

ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชน The Offers of a Human Resource Management Policy to Employ Retired Workers in the Private Sector

วารุณี พูลสวัสดิ์¹ เพ็ญศรี ฉิรินัง² อรุณ รักธรรม³ และ ชาญ ธาระวาส⁴

Warunee Poonsawad, Phensri Chirinang, Arun Raktham and Charn Tharawas

Article History

Received: 2021-02-06

Revised: 2022-06-27

Accepted: 2022-06-27

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงานและองค์การ ด้านเศรษฐกิจ แรงจูงใจ และความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณของพนักงานบริษัทเอกชน 2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงานและองค์การ ด้านเศรษฐกิจ และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณอายุของพนักงานบริษัทเอกชนและ 3. เพื่อนำเสนอบทสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชนการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม โดยในส่วนของวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษาเป็นพนักงานภาคเอกชน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มหลายขั้นและการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีจำนวน 396 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนาและวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารภาคเอกชน พนักงานภาคเอกชน และภาครัฐ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 8 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงานและองค์การด้านเศรษฐกิจ และแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงานและองค์การ และด้านเศรษฐกิจ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจต่อความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ จากการบูรณาการผลการศึกษาทั้งหมด สามารถนำเสนอบทสรุปข้อเสนอ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Doctoral Student in Public Administration, Rajamangala Rattanakosin College of Innovative Management,

E-mail: poonsawad.w@gmail.com *Corresponding author

² รองศาสตราจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Associate Professor, Doctor of Public Administration, Rajamangala Rattanakosin College of Innovative Management

³ ศาสตราจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Professor, Doctor of Public Administration, Rajamangala Rattanakosin College of Innovative Management

⁴ นักวิชาการ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Academic Officer, Doctor of Public Administration, Rajamangala Rattanakosin College of Innovative Management

เชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชน อาศัยความร่วมมือ 3 ฝ่าย ได้แก่ พนักงานภาคเอกชน สถานประกอบการภาคเอกชน และภาครัฐ ใน 5 ประเด็น ดังนี้ (1) การวางแผน (2) การสรรหา (3) การพัฒนา (4) การจูงใจ และ (5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจ้าง แรงงานวัยเกษียณ. ภาคเอกชน

Abstract

The objective of this research ware; 1) to analyze the opinion level of personal, job & organization, economic, motivation factors, and intention to continue working after retirement employees in a private company. 2) to examine personal, job & organization, economic, and motivational factors influence the willingness to continue working after retirement employees in a private company. 3) to offer a conclusion human resource management (HRM) policy to employ retired workers in the private sector. This research used mixed-method research. The sample group was private-sector employees in the quantitative section use multistage randomized sampling consisted of 396 people. The research tool was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics and study the relationship with path analysis statistical software. The sample group of qualitative research included executives in the private sector, employees in the private sector, and the public sector, using a purposive sampling method and providing eight people for in-depth interviews. The data analyzed by the inductive method.

The results found that the opinion level of personal, jobs-organization, economic, and motivation were medium to high. Personal, jobs & organization, and economic factors, directly and indirectly, influence intention to work after retirement through motivation. The conclusion an HRM policy to employ retired workers in the private sector relying on the cooperation of three parts including employees, company & government in five issues: (1) planning (2) recruiting (3) development (4) motivation (5) compensation & benefits.

Keywords: Human Resource Management, Employment, Retired Workers, Private Sector

บทนำ

หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ปัจจุบันพบว่า ผู้สูงอายมีแนวโน้มจะทำงานมากขึ้น มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่า บุคคลภายหลังเกษียณอายุยังมีศักยภาพ มีความพร้อมในการทำงาน หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม (เกริกศักดิ์ บุญญานุพงศ์, 2539) ซึ่งการทำงานหลังวัยเกษียณพบได้โดยทั่วไปในประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ กลุ่มประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป และสหราชอาณาจักร รวมถึงบางองค์การในประเทศไทย โดยการศึกษาใน

อดีตมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้สูงอายุที่ยังคงมีศักยภาพในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงานสามารถทำงานต่อภายหลังเกษียณได้ (พรัตน์ แสดงหาญ, 2561; แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559; “ขยายอายุการจ้างงานวัยเกษียณ”, ม.ป.ป.) ตัวอย่างเช่น การจ้างแรงงานวัยเกษียณของโรงพยาบาลสำนักงานแพทย์ และบริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) (“ขยายอายุการจ้างงานวัยเกษียณ”, ม.ป.ป.) สอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ที่ว่ามีแนวโน้มว่า ผู้สูงอายุจะยังคงทำงานต่อสูงขึ้น (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้

สูงอายุไทย, 2561) สาเหตุหลักของความต้องการทำงานต่อภายหลังวัยเกษียณ เนื่องจากเป็นที่มาของรายได้ การเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเอง และเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยเงื่อนไขด้านสุขภาพของแรงงาน และปัจจัยด้านกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (เฉลิมพล แจ่มจันทร์ และ สวรัย บุญยamananท์, 2554) ซึ่งเหตุผลในการทำงานแบ่งออกเป็น ปัจจัยส่วนบุคคล รองลงมาคือ ปัจจัยด้านวิชาการ ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ (อรนุช หงษาชาติ, ชีพสมน รัสยารธร และอภิชาติ ใจอารีย์, 2558) โดยผู้ที่มีการกายแข็งแรงและมีความพร้อมควรได้รับโอกาสที่จะทำงานต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีทางสังคมวิทยาด้านความต่อเนื่อง (Continuous theory) อธิบายว่าผู้สูงอายุพยายามรักษาชีวิตที่สอดคล้องกันทั้งในรูปแบบก่อนและหลังเกษียณ (Atchley, 1989) โดยรูปแบบการทำงานหลังเกษียณที่เหมาะสมคือ งานด้านวิชาการ และงานอื่น ๆ ที่ไม่เน้นการใช้แรงกาย และลักษณะของ งานที่เหมาะสม ควรเป็นงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ งานที่สอดคล้องกับความชอบ ความสนใจ ความสามารถ งานที่มีความยืดหยุ่นไม่มีข้อผูกมัด (อรนุช หงษาชาติ, ชีพสมน รัสยารธร และอภิชาติ ใจอารีย์, 2558) นอกจากนี้ ความต้องการจ้างแรงงานวัยเกษียณของสถานประกอบการเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานวัยเกษียณ โดยเป้าหมายที่สำคัญด้านนายจ้าง คือ การสร้างกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ นโยบายขององค์กร อุปสงค์และอุปทานด้านแรงงานภายในองค์กร กฎหมาย ข้อบังคับ และนโยบายของภาครัฐ รวมถึงตลาดแรงงาน ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงาน (ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์, 2558) ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการทำงานวัยเกษียณ ได้แก่ สภาพการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นแบบเต็มเวลาซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของแรงงานวัยเกษียณ การถูกเลิกจ้างด้วยสาเหตุจากอายุมาก การปฏิเสธรับเข้าทำงาน หรือไม่ยอมรับแรงงานผู้สูงอายุ อันเนื่องมาจากทัศนคติที่มองว่าผู้สูงอายุมีความสามารถในการทำงานน้อยลง ทำงานไม่คุ้มค่าจ้าง เป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการหรือต้องจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้น (สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ และนงนุช อินทวิเศษ, 2551) นอกจากนี้ภาครัฐเป็นอีกปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทั้งด้านแรงงานและสถานประกอบการ โดยการกำหนดนโยบาย

ที่ส่งเสริมการจ้างแรงงานวัยเกษียณ สร้างแรงจูงใจด้านแรงงาน เพื่อให้แรงงานวัยเกษียณเลือกตัดสินใจเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือให้แรงงานที่มีอยู่เดิมคงอยู่ในตลาดแรงงานให้นานที่สุด รวมถึงจูงใจให้เกิดการจ้างแรงงานของสถานประกอบการไปพร้อมกัน ตัวอย่างเช่น มาตรการด้านการขยายโอกาสด้านอาชีพ ด้านภาษี การกำหนดอัตราค่าจ้าง นโยบายการขยายอายุการทำงาน (สถิตพงศ์ ธนวิริยะกุล, 2556; อรพินธ์ สฟโชคชัย และนพวรรณ ศรีเกตุ, 2556; วรเวชม์ สุวรรณระดา, 2556; สวรัย บุญยamananท์ และ และปภัศร ชัยวัฒน์, 2556)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ประเทศไทยที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและความท้าทายด้านแรงงาน เนื่องจากการลดลงของปริมาณแรงงานวัยทำงาน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแรงงานวัยเกษียณของภาคเอกชน ซึ่งถือว่าเป็นแรงงานกลุ่มใหญ่ของประเทศ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และก่อให้เกิดความมั่นคงต่อภาคเศรษฐกิจและสังคมในภาพรวม ดังนั้น เพื่อให้เนื้อหาการวิจัยครอบคลุมแบบองค์รวม การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษา และนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชนในลักษณะไตรภาคี ได้แก่ ภาคแรงงาน ภาคสถานประกอบการเอกชน และภาครัฐ ให้มีความสอดคล้องกันและเตรียมพร้อมการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยส่วนบุคคล ด้านงานและองค์กร ด้านเศรษฐกิจ แรงจูงใจ และความตั้งใจที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณ ของพนักงานบริษัทเอกชน
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านงานและองค์กร ด้านเศรษฐกิจ และแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณอายุของพนักงานบริษัทเอกชน
3. เพื่อนำเสนอบทสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชน

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการเกษียณอายุ คำว่า “เกษียณอายุ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า “ครบกำหนดอายุรับราชการ สิ้นกำหนดเวลา

รับราชการหรือการทำงาน” โดยคำว่า “เกษียณ” แปลว่า “สิ้นไป” ซึ่งประเทศไทยใช้อายุ 60 ปีเป็นอายุเกษียณจากการทำงานในระบบราชการ สำหรับภาคเอกชนนั้น การกำหนดเกณฑ์อายุเกษียณมีเกณฑ์ที่แตกต่างกันแต่ละประเทศ ตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาเกณฑ์ในการกำหนดอายุเกษียณคือ 65 ปี สำหรับประเทศไทย การกำหนดอายุเกษียณที่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมายสำหรับการจ้างงานในภาครัฐราชการ หรือที่เรียกว่า “การเกษียณอายุราชการ” ซึ่งตาม พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 กำหนดไว้ที่ อายุ 60 ปีบริบูรณ์ ส่วนในภาคเอกชนของไทยไม่มีเกณฑ์อายุเกษียณที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับสัญญาการจ้างงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ปัจจุบันมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับที่ 6 พ.ศ.2560 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2560 โดยมาตรา 6 ให้เพิ่มประเด็นต่อไปนี้เป็นมาตรา 118/1 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 คือ (ก) การเกษียณอายุตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันหรือตามที่นายจ้างกำหนดไว้ ให้ถือว่าเป็นการเลิกจ้าง (ข) ในกรณีที่มิได้มีการตกลง หรือกำหนดการเกษียณอายุไว้ หรือมีการตกลงหรือกำหนดการเกษียณอายุไว้เกินกว่าหกสิบปี ให้ลูกจ้างที่มีอายุครบหกสิบปีขึ้นไป มีสิทธิแสดงเจตนาเกษียณอายุได้ โดยให้แสดงเจตนาต่อนายจ้างและให้มีผลเมื่อครบสามสิบวันนับแต่วันแสดงเจตนา และให้นายจ้างจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างที่เกษียณอายุนั้น

2. แนวคิดเชิงทฤษฎีสังคมวิทยาเกี่ยวข้องกับวัยเกษียณ แนวคิดเชิงทฤษฎีสังคมวิทยาเกี่ยวข้องกับวัยเกษียณ (อ้างอิงใน ธนยศ สุมาลย์โรจน์ และชานานภูมิวิริยะบุตร นอจิ สุขใส, 2558) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแนวโน้ม บทบาท สัมพันธภาพ และการปรับตัวในสังคมของวัยทำงานที่ต้องก้าวสู่วัยเกษียณและเป็นผู้สูงอายุในอนาคต ซึ่งพยายามวิเคราะห์สาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคมไป และพยายามที่จะช่วยให้วัยเกษียณและเป็นผู้สูงอายุมีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในที่นี้ได้แก่ 1) ทฤษฎีกิจกรรมทางสังคม (Activity Theory) อธิบายถึงกิจกรรมทางสังคมจะลดลงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่บุคคลยังมีความต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมเหมือนบุคคลในวัยกลางคน เมื่อกิจกรรมด้านการงานของตนเองจะลดลง ทำให้ต้องหากิจกรรมอื่น ๆ มาช่วยเสริมสร้างหรือทดแทนสิ่งที่ขาดหายไป 2) ทฤษฎีบทบาททางสังคม (Role Theory) อธิบายว่า อายุเป็นองค์ประกอบที่กำหนดบทบาทของแต่ละบุคคลใน

แต่ละช่วงอายุ เมื่ออายุมากขึ้นบทบาทด้านอาชีพการงานจะลดลง และการสร้างบทบาทใหม่ในสังคมเพื่อมาแทนที่บทบาทที่สูญเสียไป 3) ทฤษฎีความต่อเนื่อง (Continuous Theory) หมายถึง พยายามของผู้สูงอายุที่จะดำเนินชีวิตในรูปแบบที่สอดคล้องกับรูปแบบก่อนและหลังเกษียณ (Atchley, 1989) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาความความมั่นคงในชีวิต 4) ทฤษฎีแยกตนเองหรือทฤษฎีการถอยห่าง (Disengagement Theory) เป็นการลดบทบาททางสังคมของผู้สูงอายุ ตามความถดถอยของร่างกายเมื่ออายุมากขึ้น

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงงานวัยเกษียณ ทางเลือกของแรงงานวัยเกษียณที่มีทางเลือกสองทาง คือ การทำงานเพื่อหารายได้มาใช้ในการการบริโภคสินค้าและบริการในวัยเกษียณ ส่วนอีกทางเลือกหนึ่งของบุคคลคือการพักผ่อน การตัดสินใจทำงานของแรงงานวัยเกษียณ ขึ้นอยู่กับอรรถประโยชน์หรือความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงาน (ธนศ ศรีวิชัยลักษณ์, 2558) โดยปัจจัยสำคัญที่กำหนดการตัดสินใจเสนอขายแรงงานของบุคคล คือ อัตราค่าจ้าง ทั้งนี้หารายได้ที่ไม่ได้มาจากการทำงานมีจำนวนมาก (เช่น รายได้จากเงินบำนาญหรือจากการเงินออม เป็นต้น) อาจส่งผลให้บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานต่อ ในทางตรงข้ามหากอัตราค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีรายได้จากการทำงานเพิ่มขึ้น บุคคลจะเลือกเวลาพักผ่อนน้อยลง และเพิ่มเวลาในการทำงานมากขึ้น หรือเลือกจะเกษียณอายุการทำงานช้าลง นอกจากปัจจัยทางการเงินแล้ว ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งของของการตัดสินใจในการทำงานหรือไม่ทำงานต่อภายหลังเกษียณ (แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559) สอดคล้องกับ Gregg Lunceford (2017) และ Anjali Data and M. Katharine Berlinguette (2019) ที่พบว่า ปัจจัยทางการเงิน ทัศนคติ และสวัสดิการระบบประกันสังคม มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจทำงานหลังเกษียณ สำหรับรูปแบบการทำงานภายหลังหลังเกษียณจำเป็นที่จะต้องสนับสนุน และวางแผนแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงอายุ (พัชรพงศ์ ขวนชม, 2561) ซึ่งต้องคำนึงถึงประเภทของงาน ระยะเวลาทำงาน และอาชีพหรือความชำนาญในอาชีพ ประกอบกับสภาพร่างกาย สภาพจิตใจ และด้านสังคมของแรงงานวัยเกษียณ (พัชรพงศ์ ขวนชม, 2561; Gong Xiuun, 2018) โดยการทำงานภายหลังหลังเกษียณแบ่งเป็น งานที่มีค่าตอบแทน

งานอดิเรก และงานอาสาสมัคร (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2560) และส่วนใหญ่มีความตั้งใจทำงานหลังเกษียณอายุแบบเต็มเวลา ในอาชีพเดิม (Preeti Tarkar, Somesh Dhamija and Aruna Dhamija, 2016)

ด้านแรงจูงใจในการทำงานภายหลังเกษียณ เกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในตัวบุคคลและภายนอก ได้แก่ องค์กร ครอบครัว เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น เป็นแรงขับของแต่ละบุคคลที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลต่อการทำงานภายหลังเกษียณในที่นี้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, A. H, 1943) อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นและไม่สิ้นสุด ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ส่วนอีกทฤษฎีคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959) กล่าวว่า มี 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivator Needs) หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คนทำงาน และปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Needs) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้เกิดความพึงพอใจ และเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน (เกษร อึ้งสวรรค์, 2559) นอกจากนี้ภาครัฐยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนทั้งด้านแรงงานและสถานประกอบการโดยการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมการจ้างแรงงานวัยเกษียณเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านแรงงานเพื่อให้แรงงานวัยเกษียณเลือกตัดสินใจเข้าสู่ตลาดแรงงานหรือให้แรงงานที่มีอยู่เดิมคงอยู่ในตลาดแรงงานให้นานที่สุด รวมถึงจูงใจให้เกิดการจ้างแรงงานของสถานประกอบการไปพร้อมกัน โดยการศึกษาของ สติตพงศ์ ธนวิริยะกุล (2556) ได้เสนอมาตรการส่งเสริมการขยายโอกาสด้านอาชีพ และการทำงานสำหรับแรงงานสูงอายุ ได้แก่ รัฐควรกำหนดอัตราจ้างผู้สูงอายุเข้าทำงาน การกำหนดอัตราลดหย่อนภาษี การกำหนดอัตราค่าจ้างและการยกเว้นการเก็บเงินค่าประกันสังคม ในทางเดียวกันการศึกษาของ วรเวชม์ สุวรรณระดา (2556) ศึกษานโยบายการขยายอายุการทำงานจากประเทศญี่ปุ่นของภาครัฐและเอกชน โดยการแก้ไขกฎหมายการจ้างงานวัยเกษียณในปี 2547 กรณีลูกจ้างเอกชนอายุเกษียณถูกขยายจากเดิมที่กำหนดไว้ 60 ปี เป็น 65 ปี ส่วนการศึกษาของอรพินธ์ สฟโชคชัย และนพวรรณ ศรีเกตุ (2556) ได้ศึกษามาตรการและนโยบายที่ดูแลแรงงานวัยเกษียณเพื่อรองรับปัญหาของสังคมสูงอายุของประเทศเกาหลีใต้ ได้แก่ การกำหนด

ค่าจ้างที่เหมาะสม มาตรการการขยายอายุเกษียณสนับสนุนการทำงานและการจ้างงานของวัยเกษียณ และมาตรการส่งเสริมการประกอบอาชีพอิสระนอกจากนี้การศึกษาของ สวรรีย์ บุญมานนท์ และปัทม ชัยวัฒน์ (2556) พบว่า รัฐบาลสิงคโปร์ได้ออกกฎหมายเพื่อกำหนดอายุขั้นต่ำในการเกษียณเป็น 62 ปี เมื่อลูกจ้างถึงกำหนดการเกษียณ นายจ้างต้องเสนอว่าจะรับลูกจ้างที่มีอายุ 62 ปี ให้กลับมาทำงานอีกครั้ง โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องเป็นผู้ที่นายจ้างประเมินว่ามีผลการทำงานในระดับที่น่าพอใจ

4. แนวคิดการจ้างแรงงานวัยเกษียณของสถานประกอบการหรือนายจ้าง ความต้องการจ้างแรงงานวัยเกษียณของสถานประกอบการ เป็นความต้องการสืบเนื่องที่เกิดจากความต้องการในสินค้าและบริการ นำไปสู่ความต้องการในการจ้างแรงงาน ดังนั้น นายจ้างจะกำหนดคุณลักษณะ ปริมาณ และความต้องการด้านแรงงาน เพื่อเป็นการรักษาสถิตภาพของบุคลากรภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ นโยบายขององค์กร อุปสงค์และอุปทานด้านแรงงานภายในองค์กร กฎหมาย ข้อบังคับ นโยบายภาครัฐ รวมถึงตลาดแรงงาน ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงาน (ธเนศ ศรีวิชัยลัพันธ์, 2558) โดยผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้นำนโยบายเกี่ยวกับแรงงานวัยเกษียณมาสู่การปฏิบัติ โดยแรงงานกลุ่มนี้ถือว่าเป็นแรงงานคุณภาพและจัดเป็นหนึ่งในต้นทุนการผลิต ผ่านกระบวนการการจัดการภายในองค์กรที่สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับของภาครัฐ โดยสามารถสรุปบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังต่อไปนี้ (1) การวางแผนและการสรรหา (2) การฝึกอบรมและพัฒนา (3) การจ่ายค่าตอบแทน (4) การประเมินผลงาน และ (5) แรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น การตัดสินใจเลือกการจ้างแรงงานวัยเกษียณ จึงพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถจูงใจสถานประกอบการ ที่สามารถทำให้ต้นทุนด้านแรงงานต่ำที่สุดที่ทำให้ได้กำไรสูงสุด และยกระดับผลิตภาพของแรงงานด้วยต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับรูปแบบของการจ้างงานแรงงานวัยเกษียณ มีรูปแบบสำคัญ คือ การจ้างงานกลับมาใหม่ การขยายอายุการเกษียณของแรงงาน การจ้างแบบยืดหยุ่น และการจ้างงานรูปแบบอิสระเปิดกว้าง โดยในแต่ละรูปแบบมีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติ

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานวัยเกษียณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานวัยเกษียณ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลากรวัยเกษียณ ซึ่งหมายถึงทุนมนุษย์หรือแรงงานคุณภาพ เนื่องจากแรงงานกลุ่มนี้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ พัฒนาจากการศึกษาและการทำงานจนเกิดทักษะความชำนาญ โดยทั่วไปแนวคิดหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทหน้าที่พื้นฐานสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษานักงาน การใช้ประโยชน์ และธุรการทั่วไป (จักร อินทจักร, 2548) สอดคล้องกับ ชูชัย สมितिโก (2550) โดยมีบทบาทหน้าที่เพิ่มเติม การกระตุ้นจูงใจบุคลากร และการยุติการจ้างงาน ส่วนพยอม วงศ์สารศรี (2552) สรุปบทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการหรือการสั่งการ และการควบคุม ด้านวรรณภา ลือกิตินันท์ (2560) องค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านพนักงานสัมพันธ์ และองค์ประกอบ ด้านคำตอบแทน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สำหรับแรงงานวัยเกษียณต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ คำนึงถึง ความต้องการแรงงาน และต้นทุน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ (Barbara L. Rau and Gary A. Adams., 2012). ในการศึกษาี้ กล่าวถึงบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณ 5 ประการคือ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหา ด้านการเก็บรักษา ด้านงานสำหรับวัยเกษียณ และด้านคำตอบแทนและสวัสดิการ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมในเรื่องเดียวกัน (Mixed Methods) โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Qualitative and Quantitative Research Methods) เป็นวิธีที่ช่วยในการค้นคว้าหาคำตอบและช่วยทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Creswell, 1998; Glaser and Strauss, 1997) สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์เบื้องต้น นำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อขยายผลเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณในภาคเอกชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรในการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ประชากรในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ทราบจำนวนแน่นอน ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มหลายชั้น (Multi stage Cluster Sampling) จำนวน 400 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปตามพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร และใช้เป็นตัวแทนประชากรในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน ได้แก่ 1) ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 1 ท่าน โดยเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีบทบาทการดูแลสวัสดิการด้านแรงงาน สนับสนุนการทำงานระหว่างภาครัฐ ผู้ประกอบการและแรงงาน 2) ตัวแทนจากสถานประกอบการภาคเอกชน จำนวน 4 ท่าน โดยเป็นผู้บริหารและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มบทบาทและมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่ต่ำกว่า 3 ปี ที่ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก และธุรกิจครอบครัว 3) ตัวแทนจากแรงงานภาคเอกชน จำนวน 3 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยเป็นพนักงานเอกชนที่อยู่ในระบบประกันสังคม และมีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยอยู่ในธุรกิจด้านบริการสุขภาพ ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์ ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับ โดยเรียงลำดับความความคิดเห็นจาก น้อยที่สุด ถึงมากที่สุด ซึ่งแทนค่าคะแนนจาก 1 ถึง 5 จำนวน 58 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะคำถามที่เป็นปลายเปิด

ในด้านคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อว่า ตรงตาม

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ และหาค่าเฉลี่ยค่าความตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เพื่อหาค่า IOC โดยคำถามต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด กับพนักงานเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้ในแต่ละด้าน มีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ คือ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด (Open-ended Question) โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อให้ผู้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ตามวิธีการของ Patton (1990) และจำเนียร จวงตระกูล (2553) ในด้านคุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของคำถาม และปรับแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 400 ฉบับ ซึ่งเมื่อได้รับแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน พบว่า แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ มีจำนวน 396 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99 จากนั้นผู้วิจัยได้ลงรหัสข้อมูลสำหรับการประมวลผล

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดนัดสัมภาษณ์พร้อมส่งแนวคำถามให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้า โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วน และใช้ฟังซ้ำเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หลังการสัมภาษณ์ ได้ถอดข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมทั้งใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จนกระทั่งได้ข้อมูลที่ครบสมบูรณ์ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (frequency) แสดงค่าร้อยละ (percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยเชิงคุณภาพ ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านเวลา สถานที่ และบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นมีความถูกต้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระ และจัดระเบียบข้อมูลเป็นหมวดหมู่ (thematic analysis) นำหัวข้อย่อยมาตีความและปรับเปลี่ยนจนได้ข้อสรุป อธิบายความหมาย ตามกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) นำและสร้างข้อสรุป (สุรางค์ จันทวานิช, 2548)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 396 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 217 คน (ร้อยละ 54.8) อายุส่วนใหญ่ระหว่าง 35-44 ปี มีจำนวน 166 คน (ร้อยละ 41.9) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 254 คน (ร้อยละ 64.1) ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 195 คน (ร้อยละ 49.2) ส่วนใหญ่มีสมาชิกในครอบครัว 4-6 คน จำนวน 276 คน (ร้อยละ 69.7) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 45,000 บาท จำนวน 211 คน (ร้อยละ 53.3) เมื่อพิจารณาจำแนกตามตัวแปรที่ทำการศึกษา เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของพนักงานเอกชน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงานและองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ แรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ และความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ซึ่งมีข้อค้นพบ ดังนี้

จากตารางพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานบริษัทเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านสุขภาพ และด้านความมั่นคงในชีวิต อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 0.64 และ $\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 0.72) ตามลำดับ ส่วนปัจจัย

ด้านงานและองค์การ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อด้านอาชีพหรือความชำนาญในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.75) และความคิดเห็นที่มีต่อด้านโอกาสในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.71) ด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อด้านสถานะทางการเงิน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.75) และความคิดเห็นที่มีต่อด้านสวัสดิการจากภาครัฐ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 2.63$, S.D. = 0.83) ส่วนแรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย

จูงใจ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.67) และความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยค่าจ้าง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.78) ในด้านของความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนที่จะทำงานภายหลังเกษียณ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.78) และความคิดเห็นที่มีต่อด้านรูปแบบการทำงานภายหลังเกษียณ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 0.86)

ตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงานและองค์การ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ แรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ และความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ

ปัจจัยส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านสุขภาพ	3.65	0.64	มาก
ด้านความมั่นคงในชีวิต	3.81	0.72	มาก
ปัจจัยด้านงานและองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านอาชีพหรือความชำนาญในอาชีพ	3.56	0.75	มาก
ด้านโอกาสในการทำงาน	3.41	0.71	ปานกลาง
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านสถานะทางการเงิน	3.32	0.75	ปานกลาง
ด้านสวัสดิการจากภาครัฐ	2.63	0.83	ปานกลาง
แรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านปัจจัยจูงใจ	3.69	0.67	มาก
ด้านปัจจัยค่าจ้าง	3.28	0.78	ปานกลาง
ความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการวางแผนที่จะทำงานภายหลังเกษียณ	3.42	0.78	ปานกลาง
ด้านรูปแบบการทำงานภายหลังเกษียณ	2.96	0.86	ปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงานและองค์การ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และแรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณของพนักงานบริษัทเอกชนโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) ดังภาพ

ที่ 1 และตามตารางที่ 2 ดังนี้

จากภาพการวิเคราะห์เส้นทางสามารถนำมาคำนวณสัมประสิทธิ์อิทธิพลของแต่ละเส้นทาง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้ ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล (PS) มีอิทธิพลทางตรง (DE) เชิงลบกับตัวแปรความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ

(RW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.086 นอกจากนี้ยังจะเห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคล (PS) มีอิทธิพลทางอ้อม (IE) เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) ผ่านตัวแปรแรงจูงใจ (MO) ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.039 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ (TE) เท่ากับ -0.047

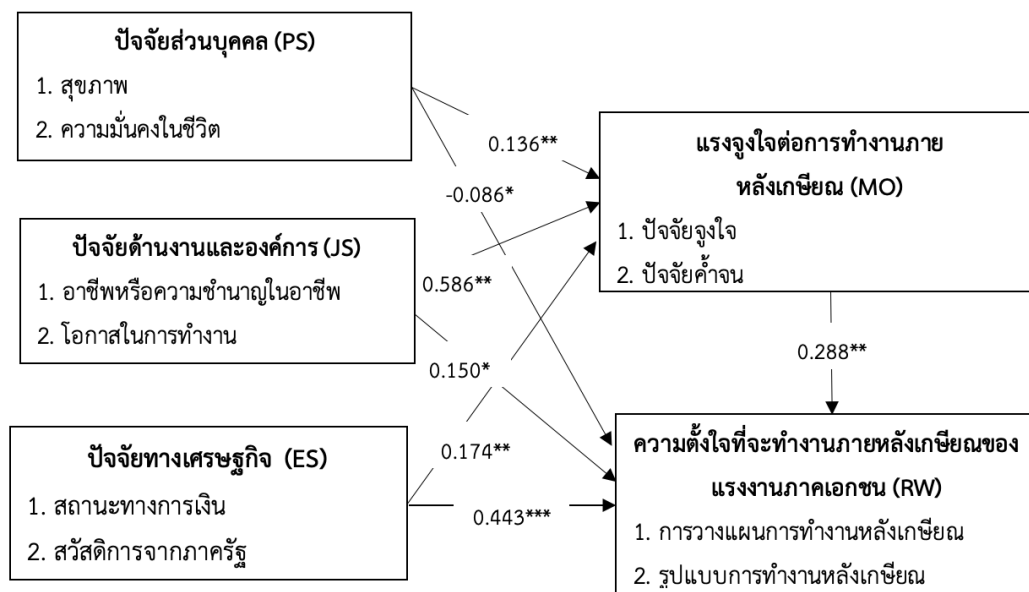
ส่วนปัจจัยด้านงานและองค์กร (JS) มีอิทธิพลทางตรง (DE) เชิงบวกกับตัวแปรความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.150 นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยด้านงานและองค์กร (JS) มีอิทธิพลทางอ้อม (IE) เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) ผ่านตัวแปรแรงจูงใจ (MO) ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง มีค่า

สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.169 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ (TE) เท่ากับ 0.319

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ES) มีอิทธิพลทางตรง (DE) เชิงบวกกับตัวแปรความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.443 นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ES) มีอิทธิพลทางอ้อม (IE) เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) ผ่านตัวแปรแรงจูงใจ (MO) ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.050 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ (TE) เท่ากับ 0.493 ในด้านของปัจจัยแรงจูงใจ (MO) มีอิทธิพลทางตรง (DE) เชิงบวกกับตัวแปรความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.288

ภาพที่ 1

เส้นทางความสัมพันธ์ ปัจจัยด้านงานและองค์กร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ แรงจูงใจต่อการทำงานภายหลังเกษียณ และความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณของพนักงานบริษัทเอกชน



ตารางที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และ อิทธิพลรวม (Total Effect: TE) มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณของพนักงานเอกชน

ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (PS) กับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW)	
อิทธิพลทางตรง (DE: PS → RW)	= -0.086.....(1)
อิทธิพลทางอ้อม (IE: PS → MO → RW)	= 0.136*0.255 = 0.039.....(2)
อิทธิพลรวม (TE) = (1) + (2)	= -0.086+0.039= -0.047.....(3)
ระหว่างปัจจัยด้านงานและองค์กร (JS) กับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW)	
อิทธิพลทางตรง (DE: JS → PW)	= 0.150.....(4)
อิทธิพลทางอ้อม (IE: JS → MO → RW)	= 0.586*0.288 = 0.169.....(5)
อิทธิพลรวม (TE) = (4) + (5)	= 0.150+0.169= 0.319.....(6)
ระหว่างปัจจัยทางเศรษฐกิจ (ES) กับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW)	
อิทธิพลทางตรง (DE: ES → RW)	= 0.443.....(7)
อิทธิพลทางอ้อม (IE: ES → MO → RW)	= 0.174 *0.288 = 0.050.....(8)
อิทธิพลรวม (TE) = (7) + (8)	= 0.443*0.050= 0.493.....(9)
ระหว่างแรงจูงใจ (MO) กับความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณ (RW)	
อิทธิพลทางตรง (DE: MO → RW)	= 0.288.....(10)
อิทธิพลทางอ้อม (IE)	= 0.000
อิทธิพลรวม (TE)	= 0.288

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนจากสถานประกอบการ ภาคเอกชน ตัวแทนจากแรงงานภาคเอกชน จำนวน 8 คน สามารถสรุปผลในประเด็นได้ ดังนี้

1. ความต้องการจ้างงานวัยเกษียณจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานที่ยังมีศักยภาพและสุขภาพแข็งแรง ยังต้องการที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณ นอกจากเป็นการเพิ่มรายได้ เป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และยังคงมีบทบาทในสังคม อย่างไรก็ตามการจ้างงานวัยเกษียณให้ทำงานต่อ ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทและความต้องการหรือภาวะขาดแคลนแรงงาน ส่วนในด้านภาครัฐเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ให้การสนับสนุน ทั้งด้านของลูกจ้างและนายจ้าง ในการจ้างงานวัยเกษียณ รวมถึงการทบทวนปรับปรุงข้อกฎหมายให้สอดคล้องกับการจ้างแรงงานวัยเกษียณ

2. แนวทางปฏิบัติด้านการจ้างงานวัยเกษียณ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ด้านการสรรหา จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการสรรหาจากภายในองค์กร และได้จากการประเมินผลงานในอดีต ในตำแหน่งที่จำเป็น มีคุณสมบัติตามต้องการ ต้องการ รวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อนร่วมงานและองค์กร 2) ด้านรูปแบบการว่าจ้าง จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่รูปแบบการว่าจ้างงานพนักงานวัยเกษียณ ให้ทำงานในรูปแบบเดิมเหมือนก่อนเกษียณ ทั้งแบบเต็มเวลา บางส่วนเวลา หรือตามที่ตกลงกันระหว่างสถานประกอบการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่สัญญาเป็นรายปี ไม่ใช่ลักษณะขยายเกณฑ์การเกษียณอายุ 3) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่จะได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมือนก่อนวัยเกษียณ แต่มีบางส่วนที่ได้รับค่าตอบแทนตามแต่ที่ตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยภาครัฐมีบทบาทกำกับดูแลให้แรงงานได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์เดิมของลูกจ้าง

3. ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานด้านการจ้างงาน วัยเกษียณ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ด้านแรงงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านสุขภาพ และโรคประจำตัวต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านความจำและคิดช้า ไม่มีความยืดหยุ่นด้านเวลาทำงาน รวมถึงด้านความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และปัญหาช่องว่างระหว่างวัยทำงาน 2) ด้านสถานประกอบการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่แรงงานกลุ่มนี้ผ่านการทำงานมาอย่างยาวนาน ฐานเงินเดือนสุดท้ายก่อนเกษียณค่อนข้างสูง หากการจ้างแรงงานกลุ่มนี้จำนวนมากทำให้เป็นต้นทุนของกิจการสูงไปด้วย นอกจากนี้บริษัทมักจะมองว่า แรงงานกลุ่มนี้อาจทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ด้วยปัญหาสุขภาพและความเสื่อมถอยของร่างกาย

4. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จด้านการจ้างงานวัยเกษียณ จากการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างแรงจูงใจและทัศนคติด้านการทำงานต่อให้กับพนักงาน ในด้านของสถานประกอบการควรมีการกำหนดนโยบาย การวิเคราะห์วางแผน และพัฒนาคนไว้ล่วงหน้า ส่วนภาครัฐมีบทบาทสำคัญที่ให้การสนับสนุนจูงใจทั้งด้านของลูกจ้างและนายจ้างด้านการจ้างงานวัยเกษียณ และส่งเสริมพัฒนาด้านความรู้ทักษะของแรงงาน

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการจ้างงานวัยเกษียณ จากการสัมภาษณ์พบว่า ด้านแรงงานได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงสวัสดิการจากภาครัฐ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพภาคบังคับในทุกองค์กร ส่วนสถานประกอบการต้องมีการวางแผน และอบรมเตรียมตัวก่อนถึงวัยเกษียณ ด้านภาครัฐเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายกระตุ้นลูกจ้างให้เข้าสู่ตลาดแรงงาน และส่งเสริมการจ้างงาน การพิจารณาปรับปรุงข้อกฎหมาย สื่อกกลางและเครือข่ายการจ้างงาน รวมถึงการพัฒนาฝีมือแรงงาน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกัน ดังนี้ ด้านการจ้างงานวัยเกษียณขึ้นอยู่กับนโยบายบริษัท ความต้องการแรงงาน ศักยภาพในการทำงาน โอกาสในการทำงาน และความจำเป็นทางเศรษฐกิจ ส่วนปัจจัยที่ปัญหาและอุปสรรคด้านการจ้างงานวัยเกษียณ ได้แก่ สุขภาพ

ของแรงงาน ความชำนาญในอาชีพและด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่มีความยืดหยุ่นด้านเวลาทำงาน และต้นทุนค่าแรงงานวัยเกษียณที่สูง ส่วนแนวทางปฏิบัติด้านการจ้างงานวัยเกษียณส่วนใหญ่เป็นการสรรหาจากภายในองค์กร ตำแหน่งที่จำเป็นรูปแบบการว่าจ้างงานพนักงานวัยเกษียณ ให้ทำงานในรูปแบบเดิมเหมือนก่อนเกษียณ ตามที่ตกลงกันระหว่างสถานประกอบการและลูกจ้าง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการจะได้รับเหมือนก่อนวัยเกษียณ หรือตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จด้านการจ้างงานวัยเกษียณ ขึ้นอยู่กับนโยบายของสถานประกอบการ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานต่อ ส่วนในด้านภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุนทั้งด้านลูกจ้างและนายจ้างด้านการจ้างงานวัยเกษียณ การพิจารณาปรับปรุงข้อกฎหมาย สื่อกกลางและเครือข่ายการจ้างงาน รวมถึงการพัฒนาด้านความรู้ทักษะฝีมือแรงงาน

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการศึกษาจะเห็นว่า ปัจจัยหลักด้านการจ้างแรงงานวัยเกษียณภาคเอกชนนั้น เกี่ยวข้องกับ 3 ส่วน ได้แก่ ภาคสถานประกอบการเอกชน ภาคแรงงาน และภาครัฐ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) ส่วนในด้านอุปสรรคในการจ้างงานวัยเกษียณ ได้แก่ การจ้างงานมักจะไม่มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา สถานที่ ค่าตอบแทนและประเภทของงาน (สถิตพงศ์ ชนวิริยะกุล, 2556) นอกจากนี้ ปัญหาด้านสุขภาพยังเป็นอุปสรรคในการจ้างงานวัยเกษียณ (พรรรัตน์ แสงหาญ, 2561) รวมถึงการจ้างแรงงานวัยเกษียณเป็นการจ้างงานมีต้นทุนที่สูง (Barbara L. Rau and Gary A. Adams, 2012) ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จสำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณภาคเอกชนนั้น ต้องอาศัยการบูรณาการทั้ง 3 ส่วนประกอบดังกล่าวเข้าด้วยกัน โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ประการแรกปัจจัยส่วนบุคคลของแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมด้านสุขภาพ ศักยภาพในการทำงาน และความมั่นคงในชีวิต ส่งผลให้พนักงานยังต้องการทำงานต่อภายหลังเกษียณ เพื่อคงไว้ซึ่งการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสังคม สอดคล้องกับทฤษฎีความต่อเนื่อง โดยบุคคลจะดำเนินชีวิตใน

รูปแบบที่สอดคล้องกับรูปแบบก่อนและหลังเกษียณ (Atchley, 1989) ทฤษฎีบทบาททางสังคม และทฤษฎีกิจกรรมทางสังคม (อ้างอิงใน ธนยศ สุมาลัยโรจน์ และฮานานมูฮิบบะตุตติน นอจิ สุขไสว, 2558) โดยหากพนักงานเอกชนมีทักษะความชำนาญในอาชีพ พนักงานเหล่านี้มักได้รับโอกาสในการทำงานต่อหลังเกษียณ (Antolin & Scarpetta, อ้างอิงใน แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559) นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ด้านสถานะทางการเงิน และด้านสวัสดิการจากภาครัฐ พบว่า มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะทำงานภายหลังเกษียณของพนักงานเอกชน อธิบายได้ว่า หากพนักงานเอกชนที่ไม่ได้เตรียมความพร้อมทางด้านสถานะทางการเงิน ขาดการวางแผนทางการเงินก่อนเกษียณ และสวัสดิการจากภาครัฐไม่เพียงพอในการใช้ชีวิตหลังเกษียณ (“สังคมสูงวัยกับความท้าทายของตลาดแรงงานไทย”, 2561; แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559) ส่งผลให้พนักงานเหล่านี้มีความต้องการที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณ หรือชะลอการเกษียณอายุ เพื่อให้เป็นแหล่งที่มาของรายได้ในการดำรงชีวิตภายหลังเกษียณ สอดคล้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงาน (ธนศ ศรีวิชัยลาพันธ์, 2558) ประการที่สองที่มีผลต่อความสำเร็จสำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณภาคเอกชนขึ้นกับนโยบาย และทัศนคติของสถานประกอบการที่เอื้อต่อการจ้างแรงงานวัยเกษียณ (สุรีย์ เข้มทอง, จิระภรณ์ ดันติชัยรัตนกุล, อัจฉรา ชิวะตระกูลกิจ, ภาวิน ชินะโชติ, กัลยณัฐ กิตติพงศ์พิทยา, สุธเดช หวังทอง และอัจฉรีย์ ลิ้มปมนต์, 2559). และประการที่สามคือนโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมทั้งฝั่งสถานประกอบการเอกชน และพนักงานเอกชน

สำหรับปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจและด้านค้ำจุน พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณ ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (partial mediator) ให้กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงานและองค์การ รวมถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของตน (Maslow, 1943) มีผลต่อการจูงใจและ

ความพึงพอใจในการทำงาน (F.Herzberg, 1959; จักร อินทจักร, 2548) โดยปัจจัยจูงใจมีทั้งรูปแบบที่เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการสรรหา และการเก็บรักษา (B.L.Rau & G.A. Adams, 2012)

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณ ข้อค้นพบจากการศึกษานี้ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การสรรหา (3) การพัฒนา (4) การจูงใจ และ (5) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยสถานประกอบการต้องมีการวางแผนและการคาดการณ์ด้านแรงงานในอีก 3-5 ปี ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ (B.L.Rau & G.A. Adams, 2012) ซึ่งรูปแบบการทำงานหลังวัยเกษียณของพนักงานเอกชน เป็นการจ้างงานในกรณีของความสมัครใจร่วมกันระหว่างสถานประกอบการและแรงงานวัยเกษียณ (ธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว, 2559) โดยเป็นการสรรหาจากภายในองค์การเป็นอันดับแรก ในลักษณะของการจับคู่งาน (Job matching) ที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการในแต่ละตำแหน่ง ไม่ใช้รูปแบบของการการขยายอายุเกษียณ ลักษณะงานเป็นงานในรูปแบบเดิมเหมือนก่อนการเกษียณ โดยพิจารณาจาก ปัจจัยด้านสุขภาพแข็งแรง ความรู้ความสามารถ และความชำนาญในอาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่มีสัญญาเป็นรายปี โดยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการได้เท่ากับก่อนการเกษียณ เป็นข้อค้นพบมีความสอดคล้องกับ พรรัตน์ แสดงหาญ (2561) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดในลักษณะของการการจ้างงาน ตามความสมัครใจในลักษณะการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ต้องมีแผนเตรียมความพร้อมและการถ่ายทอดความรู้ เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้ที่สะสมในตัวพนักงานเกษียณอายุ (B.L.Rau & G.A. Adams, 2012) รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงานวัยเกษียณ โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญหรือตำแหน่งที่ขาดแคลน เพื่อเป็นการจูงใจให้แรงงานวัยเกษียณทำงานต่อบริษัท หรือเป็นการชะลอการเกษียณของแรงงาน (Maslow, 1943; F.Herzberg, 1959; B.L.Rau & G.A. Adams, 2012)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการจ้างแรงงานวัยเกษียณ

1.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

สำหรับพนักงานเอกชนต้องมีการวางแผนเตรียมความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และทักษะความรู้ความชำนาญและทักษะในงานตั้งแต่วัยทำงาน เพื่อให้มีความพร้อมและสร้างโอกาสในการทำงานในอนาคต รวมถึงการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงานและองค์กร นอกจากการวางแผนด้านทักษะในงานแล้ว พนักงานควรวางแผนด้านการเงินและการออมให้มีความพร้อมก่อนถึงวัยเกษียณ

บทบาทของสถานประกอบการด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานวัยเกษียณ เริ่มจากการประเมินบริบทภายในองค์กร สถานะทางการเงินขององค์กร และการคาดการณ์ความต้องการแรงงาน เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตในอีก 3-5 ปี นอกจากนี้ต้องประเมินบริบทภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน ภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ และมีผลต่อการจ้างงานในอนาคต ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคคล ทำให้สามารถประเมินและการคาดการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพบว่ามีแรงงานที่จะเข้าสู่วัยเกษียณพร้อมกันภายในองค์กร ช่วยป้องกันภาวะการขาดแคลนแรงงาน และรองรับการเกษียณอายุของพนักงานได้ทันทั่วทั้งที่ ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านภาครัฐมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการจ้างแรงงานวัยเกษียณทั้งฝั่งนายจ้างและฝั่งลูกจ้าง แต่เนื่องจากปัจจุบันยังไม่เกิดวิกฤตการณ์ขาดแคลนด้านแรงงานที่ชัดเจน จึงยังไม่ได้มีข้อกฎหมายบังคับการจ้างงานวัยเกษียณ จึงได้เพียงทำการศึกษาผลกระทบและวางแผนด้านแรงงานเมื่อเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต ซึ่งการจ้างงานวัยเกษียณในปัจจุบันจึงเป็นลักษณะข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยภาครัฐมีบทบาทในการกำกับดูแลการจ้างงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่เดิมของแรงงาน

1.2 ด้านการเก็บรักษาแรงงานวัยเกษียณ

การเก็บรักษาแรงงานวัยเกษียณ เป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการคาดการณ์และการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในตำแหน่งที่ต้องการหรือตำแหน่งที่สำคัญ โดยหากพบว่ามีความเสี่ยงที่จะเข้าสู่วัยเกษียณพร้อมกันในองค์กร และส่งผลทำให้ไม่สามารถพัฒนาแรงงานได้ทัน การใช้กลยุทธ์ด้านการเก็บรักษาแรงงานวัยเกษียณแบบเต็มเวลาหรือพาร์ทไทม์ ช่วยชะลอการเกษียณอายุและบรรเทาผลกระทบด้านแรงงาน ร่วมกับใช้มาตรการเพื่อจูงใจ เช่น ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ด้านความปลอดภัยในงาน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

1.3 ด้านการสรรหาแรงงานวัยเกษียณ

การสรรหาแรงงานวัยเกษียณ เป็นอีกบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ สำหรับการสรรหาแรงงานวัยเกษียณที่ค้นพบที่ได้จากการวิจัยนี้ ส่วนใหญ่เป็นการสรรหาจากภายในองค์กร ในตำแหน่งงานที่สำคัญและจำเป็น จึงมีความคล้ายคลึงกับด้านการเก็บรักษาแรงงานวัยเกษียณ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยบทบาทของสถานประกอบการด้านการสรรหา เช่น เสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกของสถานประกอบการ ที่มีต่อการจ้างงานวัยเกษียณ ดำเนินการสรรหาแบบเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงการให้ข้อเสนอที่เป็นกลางตามศักยภาพและความสามารถของแรงงาน เป็นต้น

ด้านการสรรหา ภาครัฐมีบทบาทหน้าที่เป็นตัวกลางส่งเสริมสนับสนุน และการมีส่วนร่วมด้านการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงตลาดแรงงานของแรงงานวัยเกษียณ เช่น การจัดทำฐานข้อมูลคลังสมองแรงงานวัยเกษียณ เพื่อเป็นฐานข้อมูลและเป็นการสร้างโอกาสสำหรับวัยเกษียณ การจัดตั้งสำนักงานจัดหางานกลางแรงงานวัยเกษียณแบบครบวงจร ทั้งด้านการฝึกอบรม การจัดหางาน การให้คำปรึกษา และดูแลแรงงานวัยเกษียณ รวมถึงมาตรการด้านกฎหมายกำกับดูแลและการจ้างงานที่เป็นธรรม เป็นต้น

1.4 ด้านงานสำหรับวัยเกษียณ

ข้อค้นพบจากการศึกษาพบว่า พนักงานจำนวนมาก

ตั้งใจที่จะทำงานต่อภายหลังเกษียณ ทั้งแบบเต็มเวลา การทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งจำนวนวันทำงานและชั่วโมงการทำงาน ดังนั้น ทางเลือกในการทำงานหลังเกษียณอายุแบบค่อยเป็นค่อยไป อาจเป็นงานรูปแบบเต็มเวลาหรือนอกเวลา เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างพนักงานและสถานประกอบการ โดยลักษณะงานเหมือนก่อนเกษียณอายุ หรืองานด้านอื่น ๆ รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ โดยงานภายหลังเกษียณต้องคำนึงถึงความพร้อมด้านสุขภาพ ความสามารถ และความชำนาญในอาชีพ

สำหรับสถานประกอบการ งานสำหรับวัยเกษียณ ผู้ประกอบการต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อแรงงานวัยเกษียณ การมอบหมายงานหรือการจ้างงานต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับวัยและสุขภาพ มีความปลอดภัยให้โอกาสผู้สูงอายุได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเหมือนพนักงานทั่วไป โดยไม่เลือกปฏิบัติ และมีความยืดหยุ่นทั้งเวลาทำงานและภาระงาน เช่น แบบเต็มเวลา แบบบางส่วนเวลา แบบโครงการ หรือแล้วแต่ข้อตกลง เป็นต้น

ภาครัฐมีบทบาทด้านการทบทวนกฎหมาย ใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความคุ้มครองแรงงานวัยเกษียณ การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม งานที่ทำเหมาะสมกับวัย และมีความปลอดภัย และการป้องกันการเลือกปฏิบัติด้านอายุ การส่งเสริมการสร้างโอกาสในการมีงานทำงานของวัยเกษียณ (2) ด้านการสนับสนุนหรือการให้สิทธิประโยชน์สำหรับสถานประกอบการที่ได้จ้างงานวัยเกษียณ

1.5 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับวัยเกษียณ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับวัยเกษียณ เป็นอีกบทบาทที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งแบบที่เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือสวัสดิการต่าง ๆ เนื่องจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่จูงใจพนักงานแล้ว ในทางตรงข้ามยังเป็นปัจจัยที่เป็นต้นทุนขององค์กรอีกด้วย ซึ่งสถานประกอบการควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเป็นธรรมกับพนักงาน โดยไม่กระทบต่อต้นทุนและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สำหรับภาครัฐ จากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ที่มีการกำหนดอายุเกษียณที่ 60 ปี ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับที่ 6 พ.ศ.2560 ช่วยแก้ปัญหาช่องว่างด้านเงิน

ชดเชยจากการเลิกจ้างในกรณีที่บริษัทไม่ได้กำหนดอายุเกษียณไว้ ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับภาครัฐ มีดังนี้

1) มาตรการจูงใจสำหรับพนักงานวัยเกษียณ เพื่อให้แรงงานทำงานต่อ เพื่อช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการหรือค่าตอบแทนผู้สูงอายุ เช่น การให้สิทธิลดหย่อนภาษีสำหรับแรงงานวัยเกษียณ เป็นต้น

2) การให้เงินอุดหนุนหรือการลดหย่อนภาษี แก่สถานประกอบการที่จ้างแรงงานวัยเกษียณ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สถานประกอบการจ้างแรงงานวัยเกษียณ

3) การกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับแรงงานวัยเกษียณ ควรกำหนดโดยคณะทำงานประกอบด้วยตัวแทน 3 ฝ่าย ได้แก่ ตัวแทนฝ่ายสถานประกอบการ ตัวแทนฝ่ายพนักงานวัยเกษียณ และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม และเป็นธรรม โดยอาจพิจารณาการกำหนดค่าจ้างจากปัจจัยลักษณะหรือประเภทของงาน รูปแบบในการทำงาน และคุณวุฒิ คุณสมบัติ ประสบการณ์ และความสามารถ

4) ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยขยายสิทธิประโยชน์กรณีชราภาพจาก 55 ปี เป็น 60 ปี เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับที่ 6 พ.ศ.2560 รวมถึงมาตรการด้านการส่งเสริมการออมและด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพภาคบังคับ เป็นการจูงใจให้แรงงานทำงานต่อ และยังอยู่ในระบบประกันสังคม ซึ่งแรงงานเหล่านี้จะยังได้รับการคุ้มครองในกรณีเจ็บป่วย ประสบอันตรายจากการทำงาน เงินสงเคราะห์กรณีหยูตงาน ค่าทำศพ และการคุ้มครองกรณีว่างงาน ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระด้านสวัสดิการของภาครัฐ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเชิงลึกปัจจัยมีผลต่อการจ้างแรงงานวัยเกษียณเปรียบเทียบในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานวัยเกษียณ ในประเด็นต่าง ๆ เช่น ด้านการวางแผน การสรรหา การเก็บรักษา และการจ้างงานวัยเกษียณ เป็นต้น

2.2 ศึกษาเชิงลึกในประเด็นด้านการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและลักษณะงานที่เหมาะสม กรณีการจ้างงานแรงงานวัยเกษียณ เพื่อให้ได้ข้อสรุปในเชิงประยุกต์ใช้

2.3 จากการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้แยกทำการศึกษาตามอุตสาหกรรมในภาคธุรกิจ ดังนั้น ควรขยายผลทำการศึกษาในเชิงลึก ความต้องการในการจ้างงานแรงงานวัยเกษียณในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อหามาตรฐานด้านการจ้างงานแรงงานวัยเกษียณในแต่ละภาคอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง

2.4 ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในประเด็นการทำงานของพนักงานวัยหนุ่มสาวกับแรงงานวัยเกษียณ เพื่อหาข้อสรุปเชิงประจักษ์

2.5 ศึกษาเชิงลึกด้านบทบาทภาครัฐในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำหรับแรงงานวัยเกษียณ เช่น ด้านการส่งเสริมสถานประกอบการด้านการจ้างงานวัยเกษียณ

บรรณานุกรม

- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2560, 23 มีนาคม). *ชุดความรู้การดูแลตนเองและพัฒนาศักยภาพผู้สูงอายุ “มีงานทำ”*. http://ltc-older.dop.go.th/download/knowledge/th1548051163-113_0.pdf
- เกษร อึ้งสวรรค์. (2559). *การพัฒนาตัวแบบเชิงนโยบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของผู้สูงอายุที่กลับสู่กำลังแรงงาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกริกศักดิ์ บุญญาพงศ์. (2539). *นโยบายของรัฐและแนวทางการจัดบริการสังคมสำหรับผู้สูงอายุในอนาคต*. สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และ ศุภชัย ศรีสุชาติ. (2559, 22 มีนาคม). *ถอดบทเรียนสถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานสูงวัย*. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. <https://thaitgri.org/?p=37632>
- “ขยายอายุการจ้างงานวัยเกษียณ”, (ม.ป.ป, 2 เมษายน). https://dol.thaihealth.or.th/resourcecenter/sites/default/files/documents/lo3_wayeksiyn.pdf
- จักร อินทจักร. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*. ปุ๊คนงก์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- เฉลิมพล แจ่มจันทร์ และ สวริย์ บุญยมนานท์. (2554). *แรงงานสูงวัยและการคาดการณ์ผลกระทบจากการขยายกำหนดเกษียณอายุ. ประชากรและสังคม 2554: จุดเปลี่ยนประชากร จุดเปลี่ยนสังคมไทย*. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชัย สมิทธิไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนยศ สุมาลย์โรจน์ และ ฮานานมูฮิบะตุตดิน นอจี สุขไสว. (2558). *ผู้สูงอายุในโลกแห่งการทำงาน: มุมมองเชิงทฤษฎีทางกายจิตสังคม*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(1), 242-254.
- ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์. (2558). *เศรษฐศาสตร์แรงงาน*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว. (2559, 3 พฤษภาคม). *ศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชน*. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุ. <https://thaitgri.org/?p=37637>
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2561). *การจ้างงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมภาคตะวันออกของประเทศไทย*. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยี มหานคร*, 15(2), 131-157.
- “พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2560” (31 สิงหาคม 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 8 ก, 1-44.
- พัชรพงศ์ ขวนชม. (2561). *ลักษณะงานที่เหมาะสมกับแรงงานผู้สูงอายุ*. *วารสารวิจัยและพัฒนาวิจัยองค์กร ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 13(1), 127-138.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วรรณภา ลือกิตินันท์. (2560). องค์ประกอบในการบริหารแรงงานสูงอายุในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนครินทรวิโรฒ*, 8(1), 12- 20.
- วรเวศม์ สุวรรณระดา. (2556). *บทเรียนประสบการณ์ทางนโยบายการขยายอายุการทำงานจากประเทศญี่ปุ่น*. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2561, 30 เมษายน). *รายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทยประจำปี พ.ศ. 2561*. http://www.dop.go.th/download/knowledge/th1573033396-261_0.pdf
- สถิตพงศ์ ธนวิริยะกุล. (2556). *มโนทัศน์ใหม่นิยามผู้สูงอายุและการขยายอายุเกษียณ*. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ และ นงนุช อินทวิเศษ. (2551). *รายงานการศึกษาระดับสมบูรณโครงการนำร่องศึกษาความเหมาะสมในการทำงานของแรงงานหลังเกษียณอายุ*. สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สังคมสูงวัยกับความท้าทายของตลาดแรงงานไทย. (2561, 3 กุมภาพันธ์). *โครงการศึกษาด้านโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่มีนัยต่อการดำเนินนโยบาย สายนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย*. https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_01Aug2018
- สวรัย บุญยमानนท์ และ ปกศรี ชัยวัฒน์. (2556). *โครงการทบทวนวรรณกรรมบทเรียนประสบการณ์ทางนโยบาย การขยายอายุการทำงานจากสามประเทศ (สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส และสิงคโปร์)*. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทยและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. จีพีซีเบอร์พริ้นท์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2548). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรีย์ เข้มทอง, จิระภรณ์ ตันติชัยรัตนกุล, อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ, ภาวิน ชินะโชติ, กัลยณัฐ กิตติพงศ์พิทยา, สุรเดช หวังทอง และ อัจฉรีย์ สิมปมนต์. (2559). *นโยบายการจ้างงานบุคลากรผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมเครือข่ายไทย*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรนุช หงษาชาติ, ชีพสมน รังสยาธร และ อภิชาติ ไจอารีย์. (2558). *การทำงานหลังเกษียณอายุราชการของบุคลากรสายวิชาการสังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. *Veridian EJournal, Silpakorn University*, 8(2), 2875-2891.
- อรพินธ์ สัพโชคชัย และ นพวรรณ ศรีเกตุ. (2556). *การกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับปัญหาของสังคมสูงอายุของประเทศไทยได้*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส).
- Anjali Datéa and M. Katharine Berlinguette. (2019). Will my pension be enough Bridge employment intentions of Canadian Armed Forces members. *Journal of Military*, 12(3), 23 – 39.
- Atchley, R. C. (1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29(1), 34 – 44.
- Barbara L. Rau and Gary A. Adams. (2012). *Aging, Retirement and Human Resources Management: A Strategic Approach*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE.
- Gong Xiuun. (2018). Empirical Research on Retirement Expectations in China. *Journal of Applied Business and Economics*, 20(9), 23 – 55.
- Gregg Lunceford. (2017). *What is Retirement in the 21st century?* Weatherhead School of Management. Designing Sustainable Systems.
- Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to work*. John Wiley and Sons.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 11-23.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). CA: Sage.

Preeti Tarkar, Somesh Dhamija and Aruna Dhamija. (2016). An Analysis on Post Retirement Intention to work: An Empirical Study. *NMIMS Management Review*, 20(9), 3 – 13.