

การศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน ก่อนเกษียณอายุ กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ

The Study on the Relationship of Motivation and Knowledge Transfer of
the Pre-Retirement Employees: Case Studies of Somboon Group

บทความวิจัย

เกียรติศักดิ์ นิยมลาภ¹ และ ปราโมช ธรรมกรณ์²

Keattisak Niyomlarp and Pramoch Thammakorn

ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพฯ ประเทศไทย 10800

Business Administration in Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business
and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North, Bangkok, Thailand 10800

E-mail: keat.ni@gmail.com¹ and E-mail: pramot2008@gmail.com²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานก่อนเกษียณอายุ 2) เพื่อศึกษา
ความคิดเห็นในการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ
ของพนักงานกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย
ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยแรงจูงใจ และการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน มีค่าความเที่ยงเชิงเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.99 กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานก่อนเกษียณอายุ 5 ปี ของบริษัท สมบุญ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) จำนวน
102 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ One-way ANOVA, F-test
และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Master of Business Administration in Industrial Business and Human Resource Development,
Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North

² อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Assistant Professor of Master of Business Administration in Industrial Business and Human Resource Development,
Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 83.33 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.96 ระดับตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นระดับ เจ้าหน้าที่ พนักงาน ร้อยละ 41.18 ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่ อยู่ที่ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.22 และปีที่เกษียณส่วนใหญ่ จะเป็นปี พ.ศ.2567 คิดเป็นร้อยละ 38.24 พนักงานก่อนเกษียณอายุของบริษัทในกลุ่มสมบุญ ที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีการถ่ายโอนความรู้ต่างกัน ส่วน เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และปีที่เกษียณมีการถ่ายโอนความรู้ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนความรู้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และค่าตอบแทน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนความรู้ ในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง มากที่สุด

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, การถ่ายโอนความรู้, เกษียณอายุ

Abstracts

The objective of this research is to study 1) the opinions on the motivation factors of the pre-retirement employees, 2) the opinions on the knowledge transfer of the pre-retirement employees, and 3) the relationship between the employee motivation factors and the employee knowledge transfer. Questionnaires are used as a research instrument for collecting data consisting of the employee general data, motivation factors, and knowledge transfer, with Index of Content Validity at 0.993. The research sample consists of 102 pre-retirement employees of Somboon

Advance Technology Public Company Limited with five remaining years until retirement. The statistics applied in data analysis are descriptive statistics consisting of Frequency, Percentage, Average, and Standard Deviation; and inferential statistics consisting of One-way ANOVA, F-test, and Pearson Correlation Coefficient.

The findings of the research indicate that 83.33% of the respondents are male, 51.96% have the educational level of below Bachelor's Degree, 41.18% work in the positions of officer and staff, 39.22% have been working for 11-20 years and 38.24% are to be retired in 2024. The pre-retirement employees of the companies in Somboon Group with different position levels have different knowledge transfer while those with different sexes, educational levels, service durations, and retirement years, there is no significant difference in knowledge transfer. The motivation factors are related to knowledge transfer, relationship with colleagues, working environment, working success, acceptance, job description, and payment at a significant level of 0.05. The relationship with colleagues is the most highly related to knowledge transfer in a form of mentoring system.

Keywords: Motivation, Knowledge Transfer, Retirement

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่ คือ ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้

เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร จึงทำให้หลายองค์กรให้ความสำคัญกับความรู้ และการมีบุคลากรที่มีความรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้นการมุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา แต่ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมของคนให้มีความรู้ความสามารถ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหลายองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการบริหาร จัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างมาก ให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่เป็นทุนทางปัญญา โดยการเรียนรู้นั้นต้องฝังลึก ลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร พัฒนาบุคลากร และผู้นำที่องค์กรจะต้องจัดให้มีระบบการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อสนับสนุนความต้องการขององค์กรรวมไปถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งมีเงื่อนไขการพิจารณาตามเกณฑ์หลายด้าน โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรต้องดำเนินการคือ ต้องทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการถ่ายโอนความรู้ จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานในองค์กรนั่นเอง

เนื่องจากในปีพ.ศ.2563-2567 บริษัทในกลุ่มสมบุญจะมีพนักงานใกล้เกษียณอายุในตำแหน่งงานที่สำคัญหลายตำแหน่งรวมไปถึงระดับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20-30 ปี องค์กรต้องจึงต้องสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และมีความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ติดตัวไปกับผู้ที่เกษียณอายุ ทำให้องค์กรขาดพนักงานที่มีความรู้ แนวทางการปฏิบัติขององค์กรในการเก็บรักษาองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ โดยการต่ออายุเกษียณออกไปในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นอยู่ในตำแหน่งเดิมมีอำนาจดำเนินการ เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ชำนาญการ

เป็นต้น องค์กรจึงได้ให้ความสำคัญกับความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวของพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุ และให้พนักงานเหล่านั้นถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่มีออกมาในรูปแบบของการถ่ายโอนความรู้ เช่น ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือเอกสารที่อยู่ในตัวบุคคลให้แก่พนักงานที่ยังคงปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าต่อไป เป็นต้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานก่อนเกษียณอายุ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก่อนเกษียณอายุกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุมีความสัมพันธ์กัน

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานก่อนเกษียณอายุในการถ่ายโอนความรู้
2. ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการบริหารการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุในการวางรากฐานการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานก่อนเกษียณอายุในทุกระดับ ที่มีอายุ 50 ถึง 55 ปี ของบริษัทในกลุ่มสมบุญ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ถูกเก็บเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 102 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ โดยตัวแปรที่ศึกษาในงานวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ปัจจัยแรงจูงใจ จากแนวคิดของ วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2559) ได้แบ่งปัจจัยแรงจูงใจออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4. ค่าตอบแทน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.2 การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) มากำหนดเป็นตัวแปรตามออกเป็น 4 วิธีการประกอบด้วย

2.2.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP)

2.2.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

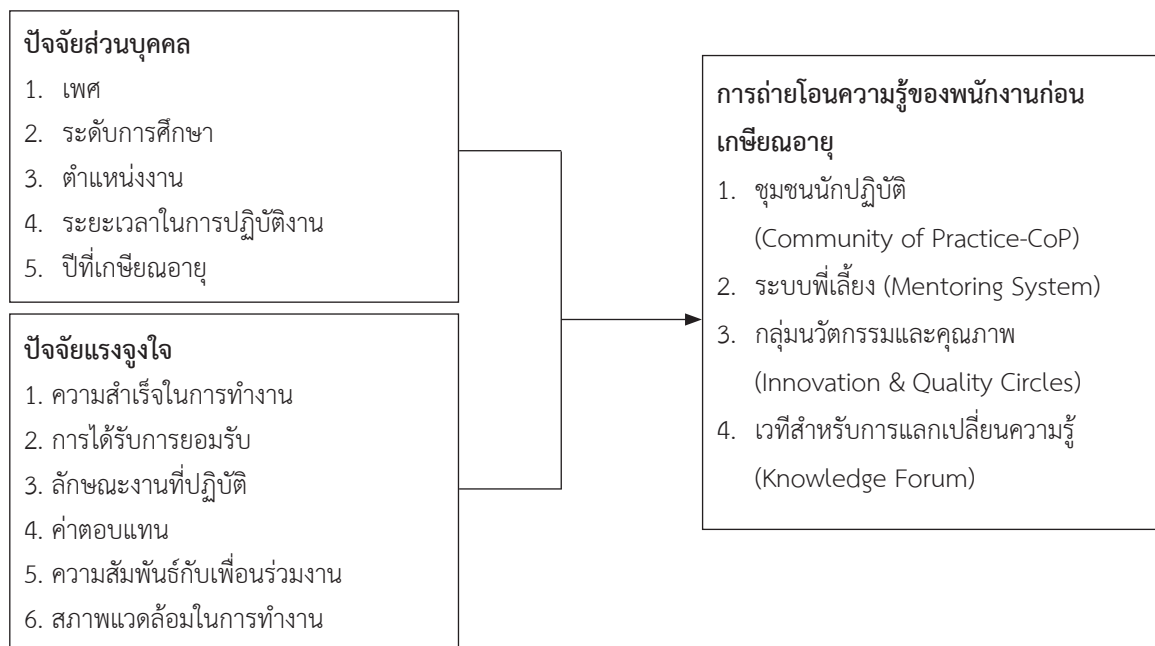
2.2.3 กลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพ (Innovation & Quality Circles)

2.2.4 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ นำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ จำนวน 2,639 คน (ข้อมูลพนักงาน ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2562) กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานก่อนเกษียณอายุที่มีอายุตั้งแต่ 50 - 55 ปี จำนวน 102 คนของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) ซึ่ง Black (อ้างถึงใน วัลลภ สุขสวัสดิ์, 2560) กล่าวว่า การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดเลือกคุณสมบัติของหน่วยประชากรเองว่าหน่วยใดสามารถจะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้และมีความเหมาะสมที่จะให้ข้อมูลกับผู้วิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเครื่องมือคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้คือ การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีอายุตั้งแต่ 50-55 ปี โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค่าตอบแทนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นคำถามแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบว่า มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด ตามกรอบแนวคิดทั้ง 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน เป็นคำถามแบบปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้เลือกตอบว่า มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด ตามกรอบแนวคิด การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนการเกษียณอายุ จำนวน 20 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากพนักงานก่อนเกษียณอายุ จำนวน 102 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาจากตำราเอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย 2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น 3) นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยเป็นคณะอาจารย์ 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญในสถานประกอบการ 1 ท่าน ตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และหาค่าความเชื่อมั่นได้ 0.99) ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ 5) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถาม พนักงานก่อนเกษียณอายุของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ มีทั้งสิ้น จำนวน 102 คน

3.2 ข้อมูลที่ใช้อ้างอิงเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ดังนี้ 1) หนังสือทางวิชาการ บทความวิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจน ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน 2) ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ความคิดเห็นของพนักงานก่อนเกษียณอายุ บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นแล้วนำไปทดลองใช้กับ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยหาค่าความเชื่อมั่นใช้สถิติ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบ t-test และ F-test หรือ One-way Analysis of Variance (ANOVA) และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression)

ผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็น ร้อยละ 83.33 และเพศหญิงคิดเป็น ร้อยละ 16.67 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรี

คิดเป็นร้อยละ 51.96 รองลงมา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.25 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 10.78 ระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ พนักงาน (Staff) คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมาเป็นระดับหัวหน้าส่วน (Chief) คิดเป็นร้อยละ 20.59 ระดับหัวหน้างาน (Foreman) คิดเป็นร้อยละ 17.65 ระดับผู้จัดการ (Manager) คิดเป็นร้อยละ 11.76 และระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปขึ้นไป (AGM Up) คิดเป็นร้อยละ 8.82 ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.22 รองลงมา 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.29 ไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.63 และ 31 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.86 และปีที่เกษียณส่วนใหญ่ ปี พ.ศ.2567 คิดเป็นร้อยละ 38.24 ปี รองลงมา ปี พ.ศ.2566 คิดเป็นร้อยละ 27.45 ปี พ.ศ.2564 คิดเป็นร้อยละ 11.76 ปี พ.ศ.2565 คิดเป็นร้อยละ 11.76 และ พ.ศ.2563 คิดเป็นร้อยละ 10.78

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจของพนักงานในภาพรวม

ปัจจัยแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.12	0.4997	มาก
2. การได้รับการยอมรับ	4.03	0.5491	มาก
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.96	0.5404	มาก
4. ค่าตอบแทน	3.85	0.7328	มาก
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.28	0.5639	มากที่สุด
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.13	0.5565	มาก
รวม	4.34	0.6821	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยรวมทั้งหมดทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (μ) เท่ากับ 4.34 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) เท่ากับ 0.6821 ทำให้ทราบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานเบี่ยงเบนอยู่ในเกณฑ์ต่ำที่ยอมรับได้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และได้จัดอันดับระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้งาน โดยที่อันดับหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าสถิติ คือ $\mu = 4.28$ $\sigma = 0.5639$ และน้อยที่สุดคือ ค่าตอบแทนมีค่าสถิติ คือ $\mu = 3.85$ $\sigma = 0.7328$

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายได้กำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับไว้เท่า ๆ กัน โดยใช้สูตรดังนี้

$$\begin{aligned}\text{สูตร} &= (\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{ช่วงชั้นที่แบ่ง} \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0.8\end{aligned}$$

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
5	4.21-5.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	3.41-4.20	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3	2.61-3.40	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	1.81-2.60	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	1.00-1.80	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานในภาพรวม

การถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP)	3.70	0.5969	มาก
2. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	4.05	0.5297	มาก
3. กลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพ (Innovation & Quality Circles)	3.92	0.6239	มาก
4. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)	3.78	0.6228	มาก
รวม	3.86	0.7376	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (μ) เท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และได้จัดอันดับ

ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ย เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้งาน โดยที่อันดับหนึ่ง คือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มีค่าสถิติ คือ $\mu = 4.05$ และน้อยที่สุดคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) มีค่าสถิติ คือ $\mu = 3.70$

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ปัจจัยจูงใจ	การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ค่า Sig.)				
ความสำเร็จในการทำงาน	0.596 (0.000)*	0.659 (0.000)*	0.547 (0.000)*	0.541 (0.000)*	0.670 (0.000)*
การได้รับการยอมรับ	0.495 (0.000)*	0.558 (0.000)*	0.540 (0.000)*	0.646 (0.000)*	0.644 (0.000)*
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.622 (0.000)*	0.529 (0.000)*	0.476 (0.000)*	0.562 (0.000)*	0.629 (0.000)*
ค่าตอบแทน	0.608 (0.000)*	0.332 (0.000)*	0.332 (0.000)*	0.499 (0.000)*	0.512 (0.000)*
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.559 (0.000)*	0.630 (0.000)*	0.602 (0.000)*	0.568 (0.000)*	0.676 (0.000)*
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.604 (0.000)*	0.426 (0.000)*	0.491 (0.000)*	0.563 (0.000)*	0.602 (0.000)*
เฉลี่ย	0.725 (0.000)*	0.636 (0.000)*	0.609 (0.000)*	0.698 (0.000)*	0.767 (0.000)*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก่อนเกษียณอายุ กับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ มีความสัมพันธ์กัน โดยภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ต่อการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.767 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่า R = 0.676 รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน มีค่า R = 0.670

ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. > 0.05) เมื่อปัจจัยข้อมูลพื้นฐาน คือ ระดับการศึกษา (Sig. = 0.810) กรณีที่ 2 ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงานของพนักงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig. < 0.05) เมื่อปัจจัยข้อมูลพื้นฐาน คือ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และปีที่เกษียณอายุ โดยมีค่า Sig. = 0.00 ทุกปัจจัยข้อมูลพื้นฐาน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษา เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบุญ การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (μ) เท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และได้จัดอันดับระดับความคิดเห็น

โดยเฉลี่ย เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้งาน โดยที่อันดับหนึ่ง คือ ระบบพีเลียง มีค่าสถิติ คือ $\mu = 4.05$ และน้อยที่สุด คือ ชุมชนนักปฏิบัติ มีค่าสถิติ คือ $\mu = 3.70$ ผลวิเคราะห์ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก่อนเกษียณอายุกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน ภาพรวมของปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ต่อการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ อยู่ในระดับสูง มีค่า $R = 0.767$ โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ในลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่า $R = 0.676$ รองลงมาคือ ความสำเร็จในการทำงาน มีค่า $R = 0.670$

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มสมบурณ์ ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานก่อนเกษียณอายุ จากผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนการเกษียณอายุของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยที่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ สามารถร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ เพื่อนร่วมงานที่สามารถเป็นเพื่อนกันได้ มีความคุ้นเคยสนิทสนมเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ทำงานร่วมกันได้ดีก็จะส่งผลทางด้านบวกต่อบรรยากาศในการทำงาน และการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐวัตร เป็งวันปลูก (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการทหารประจำการสังกัดกองพันทหารราบที่ 1

กรมทหารราบที่ 7 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดเห็นตรงกัน เป็นอันดับหนึ่ง คือ 1) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมากที่สุดจากกล่าวได้ว่า ท่านทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และท่านสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกชัย คนคิด และชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรบ้านพักเด็ก และครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ บุคลากรบ้านพักเด็ก และครอบครัวได้มีการเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงบุคลากรบ้านพักเด็ก และครอบครัว มีการตระหนักรู้ว่าความมั่นคงของการประกอบอาชีพ คือ การมีความรู้

2. ด้านการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพีเลียง กลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่ระบบพีเลียง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การสนับสนุน ส่งเสริมพนักงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ กล่าวคือ บทบาทพีเลียงจะเป็นกระบวนการพัฒนายกระดับความสามารถของ

พนักงานให้สามารถก้าวหน้าในสายอาชีพหรือการเข้ามา สืบทอดตำแหน่ง โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การถ่ายโอน ความรู้ ซึ่งผลจากวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ใจชนก ภาคอต (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสถานภาพ ส่วนบุคคลด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกัน คุณภาพการศึกษาโดยรวมว่า มีการจัดการความรู้ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ขอพรกลาง, แววดา เตชาทวิวรรณ, และจุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการ ความรู้ของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวง สาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความ สัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม ทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ การสร้าง และแสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง เนื่องจากแต่ละ ปัจจัยด้านบุคคลมีความสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการความรู้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริโย กัณหา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษาโรงงานผู้ผลิตเครื่องจักร อุตสาหกรรมอาหาร ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ในองค์กร อย่างได้ผลถึงแม้ว่า องค์กรจะมีปัญหาการเข้าออกของ พนักงานองค์กรยังคงรักษาความรู้ขององค์กรไว้ได้ และ ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการใช้งานระบบการจัดการความรู้ ที่ได้นำไปประยุกต์ใช้เพิ่มขึ้นผลจากการจัดการความรู้ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นได้ชัดเจน และมีการ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องจักร อุตสาหกรรมใหม่ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับ การถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุจากการ ศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ถ่ายโอนความรู้ ของพนักงานก่อนเกษียณอายุปัจจัยแรงจูงใจทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอนความรู้ในระดับมาก โดยมี ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ มีความสัมพันธ์กับการถ่ายโอน ความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณ ในด้านชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง กลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพ เวทีสำหรับ การแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทำให้ ระบบพี่เลี้ยง สามารถถ่ายโอนความรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้ที่มี ประสบการณ์มากกว่าถ่ายโอนความรู้ให้กับพนักงานที่มี ประสบการณ์น้อยโดยพี่เลี้ยงจะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ ในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ทำให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันดียิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมา เป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์แก่ องค์กร หากแต่ต้องได้รับการเสริมแรงภายใน พลังพิเศษนี้ จึงจะแสดงออกมา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อ ความเติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อำนาจ มาวุฒิ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้สู่สังคมของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของคณะแพทยศาสตร์ฯ

มีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ซึ่งเป็นปัจจัยด้านระยะทางขององค์กรในการถ่ายโอนความรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี หรืองานวิจัยที่ว่า ความสัมพันธ์ของการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล และระหว่างองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นต่อกันเพื่อผลลัพธ์ในทางบวกของการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มขึ้นของความสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนัส ชูพกา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจูงใจองค์กรควรสร้างแรงจูงใจให้ทั้งผู้รู้และผู้รับความรู้ด้วยการให้ค่าตอบแทนการสอนสำหรับผู้รู้ และให้ค่าตอบแทนผู้รับความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถที่ได้มาจากการเรียนรู้จะเป็นแรงจูงใจที่ดีของผู้รู้ให้สนใจที่จะสอน และผู้รับความรู้สนใจที่จะเรียน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัย

1. องค์กรควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตระหนักถึงความรู้ที่ตนเองมีว่าความรู้นั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร ก่อนที่จะเกษียณออกไปโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง กลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแม้กระทั่งชุมชนนักปฏิบัติ ด้วยการมอบหมายให้พนักงานก่อนเกษียณมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงของพนักงานที่จะมารับการถ่ายทอดองค์ความรู้เมื่อองค์กรทราบว่า พนักงานท่านใดจะเกษียณอายุ องค์กรต้องมีการติดตาม และสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น โดยใช้จุดเด่นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการให้กำลังใจ และกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญงานของตนเองความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2. องค์กรควรเสริมแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานก่อนเกษียณอายุ เพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ออกมา และองค์กรจะได้จัดเก็บ

องค์ความรู้นั้นไว้ การเสริมแรงจูงใจนั้น อาจทำได้หลายวิธี จากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อาทิ สร้างบรรยากาศหรือกิจกรรมให้มีการพูดคุยกันทั้งในงาน และนอกงาน รวมทั้งการจัดตั้งชมรมที่มีความสนใจร่วมกัน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่ช่วยในการถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการให้ใบประกาศการให้การยอมรับจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานสำหรับพนักงานที่ถ่ายโอนความรู้จนผลงานสำเร็จ หรือแม้แต่การที่หัวหน้างานใส่ใจต่อพนักงาน รับฟังความคิดเห็นของพนักงานร่วมทั้งการจัดกิจกรรมกลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการประสบความสำเร็จในอดีตมาแบ่งปันเพื่อให้เกิดการต่อยอด ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เกษียณได้ถ่ายทอดความรู้ และภาคภูมิใจกับความสำเร็จของตนเองในอดีต ก็เป็นสิ่งที่จูงใจได้เช่นกัน

3. องค์กรควรมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง โดยกำหนดเป็นบทบาทหน้าที่ของพนักงานก่อนการเกษียณ 5 ปี เพื่อให้เกิดกระบวนการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมกลุ่มนวัตกรรมและคุณภาพ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดการประชุมหรือจัดกิจกรรม เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน และข้อพึงระวังในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงานของตนเอง โดยจัดเป็นกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติซึ่งอาจจัดขึ้นเดือนละครั้ง และมอบหมายให้พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมาถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ซึ่งผู้ที่ถ่ายทอดความรู้นั้น จะสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทุกครั้ง และที่สำคัญคือมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอนความรู้

4. องค์กรควรกำหนดนโยบายส่งเสริมปัจจัยจูงใจในการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานก่อนเกษียณอายุ ในปัจจัยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการถ่ายโอน

ความรู้ในรูปแบบที่เลี้ยง เพื่อที่จะช่วยให้เกิดการเสริมปัจจัยที่เหมาะสมแก่พนักงาน รวมทั้งการดำเนินการตามนโยบายได้สำเร็จได้ง่าย ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

5. องค์กรควรจัดทำ Model หรือคู่มือกระบวนการจัดการความรู้ของผู้ที่จะเกษียณอายุ ให้เป็นระบบตลอดจนการประเมินผลการเรียนรู้ การติดตามผลการเรียนรู้

ถึงการรับรู้และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดส่งต่อองค์ความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กรอย่างแท้จริง

6. องค์กรควรศึกษาหัวข้อองค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้หลักขององค์กร เพื่อที่จะทำการระบุองค์ความรู้ที่เป็น Critical รวมทั้งบุคคลที่มีองค์ความรู้เหล่านั้น เพื่อใช้ในการทำแผนที่องค์ความรู้ในการเชื่อมโยงเข้าสู่กระบวนการถ่ายโอนความรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ใจชนก ภาควัต. (2557). การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐวัตร เป็งวันปลูก. (2560). ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการทหารประจำสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 7 (สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนัส ชุมกา. (2558). การพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้ในอุตสาหกรรมโรงสีข้าว (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามกลาสอินดัสทรี จำกัด โรงงานอยุธยา. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัลลภ สุขสวัสดิ์. (2560). การวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุริโย กัณหา. (2558). การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์: กรณีศึกษาโรงงานผู้ผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมอาหาร. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิญญา ขอพรกลาง, แวตา เตชาทวิวรรณ, และจุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกชัย คนคิด และชลวิทย์ วงษ์ประเสริฐ. (2559). ปัจจัยที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัยและครอบครัว (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อำนาจ มาวุฒิ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนความรู้สู่สังคมของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.