

บทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหาร
จัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย
Human Resource Management Role in Elder Worker Recognition Creating
and Elder Worker Management in Thai Manufacturing Industry

วรรณภา ลือกิตินันท์^{1*} สุขุมาลัย ชำนิ² และ ปุณณภา สอนดา³
Wannapa Luekitinan^{1*} Sukumarn Shumnij² and Poonnapa Sornda³

บทคัดย่อ

ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี พ.ศ.2553 มีประชากรสูงอายุเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมดของประเทศ และในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาสถานการณ์ในตลาดแรงงานก็พบว่าสถานประกอบการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งการจ้างแรงงานสูงอายุเป็นอีกทางเลือกที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องสร้างความตระหนักให้กับผู้บริหารและองค์กรเกี่ยวกับแรงงานสูงอายุ โดยในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหารจัดการจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ผลการศึกษาพบว่าฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันระหว่างแรงงานรุ่นใหม่กับแรงงานสูงอายุ ผ่านการทำกิจกรรมและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของแรงงาน เช่น ระบบการสอนงาน ระบบการสืบทอดตำแหน่ง และกิจกรรมทางด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น สำหรับบทบาทในการบริหารจัดการจัดการแรงงานสูงอายุที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

คำสำคัญ : การบริหารแรงงานสูงอายุ ความตระหนัก แรงงานสูงอายุ บทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

* Corresponding Author email: wannapa.w236@gmail.com

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

² รองศาสตราจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

³ อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



Abstract

Thailand has entered the aging society nowadays. In 2010, the aging population has more than 10 percent of the total population. Meanwhile, the labor market is shortage; elder workers would be a solution that could solve this issue. Thus, Human resource management department, the organizational strategic partner, has to create the elder work awareness. This research aimed to study the role of the human resources management in creating elder worker recognition and managing an aging workforce in Thai manufacturing industry. The data were collected by interviewing 4 human resource management executives in manufacturing industry. Purposive Sampling was employed to select the key informant. The findings revealed that the human resource management department played a critical role in socializing the corporate values and culture through work activities and work systems that focus on building a relationship between new generations and elder workers; such as coaching, succession planning, labor relations activities, and so on. For the currently role of managing aging workforce, the human resources management department consists of three areas that were staffing, compensation management, and training and development.

Keywords : Elder Worker Management, Recognition, Elder Worker, Human Resource Management Role

บทนำ

สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันนั้น มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งในปี พ.ศ.2553 ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุทั้งหมดจำนวน 8.0 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 11 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ทำให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ตามคำนิยามขององค์การสหประชาชาติ (UN) ที่กำหนดว่า ประเทศใดมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป สัดส่วนเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ ประเทศนั้นได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) และจะเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) เมื่อสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ ทั้งนี้การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะด้านกำลังแรงงานจะมีผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในกำลังแรงงานเพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการสำรวจสถานะการทำงานของประชากร (ไตรมาสที่ 1) พ.ศ.2552 พบว่า กลุ่มผู้สูงอายุวัยต้น (อายุ 60 ถึง 69 ปี) ยังคงทำงานต่อในสัดส่วนที่สูงพอสมควร (ร้อยละ 52) พอเข้าสู่ผู้สูงอายุวัยกลาง (อายุ 70-79 ปี) อัตราการมีส่วนร่วมในการทำงานลดลง แต่ก็ยังทำงานอยู่ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2554)

แต่เมื่อพิจารณาสถานการณ์ของตลาดแรงงานในประเทศไทยในความเป็นจริง ก็พบว่า ผู้ประกอบการร้อยละ 40 กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยไม่สามารถหาแรงงานในตำแหน่งที่ต้องการได้ภายในระยะเวลา 6 เดือน และสามในสี่ของจำนวนแรงงานที่ขาดแคลนนั้นอยู่ในภาคการผลิต โดยภาคกลางมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุนแรงมากที่สุด ทั้งนี้สาเหตุประการของการขาดแคลนแรงงานในภาคการผลิตอย่างรุนแรงประการหนึ่ง คือ อุปสงค์และอุปทานแรงงานไม่สอดคล้องกัน เพราะภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ต้องการรับกลุ่มแรงงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี แต่จำนวนพนักงานสูงอายุมีจำนวนมากขึ้น (เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี, 2554)

การจ้างแรงงานสูงอายุจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการผลิต (Thun, Größler, and Miczka, 2007) แต่องค์กรส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรอย่างจริงจัง และมองว่าแรงงานสูงอายุมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ (Shepharda, 2000: Billetta, Dymocka, Johnsona and Martinb, 2001) จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการธำรงรักษา (Retention) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) และการฝึกอบรม (Training) (Dalen, Henkens, and Schippers, 2009) รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทน (Adler and Hilber, 2009) และการส่งเสริมสุขภาพ (Shepharda, 2000: Naumanen, 2006) ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นด้านการเลือกปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกับแรงงานสูงอายุ ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุที่เข้าทำงานใหม่ แรงงานสูงอายุที่ทำงานอยู่เดิม และแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร (Adler and Hilber, 2009) การใช้เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุและแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร (Loretto, 2010) ตลอดจนแรงงานสูงอายวยังถูกละเลยด้านการฝึกอบรม เนื่องจากพิจารณาว่าการลงทุนด้านการฝึกอบรมของแรงงานสูงอายุไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานที่อายุไม่มาก (Harper, Khan, Saxena, and Leeson, 2006)

ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานภายในองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลบุคลากร และวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการในการผลิตขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะต้องหากกลยุทธ์ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป (Ulrich, 1997) ดังนั้นการศึกษาบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรม จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในสถานประกอบการในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักและบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

3.1 ความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ

ความตระหนักเป็นสภาวะทางจิตใจเกี่ยวกับสภาวะที่บุคคลได้รับความรู้หรือได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ แล้วมีการประเมินค่าถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ บางครั้งเรียกว่าความสำนึก (Koffka, 1978) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความรู้สึกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการรับรู้ การมองเห็นความสำคัญ การยอมรับหรือการเข้าใจในคุณค่า การแสดงความรู้สึกผิดชอบ และมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง (รัตติกง แสนวัง, 2553; Good, 1973) ซึ่งความตระหนักอาจเกิดจากสิ่งเร้า ได้แก่ ประสบการณ์ ระยะเวลา สภาพแวดล้อม และการเคยรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น (วิมลพรรณ อภาเวท และฉันทนา ปาปัดถา, 2554; Koffka, 1978) โดยความตระหนักในการศึกษาเรื่องนี้ได้เน้นไปที่ความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุในองค์กร อันหมายถึง การรับรู้สถานการณ์ด้านแรงงานผู้สูงอายุ ปัญหา การเห็นคุณค่า และการให้ความสำคัญในการจ้างแรงงานสูงอายุในองค์กร ซึ่งสาเหตุที่นายจ้างจ้างแรงงานสูงอายุนั้นเนื่องมาจากนายจ้างตระหนักถึงภาวะขาดแคลนแรงงาน และเล็งเห็นว่าแรงงานสูงอายุเป็นผู้มีทักษะในการทำงาน จึงต้องการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ รวมถึงการจ้างแรงงานสูงอายุในระยะยาวจะช่วยด้านผลิตภาพขององค์กร และลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มการลาออกจากงานที่สูง ซึ่งทำให้ต้นทุนด้านการสรรหาว่าจ้างและการฝึกอบรมแรงงานใหม่เพิ่มขึ้น (Harper, Khan, Saxena and Leeson, 2006)

3.2 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการแรงงานสูงอายุ

การจัดการองค์กรในทุกวันนี้มีความมุ่งหวังที่จะให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นการทำงานประเภทการวางแผนงาน และการดำเนินที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Ulrich, 1997) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Ulrich, 1997)

จากภาพที่ 1 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีทั้งหมด 4 บทบาทดังนี้

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee Champion) นักจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความต้องการของพนักงาน สร้างแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน และเป็นตัวแทนพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหาร และประสาน สื่อสารความต้องการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) นักจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในองค์กร เป็นแบบอย่างในการปรับตัวเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นโยบายการดำเนินงาน รวมถึงต้องช่วยเหลือพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสร้างความตระหนักและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของพนักงาน ให้มีความท้าทายในการทำงานใหม่ ๆ

3) ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร (Administration Expert) นักจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน รู้จักนำแนวคิดทางการบริหารแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาระบบการจัดการบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินการ การคิดกระบวนการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

4) หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) นักจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินงานอยู่เสมอ รวมถึงต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์กรร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยใช้ข้อมูลด้านบุคลากรที่หน่วยงานมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับการจัดการแรงงานสูงอายุ แต่เดิมนั้นพนักงานสูงอายุมักถูกมองว่าไม่มีคุณค่า จึงไม่ได้คำนึงถึงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการทำงาน (Employability) ทั้งนี้ในปัจจุบันฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรต้องปรับเปลี่ยนความเข้าใจเกี่ยวกับผู้สูงอายุใหม่ รวมถึงนโยบายการจัดการบุคคลกลุ่มนี้ให้สามารถทำงานได้นานและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Billetta, Dymocka, Johnsona and Martin, 2001) ตลอดจนต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและศักยภาพในการทำงานของพนักงานสูงอายุ และกำหนดนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติให้ชัดเจน (Shepharda, 2000) ซึ่งในส่วนของการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานสูงอายุในองค์กร พบว่า มีงานวิจัยได้กล่าวถึงหน้าที่งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การบรรจุจ้างพนักงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน และการพนักงานสัมพันธ์

3.2.1 การบรรจุจ้างพนักงาน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้ซึ่งพนักงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา และการคัดเลือก และการออกแบบวิธีการจ้างงาน ซึ่งองค์กรต้องกำหนดมาตรฐานของการสรรหาและการว่าจ้างพนักงานสูงอายุ ต่อให้เหมาะสม (Shepharda, 2000) ทั้งนี้การสรรหาพนักงานสูงอายุ มีข้อดีคือ ผู้สูงอายุสามารถทุ่มเทเวลาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุตรหลานที่เคยต้องเลี้ยงดูเข้าสู่วัยทำงานหมดแล้วจึงไม่มีภาระ อย่างไรก็ตามในการสรรหาผู้สูงอายุมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสม โดยในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สูงอายุ เช่น การเกษียณอายุ การวางแผนทางการเงินผู้สูงอายุ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานผู้สูงอายุ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการสรรหา (McIntosh, 2001)

3.2.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน หมายถึงการโยกย้ายตำแหน่งและปรับบทบาทในการทำงาน ซึ่งการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งต้องพึงระวังอคติที่อาจเกิดขึ้นกับแรงงานสูงอายุ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้กับแรงงานทุกคนโดยไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับอายุ และควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (ชลัยพร อมรวิวัฒนา และคณะ, 2551) เช่นเดียวกับการศึกษา Billetta, Dymocka, Johnsona และ Martin (2001) ที่ระบุว่าในส่วนของกระบวนการประเมินการทำงานของพนักงานสูงอายุต้องประเมินจากงานที่แรงงานสูงอายุได้รับมอบหมาย และพิจารณาถึงศักยภาพ คุณค่าที่แรงงานสูงอายุมีต่อองค์กร

3.2.3 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ สิ่งที่สามารถเห็นได้ชัดเจนในการปรับโครงสร้างองค์กร คือ การปรับรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของผู้สูงอายุ เช่น การเพิ่มผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพ และการจ่ายเงินบำนาญ การจัดบริการด้านสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น (McIntosh, 2001)

3.2.4 การจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานสูงอายุ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจลักษณะงานที่แรงงานสูงอายุต้องปฏิบัติในแต่ละวัน โดยอาจจัดให้มีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ของแรงงานสูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรและแรงงานที่เกษียณอายุแล้ว เพื่อสอบถามความรู้สึกในการทำงาน ความต้องการในการทำงาน และสิ่งที่ต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยน และนำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานสูงอายุ อนึ่งในการฝึกอบรมแรงงานสูงอายุต้องมีรูปแบบที่หลากหลายและยืดหยุ่น เนื่องจากแรงงานสูงอายุมีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) ที่แตกต่างกัน (McIntosh, 2001) และองค์กรต้องสนับสนุนให้แรงงานสูงอายุไปเก็บเกี่ยวหาความรู้จากเวทีสัมมนาวิชาการต่าง ๆ ภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพกับสมาคมวิชาชีพ เพื่อกลับมาถ่ายทอดให้กับแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาแรงงานสูงอายุ ตลอดจนอาจให้แรงงานสูงอายุเป็นพี่เลี้ยงแรงงานใหม่ ช่วยสอนงานแรงงานรุ่นใหม่ เป็นที่ปรึกษาภายใน และวิทยากรภายใน (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2553)

3.2.5 การพนักงานสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้แรงงานสูงอายุต้องการการทำงานที่มีความเครียดในการทำงานน้อย และต้องการทำงานในบรรยากาศที่รับการยกย่องเคารพนับถือ รวมถึงแรงงานสูงอายุต้องการการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของผู้นาองค์กรจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความสามัคคีภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารและผู้จัดการควรส่งข้อความ จดหมาย รายงาน ไปยังแรงงานสูงอายุโดยตรง แทนที่จะสื่อสารผ่านฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายการสื่อสารองค์กร รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อแรงงานสูงอายุในองค์กร เพื่อดึงดูดให้แรงงานทำงานกับองค์กรต่อไป (McIntosh, 2001)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ยุทธศาสตร์การดำเนินการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study)

4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความอนุเคราะห์ อย่างน้อยจำนวน 8 แห่ง จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ อุตสาหกรรมอุปกรณ์ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ทั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นตัวแทนจากบริษัทชั้นนำ และมีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมของประเภทนั้น ๆ รวมถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีการประสบการณ์การทำงานในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 10 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บริหารทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ทั้งนี้ในการพัฒนาแบบสัมภาษณ์จะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการศึกษา และการทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดข้อคำถาม จากนั้นจึงตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นจะมีการทดลองใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จำนวน 1 บริษัท เพื่อพิจารณาถึงความยากง่าย และความเข้าใจในข้อคำถาม และนำข้อคำถามมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือจากต้นสังกัดเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้มีผู้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ซึ่งในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะขออนุญาตในการบันทึกเทปในการสนทนาพร้อมจดประเด็นสำคัญระหว่างการสนทนา แต่หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกให้บันทึกเทป จะใช้การจดประเด็นสำคัญเพียงอย่างเดียว หลังจากการสัมภาษณ์

ในแต่ละครั้งจะถอดเทปบันทึกการสนทนา และ/หรือสรุปประเด็นสำคัญในการสนทนา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลต่อไป รวมถึงหลังจากที่สรุปประเด็นในการสัมภาษณ์เสร็จแล้ว จะส่งกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ตรวจสอบ เพื่อยืนยันความถูกต้องของคำตอบอีกครั้ง

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบการแยกประเภท (Categorical Aggregation) ซึ่งจะรวบรวมเหตุการณ์ต่าง ๆ และหาความหมายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน

ผลการวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ มีผู้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ทั้งสิ้นจำนวน 4 คน ได้แก่ บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ อุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง โดยผู้วิจัยได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รหัสของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	ประสบการณ์ ในงาน HR	ประสบการณ์ ในตำแหน่งบริหาร	รหัส
ผู้ให้ข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์	25	12	I1
ผู้ให้ข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์	14	5	I2
ผู้ให้ข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ	15	5	I3
ผู้ให้ข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	20	8	I4

5.1 บทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ

5.1.1 ผลกระทบของการจ้างแรงงานสูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มแรงงานสูงอายุ เนื่องจากจำนวนแรงงานสูงอายุในองค์กรมีไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด ตลอดจนการจ้างแรงงานสูงอายวยังไม่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากระบบการจ้างงานทั้งหมดขององค์กรจะพิจารณาจากการประเมินค่างาน โครงสร้างเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากศักยภาพการทำงาน ตลอดจนองค์กรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ดังคำกล่าวที่ว่า

“...การจ้างงานแรงงานผู้สูงอายุยังไม่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากระบบการว่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอิงกับค่างาน ถ้าพนักงานไม่สามารถเติบโตในองค์กร หรือทำให้ค่างานของตำแหน่งตนเองสูงได้ ก็จะไม่ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ตลอดจนในบริษัทการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็พิจารณาจากศักยภาพ (Potential) ของพนักงานเป็นหลัก ทางบริษัทไม่ได้พิจารณาด้านอายุเป็นประเด็นสำคัญ พนักงานทุกคนมีสิทธิ์เติบโตในบริษัทได้อย่างเท่าเทียมกัน...” (ผู้ให้ข้อมูล I1)

“...การจ้างงานสูงอายวยังไม่มีผลกับบริษัท เพราะบริษัทก็ได้จัดทำระบบ/แผนการสืบทอดตำแหน่ง จึงทำให้เราไม่มีปัญหาเรื่องคนในการทำงาน ที่นี้เราเน้นการสร้างคน บางครั้งอาจจะมองว่าทางบริษัทขาดคน แต่จริง ๆ แล้วไม่ใช่ เพราะทางบริษัทกำลังอยู่ในช่วงของการขยายงานในประเทศ และในภูมิภาค จึงมีความต้องการกำลังคนจำนวนมาก...” (ผู้ให้ข้อมูล I2)

“...สถานการณ์ด้านแรงงานสูงอายุขององค์กรในปัจจุบัน จำนวนพนักงานสูงอายุนี้น่าจะไม่มากนัก คนที่จะเกษียณในปีนี้มีประมาณ 54 คน ส่วนพนักงานที่มีอยู่เกิน 45 ปีขึ้นไป ก็น่าจะมีประมาณ 225 คน จากพนักงานทั้งหมดในประเทศไทย 30,000 กว่าคน เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าจำนวนพนักงานสูงอายุในบริษัทมีไม่มาก ดังนั้นการจ้างแรงงานสูงอายุน่าจะยังไม่ีผลอะไร แต่ในอนาคตข้างหน้าก็คงไม่แน่...” (ผู้ให้ข้อมูล 13)

5.1.2 บทบาทฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันระหว่างแรงงานรุ่นใหม่กับแรงงานสูงอายุ ผ่านการทำกิจกรรมและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของแรงงานทั้ง 2 กลุ่ม เช่น ระบบการสอนงาน ระบบการสืบทอดตำแหน่ง และกิจกรรมทางด้านแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น ดังคำกล่าวที่ว่า

“...พนักงานที่นี่ ก็ Respect ผู้สูงอายุดี บางครั้งรุ่นน้องขึ้นตำแหน่งแซงรุ่นพี่ ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไร เพราะเราเน้นเรื่องการทำงาน และการช่วยเหลือ สอนงานกันในองค์กร เราทำงานแบบพี่น้อง บางครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในการทำงานใหม่ ๆ ก็ทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลง ซึ่งทางหน่วยงาน HR ก็พยายามหากิจกรรมที่จะมาช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน...” (ผู้ให้ข้อมูล 11)

“...ในส่วนของบริษัทไม่ค่อยมีปัญหาการทำงานระหว่างพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานสูงอายุ เพราะเรามีระบบ Successor รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง ทำงานร่วมกันอยู่ ระบบนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานสูงอายุ...” (ผู้ให้ข้อมูล 12)

“...จริงๆ แล้ว เราก็ไม่ได้ดูมองว่ากลุ่มพนักงานสูงอายุเป็นกลุ่มพนักงานที่เป็นภาระให้กับองค์กร หรือไม่มีความสามารถในการทำงาน กลุ่มคนเหล่านี้ต่างหากที่มีคุณค่าต่อองค์กร เพราะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน บางคนเติบโตมาพร้อมกับองค์กรด้วยซ้ำ การที่จะให้พนักงานรุ่นใหม่เข้าใจความเป็นมาขององค์กร อาจต้องให้พนักงานสูงอายุเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งทางฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เองก็พยายามหากิจกรรมที่ให้พนักงานได้ทำ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ เช่น ในช่วงสงกรานต์ก็จัดกิจกรรมให้มีมีการรดน้ำขอพร หรือมีการจัดกิจกรรมถอดบทเรียน ถอดรหัสความสำเร็จของพนักงานอาวุโสสู่รุ่นน้อง ก็อาจเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างคุณค่าให้กับพนักงานกลุ่มสูงอายุ...” (ผู้ให้ข้อมูล 14)

ตารางที่ 2 ผลกระทบของการจ้างแรงงานสูงอายุ และบทบาทฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ

ประเด็น	ข้อค้นพบ
ผลกระทบของการจ้างแรงงานสูงอายุ	การจ้างแรงงานสูงอายุน่าจะไม่ีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
บทบาทฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความตระหนักด้านแรงงานสูงอายุ	การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันระหว่างแรงงานรุ่นใหม่กับแรงงานสูงอายุ ผ่านการทำกิจกรรมและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของแรงงานทั้ง 2 กลุ่ม

5.2 บทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ

สำหรับผลการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ พบว่าฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาว่าจ้าง ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ ดังนี้

5.2.1 ด้านการสรรหาว่าจ้าง

ในด้านการสรรหาว่าจ้างแรงงานสูงอายุ จะมีการจ้างทำงานหลังเกษียณอายุเป็นบางตำแหน่งงานเท่านั้น โดยจะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานที่เป็นประโยชน์กับองค์กร และพิจารณาความต้องการทำงานต่อของพนักงานสูงอายุเป็นรายบุคคล โดยจะพิจารณาการจ้างงานในลักษณะพนักงานที่ปรึกษา และทำสัญญาจ้างเป็นรายปี หรือในบางองค์กรเน้นการทำงานแบบอาสาสมัคร ทั้งนี้การจ้างแรงงานสูงอายุในตำแหน่งงานใดก็ตาม อาจต้องกำหนดเงื่อนไขการจ้างงานให้เหมาะสมดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...การจ้างงานผู้สูงอายุใหม่จากภายนอกองค์กรก็อาจเป็นไปได้ในอนาคต แต่ก็ต้องดูเฉพาะตำแหน่งงาน เฉพาะวิชาชีพที่ต้องการ บางสาขาวิชาชีพยิ่งอายุมากยิ่งดี นั่นหมายถึงการมีประสบการณ์การทำงานที่สูง อาจใช้ในลักษณะของ Volunteer...” (ผู้ให้ข้อมูล I1)

“...ส่วนกลุ่มที่เกษียณอายุแล้ว ทางบริษัทจ้างงานต่อก็มีบ้าง แต่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน และวิชาชีพ ซึ่งจะจ้างในลักษณะพนักงานที่ปรึกษา โดยทำสัญญาจ้างเป็นรายปี อย่างน้อย 1 ปี หรือบางครั้งพนักงานที่จ้างต่อ ก็อาจเป็นเพราะเราพัฒนา Successor ไม่ทัน Successor ยังมี Gap ในการพัฒนาค่อนข้างมาก ก็เราก็จะจ้างพนักงานสูงอายุในตำแหน่งนั้นต่อ เพื่อเป็นที่เลี้ยงสอนงาน...” (ผู้ให้ข้อมูล I2)

“...ประเด็นนี้ต้องมากำหนดในเรื่องของตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานไหนที่ต้องการคนที่มีประสบการณ์การทำงาน เราก็มีเงื่อนไขการจ้างงานขึ้นมา...” (ผู้ให้ข้อมูล I4)

5.2.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับแรงงานสูงอายวยังคงจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานโดยพิจารณาจากศักยภาพในการทำงาน โครงสร้างเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการให้สวัสดิการของแรงงานสูงอายวยังไม่มีการกำหนดการให้สวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่มเติมพิเศษ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนยังขึ้นอยู่กับกระบอกเงินเดือนของบริษัท ในแต่ละตำแหน่งจะมีอัตราค่าจ้างมีเพดานการจ่ายอยู่ ซึ่งพนักงานที่มีอายุมาก ส่วนใหญ่ก็จะมีการบอกเงินเดือนที่สูงอยู่แล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูล I1)

“...ด้านการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์อื่น ๆ ก็เหมือนกับพนักงานโดยทั่วไป ยังไม่ได้จัดสวัสดิการอะไรเพิ่มเติมให้สำหรับพนักงานสูงอายุเป็นพิเศษ...” (ผู้ให้ข้อมูล I3)

“...ด้านการจ่ายค่าตอบแทน เราก็พิจารณาตามผลงานเหมือนกับพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ไม่ได้มีอะไรพิเศษ รวมถึงเรื่องสวัสดิการก็เหมือนกัน ยังไม่ได้จัดอะไรให้เป็นพิเศษ...” (ผู้ให้ข้อมูล I4)

นอกจากนี้ยังพบว่า ในบางองค์กรมีการเตรียมความพร้อมหลังเกษียณให้กับแรงงานสูงอายุ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมพิเศษให้กับแรงงานสูงอายุที่สนใจ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...สำหรับพนักงานที่จะเกษียณอายุ ทางบริษัทมีการจัดโปรแกรมการเตรียมความพร้อมหลังเกษียณให้กับพนักงาน โดยเนื้อหาจะเกี่ยวกับประเด็นทางด้านการดูแลสุขภาพ การวางแผนทางการเงิน เรื่องครอบครัว การใช้ชีวิตหลังเกษียณอย่างไรให้มีความสุข ซึ่งเราจะจัดให้กับพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป พนักงานสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตามความสมัครใจ ไม่ได้บังคับ...” (ผู้ให้ข้อมูล 12)

5.2.3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ในบางองค์กรจะเน้นให้แรงงานสูงอายุเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงาน โดยการสอนงานและให้คำปรึกษาแรงงานรุ่นใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาแรงงานสูงอายุให้มีความชำนาญในสายงานของตนเองอีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตามที่เรามีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ทางบริษัทจะให้พนักงานสูงอายุเป็นที่ปรึกษา ช่วยพัฒนา Successor เป็นที่เลี้ยงสอนงาน...” (ผู้ให้ข้อมูล 12)

“ในส่วนของ การฝึกอบรมพัฒนาพนักงานทุกวันนี้ เราพัฒนาแบบ 70:20:10 คือมองว่าการพัฒนาแบบ Classroom บางทีมันไม่ค่อยเห็นผล ก็จะเน้นไปที่การพัฒนาแบบ Project ซึ่งจะไปผูกกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน 70 เปอร์เซ็นต์ อีก 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นลักษณะของการให้คำปรึกษา ที่เหลืออีก 10 เปอร์เซ็นต์ จะเป็นการเรียนแบบ Classroom และ Self-Learning ซึ่งพนักงานสูงอายุที่มีประสบการณ์สามารถเข้าร่วมได้ในการเป็นที่ปรึกษา...” (ผู้ให้ข้อมูล 13)

“...เราเน้นให้พนักงานที่สูงอายุ มีประสบการณ์เป็นผู้สอนงานพนักงานคนอื่น เพราะก็ถือว่าเป็นการพัฒนาตัวพนักงานในอีกทางหนึ่งให้มีความชำนาญในสายงานมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูล 14)

ตารางที่ 3 บทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ

ประเด็น	ข้อค้นพบ
ด้านการสรรหาว่าจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจ้างงานหลังเกษียณอายุเป็นบางตำแหน่งงานเท่านั้น - เกณฑ์การพิจารณา คือ จากประสบการณ์การทำงานที่เป็นประโยชน์กับองค์กร และความต้องการทำงานต่อของพนักงาน - รูปแบบการจ้าง คือ จ้างเป็นพนักงานที่ปรึกษา และทำสัญญาจ้างเป็นรายปี
ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - การจ่ายค่าตอบแทนพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และโครงสร้างเงินเดือนขององค์กร - ยังไม่มีการกำหนดการให้สวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่มเติมพิเศษ - มีกิจกรรมการเตรียมความพร้อมหลังเกษียณให้กับแรงงานสูงอายุ
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - การให้แรงงานสูงอายุเป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาแรงงานรุ่นใหม่

อภิปรายผล

การจ้างแรงงานสูงอายุในองค์กร ยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในองค์กรภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย และฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันระหว่างแรงงานรุ่นใหม่กับแรงงานสูงอายุ ผ่านการทำกิจกรรมและระบบการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของแรงงานทั้ง 2 กลุ่ม สำหรับบทบาทของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ พบว่ามีประเด็นการดำเนินงาน 3 ด้านได้แก่

6.1 ด้านการสรรหาว่าจ้าง องค์กรมีการจ้างทำงานหลังเกษียณอายุเป็นบางตำแหน่งงานเท่านั้น ซึ่งจะพิจารณาการจ้างงานต่อหลังเกษียณจากประสบการณ์การทำงานที่เป็นประโยชน์กับองค์กร และความต้องการทำงานต่อของพนักงาน โดยจะจ้างในลักษณะพนักงานที่ปรึกษา และทำสัญญาจ้างเป็นรายปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังที่ McIntosh (2001) ระบุว่า การจ้างพนักงานสูงอายุมีข้อดี คือ ผู้สูงอายุสามารถทุ่มเทเวลาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุตรหลานที่เคยต้องเลี้ยงดูเข้าสู่วัยทำงานหมดแล้วจึงไม่มีภาระ และตระหนักถึงศักยภาพและทักษะในการทำงานของผู้สูงอายุ (Harper, Khan, Saxena and Leeson, 2006)

6.2 ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์กรพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และโครงสร้างเงินเดือนขององค์กร และยังไม่มีการกำหนดการให้สวัสดิการและผลประโยชน์เพิ่มเติมพิเศษ แต่องค์กรบางแห่งมีกิจกรรมการเตรียมความพร้อมหลังเกษียณให้กับแรงงานสูงอายุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสวัสดิการทางด้านการรักษาพยาบาลในกลุ่มผู้สูงอายุมีต้นทุนค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง โดยในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สูงอายุ เช่น การเกษียณอายุ การวางแผนทางการเงินผู้สูงอายุ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานผู้สูงอายุ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ (McIntosh, 2001)

6.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรเน้นให้แรงงานสูงอายุเป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาแรงงานรุ่นใหม่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าแรงงานสูงอายุเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ และเทคนิควิธีการในการทำงานให้กับแรงงานรุ่นใหม่ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (2553) ที่ระบุว่าการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานสูงอายุนั้น อาจทำได้โดยให้พนักงานสูงอายุเป็นที่เลี้ยงพนักงานใหม่ ช่วยสอนงานพนักงานรุ่นใหม่ เป็นที่ปรึกษาภายใน และวิทยากรภายใน ตลอดจนให้พนักงานสูงอายุไปเก็บเกี่ยวหาความรู้จากเวทีสัมมนาวิชาการต่าง ๆ ภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพกับสมาคมวิชาชีพ เพื่อกลับมาถ่ายทอดให้กับพนักงานกลุ่มอื่นในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย ยังไม่ได้ตระหนักถึงสถานการณ์แรงงานสูงอายุ และประโยชน์ในการจ้างแรงงานสูงอายุ เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยยังมีลักษณะการดำเนินงานแบบรับจ้างผลิตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งหากแรงงานขาดแคลนก็สามารถที่จะหาแรงงานประเภทอื่นๆ เช่น แรงงานต่างด้าว เข้ามาทำงานแทน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อโครงสร้างประชากรมีผู้สูงอายุสูงขึ้น ก็มีความจำเป็นจะต้องพิจารณาภาวะการทำงานของแรงงานกลุ่มนี้ ซึ่งก็สะท้อนเป็นดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจ ด้านภาวะการมีงานทำของประเทศ รวมถึงนายจ้าง และผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการจ้างงานสูงอายุ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันระหว่างแรงงานรุ่นใหม่กับแรงงานสูงอายุ ซึ่งนักขับเคลื่อนค่านิยม วัฒนธรรมในองค์กร หรือทีมผู้บริหารองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร อาจสร้างค่านิยมองค์กรในการทำงานอย่างเท่าเทียม และให้เกียรติผู้สูงอายุ ให้เป็นหนึ่งในค่านิยมในการทำงาน

นอกจากนี้กิจกรรมสัมพันธ์ภายในองค์กรจะมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการออกแบบกิจกรรมให้มีการทำงานร่วมกันของพนักงานรุ่นใหม่และพนักงานสูงอายุ เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดบทเรียนความสำเร็จในการทำงาน กิจกรรมรดน้ำดำหัวตามประเพณี เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ในส่วนของการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ ในด้านการสรรหาว่าจ้างแรงงานสูงอายุ เพื่อทดแทนกำลังคนที่ขาด อาจเริ่มการจ้างงานในรูปแบบของสัญญาจ้างระยะสั้นเป็นรายปี การจ้างเป็นโครงการ การจ้างเป็นพนักงานที่ปรึกษา ซึ่งการจ้าง อาจพิจารณาจากตำแหน่งงานที่สำคัญและจำเป็นในการดำเนินธุรกิจก่อนเป็นอันดับแรก เช่น ในตำแหน่งงานที่ต้องการใช้ ประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะทาง หรือในตำแหน่งงานที่ผู้สืบทอดตำแหน่งยังไม่มีความพร้อมในการทำงาน ทั้งนี้เกณฑ์ ในการพิจารณาคัดเลือกแรงงานสูงอายุเข้าทำงาน ต้องพิจารณาที่ประสบการณ์เป็นอันดับแรก รวมถึงในการจ่ายค่าตอบแทน ก็ต้องมีการพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และต้องมีการพิจารณาสวัสดิการ และประเด็นเรื่องการเตรียมความพร้อม สำหรับการเกษียณอายุสำหรับแรงงานสูงอายุด้วย

อย่างไรก็ตามนี้ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีเพียง 4 คน ในอุตสาหกรรม 4 ประเภทที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการสัมภาษณ์เท่านั้น ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาพสะท้อนในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในประเทศไทย ในครั้งถัดไปจึงอาจมีการขยายผลให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมทุกประเภท และมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละอุตสาหกรรม หรือมีการศึกษาเฉพาะเจาะจงในกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในบริบท ของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- ชลัยพร อมรวัฒนา และคณะ. (2551). *แนวทางและมาตรการส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2553). *สรุปการประชุมการสร้างโอกาสการทำงานของผู้สูงอายุ: การจัดการเพื่อ อนาคต*, วันที่ 2 เมษายน 2553. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- รัตติกร แสนวัง. (2553). *การเปรียบเทียบความรู้และความตระหนักเกี่ยวกับการป้องกันควบคุมโรคไข้เลือดออกของประชาชน ระหว่างหมู่บ้านที่มีการระบาดของโรคไข้เลือดออกสูงกับหมู่บ้านที่มีการระบาดของโรคไข้เลือดออกต่ำในเขต อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์*. (รายงานการวิจัย). คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิมลพรรณ อาภาเวท และฉันทนา ปาปัดถา. (2554). *ความตระหนัก ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมต่อปัญหาสภาวะโลกร้อน ของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (รายงานการวิจัย). คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2554). *สรุปผลที่สำคัญ การทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ.2553*. สำนักงานสถิติแห่งชาติ: กรุงเทพฯ
- เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี. (2554). *การขาดแคลนแรงงานไทย: สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข*. ธนาคาร แห่งประเทศไทย: กรุงเทพฯ.
- Adler, G. and Hilber, D. (2009). Industry Hiring Patterns of Older Workers. *Research on Aging*, 31(1), 69-88.
- Billetta, S., Dymocka, D., Johnsona, G. and Martinb, G. (2001). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248-1261.
- Dalen, H.P., Henkens, K. and Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy February*, 19 (1), 47-60.

- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.
- Harper, S., Khan, H., Saxena, A. and Leeson, J. (2006). *Attitude and Practices of Employers towards Ageing Workers: Evidence from a Global Survey on the Future of Retirement*. *Ageing Horizons*, 5, 31-41.
- Koffka, K. (1978). *Encyclopedia of the social science*. New York: Macmillan.
- Loretto, W. (2010). Work and retirement in an ageing world: the case of older workers in the UK. *Journal of the Academy of Social Sciences*, 5(3), 279-294.
- McIntosh, B. (2001). *An Employer's Guide to Older Workers: How to Win Them Back and Convince Them to Stay*. Employment and Training Administration: United States.
- Naumanen, P. (2006). The health promotion model as assessed by ageing workers. *Journal of Clinical Nursing*, 15(2), 219–226.
- Shepharda, R.J. (2000). Aging and productivity: some physiological issues. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 25(5), 535-545.
- Thun, J., Größler, A. and Miczka, S. (2007). The impact of the demographic transition on manufacturing: Effects of an ageing workforce in German industrial firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(8), 985 – 999.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.