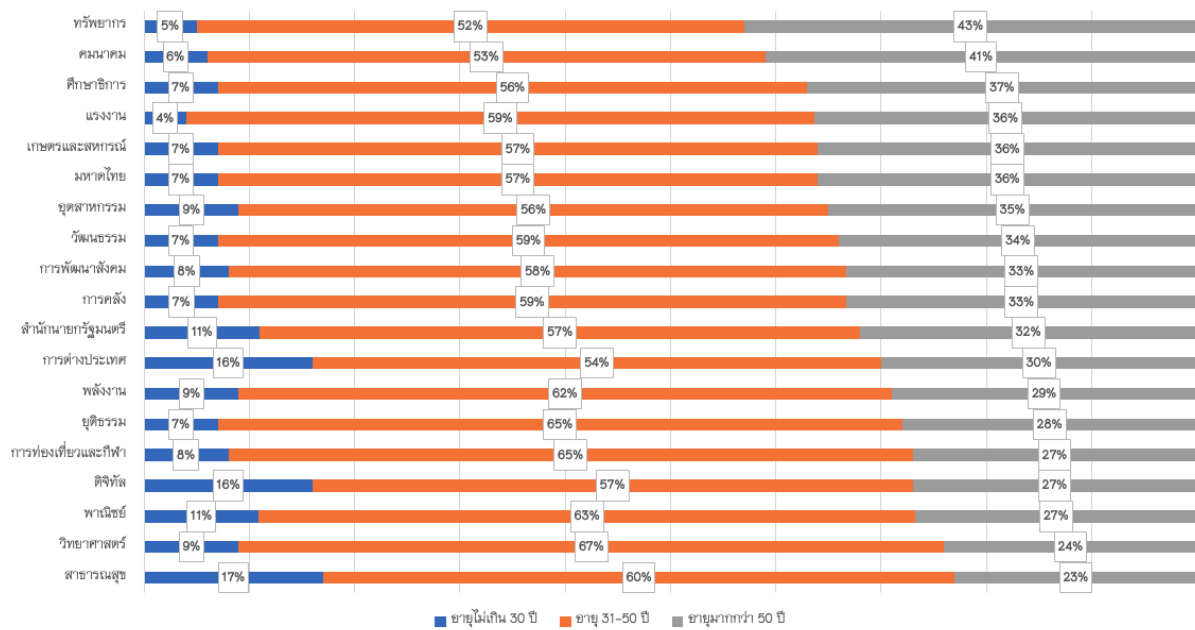


\*หน่วยเป็นพัน: In Thousands

ภาพที่ 1: สถิติแรงงาน จำแนกตามช่วงอายุและเพศ ปี พ.ศ. 2556-2562

ที่มา: Ministry of Labor (2020)

ภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากสังคมผู้สูงอายุต่อโครงสร้างประชากรในการทำงาน ทำให้ในแต่ละองค์การมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานสูงอายุเพิ่มขึ้น บุคลากรรุ่นใหม่หรือคนที่อยู่ในกลุ่ม Generation Z (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538-2552) ซึ่งกำลังก้าวเข้าสู่วัยทำงานมีความต้องการในการเข้ารับราชการน้อยลง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมักจะเลือกที่จะเข้าไปแข่งขันในภาคเอกชน ตลอดจนคน Generation Z ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือระเบียบที่กำหนดไว้ และต้องการใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นไปได้ยากในระบบราชการที่มีกฎและระเบียบที่ชัดเจน (Traiangkool, 2019) ทำให้โครงสร้างบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไป มีจำนวนบุคลากรอายุน้อยเข้าสู่การทำงานในภาครัฐน้อยลง



ภาพที่ 2: ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามกระทรวง ปี 2561

ที่มา: Prime Minister’s Office (2019)

จากภาพที่ 2 ซึ่งแสดงร้อยละของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญในช่วงวัยต่าง ๆ จำแนกตามกระทรวงปี พ.ศ. 2561 (Prime Minister’s Office, 2019) จะเห็นได้ว่า จำนวนบุคลากรภาครัฐ ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนน้อย รัฐบาลได้ตระหนักดีถึงภาวะการณนี้ จึงได้มีมาตรการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อรองรับสังคมสูงอายุ 4 มาตรการ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างอัตรากำลังให้มีขนาดที่เหมาะสม 2) การปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานและการบริหารอัตรากำลังภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป 3) การปรับปรุงอายุเกษียณและขยายระยะเวลาการทำงานของข้าราชการให้สอดคล้องกับความจำเป็นและลักษณะงานภาครัฐ และ 4) การพัฒนาระบบบริหารอายุ (Prime Minister’s Office, 2019) และมีการประกาศกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 (OCSC’s Rules regarding Government Officers who Reach Sixty Years Old Continue Working, 2019) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องของข้าราชการสูงอายุ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของผู้สูงอายุอาจลดปัญหาเรื่องอัตรากำลังของบุคลากรในองค์การได้ มีงานวิจัยก่อนหน้านี้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว เมื่อคนมีอายุมากขึ้น โครงสร้างร่างกาย หรือการทำงานของระบบภายในร่างกายจะเสื่อมลง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง (Kaewsai, 2020) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งบุคลากรในแต่ละช่วงวัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป (Mansaray, 2019)

ที่ผ่านมา มีงานวิจัยหลายฉบับที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุ เพราะทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้จะกลายเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์การหลายประเภท เช่น การศึกษาของ Samorodov (1999) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงงานสูงอายุภาคแรงงานและเสนอแนวทางการพัฒนาแรงงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers (2008) ที่ทบทวนวรรณกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุ และศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่างอายุในมุมมองต่าง ๆ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เสนอว่าแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์การ ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับคนในองค์การ การได้รับการยอมรับ ความสำเร็จ

ในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การศึกษาของสหภาพยุโรป แนะนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไว้ 9 ด้าน ได้แก่ 1) การจ้างงานที่เป็นธรรม โดยเน้นระบบคุณธรรมในการบริหารงาน 2) การพัฒนาการเป็นพนักงานและการวางแผนเปลี่ยนผ่านสู่การเกษียณอายุ โดยการจัดสรรลักษณะงานให้เหมาะสมกับบุคลากรสูงอายุทำได้โดยการเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้สนับสนุนการทำงานเพื่อเตรียมการเกษียณอายุต่อไป 3) การออกแบบงานใหม่ โดยองค์การควรวิเคราะห์โครงสร้างการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับบุคลากรสูงอายุ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ตลอดชีพ เป็นการเน้นการพัฒนาบุคลากรสูงอายุและส่งเสริมการถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) การพัฒนาในสายอาชีพ คือการพัฒนาในงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 6) การจัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ 8) การสนับสนุนดูแลรักษาสุขภาพหรือสร้างสุขภาพ โดยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง หรือการจัดสวัสดิการ เช่น การออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ เป็นต้น และ 9) การบริหารกำลังคนหลากหลายช่วงวัย เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ระหว่างบุคลากรอายุมากและอายุน้อยซึ่งอาจจะมีช่วงอายุที่ต่างกัน (Prime Minister's Office, 2019)

จากการศึกษาที่ผ่านมา จะพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์การมีความหลากหลาย ซึ่งการที่รัฐมีประกาศการขยายอายุการเกษียณราชการ อาจไม่ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงอายุในภาครัฐ หากนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นแบบเดิม หรือองค์ความรู้จากการศึกษาที่ผ่านมาที่ยังกระจัดกระจาย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุภาครัฐ เพื่อเสนอแนะนโยบายต่อภาครัฐในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุ และรองรับบุคลากรสูงอายุที่จะเพิ่มขึ้นในหน่วยงานภาครัฐต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการบริหารบุคลากรภาครัฐสูงอายุ

## ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตด้านต่าง ๆ ดังนี้

**ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรภาครัฐในจังหวัดหนองคาย

**ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ บุคลากรภาครัฐทุกประเภท เช่น ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น ที่ปฏิบัติงานกับภาครัฐเป็นระยะเวลาหนึ่ง และมีอายุ 55 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

**ขอบเขตด้านตัวแปร** ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุทั้งหมด 20 ตัวแปร ได้แก่ การฝึกอบรมในสายงาน การพัฒนาตนเอง งานที่ได้รับมอบหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพ เวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรมในองค์การ การเคารพอาวุโส (อายุ) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ สถานที่ปฏิบัติงาน อุปสรรคในการทำงาน สวัสดิการตรวจสุขภาพ สวัสดิการประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ การประเมินผลงาน ค่าตอบแทน กิจกรรมการดูแลสุขภาพ และกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

**ขอบเขตด้านระยะเวลา** การวิจัยนี้ ใช้เวลาศึกษา 12 เดือน ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2562 – กันยายน 2563

## บททวนวรรณกรรม

การศึกษาการบริหารบุคลากรภาครัฐสูงอายุนั้นมีความสำคัญที่จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าบุคลากรสูงอายุ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงอายุ

World Health Organization (2015) ให้คำนิยามคำว่าผู้สูงอายุไว้ว่า คือ ผู้ที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป แต่ต่อมาพบว่า คำว่าผู้สูงอายุมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณามากกว่าตัวเลขของอายุเท่านั้น เช่น การศึกษาของ Ilmarinen (2001) พบว่า คนที่มีอายุ 45-65 ปี เริ่มจะประสบกับภาวะเสื่อมสภาพทางด้านร่างกายประมาณร้อยละ 20-25 เช่นเดียวกับการศึกษาของ Anekjumnongporn & Anekjumnongporn (2020) กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ว่าเข้าข่ายการเป็นผู้สูงอายุจากสภาพร่างกายที่เสื่อมโทรมลงและประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า บุคลากรสูงอายุ หมายถึง บุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงอายุในองค์การภาครัฐเป็นหัวข้อที่เริ่มมีนักวิชาการให้ความสนใจมากขึ้นด้วยสภาพสังคมสูงอายุที่ทุกประเทศกำลังเผชิญ จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งของไทยและต่างประเทศ สามารถสรุปแรงจูงใจสำคัญได้ 20 ปัจจัย ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในสายงาน รายงานของ Organisation for Economic Co-operation and Development หรือ OECD (2007) ที่ศึกษาในภาครัฐของกลุ่มประเทศในยุโรป พบว่า การที่จะทำให้บุคลากรสูงอายุปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเน้นให้ผู้สูงอายุให้ได้รับการพัฒนาในสายงาน เรียนรู้สิ่งใหม่ เช่น เทคโนโลยีที่มาช่วยในการทำงาน นอกจากนี้ 2) การพัฒนาตนเอง ที่นอกเหนือจากความรู้และทักษะในสายงาน ในระบบราชการยังพบว่า เป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะผู้ที่ใกล้เกษียณ เพื่อให้มีทักษะในการดำรงชีพได้ต่อไป (Prime Minister's Office, 2019) 3) งานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ลักษณะงานที่มอบหมายให้ผู้สูงอายุ ควรมีความเหมาะสมกับสภาพร่างกาย และสภาพการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุ (Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008; Prime Minister's Office, 2019) 4) ความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้จนเกษียณ ตลอดจนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Wetrachasakul & Piyawanichaphong, 2015; Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 5) เวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสูงอายุ เนื่องจากผู้สูงอายุมีสภาพร่างกายที่เสื่อมโทรมลง จึงควรมีการปรับลดชั่วโมงในการทำงานอย่างต่อเนื่องลง หรือ ควรจัดให้มีความยืดหยุ่นในการเลือกช่วงเวลาการทำงานเองให้เหมาะสมกับสภาพร่างกาย (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 6) ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่มีความเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะในผู้สูงอายุ งานที่มอบหมายให้กับคนในช่วงวัยนี้ ควรเป็นลักษณะงานที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ การให้คำปรึกษา การคิด การตัดสินใจ ควรเป็นงานที่มีคุณค่า การถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้ที่ยุ่่น้อยกว่า (Prime Minister's Office, 2019; Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 7) การสื่อสารภายในองค์การ คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์การ สานสัมพันธ์ถึงการทำงานร่วมกันในความแตกต่างระหว่างวัย (Chiranthakit, 2021) 8) วัฒนธรรมในองค์การ หมายถึง วัฒนธรรมที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสูงอายุสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ ได้แก่ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ วัฒนธรรมการเห็นเป้าหมายเดียวกัน วัฒนธรรมการทำงานอย่างครบวงจร เป็นวัฒนธรรมที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสูงอายุในภาครัฐ (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020; Chiranthakit, 2021) 9) การเคารพอาวุโส (อายุ) หมายถึง การสร้างความเคารพให้เกิดขึ้นในผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยส่วนใหญ่มักจะถูกมองว่าเป็นภาระขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไม่อยากปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง (Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008) 10) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน กับ 11) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

ถูกพบว่าเป็นแรงจูงใจอันดับต้น ๆ ที่บุคลากรสูงอายุดังกล่าว (Wetrachasakul & Piyawanichaphong, 2015) 12) การได้รับการยอมรับ เช่น การให้รางวัล การชมเชย (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 13) สถานที่ปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสูงอายุ ด้วยสภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อมจำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับสภาพร่างกาย (OECD, 2007) รวมถึงความปลอดภัยในการทำงาน (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 14) อุปสรรคในการทำงาน หมายถึง ความพร้อมและความเหมาะสมของอุปกรณ์กับบุคลากร ต้องเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ง่าย ไม่ซับซ้อน เอื้อต่อการทำงาน (OECD, 2007) นอกจากนี้ แรงจูงใจด้านสวัสดิการสุขภาพ ได้แก่ 15) สวัสดิการการตรวจสุขภาพ 16) สวัสดิการประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ ยังเป็นสิ่งที่ผู้สูงอายุต้องการเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานได้เต็มที่ เหมาะสมกับวัย (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020) 17) การประเมินผลงาน ที่เป็นธรรม ซึ่งคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของงานด้วย ผู้สูงอายุอาจไม่สามารถทำงานได้มากเท่ากับผู้ที่อายุน้อย แต่คุณภาพงานอาจมีความสำคัญต่อองค์กร (Prime Minister, 2019) 18) ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เหตุผลหลักที่ผู้สูงอายุยังทำงานอยู่ก็เพราะมีภาระที่ต้องการค่าตอบแทนไปดำรงชีวิต (OECD, 2007; Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008) และกิจกรรมอื่น ๆ ได้แก่ 19) กิจกรรมการดูแลสุขภาพ (Anekjumnongporn & Anekjumnongporn, 2020; OECD, 2007) และ 20) กิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรสูงอายุก่อนเกษียณของหน่วยงานภาครัฐในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป และแรงจูงใจที่นำมาศึกษาขององค์ประกอบในครั้งนี้มี 20 ปัจจัย ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในสายงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) งานที่ได้รับมอบหมาย 4) ความก้าวหน้าในอาชีพ 5) เวลาในการปฏิบัติงาน 6) ลักษณะงาน 7) การสื่อสารภายในองค์กร 8) วัฒนธรรมในองค์กร 9) การเคารพอาวุโส (อายุ) 10) ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน 11) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 12) การได้รับการยอมรับ 13) สถานที่ปฏิบัติงาน 14) อุปสรรคในการทำงาน 15) สวัสดิการตรวจสุขภาพ 16) สวัสดิการประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ 17) การประเมินผลงาน 18) ค่าตอบแทน 19) กิจกรรมการดูแลสุขภาพ และ 20) กิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรภาครัฐในจังหวัดหนองคาย ซึ่งหมายความรวมถึง ข้าราชการ พนักงานของรัฐ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานภาครัฐ โดยมีใช้ผู้ทำงานอิสระ (freelance) หรือรับจ้างทั่วไป (outsourcing) ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปในจังหวัดหนองคาย (OCSC, 2019) ซึ่งจำนวนไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Cochran (1977) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยได้รวบรวมรายชื่อหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดหนองคาย ทั้งหมด 153 หน่วยงาน จากนั้นได้ทำการสำรวจจำนวนบุคลากรที่มีอายุ 55 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปในแต่ละหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานมีบุคลากรในช่วงอายุดังกล่าว เฉลี่ยแห่งละประมาณ 6 คน ต้องส่งทั้งสิ้นไปยัง 75 หน่วยงาน จำนวนรวม 450 ชุด เพื่อป้องกันการได้รับการตอบกลับไม่ครบ หรือข้อมูลไม่สมบูรณ์ ซึ่งจำนวนดังกล่าวมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่ได้จากสูตรการคำนวณ จากนั้นผู้วิจัยทำการแบ่งสัดส่วนเท่า ๆ กัน ได้เป็นสังกัดกระทรวงต่าง ๆ 124 หน่วยงาน (สุ่มได้ 58 หน่วยงาน) สังกัดสำนักงานต่าง ๆ 12 หน่วยงาน (สุ่มได้ 6 หน่วยงาน)



องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 หน่วยงาน เทศบาล 2 หน่วยงาน อำเภอ 9 หน่วยงาน (สุ่มได้ 5 หน่วยงาน) และองค์กรอิสระ 5 หน่วยงาน (สุ่มได้ 3 หน่วยงาน) รวม 75 หน่วยงานตามเป้าหมาย และส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่ได้รับ การสุ่ม โดยส่งไปพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ และแนบซองติดตราไปรษณียากรต่อแบบสอบถามแต่ละชุด ส่งกลับถึงผู้วิจัยโดยตรง เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อมูลจะเป็นความลับ และไม่ส่งผลกระทบต่อ ๗ ต่อผู้ให้ข้อมูล กระบวนการ ดังกล่าวได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แล้ว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนตัว เป็นแบบเลือกตอบ และความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น Likert Scale 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านสถิติ จำนวน 3 ท่าน ได้รับการวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index หรือ IOC) และปรับปรุงจนค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.5 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Karnchanawasee, 2001) และเครื่องมือถูกนำไปทดสอบกับผู้ปฏิบัติงานของรัฐที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach มีผลเท่ากับ 0.87 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-1.00 ถือว่าเครื่องมือดังกล่าวมีความเชื่อมั่นและเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป (Petchroj & Chamniprasart, 2004)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างตัวแปร โดยลดตัวแปรให้อยู่ในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (common factor analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบที่ทำให้ปัจจัยนั้นหมุนแบบตั้งฉากกัน แบบ Varimax โดยทำให้ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือมีความสัมพันธ์น้อยจะถูกสลัดออกและให้เหลือน้อยที่สุด ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

### ผลการวิจัย

จากการส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 450 ชุด ได้รับคืนและมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้น 409 ชุด ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 385 ชุด ที่เป็นจำนวนขั้นต่ำ ถือว่านำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อได้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป แสดงได้ดังตารางที่ 1

#### ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	242	59.17
หญิง	167	40.83
รวม	409	100.00

รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
55-57 ปี	114	27.87
58-60 ปี	295	72.13
61 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	409	100.00
ตำแหน่งงาน		
ลูกจ้างชั่วคราว / ลูกจ้างรายปี	50	12.23
ลูกจ้างประจำ	102	24.94
พนักงานราชการ	83	20.29
ข้าราชการ	174	42.54
อื่น ๆ	0	0.00
รวม	409	100.00

ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (242 คน, ร้อยละ 59.17) ตามด้วยเพศหญิง (167 คน, ร้อยละ 40.83) อายุระหว่าง 58-60 ปี (295 คน, ร้อยละ 72.13) ตามด้วย 55-57 ปี (114 คน, ร้อยละ 27.87) และเป็นข้าราชการ (174 คน, ร้อยละ 42.54) รองลงมาคือลูกจ้างประจำ (102 คน, ร้อยละ 24.94) พนักงานราชการ (83 คน, ร้อยละ 20.29) และลูกจ้างชั่วคราว/ลูกจ้างรายปี (50 คน, ร้อยละ 12.23)

2. จากการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ค่า KMO and Barlett's Test มีค่าเท่ากับ 0.913 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความเหมาะสม ค่าประมาณการทางสถิติของ Chi-Square = 6781.189 และค่า Sig. = .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 2 ค่า Total Variance Explained ของตัวแปร

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.616	53.082	53.082	10.103	50.515	50.515	4.467	22.334	22.334
2	1.850	9.248	62.331	1.585	7.924	58.439	4.202	21.010	43.344
3	1.058	5.292	67.323	.690	3.452	61.890	3.709	18.546	61.890
4	.934	4.670	72.293						
5	.827	4.136	76.429						
6	.654	3.271	79.700						
7	.563	2.813	82.514						
8	.531	2.653	85.167						
9	.426	2.131	87.298						
10	.394	1.972	89.270						



Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
11	.349	1.746	91.016						
12	.327	1.633	92.649						
13	.276	1.380	94.029						
14	.256	1.282	95.311						
15	.224	1.119	96.430						
16	.218	1.090	97.520						
17	.163	.813	98.333						
18	.125	.624	98.957						
19	.123	.615	99.573						
20	.085	.427	100.000						

จากตารางที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า จาก 20 ตัวแปรที่ศึกษา สามารถจัดได้เป็น 3 Factors โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ Factor ที่ 1 มีความสำคัญที่สุด อธิบายได้ถึงความแปรปรวนของชุดข้อมูล ร้อยละ 22.334 Factor ที่ 2 ร้อยละ 21.010 และ Factor ที่ 3 ร้อยละ 18.546 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังหมุนแกนโดยวิธี Verimax

องค์ประกอบ	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
คำตอบแทนและสวัสดิการ	กิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ	.828
	กิจกรรมการดูแลสุขภาพ	.803
	สวัสดิการประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ	.798
	คำตอบแทน	.773
	การสื่อสารภายในองค์กร	.746
	อุปกรณ์ในการทำงาน	.744
	สวัสดิการตรวจสุขภาพ	.744
	สถานที่ทำงาน	.472
Eigenvalues = 4.467, % of variance = 22.334		
ลักษณะงานและการพัฒนา	งานที่ได้รับมอบหมาย	.563
	การฝึกอบรมในสายงาน	.537
	การพัฒนาตนเอง	.502
	เวลาในการปฏิบัติงาน	.393
	ความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ	.337
Eigenvalues = 4.202, % of variance = 21.010		
วัฒนธรรมองค์กร	การประเมินผลงาน	.854
	ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน	.782
	การเคารพอาวุโส (อายุ)	.776

องค์ประกอบ	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
	ลักษณะงาน	.557
	วัฒนธรรมในองค์กร	.307
Eigenvalues = 3.709, % of variance = 18.546		

ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ กิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ กิจกรรมการดูแลสุขภาพ สวัสดิการประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ ค่าตอบแทน การสื่อสารภายในองค์กร อุปสรรคในการทำงาน สวัสดิการตรวจสุขภาพ และสถานที่ทำงาน องค์ประกอบที่ 2 ลักษณะงานและการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมในสายงาน การพัฒนาตนเอง เวลาในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ การประเมินผลงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน การเคารพอาวุโส (อายุ) ลักษณะงาน วัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งสิ้น 18 ตัวแปร สำหรับความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการได้รับการยอมรับซึ่งแสดงถึงการไม่มีความสัมพันธ์หรือสัมพันธ์กันน้อยกว่าเกณฑ์ถูกตัดออกจากการวิเคราะห์ในครั้งนี้

## อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์กรภาครัฐ มี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ลักษณะงานและการพัฒนา และ 3) วัฒนธรรมองค์กร

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แสดงให้เห็นว่า ผู้สูงอายุต้องปฏิบัติงานต่อเนื่อง เพราะต้องการมีรายได้ในการดำรงชีพ มีสวัสดิการดูแล มีสังคมการทำงาน ซึ่งทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีคุณค่า และสามารถดำรงชีพได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยใคร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Šimová (2010) ที่ทำการศึกษาระงงานสูงอายุในสาธารณรัฐเช็กด้วยวิธีการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้สูงอายุต้องการรายได้ในการดำรงชีพ การปฏิบัติงานช่วยให้พวกเขามีรายได้เพียงพอในการดำรงชีพ มากกว่ารอรับเงินบำนาญ หรือเงินดูแลคนชราจากรัฐ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่มีการศึกษาสูง ยังคงเลือกที่จะปฏิบัติงานต่อเป็นส่วนมาก นอกจากนี้ ผู้วิจัยคนดังกล่าวยังพบอีกว่า ผู้สูงอายุส่วนมากที่มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงาน ต้องการงานเพราะชอบและรักในสิ่งที่ทำ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

ด้านลักษณะงานและการพัฒนา พบว่า ลักษณะงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ เป็นงานที่ใช้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ การคิดวิเคราะห์ และการให้เหตุผล เน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงาน อีกทั้งบุคลากรสูงอายุยังต้องการการพัฒนาตนเองทั้งในสายงานและอื่น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Anselmo Vasconcelos (2017) ที่พบว่า บุคลากรสูงอายุเองก็ต้องการได้รับการพัฒนา หากแต่การพัฒนาที่ได้รับนั้นต้องตรงกับความต้องการ มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับอายุของพวกเขา

ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายความว่า การปฏิบัติต่อกันภายในองค์กร อาทิ บรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เป็นเหมือนครอบครัว การยอมรับและการสนับสนุนกันภายในองค์กร การเคารพอาวุโส โดยพบว่า ผู้ที่ก้าวเข้าสู่วัยสูงอายุ มักต้องการความเคารพจากผู้น้อย หรือผู้ที่มีอายุน้อยกว่า (Sasuad, 2017)

## สรุปผล

ในการบริหารบุคลากรสูงอายุในองค์การภาครัฐสามารถสรุปได้ 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งสำหรับบุคลากรสูงอายุ มิใช่ค่าตอบแทนที่มีจำนวนมาก แต่ต้องการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อคงรายได้ที่ได้รับไว้ การมีงานทำนอกจากจะช่วยให้คงรายได้ไว้ สวัสดิการต่าง ๆ ที่มี และการมีตัวตนในสังคมการทำงาน ช่วยให้บุคลากรสูงอายุสามารถเลี้ยงชีพด้วยตนเองได้ ไม่เป็นภาระต่อผู้อื่น ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของผู้สูงอายุจึงเป็นสิ่งสำคัญ 2) ด้านลักษณะงานและการพัฒนา สำหรับบุคลากรอายุมาก ควรเน้นงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ เน้นการใช้เหตุผลและการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้เพื่อให้เท่าทันโลก สามารถทำได้ แต่รูปแบบและวิธีการต้องมีความเหมาะสมกับวัย และ 3) วัฒนธรรมองค์การ บุคลากรสูงอายุต้องการมีตัวตนในการทำงาน ต้องการบรรยากาศการทำงานที่เหมือนปกติ หลายครั้งที่บุคลากรสูงอายุถูกเมินเฉยเพียงเพราะอายุมากหรือใกล้เกษียณ ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับในการปฏิบัติงาน หรือบางคนไม่ได้รับการพัฒนา เพียงเพราะอายุมาก บุคลากรกลุ่มนี้จึงต้องการให้องค์การปฏิบัติต่อตนเหมือนบุคลากรในวัยอื่น ๆ ทั่วไป ยอมรับและเคารพในประสบการณ์การปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์การ มีรายละเอียดที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานรุ่นอื่น ๆ ที่ผู้นำองค์การควรให้ความสนใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ สามารถนำผลจากการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ อาจจะไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ แต่สำหรับลูกจ้างอาจสามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ สวัสดิการต่าง ๆ อาจสามารถจัดหาให้เพิ่มเติม เช่น การจัดหาประกันสุขภาพหรืออุบัติเหตุ การจัดกองทุนต่าง ๆ ที่ไม่ขัดต่อระเบียบของราชการ
2. การบริหารลักษณะงานและการพัฒนาเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสามารถทำได้ เช่น การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรสูงอายุ การรวมกลุ่มของบุคลากรต่างวัย เพื่อส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน การพัฒนาผู้สูงอายุในรูปแบบที่เหมาะสม เป็นต้น
3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรสื่อสารภายในองค์การ รักษาบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรสูงอายุมีตัวตน ได้รับการมอบหมายงาน ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มี ผู้บริหารควรพิจารณาจัดกิจกรรมให้ผู้สูงอายุในองค์การที่ปฏิบัติงานมานานมีตัวตน เช่น การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับรุ่นน้อง เพื่อให้พวกเขาารู้สึกได้รับการยอมรับ ไม่เป็นเพียงบุคลากรที่รอวันเกษียณ เป็นต้น

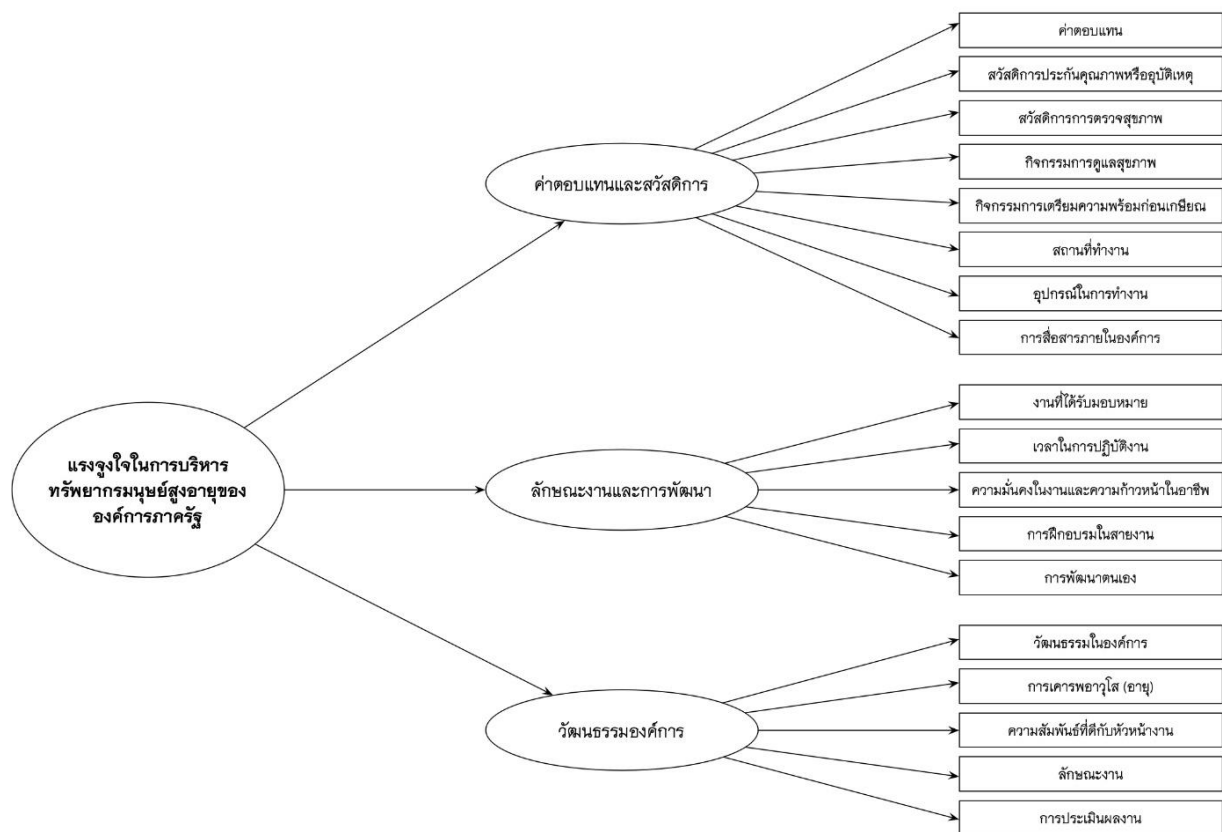
### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้ค่อนข้างจำกัด เนื่องจากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในภาครัฐยังมีน้อย การทำวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยอาจศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ มากำหนดเป็นตัวแปรที่ชัดเจนมากขึ้น และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้ง

2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะจังหวัดหนองคายซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างจากจังหวัดหรือภูมิภาคอื่น ๆ การศึกษาในอนาคต อาจนำองค์ประกอบนี้ไปศึกษาต่อกับพื้นที่อื่น ๆ เพื่อยืนยันผลการศึกษา และสรุปเป็นองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์การภาครัฐต่อไป

## องค์ความรู้ใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละช่วงวัย ยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีช่องว่างระหว่างวัยในองค์การมาก องค์การควรใส่ใจและวางแผนการบริหารที่เหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข โดยงานวิจัยฉบับนี้พบว่ามียุทธศาสตร์องค์ประกอบในการบริหารสำคัญ 3 กลุ่ม สรุปได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสูงอายุ

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในองค์การภาครัฐมี 3 ประการสำคัญได้แก่

1. คำตอบแทนและสวัสดิการ ที่เหมาะสำหรับบุคลากรสูงอายุ เน้นในเรื่องของสวัสดิการทั้งทางสุขภาพ อุบัติเหตุ รวมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวก และสถานที่ตั้งที่ควรเข้าถึงง่าย อุปกรณ์ไม่มีความซับซ้อน ใช้งาน เป็นต้น
2. ลักษณะงานและการพัฒนา ควรเป็นงานที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ และบุคลากรสูงอายุควรได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม

3. วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้สูงอายุในองค์การร่วมกับทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากรรุ่นใหม่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

## References

- Anekjumnongporn, P., & Anekjumnongporn, T. (2020). Adult Workers: Opportunities and Challenges in Human Resources Management of Hospitality Business. *Journal of Social Sciences, Srinakharinwirot University*, 23(1), 216–229.
- Chiranonthakit, P. (2021). Human Resource Management in Public Sector with Employer Branding. *Political Science and Public Administration Journal*, 12(2), 269–294.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546–552.
- Kaewsai, W. (2020). *Factors Affecting Demand for Working Extension after Retirement of Senior Civil Servants*(Master’s Thesis). Silpakorn University.
- Karnchanawasee, S. (2001). *How to Choose Appropriate Statistical Techniques for Research* (4th ed.). Bangkok: Boonsiri Karnpim.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older Workers’ Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age: A Conceptual Review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
- Mansaray, H. (2019). The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance – An Overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences*, 2(3), 183.194.
- Ministry of Labor. (2020). *Statistics of Labor in Thailand 2019*. Bangkok: Office of the Permanent Secretary.
- OCSC’s Rules regarding Government Officers who Reach Sixty Years Old Continue Working (3rd Issue). (2019, June 20). The Government Gazette, No. 136 (78Kor), 13–14.
- Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2019). *Civil Servant Workforce 2018*. Nonthaburi: 21st Century Co., Ltd.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing.
- Petchroj, L., & Chamniprasart, A. (2004). *Research Methodology*. Bangkok: Pimdee Karnpim.

- Prime Minister's Office. (2019). *The Measures to Develop Human Resource Management Systems in the Government Sector to Support the Aging Society*. Nonthaburi: Office of the Civil Service Commission.
- Samorodov, A. (1999). *Ageing and Labour Markets for Older Workers*. Geneva: International Labour Office.
- Sasud, K. (2017). Factors Affecting the Quality of Life of the Elderly in the Eastern Province. *NRRU Community Research Journal*, 11(2), 21–37.
- Šimová, Z. (2010). *To Work or Not to Work: Motivation for Work After Reaching Retirement Age*. In Working and Ageing: Emerging Theories and Empirical Perspectives (European Centre for the Development of Vocational Training), pp. 169–189. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Traiangkool, K. (2019). *Factors Influencing Generation Z to Applied Career in Organization*(Master's Thesis). Mahidol University.
- Vasconcelos, A. F. (2017). Older Workers as a Source of Wisdom Capital: Broadening Perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102–118.
- Wetrachasakul, S., & Piyawanichaphong, C. (2015). *Creating Work Motivation for Each Generation: The Case of Metropolitan Waterworks Authority*. Retrieved August 21, 2021, from <https://grad.dpu.ac.th/>
- World Health Organization. (2015). *Definition of an Older or Elderly Person*. Retrieved November 3, 2020, from <https://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>