

ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ กรณีศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Influencing Job Renewal of Retired Officials in An Organization:Case Study of
The University Office Chulalongkorn University



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ กรณีศึกษา
	สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โดย	น.ส.กานติมา วนิชดำรงศักดิ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิษณุ เสี่ยงมพงษ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพัชร์ ศักดิ์วิทย์)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โรจนานนท์)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กานติมา วณิชดำรงศักดิ์ : ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์กร กรณีศึกษา
สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (Factors Influencing Job
Renewal of Retired Officials in An Organization:Case Study of The
University Office Chulalongkorn University) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ์ ศิริ
ประกอบ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่ออายุงานหรือการจ้างงาน
ผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน โดยสถาบันทางการศึกษาเป็นองค์กรที่ผู้วิจัยได้สนใจ
และเลือกศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ
ระดับหัวหน้าหน่วยงานขึ้นไปสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 36 ส่วนงาน งานวิจัยเป็นการ
วิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบ
สัมภาษณ์ที่มีข้อความลักษณะปลายเปิดและปลายปิด ซึ่งแบ่งสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เป็น
ข้อมูลการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กร และส่วนที่เป็นปัจจัยและอุปสรรคที่
เกี่ยวข้องกับการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันส่วนงานยังไม่มี
การต่ออายุงานของผู้สูงอายุ เนื่องจากยังขาดระเบียบบางประการมารองรับ แต่มีการจ้างงาน
ผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานเป็นรายกรณี และสำหรับปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อการ
จ้างงานผู้สูงอายุคือ องค์กรความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สูงอายุ ส่วนอุปสรรคที่ส่งผล
ต่อการจ้างงานผู้สูงอายุมากที่สุด คือ ปัญหาทางด้านสุขภาพของผู้สูงอายุ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6180908824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Kantima Wanichdamrongsak : Factors Influencing Job Renewal of Retired Officials in An Organization:Case Study of The University Office Chulalongkorn University. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

The purpose of this research was to study factors affecting job extension or employment of elderly persons in the advisory position of the department. In which educational institutions are organizations that the researchers are interested in and choose to study. The sample group used in this research is University staff Operating line Level of department heads up to 36 under the office of the university. The research work is a qualitative research. Data were collected by interview. For the research instruments were Interview form with open-ended and closed-ended questions which is divided into two main parts, which are information on job renewal or employment of the elderly in the organization. And the factors and obstacles related to job renewal or employment of the elderly. The results showed that At present, the work has not yet been renewed for the elderly. Because there are still some regulations to support but the employment of the elderly in the advisory role on a case-by-case basis. And for the factors that have the greatest impact on the employment of the elderly are knowledge, information, and experience of the elderly. The obstacles that affect the employment of the elderly the most are the health problems of the elderly.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ได้อย่างเรียบร้อยด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างเสมอมา จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณครอบครัวและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการทำงานวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

กานติมา วณิชดำรงศักดิ์



สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามในการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2	6
ทบทวนวรรณกรรม.....	6
2.1 ทฤษฎี SOC	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการทำงาน	8
2.3 แนวคิดปัจจัยการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	9
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13

2.5 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551.....	14
2.6 กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552.....	14
2.7 ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุหกสิบปี บริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551.....	16
2.8 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557.....	16
บทที่ 3	18
ระเบียบวิธีวิจัย	18
3.1 กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัย	18
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.4 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล.....	21
บทที่ 4	22
ผลการวิจัย.....	22
4.1 ข้อมูลส่วนงานที่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	23
4.2 ข้อมูลส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	24
4.3 ปัจจัยการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	26
4.4 อุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	30
4.5 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	32
4.6 ข้อคิดเห็นต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	35
4.7 สรุปและข้อเสนอแนะต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	40
บทที่ 5	42
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	42
5.1 ข้อมูลการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ	42

5.2 ปัจจัยและอุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	43
5.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ.....	44
5.4 ข้อเสนอแนะ	45
บรรณานุกรม.....	46
ภาคผนวก.....	48
ประวัติผู้เขียน.....	53



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์ในปัจจุบันโครงสร้างประชากรของประเทศไทยกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้กระทบต่อระบบเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน เนื่องจากผู้ที่อยู่ในวัยแรงงานมีจำนวนลดลงและการวางแผนครอบครัวมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการอยู่เป็นโสด การไม่มีครอบครัว หรือการมีจำนวนบุตรที่ลดลง ประกอบกับผู้ที่อยู่ในวัยสูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการแพทย์ที่เจริญก้าวหน้า ทำให้ค่าเฉลี่ยอายุของประชากรยาวนานขึ้น โดยสังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จากข้อมูลของ United Nations World Population Ageing พบว่าประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) สหประชาชาติได้ระบุไว้ว่า ประเทศใดที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด แสดงว่าประเทศนั้นได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือ Aging Society และจะกลายเป็น "สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ" (Aged Society) ต่อเมื่อสัดส่วนของประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด (ไพลิน จินตามณีพร, 2560)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์ว่าอีก 20 กว่าปีข้างหน้า ประมาณปี 2583 ประเทศไทยจะมีจำนวนประชากร 70 กว่าล้านคน โดยมีผู้สูงอายุ 20 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 32 สำหรับคนวัยทำงานมีจำนวน 35 ล้านคน หรือร้อยละ 55 เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556)

สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556. สถานการณ์การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย

หากประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุมากขึ้น จะทำให้ปัจจัยการผลิตทางด้านแรงงานลดลง ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ หรือ Gross Domestic Product (GDP) และผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือ Gross National Product (GNP) รวมไปถึงเรื่องการลงทุนและการออมเงินจะมีจำนวนน้อยลงตามไปด้วย นอกจากนี้รัฐจะมีรายได้ลดลงแล้ว รัฐยังมีรายจ่ายที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น เช่น การสนับสนุนงบประมาณดูแลสุขภาพและสวัสดิการของผู้สูงอายุ อีกทั้งยังอาจก่อให้เกิดปัญหาสังคมตามมา โดยเฉพาะปัญหาทางด้านการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ ปัญหาสุขภาพกายและใจของผู้สูงอายุ เช่น กรณีที่ผู้สูงอายุไม่ได้ทำงาน รายได้ที่จะนำมาดำรงชีวิตในแต่ละวันก็ลดลง รวมไปถึงการที่ผู้สูงอายุบางคนที่ยังสามารถทำงานหาเลี้ยงชีพได้ แต่ไม่สามารถทำงานต่อได้ เนื่องจากการเกษียณอายุงานนั้น เป็นการทำให้ผู้สูงอายุเห็นคุณค่าในตนเองลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพจิตต่อไป (Maslow, 1943) ดังนั้นหากภาครัฐและภาคเอกชนสนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุหรือขยายอายุเกษียณทำงานต่อไปได้ จะช่วยให้ผู้สูงอายุเห็นคุณค่าในตนเอง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป

จากสถิติผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไปของประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 พบว่ากรุงเทพมหานครเป็นจังหวัดที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากที่สุด โดยมีจำนวน 1,063,871 คน คิดเป็นร้อยละ 18.78 จากจำนวนประชากรทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2562) และมีแนวโน้มที่ผู้สูงอายุจะเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามโครงสร้างประชากร ส่งผลให้หลายองค์การเริ่มเกิดสถานะขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน และแรงงานผู้สูงอายุที่กำลังจะเกษียณอายุงาน สำหรับองค์การบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยก็ประสบปัญหานี้ในอนาคตเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาการจ้างงานหรือการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ และเป็นองค์การหนึ่งที่มีความสามารถและเป็นพันธมิตรสำคัญในการผลิตประชากรที่มีคุณภาพต่อประเทศชาติเสมอมา โดยข้อมูล ณ มีนาคม 2563 มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 8,138 คน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ สามารถบริหารจัดการบุคลากรในองค์การได้ด้วยตนเอง ปัจจุบันมีบางส่วนงานที่ไม่สามารถผลิตคนให้มารับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ทันกับความต้องการของส่วนงาน ทำให้เกิดสถานะสูญญากาศหรือมีอัตรารว่างเมื่อมีผู้เกษียณ ตำแหน่งที่ปรึกษาอาจจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับส่วนงาน เพราะเป็นตำแหน่งที่คอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเพื่อให้ส่วนงานนั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้นผู้วิจัยต้องการจะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานของผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน

และส่วนงานมีความจำเป็นเพียงใดสำหรับการต่ออายุหรือการจ้างงานในลักษณะดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ประกอบเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน
2. เพื่อทราบความต้องการในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาสำหรับส่วนงานที่ยังไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานในรูปแบบดังกล่าว

1.3 คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน
2. ส่วนงานมีความต้องการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาหรือไม่

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลหรือมีผลต่อความต้องการการต่ออายุและการจ้างงานผู้สูงอายุในส่วนงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนกลาง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสำรวจความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุในส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มาเป็นแนวทางในการออกแบบงานวิจัย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

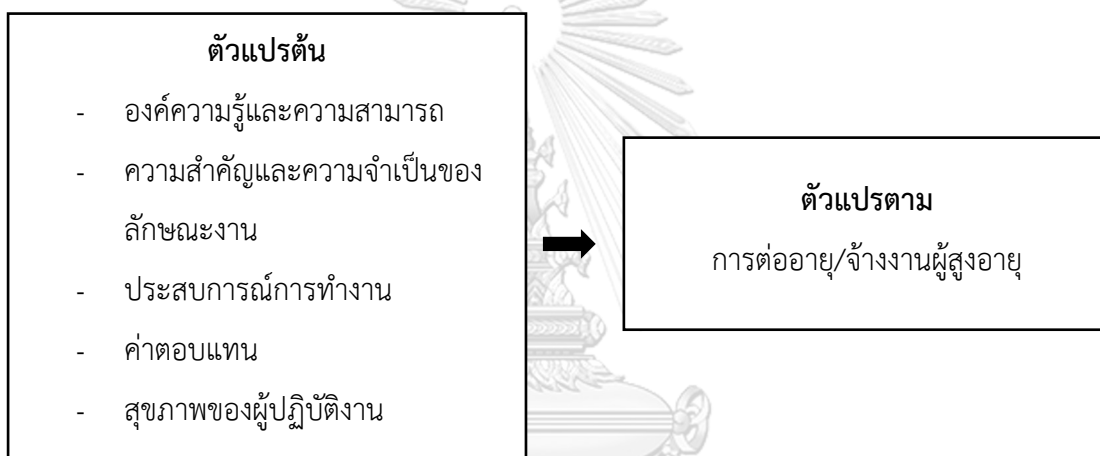
ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับกรอบอัตราการทำงานและกรอบอัตรากำลังคนภายในส่วนงานที่ตนเองสังกัด โดยคัดเลือกจากส่วนงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 36 ส่วนงาน และจับกลุ่มตามโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยได้ทั้งหมด 7 กลุ่ม

3. ขอบเขตด้านเวลา

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งระยะเวลาการศึกษาออกเป็น 3 ช่วงดังนี้

- (1) ช่วงระยะเวลาในการศึกษาปัญหา ความเป็นมา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- (2) ช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสัมภาษณ์
- (3) ช่วงระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล แปลผลการศึกษา สรุปผลการวิจัย นำเสนองานวิจัย และจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.6 นิยามศัพท์

1. การต่ออายุงาน หมายถึง การขยายสัญญาการทำงานของผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุงานเมื่อตนเองมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์
2. การจ้างงานผู้สูงอายุ หมายถึง การทำสัญญาปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันระหว่างส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้สูงอายุที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ โดยมีการจ่ายสินจ้างเป็นค่าตอบแทน
3. ตำแหน่งที่ปรึกษา หมายถึง ตำแหน่งที่คอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือภายในองค์การ
4. สำนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางที่เป็นสายสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยจะแบ่งเป็นสามส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนสนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก ส่วนบริหารจัดการและสนับสนุนองค์กร และส่วนบริการและบริหารสินทรัพย์/รายได้ ใน

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสองส่วนคือส่วนสนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก และ ส่วนบริหารจัดการและสนับสนุนองค์กร

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของ ส่วนงาน
2. สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการกำหนดนโยบายการต่ออายุหรือการ จ้างงานสำหรับผู้สูงอายุในองค์กรต่อไป
3. เป็นแนวทางในการลดปัญหาการขาดแคลนพนักงาน เมื่อถึงยุคสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็ม รูปแบบ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดและเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ทฤษฎี SOC
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการทำงาน
- 2.3 แนวคิดปัจจัยการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 108
- 2.6 กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552
- 2.7 ระเบียบจุฬาฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุหกสิบปีขึ้นไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551
- 2.8 ข้อบังคับจุฬาฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557

2.1 ทฤษฎี SOC

เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการปรับตัวในแต่ละช่วงอายุ ตามความเหมาะสมของร่างกาย จิตใจ และสภาพสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากสิ่งที่ได้รับและสิ่งที่สูญเสีย สำหรับองค์ประกอบของ SOC ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเลือก (Selection) การปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาวะสมดุล (Optimization) และการทดแทน (Compensation) (Baltes & Freund, 2003) โดยขั้นตอนแรกคือ การเลือก (Selection) เป็นการตั้งเป้าหมายในชีวิตและเจาะจงในแต่ละบุคคล เป็นเป้าหมายที่มีโอกาสเป็นไปได้ เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจะนำไปสู่การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดสภาวะสมดุล (Optimization) ที่จะทำให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่น การดูแลสุขภาพร่างกายให้พร้อมที่จะทำงาน การฝึกฝนและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ จนเกิดความชำนาญ หากปฏิบัติตามวิธีการแล้วไม่บรรลุเป้าหมาย จะทำให้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการหรือรูปแบบการดำเนินการ เช่น การขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น การปฏิบัติตามคนที่ประสบ

ความสำเร็จ สำหรับการทดแทน (Compensation) จะเกี่ยวข้องกับการหาสิ่งอื่นมาแทนที่และการใช้วิธีการอื่นในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้การทำงานเป็นปกติในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือสถานการณ์ที่คาดการณ์ว่าจะเกิดการสูญเสีย รวมทั้งการรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ไว้ (ทิพรัตน์ ฆารเนตร, 2555) เมื่อการจัดหาทรัพยากรใหม่ทำได้ยาก หรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้นทฤษฎี SOC จึงเป็นกลยุทธ์การจัดการชีวิตของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลสามารถจัดการความสูญเสียให้ลดน้อยลงและสร้างประโยชน์สูงสุดอันเนื่องมาจากอายุที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยคนในแต่ละช่วงวัยจะเรียนรู้และปรับตัวในระดับที่แตกต่างกัน เป็นเพราะเป้าหมายในการทำงานและการให้ความสำคัญในแต่ละช่วงชีวิตของคนที่แตกต่างกัน เช่น ความสุขในการทำงานของคนในวัยหนุ่มสาวเกิดจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับความสุขในการทำงานของผู้สูงอายุคือการรักษาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดี และด้วยระยะเวลาในการทำงานมาอย่างยาวนานนั้น ทำให้ผู้สูงอายุเกิดการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ ดังนั้นความผิดพลาดในการทำงานจะลดน้อยลง ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ในการทำงานระยะยาวของผู้สูงอายุที่มีการปรับตัวตามกลยุทธ์ SOC นั้น จะทำให้เป็นผู้สูงอายุที่มีความสุขมากกว่าผู้สูงอายุที่ไม่สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ (Boris B. Baltes & Cort W. Rudolph, 2007)

ผลการศึกษาของ (Eddy S. W. Ng & Alan Law, 2014) ได้ใช้ทฤษฎี SOC อธิบายถึงเหตุผลที่ผู้สูงอายุทำงานต่อหลังจากอายุ 55 ปีขึ้นไป เริ่มจากกระบวนการการเลือก (Selection) ผู้สูงอายุมีความต้องการหลากหลายอย่างและต้องทำการตัดสินใจเลือกในสิ่งต่าง ๆ รวมไปถึงกำหนดลำดับความสำคัญเหล่านั้นด้วยตนเอง ขั้นตอนต่อมาคือการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะสมดุล (Optimization) ผู้สูงอายุมีทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการทำงานสูง และสามารถสร้างความได้เปรียบในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมักจะมองหาโอกาสในอนาคตเพื่อสร้างสรรค์งานให้ออกมาเป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับองค์กร และขั้นตอนสุดท้ายคือการทดแทน (Compensation) ผู้สูงอายุมีแนวทางในการจัดการกับข้อจำกัดของสุขภาพตนเองได้อย่างหลากหลาย ผู้สูงอายุเหล่านี้มีพฤติกรรมการดูแลตนเองให้มีสุขภาพที่ดีเป็นประจำ สำหรับการสนับสนุนทางสังคมนั้นจะช่วยให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพกายที่ดีได้ เช่น การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมให้กับผู้สูงอายุ สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งผลให้สุขภาพจิตของผู้สูงอายุดีตามไปด้วย เพราะผู้สูงอายุจะรู้สึกว่าคุณค่าที่สามารถช่วยให้การทำงานภายในองค์กรดีขึ้นได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎี SOC มาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของศักยภาพในการทำงานของผู้สูงอายุ และความพร้อมในการทำงานหลังอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ โดยสรุปคือผู้สูงอายุที่มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานหลังเกษียณนั้นจะ

รักษาสุขภาพ ดูแลร่างกายและจิตใจให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพื่อให้พร้อมต่อสถานการณ์ในการทำงานต่อไป

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพในการทำงาน

ในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนอยากให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่บุคลากรจะได้มีศักยภาพในการทำงานที่ดี หากบุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่ดีแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตามมาด้วย อันจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ศักยภาพในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กฤษ บัวเลิศ, 2555) ศักยภาพในการทำงานสะท้อนถึงสถานภาพในที่ทำงาน การยอมรับนับถือ สายสัมพันธ์อันดีจากเพื่อนร่วมงาน สุขภาพของพนักงาน อีสรภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพของงาน การเติบโตทางธุรกิจ สถานะทางการเงิน การเติบโตในสายอาชีพ ความผูกพันในองค์กร ตลอดจนความชำนาญจนเป็นที่ยอมรับ โดยผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน และผลการศึกษาของ Waldman and Avolio (1986) พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุจะสัมพันธ์กับอายุหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน หากเป็นงานในระดับปฏิบัติการที่ประเมินผลงานเป็นจำนวนชิ้น เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะลดลงในทางตรงกันข้าม หากงานนั้นเป็นงานที่ใช้ประสบการณ์เชิงวิชาชีพ เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ และ นงนุช อินทรวิเศษ ที่ศึกษาโครงการนำร่องศึกษาความเหมาะสมในการทำงานของแรงงานหลังเกษียณอายุ พบว่า ประสิทธิภาพหรือผลผลิตของแรงงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ อายุ และลักษณะงานที่ทำ งานบางประเภทประสิทธิภาพหรือผลผลิตของแรงงานจะลดลงเมื่ออายุมากขึ้น เช่น งานที่ต้องอาศัยสมรรถนะและความแข็งแรงของร่างกาย เช่น งานก่อสร้างและงานด้านการผลิต แต่ในทางตรงกันข้าม ประสิทธิภาพหรือผลผลิตของแรงงานบางประเภทไม่ลดลงหรือลดลงน้อยเมื่ออายุมากขึ้น เช่น งานด้านบริการ งานด้านการปรึกษา งานบริการทางวิชาการ หรืองานด้านสายวิชาการ โดยแสดงตารางความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพหรือผลผลิตจากการทำงานจำแนกตามลักษณะงาน ดังข้อมูลในปรากฏในตารางนี้ (สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ , & นงนุช อินทรวิเศษ, 2551)

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิผลหรือผลผลิตจากการทำงานจำแนกตามลักษณะงาน

ลักษณะงาน	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและศักยภาพในการทำงาน	ประสิทธิผลการทำงานกับการเพิ่มขึ้นของอายุ
งานที่ใช้ทักษะสูง ใช้แรงงานและสมรรถนะสูง	อายุสูง-ศักยภาพในการทำงานลดลง	ลดลง
งานที่ใช้ทักษะสูง ใช้แรงงานและสมรรถนะน้อย	อายุสูง-ศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
งานที่ใช้ทักษะปานกลาง ใช้แรงงานและสมรรถนะสูง	อายุสูง-ศักยภาพในการทำงานลดลง	ลดลง
งานที่ใช้ทักษะปานกลาง ใช้แรงงานและสมรรถนะน้อย	อายุสูง-ศักยภาพในการทำงานเท่าเดิม	ไม่สามารถตัดสินได้
งานที่ใช้ทักษะน้อย ใช้แรงงานและสมรรถนะสูง	อายุสูง-ศักยภาพในการทำงานลดลง	ลดลง

สถานการณ์ในปัจจุบันที่โลกกำลังเข้าสู่ยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทำให้ผู้สูงอายุกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยผู้สูงอายุจะต้องเห็นคุณค่าในตนเองว่าตนเองมีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้สูงอายุมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการที่ผู้สูงอายุพัฒนาศักยภาพตนเองนั้น จะเป็นการช่วยทำให้ผู้สูงอายุเพิ่มการเห็นคุณค่าแห่งตนเอง กล่าวโดยสรุปว่า ศักยภาพในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ผู้สูงอายุรู้สึกเห็นคุณค่ายอมรับ และนับถือความสามารถของตนเอง จนนำไปสู่ความพร้อมในการทำงานหลังเกษียณของผู้สูงอายุ และในท้ายที่สุดนี้หากผู้สูงอายุที่มีศักยภาพในการทำงานดีจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วยเช่นกัน

2.3 แนวคิดปัจจัยการจ้างงานผู้สูงอายุ

1. แนวคิดปัจจัยการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคอุตสาหกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ (2559) กล่าวว่าปัจจัยร่วมที่ทำให้การจ้างงานแรงงานสูงวัยเกิดขึ้นในสถานประกอบการ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย ได้แก่

ก. การให้ความสำคัญของผู้ประกอบการ โดยอาจเป็นธรรมเนียมของสถานประกอบการ หรือ หลักการดำเนินการธุรกิจของผู้ประกอบการที่ส่งต่อรุ่นต่อรุ่นจนยึดถือเป็นข้อธรรม

นิยมของสถานประกอบการที่ให้การดูแลแรงงานสูงวัยที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของธุรกิจ การดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การในการมีแรงงานสูงวัยในการทำงาน และทำให้แรงงานรุ่นต่อ ๆ มาได้รับรู้

ข. ความต้องการแรงงานในบางสาขา บางอาชีพ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น สามารถรักษาความสามารถในการผลิตของสถานประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง โดยหากความจำเป็นมีมากย่อมทำให้สถานประกอบการเลือกที่จะเก็บรักษาแรงงานเหล่านี้ไว้ หรือมีการจัดระบบตัวตายตัวแทนในการเรียนรู้งาน ซึ่งต้องมีการอาศัยช่วงเวลาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน ซึ่งระยะเวลาช่วงนั้นก็จะเป็นช่วงที่สามารถขยายระยะเวลาการทำงานของแรงงานสูงวัยออกไปได้อีกระยะหนึ่ง ซึ่งก็สอดคล้องกับประเด็นของความต้องการจัดการองค์ความรู้ในองค์การโดยการให้แรงงานสูงวัยเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจภายในช่วงเวลาที่กำหนด และมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่งานในรุ่นต่อ ๆ ไป

ค. ประเภท ความยืดหยุ่น และความสามารถทดแทนแรงงานระหว่างแรงงานสูงวัยทั้งในด้านประเภทของงาน รูปแบบของการจ้างงาน โดยหากประเภทของงานในสถานประกอบการสามารถที่จะใช้แรงงานในหลายระดับช่วงอายุที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับภารกิจได้ง่าย ก็เป็นการส่งเสริมให้สถานประกอบการสามารถปรับเปลี่ยนให้แรงงานสูงวัยสามารถทำงานได้

ง. การกำหนดกรอบกติกาที่เป็นที่ยอมรับที่ชัดเจนในการขยายอายุการทำงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งอาจเป็นนโยบายที่มีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนหรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรแต่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานที่เข้ามาใหม่ทราบถึงกฎและกติกานี้ เพื่อให้เกิดการตระหนักและอยู่ในกระบวนการตัดสินใจของแรงงานตั้งแต่ต้น ในขณะที่แนวทางหรือกติกานี้ก็จะเป็นกรอบในการบริหารจัดการให้กับสถานประกอบการในการรับแรงงานสูงวัยอย่างมีระบบ

จ. ระบบแรงงานสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประกอบการและแรงงานสหภาพกลุ่มของแรงงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการกระจายข้อมูลและเป็นส่วนเสริมให้ระบบการบริหารจัดการและการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างผู้ประกอบการและลูกจ้างสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และช่วยให้การตัดสินใจหรือการดำเนินการบางเรื่องในเชิงนโยบายสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย (รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559)

2. แนวคิดปัจจัยการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชน

พรรัตน์ แสดงหาญ (2561) ได้กล่าวว่าทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับการจ้างงานผู้สูงอายุนั้นจะเป็นเรื่องของความต้องการจ้างงานของผู้จ้างกับความต้องการทำงานของผู้ถูกจ้าง ซึ่งมีตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน คือ ค่าตอบแทน และรายได้ที่ไม่ได้มาจากการทำงาน รวมไปถึงอัตราทดแทนภายในใจระหว่างความต้องการการทำงานกับความต้องการการพักผ่อน นอกจากนี้ ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle) ยังได้กล่าวอีกว่าในช่วงแรกเริ่มของชีวิตไปจนกระทั่งถึงช่วงวัยศึกษา บุคคลจะมีรายได้เป็นลบ แต่เมื่อเข้าสู่วัยที่สามารถทำงานมีรายได้แล้ว จะเข้าสู่ช่วงวงจรที่บุคคลนั้นสามารถหารายได้ได้มากขึ้นและสูงสุด จากนั้นจะเข้าสู่ช่วงที่ไม่มีรายได้อีกครั้งเมื่อต้องเกษียณอายุการทำงาน ดังนั้นการที่ผู้สูงอายุจะตัดสินใจทำงานต่อหรือไม่ ผู้สูงอายุจะคำนึงถึงรายได้ที่เกิดจากการออมของตนเอง รวมถึงการดูแลจากบุตรหลานหรือภาครัฐด้วย (สภาพที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ, 2556) ในด้านความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน (2561) ได้ศึกษาวิจัยแนวทางและมาตรการส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุ โดยวิเคราะห์ตลาดแรงงานควบคู่ไปกับการคาดการณ์ความต้องการแรงงานในวัยทำงาน พบว่าเริ่มจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานประมาณ ปีพ.ศ. 2554 และจะค่อย ๆ ทวีความรุนแรงขึ้นจนถึงจุดที่ขาดแคลนแรงงานอย่างเต็มที่ประมาณ ปีพ.ศ. 2563 ภายใต้สมมติฐานของระดับเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบัน ดังนั้นการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุจึงมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ยังพบว่าสาขาที่มีการจ้างงานหลังเกษียณมากที่สุด คือ โรงแรมและภัตตาคาร เกษตรกรรมและขนส่ง สำหรับเหตุผลในการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น เป็นเพราะต้องการผู้มีประสบการณ์และคนถ่ายทอดความรู้ รองลงมาคือ เป็นเพราะความไว้วางใจ และสุดท้ายคือ เพราะขาดแคลนแรงงาน สำหรับการวางแผนเพื่อเตรียมการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น ยังมีไม่มาก ส่วนใหญ่สถานประกอบการร้อยละ 60 เห็นด้วยกับการต่อหรือขยายอายุการทำงานแบบมีเงื่อนไข แต่สถานประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีการวางแผนเพื่อเตรียมจ้างงานผู้สูงอายุ ทั้งนี้หากมีการรับผู้สูงอายุเข้าทำงาน สถานประกอบการมีความเห็นว่าเกณฑ์หรือปัจจัยในการคัดเลือกผู้สูงอายุเข้าทำงานที่สำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ประสบการณ์การทำงาน ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อสถานประกอบการ ลักษณะส่วนบุคคล และสุขภาพของผู้สูงอายุ นอกจากนี้ยังพบว่ามี การจ้างงานผู้สูงอายุในสถานประกอบการไม่มากนัก ในขณะที่สถานประกอบการเองก็ขาดแคลนแรงงานที่จะมาทดแทนกลุ่มผู้สูงอายุที่เกษียณหรือกำลังจะเกษียณอายุออกไป ทำให้เกิดความไม่สมดุลในระบบแรงงานที่อาจส่งผลไปถึงเศรษฐกิจโดยภาพรวม ดังนั้นจึงควรมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับ

ปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย (กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน, 2561) เมื่อทำการเปรียบเทียบผลการประมาณการกำลังแรงงานผู้สูงอายุและความต้องการจ้างพนักงานผู้สูงอายุ ในปี พ.ศ. 2552 ถึง พ.ศ. 2562 พบว่ากำลังแรงงานผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าความต้องการจ้างพนักงานผู้สูงอายุ (นงนุช สุนทรชวกานต์, 2559) นอกจากนี้ ยังมีอุปสรรคสำคัญที่กีดกันไม่ให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานต่อได้ นั่นคือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุ และทัศนคติเชิงลบที่มีต่อผู้สูงอายุ รวมถึงในบางกรณีผู้สูงอายุเองก็ไม่ต้องการทำงานต่อ ดังนั้นการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุจึงควรเริ่มต้นจากการส่งเสริมการทำงานในผู้สูงอายุที่ยังมีสุขภาพแข็งแรง และยังมีความต้องการที่จะทำงานต่อไป รวมถึงการปรับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุให้มีความครอบคลุมต่อภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้สูงอายุมีรายได้ยาวนานยิ่งขึ้น โดยสังคมควรเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุเหล่านี้ได้ทำงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรมไม่ถูกกีดกันด้วยเหตุแห่งอายุหรือปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนงนุช สุนทรชวกานต์ และ สายพิณ ชินตระกูลชัย (2552) ที่ได้สนับสนุนว่าควรให้ผู้สูงอายุที่ยังมีสุขภาพแข็งแรงและมีความต้องการทำงาน ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานที่เหมาะสม และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีโอกาสในการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้ผู้สูงอายุมีรายได้โดยไม่ต้องพึ่งพิงบุตรหลานหรือขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบต่อารจ้างงานและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในอนาคตที่ประชากรวัยทำงานมีสัดส่วนลดลงได้อีกด้วย (พรรัตน์ แสงทยา, 2561)

ธีร์ธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว (2559) กล่าวว่า การจ้างงานผู้สูงอายุอาจเกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานกับสถานประกอบการ โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุคือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ต่างคาดหวังว่าหลังเกษียณอายุแล้วจะได้รับการคัดเลือกจากสถานประกอบการให้ทำงานต่อ การจ้างงานผู้สูงอายุส่วนใหญ่จึงพิจารณาจากความต้องการหรือความไม่พร้อมที่จะเกษียณอายุของพนักงาน โดยจะจัดหางานที่เหมาะสมด้วยการไม่ให้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรหรือใช้แรงงาน นอกจากนี้การจ้างงานควรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เช่น บางกรณีพนักงานประสงค์จะทำงานเพียง 3 วัน เป็นต้น และยังพบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุมีทั้งการจ้างโดยสถานประกอบการหรือผู้บริหารเป็นผู้จ้างด้วยเงินส่วนตัว (ธีร์ธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว, 2559) นอกจากนี้ ผลการวิจัยของพรรัตน์ แสงทยา (2558) พบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนนั้น ควรเป็นการจ้างงานในกรณีของความสมัครใจระหว่างสถานประกอบการกับผู้สูงอายุในลักษณะของการจับคู่งาน (Job Matching) เป็นกรณี ๆ ไป มิใช่การ

ขยายอายุเกษียณสำหรับทุกคน เพราะไม่ใช่ว่าผู้สูงอายุทุกคนประสงค์ที่จะทำงานต่อ ในขณะที่สถานประกอบการเองก็ไม่สามารถรับต้นทุนค่าใช้จ่ายอันเกิดจากอัตราค่าจ้างในระดับสูงของผู้สูงอายุได้ทั้งหมด ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สอดคล้องกับสภาพที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ (2556) ที่เสนอกรอบแนวคิดในลักษณะของการส่งเสริม ตามความสมัครใจในลักษณะการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงคุณสมบัติของผู้สูงอายุที่พึงประสงค์จะทำงาน จะต้องพิจารณาจากความสามารถเชิงกายภาพของผู้สูงอายุและหลักความสมัครใจเป็นเหตุผลสำคัญ เช่นเดียวกับอัครนิวิธ (2558) ที่ได้เสนอการส่งเสริมการทำงานผู้สูงอายุโดยการยึดหลักความยืดหยุ่นและความสมัครใจ โดยสถานประกอบการและลูกจ้างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรเป็นการจ้างงานตามความสมัครใจของผู้สูงอายุ และการจ้างงานควรมีลักษณะยืดหยุ่นทั้งในเรื่องเวลาทำงาน รูปแบบการทำงาน และเงินเดือนหรือค่าตอบแทน โดยไม่จำเป็นต้องทำงานในตำแหน่งเดิม ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐควรสนับสนุนและพัฒนาระบบคัดกรองผู้สูงอายุ ซึ่งจะทำให้สถานประกอบการต่าง ๆ สามารถคัดกรองผู้สูงอายุที่ยังสามารถทำงานต่อได้ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรจัดให้มีการประเมินความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน ตลอดจนการให้ความรู้และสร้างความตระหนักแก่สังคมเกี่ยวกับสังคมผู้สูงอายุ ผลกระทบและความจำเป็นของการส่งเสริมให้เกิดการทำงานของผู้สูงอายุ รวมทั้งการใช้มาตรการทางการคลังจูงใจให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุในสถานประกอบการ การพัฒนาและอบรมเสริมทักษะให้กับแรงงานวัยทั่วไปและแรงงานวัยสูงอายุ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ เช่น มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (2560) จัดทำโครงการนำร่องเครือข่ายพัฒนารูปแบบการขยายอายุการจ้างแรงงานผู้สูงอายุในสถานประกอบการ เพื่อเป็นโครงการนำร่องต้นแบบในการขยายอายุการทำงานผู้สูงอายุในระบบจากอายุ 55 ถึง 60 ปีหรือมากกว่านั้น ในขณะที่แก้วขวัญ ตั้งติพิงศ์กุล และ ศุภชัย ศรีสุชาติ (2559) ได้ศึกษาโครงการวิจัยถอดบทเรียนสถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานสูงอายุ เป็นการศึกษาด้วยการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานแรงงานสูงอายุ โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากสถานประกอบการจำนวน 4 แห่ง ที่เป็นต้นแบบที่มีการดำเนินโครงการการจ้างงานแรงงานสูงอายุอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งพบว่าสถานประกอบการต้นแบบมีความหลากหลายทั้งทางด้านอุตสาหกรรมการผลิต การให้บริการทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และมีรูปแบบการจ้างงานที่แตกต่างกัน 4 รูปแบบ คือ การขยายการเกษียณอายุการทำงาน การให้แรงงานเกษียณอายุไปตามเกณฑ์ แล้วจ้างกลับเข้ามาใหม่ หรือการจ้างงานใหม่เลย และการใช้ระบบการจ้างงานหลายรูปแบบที่

มีความยืดหยุ่น ซึ่งต่างก็มีข้อดีและข้อด้อยที่แตกต่างกันไป (แก้วขวัญ ตั้งติพิงศ์กุล & ศุภชัย ศรีสุชาติ, 2559) ส่วน อีร์ธรรม วุฑฒิวัดรัชย์แก้ว (2559) ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการจ้างแรงงานผู้สูงอายุในภาคเอกชน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์องค์กร 2 แห่ง โดยสรุปพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุเกิดจากการตกลงร่วมกัน ซึ่งการจ้างพนักงานสูงอายุนั้น ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีความสุขที่ได้ดูแลสมาชิกที่เป็นเหมือนกับคนในครอบครัว เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงยังเป็นการช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเพื่อธำรงรักษาพนักงานอีกด้วย จะเห็นได้ว่าการจ้างงานผู้สูงอายุเป็นประเด็นสำคัญที่มีทั้ง อุปสงค์และอุปทานการจ้างงาน หากแต่การกำหนดรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุในทุกภาคส่วนงาน โดยเฉพาะภาคเอกชนนั้น ยังเป็นโจทย์วิจัยที่จำเป็นต้องหาคำตอบถึงความเหมาะสมต่อไป (อีร์ธรรม วุฑฒิวัดรัชย์แก้ว, 2559)

2.5 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 8 การออกจากราชการ มาตรา 108 มีใจความดังนี้ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดเมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณและทางราชการมีความจำเป็นที่จะให้รับราชการต่อไปเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว ในตำแหน่งตามมาตรา 46 (3) (ง) หรือ (จ) หรือ (4) (ค) หรือ (ง) จะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกินสิบปีก็ได้ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. โดยระดับตำแหน่งมีความหมายดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2551)

1. (3) (ง) (ระดับเชี่ยวชาญ)
2. (3) (จ) (ระดับทรงคุณวุฒิ)
3. (4) (ค) (ระดับอาวุโส)
4. (4) (ง) (ระดับทักษะพิเศษ)

2.6 กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 โดยมีใจความดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2552)

ข้อ 1 การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในปัจจุบัประมาณใด และดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ หรือระดับทรงคุณวุฒิ หรือดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส หรือระดับทักษะพิเศษ รับราชการต่อไปเมื่อสิ้นปัจจุบัประมาณ เมื่อผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ตามกฎ ก.พ. นี้ จะต้องเป็นกรณีที

- (1) มีเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ
- (2) ตำแหน่งที่จะให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป ต้องเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งที มีความขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ และหาผู้อื่นปฏิบัติงานแทนได้ยาก เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการ หรือหน้าที่ทีจะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว
- (3) ตำแหน่งที่จะให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป ต้องเป็นตำแหน่งทีผู้นั้นครองอยู่เดิม

ข้อ 2 กำหนดเวลาทีจะให้รับราชการต่อไปตามกฎ ก.พ. นี้ ให้กระทำได้ตามความจำเป็น โดยในครั้งแรกให้ส่งให้รับราชการต่อไปได้ไม่เกินสี่ปี และถ้ายังมีเหตุผลและความจำเป็น จะให้รับราชการต่อไปอีกได้ครั้งละไม่เกินสามปี แต่เมื่อรวมกันแล้วระยะเวลาทั้งหมดต้องไม่เกินสิบปี เมื่อครบกำหนดเวลาทีส่งให้รับราชการต่อไปตามวรรคหนึ่ง ให้ส่งให้ผู้นั้นพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ แต่ถ้าความจำเป็นทีให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป หมดลงก่อนครบกำหนดเวลาดังกล่าว จะส่งให้ผู้นั้นพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการก่อนครบกำหนดเวลาดังกล่าวก็ได้ แต่ต้องแจ้งให้ผู้นั้นทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามสิบวัน

ข้อ 3 ส่วนราชการใดมีความจำเป็นทีจะให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ รับราชการต่อไปเมื่อสิ้นปัจจุบัประมาณ ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดังนี้

- (1) แผนงาน โครงการ ตลอดจนภารกิจทีมีความจำเป็นทีให้ผู้นั้นปฏิบัติ จำแนกเป็นรายปี
- (2) สภาวะการขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพทั้งในส่วนราชการนั่นเอง และในภาพรวม ความสามารถในทางวิชาการ หรือความสามารถเฉพาะตัวของผู้นั้น และความยากในการหาผู้ทีมีความรู้ ความสามารถเหมาะสม มาปฏิบัติหน้าที่แทนผู้นั้น
- (3) เหตุผลและความจำเป็นทีจำต้องให้ผู้นั้นปฏิบัติภารกิจตาม (1)
- (4) ระยะเวลาทีจะให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป
- (5) ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นตามข้อ 4

ข้อ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้ว ที่จะให้รับราชการต่อไปได้ ตามข้อ 1 ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- (1) ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป หรือประเภททั่วไประดับอาวุโสขึ้นไป แล้วแต่กรณี ต่อเนื่องกันมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีนับถึงวันสิ้นปีงบประมาณนั้น
- (2) มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสบการณ์ และมีผลงานหรือผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเป็นที่ประจักษ์ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นต่อไปได้
- (3) ไม่อยู่ในระหว่างการถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนในกรณีที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
- (4) ผ่านการตรวจสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการแพทย์ที่ ก.พ. แต่งตั้งกำหนด

2.7 ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาฯ, 2551)

- ข้อ 4 การให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามระเบียบนี้ให้เป็นไปตามความต้องการของมหาวิทยาลัยและเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ในกรณีที่ส่วนงานมีความจำเป็นต้องให้บุคคลใดที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ให้ส่วนงานเสนอคำขอต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อพิจารณา
- ข้อ 6 บุคคลที่จะทำสัญญาปฏิบัติงานตามระเบียบนี้จะต้องเป็นผู้มีผลงานทางวิชาการหรือผลงานอื่นที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ได้รับการเผยแพร่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ หรือได้รับการยกย่องทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ

2.8 ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 หมวด 2 หลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาฯ, 2557)

- ข้อ 23 ในการทำสัญญาปฏิบัติงาน ให้มหาวิทยาลัยทำสัญญาปฏิบัติงานได้จนถึงวันสุดท้ายของปีบัญชีที่บุคคลนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์
- ข้อ 24 ในกรณีที่จำเป็นอย่างยิ่งและเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารอาจให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีขึ้นไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำได้ตามความจำเป็น โดยให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี และต้องมีการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งต้องมีผลงานทางวิชาการหรือผลงานอื่นที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนั้น

รวมไปถึงข้อกำหนดในบันทึกข้อความของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง การว่าจ้างบุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2557 ระบุใจความสำคัญคือการกำหนดกรอบอัตรากำลัง สำหรับการว่าจ้างและบรรจุบุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีขึ้นไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำนั้น ส่วนงานสามารถเสนอขอว่าจ้างได้ตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน และเนื่องจากเป็นการกำหนดกรอบอัตราใหม่ จึงให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงาน และไม่นำมานับเป็นกรอบอัตราประจำ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาเรื่องปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ กรณีศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยด้วยการศึกษาเอกสารงานวิจัยและงานวิชาการ (Documentary Research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการวิจัย

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับกรอบอัตราการจ้างงานและกรอบอัตรากำลังคนภายในส่วนงานที่ตนเองสังกัด โดยคัดเลือกจากส่วนงานที่สังกัดภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย (ยกเว้นส่วนงานบริการและบริหาร สันทันทรัพย์/รายได้) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 36 ส่วนงาน และจับกลุ่มตามโครงสร้างภารกิจขององค์การได้ทั้งหมด 7 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

1) ศูนย์ในกำกับมหาวิทยาลัย (สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก)

- ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สถาบันภาษาไทยสิรินธร
- ศูนย์สัตว์ทดลอง
- ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล
- ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค

2) สำนักบริหาร (สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก)

- สำนักบริหารวิชาการ
- สำนักบริหารวิจัย

- สำนักบริหารกิจการนิสิต
 - สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรม
 - สำนักบริหารวิรัชกิจและเครือข่ายนานาชาติ
- 3) ศูนย์ในกำกับอธิการบดี (สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก)
- ศูนย์พุทธศาสนศึกษา
 - ศูนย์อาเซียนศึกษา
 - ศูนย์ศึกษาสันติภาพและความขัดแย้ง
 - ศูนย์รัสเซียศึกษา
 - สถาบันขงจื้อ
 - ศูนย์อินเดียศึกษา
- 4) ศูนย์ขึ้นตรงต่ออธิการบดี (สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก)
- ศูนย์การศึกษาทั่วไป
 - ศูนย์ภาษา-ชนบท
 - ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้
- 5) ศูนย์ในกำกับที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น (สนับสนุนการสร้างผลผลิตหลัก)
- ศูนย์ยุโรปศึกษา
 - C.E ด้านการจัดการสารและของเสียอันตราย
 - C.E ด้านเทคโนโลยีปิโตรเคมีและวัสดุ
 - C.E ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ
 - ศูนย์ SEA-START
- 6) สำนักบริหาร (บริหารจัดการและสนับสนุนองค์การ)
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์และการงบประมาณ
 - สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
 - สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - สำนักบริหารระบบกายภาพ
 - สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) ศูนย์ขึ้นตรงต่ออธิการบดี (บริหารจัดการและสนับสนุนองค์การ)
- ศูนย์บริหารกลาง

- ศูนย์กฎหมายและนิติกร
- ศูนย์สื่อสารองค์กร
- ศูนย์การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง
- ศูนย์พัฒนกิจและนิสิตเก่าสัมพันธ์
- ศูนย์วิเคราะห์รายได้และปฏิบัติการลงทุน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1. การศึกษาเอกสาร งานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลและส่งผลในการจ้างงานหรือการต่ออายุงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และปัจจัยที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตและการทำงานของผู้สูงอายุ โดยข้อมูลส่วนใหญ่มาจากฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์

3.2.2. การสัมภาษณ์ เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามในลักษณะทั้งปลายเปิดและปลายปิด โดยได้นำแบบสำรวจความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไปในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย (ยกเว้นส่วนบริการและบริหารสินทรัพย์/รายได้) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสืออนุมัติจากทางมหาวิทยาลัยในการเข้าสัมภาษณ์ ประสานงานกับส่วนงานที่สะดวกให้ข้อมูล และดำเนินการเข้าเก็บข้อมูลตามที่ได้นัดหมายไว้ในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม 2563 จากนั้นจึงเรียบเรียงข้อมูลเพื่อสรุปผลต่อไป

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เช่น ข้อมูลเชิงทฤษฎี แนวคิด บทความ เอกสาร งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4 การวิเคราะห์และสรุปข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าบทความ เอกสาร งานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาศึกษาและวิเคราะห์ตามกระบวนการของงานวิจัยเชิงคุณภาพ กล่าวคือ วิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ของแต่ละส่วนงาน และจับกลุ่มข้อมูลที่มีคำตอบไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงวิเคราะห์อุปสรรค สาเหตุปัจจัยต่าง ๆ และแนวทางในการดำเนินการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการบรรยาย (Descriptive Research)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการศึกษา ทบทวนเอกสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็น พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเป็นจำนวนทั้งสิ้น 9 ส่วนงาน ส่วนงานละหนึ่งคน ในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนกลาง) โดยมีรายละเอียดของ ส่วนงานกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- 1) สำนักบริหารวิจัย
- 2) ศูนย์บริหารกลาง
- 3) ศูนย์กฎหมายและนิติการ
- 4) ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล
- 5) สำนักบริหารกิจการนิสิต
- 6) สำนักยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน
- 7) ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค
- 8) ศูนย์การศึกษาทั่วไป
- 9) สำนักบริหารแผนและการงบประมาณ

สำหรับผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

- 4.1 ข้อมูลส่วนงานที่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 4.2 ข้อมูลส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 4.3 ปัจจัยการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 4.4 อุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 4.5 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 4.6 ข้อคิดเห็นต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4.7 สรุปและข้อเสนอแนะต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

4.1 ข้อมูลส่วนงานที่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ส่วนงาน พบว่ามีการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาประจำส่วนงาน จำนวน 3 ส่วนงาน เหตุผลโดยรวมในการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาคือ ส่วนงานต้องการความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ องค์กรความรู้และทักษะในการทำงานของผู้สูงอายุ โดยเฉพาะเทคนิคในการแก้ปัญหาช่วยให้คำแนะนำส่วนงาน สำหรับรายละเอียดการจ้างงานทั้ง 3 ส่วนงาน มีดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลส่วนงานที่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

ส่วนงาน	ตำแหน่งผู้ถูกจ้างงาน	ระยะเวลาการจ้าง	คุณสมบัติในการจ้างงาน
ศูนย์กฎหมายและนิติการ	ที่ปรึกษางานด้านคดีความ	1 ปี	ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์กฎหมายและนิติการเป็นระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป
สำนักบริหารกิจการนิสิต	ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมสำหรับนิสิต	1 ปี	มีผลงานโดดเด่นและได้รับรางวัลทางด้านกิจกรรมนิสิต
ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และภูมิภาค	ที่ปรึกษาด้านพื้นที่และภูมิภาคโดยรอบ	1 ปี	มีผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการและดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ฯ เป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่าส่วนงานที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น จะมีการจ้างงานในลักษณะการจ้างงานแบบสัญญารายปี และมีการตกลงเรื่องค่าตอบแทนรวมไปถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจกันทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายผู้ว่าจ้างและผู้ถูกจ้าง เพราะการจ้างในลักษณะนี้เป็นการจ้างและใช้งบประมาณของส่วนงานด้วยตนเอง ไม่ได้ขึ้นตรงกับการจ้างของมหาวิทยาลัย

สำหรับผู้สูงอายุที่ถูกจ้างในตำแหน่งที่ปรึกษานั้น ส่วนงานจะพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยจากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษานั้นจะมีคุณสมบัติที่คล้ายกันหลาย ๆ ด้านและปัจจัยที่ทำให้มีการจ้างงานสูงสุดคือ มีความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางในการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเฉพาะหน้าที่ส่วนงานมักจะประสบ หรือวิกฤตบางอย่างที่ตำแหน่งที่ปรึกษาเท่านั้นที่จะสามารถช่วยให้ส่วนงานผ่านพ้นไปได้อย่างรวดเร็ว

4.2 ข้อมูลส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ส่วนงาน พบว่าส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาประจำส่วนงาน มีจำนวน 6 ส่วนงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

ลำดับ	ส่วนงาน	เหตุผลที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงาน
1	ส่วนงานที่ 1	เนื่องจากนโยบายขององค์กรไม่มีการเปิดรับตำแหน่งที่ปรึกษาในส่วนงาน
2	ส่วนงานที่ 2	เนื่องจากไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างที่ปรึกษา อีกทั้งการจ้างที่ปรึกษาประจำส่วนงานนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารในแต่ละวาระที่เข้ามาบริหาร (Top Down) ประกอบกับในปัจจุบันบุคลากรของส่วนงานมีศักยภาพเพียงพอต่อการบริหารจัดการภารกิจหลักภายในส่วนงาน แต่ในอดีตส่วนงานเคยมีการจ้างที่ปรึกษาเป็นระยะเวลา 2 ปี ซึ่งเป็นการจ้างของส่วนงานเอง ไม่ใช่การจ้างจากทางมหาวิทยาลัย เพราะในขณะนั้นเป็นช่วงเวลารอต่อในการเข้ารับตำแหน่งใหม่ของผู้อำนวยการ จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือต่าง ๆ
3	ส่วนงานที่ 3	เนื่องจากส่วนงานไม่มีงบประมาณในการจ้างงาน
4	ส่วนงานที่ 4	เนื่องจากส่วนงานไม่มีนโยบายและไม่มีความพร้อมสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุ
5	ส่วนงานที่ 5	เนื่องจากส่วนงานไม่มีนโยบายในการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน
6	ส่วนงานที่ 6	เนื่องจากเป็นการจ้างในลักษณะที่ต้องอาศัยนโยบายจากผู้บริหารในแต่ละชุดที่เข้ามาบริหารองค์กร ณ ขณะนั้น ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีความพร้อมในการจ้างงานผู้สูงอายุจากผู้บริหาร

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่าส่วนงานที่ไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ นั้น ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็นสองสาเหตุหลัก ๆ คือ

ประการแรก ส่วนงานไม่มีนโยบายหรือแนวคิดในการรับผู้สูงอายุในทุกตำแหน่ง รวมไปถึงตำแหน่งที่ปรึกษาให้เข้ามาทำงาน เนื่องจากการบริหารงานภายในส่วนงานที่สังกัดสำนักงานของมหาวิทยาลัยหรือเรียกโดยย่อว่า “ส่วนกลาง” เกือบทั้งหมดจะเป็นการบริหารแบบให้อำนาจและการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละชุดที่ได้รับเลือกให้เข้ามาทำหน้าที่กำกับดูแลส่วนงานที่ตนได้รับมอบหมายจากทางมหาวิทยาลัยในขณะที่ตนดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นที่จะริบเร่งผลิตผลงานที่เป็นรูปธรรมของแต่ละส่วนงานที่ตนเองกำกับดูแลเป็นอันดับแรก ทำให้ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนทางด้านกำลังคนภายในองค์กร เป็นเรื่องอันดับรองลงมาที่จะถูกให้ความสนใจหรือพัฒนาเปลี่ยนแปลง อนึ่งเนื่องจากการวางแผน พัฒนาและเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้ผลผลิตจากระบบทรัพยากรมนุษย์เป็นผลผลิตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมได้ลำบากกว่าผลผลิตในรูปแบบอื่น ๆ

ประการที่สอง ส่วนงานไม่มีงบประมาณสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้สูงอายุ ซึ่งก็เป็นการสอดคล้องกับการที่ส่วนงานไม่มีนโยบายการรับผู้สูงอายุเข้ามาทำงาน เนื่องจากเวลาตั้งงบประมาณนั้น ส่วนงานหลายแห่งจะมีรูปแบบการตั้งงบประมาณที่คล้ายคลึงกันคือ มีการคิดคำนวณงบประมาณที่จะเอามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร 2 ส่วน

1. ส่วนแรก คือ การคิดงบประมาณล่วงหน้าในระยะยาวเป็นภาพกว้าง ๆ เช่น การวางกรอบงบประมาณล่วงหน้าไว้ 3-5 ปี
2. ส่วนที่สอง คือ การคิดงบประมาณล่วงหน้าเป็นปีต่อปี

เมื่อส่วนงานวางกรอบงบประมาณแล้วไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องมีการเสนอกรอบงบประมาณให้ทางมหาวิทยาลัยทำการอนุมัติงบประมาณในแต่ละครั้ง หากไม่มีนโยบายในการรับผู้สูงอายุไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ก็จะส่งผลกระทบต่องบประมาณในการจ้างผู้สูงอายุตามไปด้วย และอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวแปรสำคัญคือสำหรับส่วนงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย (ส่วนกลาง) เป็นองค์กรที่ไม่สามารถหารายได้ได้ด้วยตนเอง ทำให้ไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างผู้สูงอายุ งบประมาณทั้งหมดของส่วนงานมาจากมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดสรรให้ตามความเหมาะสม แต่ถ้าหากส่วนงานมีรายได้เป็นของตนเองหรือมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณในการจ้างผู้สูงอายุให้แก่ส่วนงานแล้วนั้น หลายส่วนงานก็มีความต้องการตำแหน่งที่ปรึกษาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรต่อไป

4.3 ปัจจัยการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ส่วนงาน พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดการจ้างงาน หรือส่งผลให้มีการตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุนั้นมีหลายปัจจัย แต่ปัจจัยหลัก ๆ ที่ส่งผลมากเช่น องค์กรมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานของผู้สูงอายุ และมีปัจจัยอื่น ๆ รองลงมาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านองค์ความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

โดยทุกส่วนงานในกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านองค์ความรู้และความสามารถของผู้สูงอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน เพราะในการทำงานนั้นหากว่าผู้ใดที่มีองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลายอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนงานแล้วนั้น องค์กรก็ย่อมต้องการจะจ้างเข้ามาทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีอายุการทำงานเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะการทำงานเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ปีย่อมเป็นการบ่มเพาะความรู้ต่าง ๆ ที่สำคัญในการทำงานตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมรภัทร์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ และ นงนุช อินทวิเศษ (2551) ที่พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุจะสัมพันธ์กับอายุหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน หากงานนั้นเป็นงานที่ใช้ประสบการณ์เชิงวิชาชีพ เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานทั้งของส่วนตัวและผลผลิตโดยรวมขององค์กรดีขึ้นเช่นกัน โดยพบว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในลักษณะนี้จะเป็นงานด้านการบริการ งานด้านการให้คำปรึกษา งานด้านการบริการทางวิชาการ หรืองานด้านศาลยุติธรรม สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานั้น เป็นงานในตำแหน่งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นงานทางด้านการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และงานทางด้านการบริการทางวิชาการด้วยเช่นกัน ทำให้ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

2) ปัจจัยทางด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

โดยทุกส่วนงานในกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานเฉกเช่นเดียวกับปัจจัยทางด้านองค์ความรู้และความสามารถของ

ผู้ปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยกล่อมเกล่าให้บุคคลมีความสามารถในการทำงาน และมีทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ทุกองค์การหรือทุกการทำงานจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่บุคคลมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถถ่วงหรือมีการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี SOC ที่อธิบายไว้ว่าสำหรับความสุขในการทำงานของผู้สูงอายุคือการรักษาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดี และด้วยระยะเวลาในการทำงานมาอย่างยาวนานนั้น ทำให้ผู้สูงอายุเกิดการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นความผิดพลาดในการทำงานจะลดน้อยลง ทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ (Baltes & Freund, 2003)

3) ปัจจัยทางด้านความสำคัญและความจำเป็นของลักษณะงาน

โดย 7 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านความสำคัญและความจำเป็นของลักษณะงานเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่สองในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน เพราะการจ้างผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้นจะต้องคำนึงถึงความจำเป็น และความเหมาะสมของการจ้างงาน เนื่องจากตำแหน่งที่ปรึกษานั้นเป็นตำแหน่งที่มีการใช้งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากความจำเป็นของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักขององค์การ ดังนั้นหากจะต้องมีการว่าจ้างที่ปรึกษาในส่วนงาน จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสำคัญของภาระหน้าที่และภาระงาน ความจำเป็นต่อประโยชน์ขององค์การ และความเหมาะสมของส่วนงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับกฎ ก.พ. เรื่องการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 โดยมีใจความสำคัญที่สอดคล้องกับปัจจัยนี้คือ การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดที่มีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป จะต้องเป็นกรณีดังต่อไปนี้

- มีเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ
- ตำแหน่งที่จะให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป ต้องเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีความขาดแคลนบุคลากรในเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ และหาผู้อื่นปฏิบัติงานแทนได้ยาก เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการ หรือหน้าที่ที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว

4) ปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

โดย 5 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือสุขภาพของผู้สูงอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่สามในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน เนื่องจากการทำงานในเชิงวิชาชีพ หรือการทำงานในลักษณะที่ต้องใช้ความคิดนั้น อาจส่งผลให้เกิดสภาวะความเครียดในผู้สูงอายุได้ ดังนั้นหากผู้สูงอายุท่านใดที่มีโรคประจำตัว หรือมีภาวะความเสี่ยงที่เมื่อประสบกับสภาวะความเครียดแล้วจะส่งผลเสียต่อสุขภาพร่างกาย องค์กรและผู้สูงอายุก็ควรจะคำนึงถึงจุดนี้ด้วย เพราะถ้าหากสุขภาพร่างกายไม่ดีแล้ว อาจส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตใจ และผลการปฏิบัติงานตามมา ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อไป

5) ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงาน

โดย 4 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานหรือค่าตอบแทนของผู้สูงอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่สี่ในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าหากค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้แก่ผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษามีจำนวนมากเกินความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนของส่วนงานแล้วนั้น ส่วนงานจะไม่ดำเนินการจ้างงาน เนื่องจากส่วนงานไม่สามารถหางบประมาณมาเป็นค่าตอบแทนให้แก่ผู้สูงอายุได้ แต่โดยส่วนมากแล้วส่วนงานที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุให้มาช่วยทำงานนั้น จะเป็นเพราะผู้สูงอายุสมัครใจที่จะมาช่วยด้วยตนเอง ส่วนเรื่องปัจจัยค่าตอบแทนไม่ค่อยมีผลต่อการตัดสินใจทำงานของผู้สูงอายุ หรือการตัดสินใจจ้างงานของส่วนงานเท่าไรนัก สรุปคือผู้สูงอายุส่วนใหญ่มีความยินดีมาช่วยเหลือส่วนงานเพราะความสมัครใจของตนเอง เรื่องค่าตอบแทนเป็นเพียงปัจจัยเสริมเท่านั้น

6) ปัจจัยทางการขาดแคลนบุคลากรและไม่สามารถพัฒนาบุคลากรทดแทนได้ทันกับความต้องการของส่วนงาน

โดย 3 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางการขาดแคลนบุคลากรและไม่สามารถพัฒนาบุคลากรทดแทนได้ทันกับความต้องการของส่วนงานเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ห้าในการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของ

ส่วนงาน จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า มีบางส่วนงานที่ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ฯลฯ พนักงานบางท่านอาจจะมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนต่อการดำรงตำแหน่งระดับสูงในส่วนงาน จึงจำเป็นต้องมีตำแหน่งที่ปรึกษาคอยให้การสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือไปจนกว่าพนักงานท่านนั้นจะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่ง หรือพนักงานบางท่านไม่มีความต้องการจะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจเนื่องมาจากไม่ต้องการรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ไม่ต้องการรับภาระที่หนักกว่าเดิม ทำให้มีการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในส่วนงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2551) ที่ได้ศึกษาและวิจัยแนวทางและมาตรการการส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุ โดยได้วิเคราะห์ตลาดแรงงานควบคู่ไปกับการคาดการณ์ การประมาณการความต้องการแรงงานในวัยทำงาน ซึ่งพบว่าเริ่มจะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ประมาณ ปีพ.ศ. 2554 และจะค่อย ๆ ทวีความรุนแรงขึ้นจนถึงจุดที่ขาดแคลนแรงงานอย่างเต็มที่ประมาณ ปีพ.ศ. 2563 ภายใต้สมมติฐานของระดับเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบัน ดังนั้นการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุจึงมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างยิ่ง สถานประกอบการเองก็ขาดแคลนแรงงานที่จะเข้ามาทดแทนกลุ่มผู้สูงอายุที่เกษียณหรือกำลังจะเกษียณอายุออกไป ทำให้เกิดความไม่สมดุลในระบบแรงงานที่อาจส่งผลไปถึงเศรษฐกิจโดยภาพรวม

7) ปัจจัยด้านอื่น ๆ

(ก) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรรุ่นถัดไป

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า มีบางส่วนงานที่มีความเห็นว่าผู้สูงอายุภายในส่วนงานนั้น ส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติพิเศษอย่างหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นั่นก็คือการมีเครือข่ายในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเครือข่ายเหล่านี้จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และหากมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นการมีเครือข่ายย่อมส่งผลดีมากกว่าการไม่มีเครือข่ายอย่างแน่นอน

(ข) ปัจจัยด้านความผูกพันของผู้สูงอายุที่มีต่อองค์กรในแง่บวก

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า สำหรับบางส่วนงานที่มีการปฏิบัติต่อบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างดี ส่วนงานที่มีการดูแลและสนับสนุนทั้งทางด้านจิตใจและร่างกายให้แก่บุคลากรแล้วนั้น เมื่อถึงเวลาที่บุคลากรต้องเกษียณงาน หากส่วนงานร้องขอให้ผู้สูงอายุเหล่านั้นกลับมาช่วยบริหารหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนงาน พวกเขา ก็มีความยินดีอย่างยิ่งที่จะให้ความช่วยเหลือส่วนงานที่ตนเองรักและผูกพัน นั้นเป็นเพราะผู้สูงอายุมักมีความผูกพันต่อองค์กร และอยากให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้อย่างราบรื่นและเรียบร้อยตามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้

4.4 อุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ส่วนงาน พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจ้างงานหรือส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุนั้นมีหลายปัจจัย แต่ปัจจัยหลัก ๆ ที่ส่งผลมากเช่น สุขภาพของผู้สูงอายุ งบประมาณไม่เพียงพอหรือไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุไม่ต้องการทำงานต่อ และมีปัจจัยอื่น ๆ รองลงมาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้เกษียณ

โดย 6 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้เกษียณอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่เป็นอุปสรรคต่อการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน เพราะถ้าหากผู้สูงอายุมีสุขภาพร่างกายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วนั้น จะทำให้ส่งผลเสียทั้งต่อตัวผู้สูงอายุเองและต่อองค์กรอีกด้วย เนื่องจากองค์กรจะต้องเสียโอกาสในการพิจารณาให้บุคคลอื่นที่มีศักยภาพทางด้านร่างกายเข้ามาทำงานแทน รวมไปถึงเรื่องงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายไปกับค่าตอบแทนผู้สูงอายุ หากผลการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้สูงอายุที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานในอันดับที่สาม ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

2) ปัจจัยทางด้านงบประมาณไม่เพียงพอหรือไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุ

โดย 5 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านงบประมาณไม่เพียงพอหรือการที่ไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญ

เป็นอันดับที่สองที่เป็นอุปสรรคต่อการจ้างผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของ ส่วนงาน

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า มีหลายส่วนงานที่มีความต้องการจ้างผู้สูงอายุให้ ปฏิบัติงานต่อในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน สำหรับเหตุผลของความต่อนั้น เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในส่วนงานยังไม่มีประสบการณ์มากพอที่จะบริหารส่วนงานโดย ลำพัง ต้องการมีที่ปรึกษาคอยให้การสนับสนุนและคำแนะนำเป็นระยะเวลาหนึ่ง แต่ส่วน งานก็ไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากส่วนงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยเลือก ศึกษา นั้น ทั้งหมดเป็นส่วนงานที่ไม่สามารถหารายได้ได้ด้วยตนเอง งบประมาณของส่วน งานมาจากการจัดสรรจากทางมหาวิทยาลัย ดังนั้นส่วนงานจึงไม่มีงบประมาณสำหรับ การว่าจ้างหรือการจ้างงานที่ปรึกษาภายในองค์กร

แต่สำหรับส่วนงานแห่งที่มีช่องทางในการหารายได้ได้ด้วยตนเอง ส่วนงาน เหล่านี้ก็จะมียกงบประมาณสำหรับการจ้างผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาได้ หรือบางส่วน งานที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าส่วนงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีที่ปรึกษามาคอยให้ คำแนะนำ ผู้บริหารก็จะอนุมัติให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุในส่วนงานได้ โดยสรุปแล้วการไม่ มีงบประมาณสำหรับการจ้างงานนั้น ถือเป็นอุปสรรคอันดับต้น ๆ ในการตัดสินใจจ้าง งานผู้สูงอายุ

3) ปัจจัยทางด้านความไม่ต้องการปฏิบัติงานต่อของผู้สูงอายุ

โดย 3 ใน 9 ส่วนงานจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยทางด้านความไม่ต้องการ ปฏิบัติงานต่อของผู้สูงอายุเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่สามที่เป็นอุปสรรคต่อการจ้าง ผู้สูงอายุเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า บางส่วนงานได้ให้ข้อมูลว่า เมื่อส่วนงานสอบถามความต้องการที่จะทำงานต่อไปของ ผู้สูงอายุที่กำลังจะเกษียณอายุงานในปีงบประมาณนั้น ๆ ผู้สูงอายุบางท่านไม่ประสงค์ที่ จะทำงานต่อไปอีก โดยเหตุผลส่วนใหญ่คือ เมื่อเกษียณอายุแล้วก็ต้องการจะพักผ่อนกับ ครอบครัว ไม่อยากรับผิดชอบภาระหน้าที่ในการทำงานอีก เนื่องจากมีความกดดันและ ถึงขีดจำกัดของการทำงานแล้ว

4) ปัจจัยทางด้านคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปรึกษา

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยทางด้านคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปรึกษาของผู้สูงอายุ นั้น มีผลต่อการตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาเป็นบางส่วน เพราะแม้ว่าตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานโดยส่วนใหญ่จะมาผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสูงสุดของส่วนงานนั้น ๆ มาก่อน แต่อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งที่ปรึกษาจะต้องมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ทักษะการสื่อสาร เจรจาต่อรอง ความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร การแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ในการดำเนินงาน การกล้าตัดสินใจ และสภาวะรับแรงกดดันโดยเฉพาะแรงกดดันที่มาจากหน่วยงานภายนอกเป็นหลัก ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการอาจยังไม่มีความพร้อมรวมถึงประสบการณ์ที่มากเพียงพอที่จะก้าวไปถึงตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานได้

5) ปัจจัยด้านอื่น ๆ

(ก) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า มีบางส่วนงานที่ระบุว่าอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานได้นั้นก็คือ นโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรภายในองค์กรตั้งแต่ระดับบนรวมไปถึงระดับปฏิบัติงาน ดังนั้นเมื่อนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรภายในองค์กรไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้ไม่เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาขององค์กรตามไปด้วย

4.5 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ส่วนงาน พบว่าทุกส่วนงานมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นคือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ส่วนงานที่ 1

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะในเชิงวิชาการ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างมี

รูปแบบที่หลากหลาย สำหรับในการทำงานนั้นต้องอาศัยประสบการณ์การทำงานและความลุ่มลึกในงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถตีความระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำในการเชื่อมโยงงานระหว่างกันได้อย่างสอดคล้องและถูกต้องที่สุดอีกด้วย

2) ส่วนงานที่ 2

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะผู้ที่เกษียณอายุบางท่านยังคงมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ซึ่งยังสามารถทำงานที่เป็นประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ และเต็มไปด้วยองค์ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ อีกทั้งบางทักษะที่ส่วนงานต้องการนั้น ยังหาได้ยากจากเด็กรุ่นใหม่ แต่ทักษะเหล่านี้มักจะมีในผู้สูงอายุที่สั่งสมประสบการณ์ในการทำงานมานานหลายปี ถ้าหากผู้สูงอายุยังคงมีพลังกำลังในการทำงานและเต็มใจอยากทำงานต่อไป ก็น่าจะเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับทั้งผู้สูงอายุและส่วนงาน

3) ส่วนงานที่ 3

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะองค์การต้องการความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญจากผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในองค์กรมาแล้ว เพราะจะช่วยให้องค์การมีผลผลิตที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

4) ส่วนงานที่ 4

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะผู้สูงอายุในส่วนงานมีศักยภาพและมีประสบการณ์ที่สะสมมานาน ผู้สูงอายุอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการนำมาถ่ายทอดให้กับคนรุ่นต่อไปในการทำงาน แต่ช่วงเวลาก่อนที่ผู้สูงอายุจะเกษียณงานนั้น อาจจะทำให้การดำเนินการถ่ายทอดความรู้ไม่ได้เต็มที่มากนัก เพราะผู้สูงอายุเองก็มีงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว การอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาจะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และทักษะต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากกว่า เพราะจะเป็นการสอนงานบุคลากรรุ่นใหม่ รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายและการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

5) ส่วนงานที่ 5

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะเนื่องจากในบางลักษณะงาน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ เพื่อให้ผลผลิตของงานออกมามีคุณภาพมากที่สุด

6) ส่วนงานที่ 6

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะการมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญมาคอยให้คำแนะนำและคำชี้แนะต่อองค์กรจะช่วยให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

7) ส่วนงานที่ 7

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะส่วนงานยังขาดองค์ความรู้ที่สำคัญ ถ้าส่วนงานมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้องค์ความรู้ ทักษะที่จำเป็นและความเชี่ยวชาญต่าง ๆ จะช่วยทำให้ส่วนงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้

8) ส่วนงานที่ 8

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะส่วนงานมักจะขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทดแทนตำแหน่งที่คนเดิมเกษียณไป

9) ส่วนงานที่ 9

มีความเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น มีความจำเป็น เพราะในปัจจุบันส่วนงานขาดแคลนคนรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งคนรุ่นใหม่เหล่านี้ ทางองค์กรคาดหวังว่าพวกเขาจะต้องทำงานอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนใหญ่จะมีอัตราการลาออกสูงมากสำหรับในช่วงประมาณ 10-15 ปีที่ผ่านมา บุคลากรใหม่มักจะลาออกเมื่อผ่านการทำงานไปได้ประมาณ 6 เดือน ถึง 2 ปี ซึ่งทำให้ยังไม่สามารถสั่งสมประสบการณ์ได้เพียงพอต่อการทำงาน

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่าทุกส่วนงานมีความเห็นว่ามีควมจำเป็นในการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน เหตุผลส่วนใหญ่ คือ ส่วนงานต้องการคนที่มีประสบการณ์องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะในการทำงานจริง เมื่อเกิดปัญหาบางอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขได้หรือแก้ไขได้ยาก การที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน พวกเขานั่นจะมีทักษะบางอย่างที่สำคัญและจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะส่งผลเสียแก่องค์กรหากไม่รีบแก้ไขหรือหาทางออกให้ทันท่วงที สำหรับบุคลากรท่านอื่น ๆ ที่อายุงานยังไม่มากพอก็จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้จากผู้สูงอายุหรือผู้มากประสบการณ์ในองค์กร รวมไปถึงปัญหาเรื่องการทำงานที่คนรุ่นใหม่ทำงานไม่ต่อเนื่อง เช่นทำงานไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก็มักจะลาออกไปทำงานที่อื่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องในงาน และขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคน กลุ่มผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษา หรือตำแหน่งอื่น ๆ จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่อไปได้อย่างไม่ขาดตอน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษา คือ ถ้าในกรณีที่ส่วนงานนั้น ๆ มีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ประกอบกับหากองค์กรนั้นไม่ได้วางแผนสำหรับงบประมาณการเบิกจ่ายในส่วนนี้ การมีที่ปรึกษาอาจจะไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร อีกทั้งยังอาจเป็นการเพิ่มภาระในการดูแลบุคลากรให้กับองค์กรอีกด้วย

4.6 ข้อคิดเห็นต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 โดยมีใจความสำคัญคือการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) และข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 หมวด 2 หลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อ 24 เรื่องการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีขึ้นไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำและให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี และต้องมีการตรวจสุขภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557) รวมไปถึงข้อกำหนดในบันทึกข้อความของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง การว่าจ้างบุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (16 พฤษภาคม 2557) โดยระบุใจความสำคัญไว้ว่า เนื่องจากการกำหนดกรอบอัตราใหม่ จึงให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง

โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการเก็บข้อมูลที่อ้างอิงมาจากกฎระเบียบและข้อบังคับของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้งหมด 5 ประเด็นที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ดังต่อไปนี้

1) **ทราบระเบียบจุฬาฯ เรื่องการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 หรือไม่**

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับ ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุเกินหก สิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 โดยจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด มีจำนวนผู้ที่ทราบเกี่ยวกับระเบียบนี้จาก 8 ใน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89

2) **การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไป โดยไม่นับเป็น กรอบอัตรากำลังประจำ**

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแบ่งออกเป็นสองฝ่าย โดยที่มีทั้งส่วนที่เห็นด้วย และส่วนที่ไม่เห็นด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (ก) กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยกับการให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยต่อไป โดยไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำ มีจำนวน 4 ส่วนงาน
- (ข) กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยกับการให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยต่อไป โดยไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำ มีจำนวน 5 ส่วนงาน และมีความคิดเห็นดังนี้
 - ควรปรับปรุง เพราะด้วยกรอบอัตรากำลังประจำนั้นจะมีสวัสดิการให้ สำหรับผู้สูงอายุอย่างเหมาะสม เนื่องจากมีกฎหมายรองรับ แต่ถ้าไม่นับเป็น กรอบอัตรากำลังประจำ ผู้สูงอายุจะไม่ได้สวัสดิการ หรือสวัสดิการที่เคย ได้รับก็จะไม่เหมือนเดิม ซึ่งมีแต่ระเบียบฯ แต่ยังไม่ชัดเจนกฎหมายรองรับในด้านนี้ (ส่วนงานที่ 1)
 - ถ้าหากส่วนงานมีความจำเป็นที่จะต้องจ้างผู้เกษียณอายุงานให้มา ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไปแล้ว มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึง กรอบอัตรฯ โดยจะต้องนับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำให้แก่ผู้สูงอายุเพื่อ ความเท่าเทียมและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้สูงอายุควรได้รับและควรจะ

เป็นการเบิกจ่ายจากมหาวิทยาลัย โดยไม่ใช่การเบิกจ่ายจากเงินรายได้ของ
ส่วนงาน (ส่วนงานที่ 2)

- มหาวิทยาลัยควรทำให้เป็นกรอบอัตรากำลังประจำที่ชัดเจน (ส่วนงานที่ 3)
- ควรปรับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำเพื่อที่จะให้สวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ เช่นเดียวกับที่เคยได้รับก่อนเกษียณงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้เกษียณอยาก กลับเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือจุฬาต่อไป (ส่วนงานที่ 4)
- ควรปรับปรุงกรอบอัตรากำลังประจำให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่ ให้ข้าราชการตำแหน่งอาจารย์ สามารถเกษียณอายุราชการ เมื่อมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ (ส่วนงานที่ 5)

โดยสรุป ผู้วิจัยพบว่า ส่วนงานที่อยากให้มีการปรับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำนั้น เหตุผลส่วนใหญ่คือ การปรับให้เป็นกรอบอัตรากำลังประจำนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ สวัสดิการที่ดี มีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน ซึ่งส่วนงานควรคำนึงถึงสิทธิต่าง ๆ ที่ ผู้สูงอายุควรได้รับเมื่อท่านมาดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาขององค์กร และยังเป็น การให้เกียรติ รวมไปถึงเป็นแรงจูงใจที่ดีในการเชิญชวนให้ผู้สูงอายุมาร่วมช่วยบริหารงานในองค์กรอีกด้วย อีกทั้งประเด็นของการเบิกจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเป็นประเด็นสำคัญนั้น หากมีกรอบ อัตรากำลังประจำที่ชัดเจนและมีการเบิกจ่ายค่าตอบแทนจากมหาวิทยาลัยแล้วนั้น ก็จะ ช่วยให้ส่วนงานไม่ต้องแบกรับภาระเรื่องงบประมาณ และยังเป็น การช่วยแบ่งเบาภาระ งานทางด้านงบประมาณสำหรับส่วนงานที่มีงบประมาณไม่เพียงพอ แต่มีความต้องการ จะจ้างที่ปรึกษาสำหรับองค์กรอีกด้วย

3) การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแบ่งออกเป็นสองฝ่าย โดยที่มีทั้งส่วนที่เห็นด้วย และส่วนที่ไม่เห็นด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (ก) กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยกับการให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ทำ สัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี มีจำนวน 6 ส่วนงาน
- (ข) กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยกับการให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี มีจำนวน 3 ส่วนงาน และมีความคิดเห็นดังนี้
 - ควรปรับปรุง โดยส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานจะต้องตกลงกันอย่างชัดเจนใน กรอบเนื้องานที่จะว่าจ้างและให้สอดคล้องกับสัญญาอย่างแท้จริง เพราะ

ผลสำเร็จของงานบางอย่างอาจต้องใช้เวลามากกว่า 1 ปี และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในสถานะระหว่างการผลิตผลงานตามข้อตกลง (ส่วนงานที่ 1)

- เนื่องจากขาดสิทธิการขอปรับค่าจ้างประจำแล้ว จึงควรพิจารณาขยายการต่อสัญญามากกว่ารายปี เพื่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและยังเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ผู้เกษียณอายุงานอีกด้วย (ส่วนงานที่ 2)
- น่าจะพิจารณาเป็นรายกรณี และควรเปิดโอกาสให้สามารถทำสัญญาปฏิบัติงานได้ยาวถึง 3-5 ปี (ส่วนงานที่ 3)

โดยสรุป ผู้วิจัยพบว่า ส่วนงานที่อยากให้มีการปรับสัญญาการปฏิบัติงานโดยเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมกับลักษณะงานนั้น เหตุผลส่วนใหญ่คือ การขาดความต่อเนื่องในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับผลสำเร็จของงานบางประเภทอาจจะต้องใช้เวลามากกว่า 1 ปี ซึ่งการต่อสัญญาการทำงานทุก ๆ 1 ปี ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรพิจารณาเป็นรายกรณี และควรดูความเหมาะสมของระยะเวลาการปฏิบัติงานกับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงาน รวมไปถึงควรมีทางเลือกในการเลือกระยะเวลาทำสัญญาปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรด้วย

4) การให้ผู้เกษียณอายุตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นด้วยกับการให้ผู้เกษียณอายุตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ โดยควรมีการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่น่าสนใจที่เกี่ยวกับการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ คือ ถ้าหากสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยให้ผู้สูงอายุตรวจสอบสุขภาพร่างกายหรือจิตใจอย่างสม่ำเสมอได้แล้วนั้น ส่วนงานก็ควรจะต้องให้มีการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุสำหรับบางกิจกรรม หรือในกรณีที่จำเป็นเท่านั้น

5) การต่ออายุงานหรือจ้างงานผู้เกษียณอายุนั้น เนื่องจากเป็นการกำหนดกรอบอัตราใหม่ จึงให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง

จากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแบ่งออกเป็นสองฝ่าย โดยมีทั้งส่วนที่เห็นด้วย และส่วนที่ไม่เห็นด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (ก) กลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยกับการต่ออายุงานหรือจ้างงานผู้เกษียณอายุ โดยให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง มีจำนวน 4 ส่วนงาน
- (ข) กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เห็นด้วยกับการต่ออายุงานหรือจ้างงานผู้เกษียณอายุ โดยให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง มีจำนวน 5 ส่วนงาน และมีความคิดเห็นดังนี้
- มหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุให้แก่ส่วนงานด้วยเช่นกัน (ส่วนงานที่ 1)
 - อยากให้เป็นการเบิกจ่ายค่าตอบแทนในการจ้างที่ปรึกษาประจำส่วนงานจากทางมหาวิทยาลัย (ส่วนงานที่ 2)
 - มหาวิทยาลัยควรเป็นผู้เบิกจ่ายค่าตอบแทนและทำการจ้างงานผู้สูงอายุให้กับส่วนงานต่าง ๆ (ส่วนงานที่ 3)
 - มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการเบิกจ่ายเงินเดือนแทนส่วนงานให้กับที่ปรึกษาภายในองค์กร (ส่วนงานที่ 4)
 - ควรพิจารณาเป็นรายกรณี ถ้าหากเป็นตำแหน่งที่เคยได้รับงบประมาณแผ่นดิน ก็ควรจะใช้งบประมาณแผ่นดินต่อไปได้ แต่ทั้งนี้ส่วนงานก็ต้องมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกและการประเมินผลผู้ที่เข้าปฏิบัติงานให้ชัดเจนและจริงจัง (ส่วนงานที่ 5)

โดยสรุป ผู้วิจัยพบว่า ส่วนงานที่ไม่เห็นด้วยกับการที่ส่วนงานต้องเบิกจ่ายค่าตอบแทนจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง เหตุผลส่วนใหญ่คือ ส่วนงานต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้เบิกจ่ายค่าตอบแทนหรือมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณสนับสนุนการจ้างที่ปรึกษาให้แก่ส่วนงาน และมีประเด็นที่น่าสนใจคือ อาจพิจารณาเป็นรายกรณีเช่น หากผู้เกษียณอายุเคยเป็นตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดินแล้วนั้น ค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้ก็ควรจะใช้งบประมาณแผ่นดินต่อไปได้

4.7 สรุปและข้อเสนอแนะต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในหัวข้อที่เกี่ยวกับการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงานนั้น กลุ่มตัวอย่างได้มีข้อเสนอแนะต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นเรื่องของการว่าจ้างบุคคลเข้าทำงานในองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

- การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี หรือปฏิบัติงานต่อไป โดยถือว่าเป็นกรอบอัตรากำลังประจําปีนั้น ผู้เกษียณอายุงานอาจคิดว่าไม่ใช่ประเด็นสำคัญ หากระหว่างการปฏิบัติงานตั้งแต่เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ จนกระทั่งเกษียณอายุงาน ต่างก็รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ องค์การควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเสมือนครอบครัวขององค์การอย่างแท้จริง
- ควรมีการพิจารณาการจ้างที่ปรึกษาเชิงลึกให้มากยิ่งขึ้น มีการระบุเงื่อนไขของการจ้างงานให้เป็นรูปธรรมและมีการรายงานผลงานอย่างเป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ เนื่องจากในปัจจุบันที่ปรึกษาอาจจะไม่ได้แสดงความสามารถที่เหมาะสมกับอัตราค่าตอบแทนและระยะเวลาการจ้างงาน หรือบางหน่วยงานมีการจ้างงานแฝง ทำให้สูญเสียเวลาและสูญเสียทรัพยากรโดยไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวมเท่าที่ควร ดังนั้นส่วนงานที่ได้รับการอนุมัติให้จ้างที่ปรึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับคุณภาพการจ้างงาน ตลอดจนการดูแลที่ปรึกษาเสมือนบุคลากรสำคัญ เทียบเท่ากับบุคลากรประจำหรือไม่ให้ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน
- ด้วยในปัจจุบัน พนักงานที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระยะห่างทางช่วงวัยกันมากจนทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยขึ้น ซึ่งส่งผลให้คนรุ่นใหม่ยังไม่พร้อมที่จะเข้ามารับตำแหน่งทดแทนคนรุ่นเก่าได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว แล้วเข้ามาแก้ไขอย่างจริงจัง โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหาอาจจำเป็นต้องมีตำแหน่งที่ปรึกษาประจำส่วนงานไปก่อน ซึ่งการจ้างผู้เกษียณจากส่วนงานเดิมให้เข้ามาให้คำแนะนำคนรุ่นใหม่ต่อไปในส่วนงานนั้น ๆ อาจจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ
- อยากให้มหาวิทยาลัยพิจารณาการต่ออายุงานของพนักงานมหาวิทยาลัย แบบพิจารณาจ้างงานเป็นสัญญาอายุ 3-5 ปี ในลักษณะที่สอดคล้องกับที่ข้าราชการกำลังพิจารณาต่ออายุราชการถึง 65 ปีด้วย เพราะปัจจุบันองค์การกำลังขาดแคลนบุคลากรผู้ที่มีประสบการณ์ที่จะทำงานให้กับส่วนราชการ เช่น ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากคนรุ่นใหม่มักมีแนวคิดที่ไม่ได้สนใจจะทำงานในส่วนราชการอย่างแท้จริง

หรือหากมาทำ ก็จะเป็นการทำงานแบบระยะสั้น หรือชั่วคราว ซึ่งคนรุ่นใหม่มีอัตราการลาออกสูงมาก ในขณะที่เดียวกันควรจะพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้สามารถดึงดูดผู้ที่เข้ามาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในรูปแบบการจ้างปกติด้วย เพราะจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานกับมหาวิทยาลัยไปได้เป็นระยะเวลานาน จนสามารถส่งมอบประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้ว องค์กรควรจะทำให้ความสำคัญกับการจ้างที่ปรึกษาในส่วนงาน ทั้งการทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกเท่าเทียมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร รวมไปถึงส่วนงานทั้งส่วนงานย่อยและส่วนงานกลางควรมีการวางแผนเรื่องกำลังคนให้มีความชัดเจน สอดคล้องและตอบโจทย์กับปัญหาสถานะที่กำลังจะขาดแคลนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน และปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการทำงานของคนรุ่นใหม่ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้อย่างราบรื่น และจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยการต่ออายุงานหรือการจ้างงานของผู้สูงอายุในองค์การ ภาครัฐศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากในปัจจุบันอัตราการเกิดของประชากรมีจำนวนน้อยลงและประชากรในวัยแรงงานมีจำนวนลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเรื่องของประชากรวัยทำงานต่อไปในอนาคตอันไกลอย่างแน่นอน ประกอบกับมีการพัฒนาระบบทางการแพทย์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคคลมีอายุขัยที่ยืนยาวมากยิ่งขึ้น ดังนั้นแนวคิดในการปรับอายุการทำงานจากเดิมที่สิ้นสุดอายุการทำงานเมื่อมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ อาจจะต้องเปลี่ยนไปเป็น หกสิบห้าปีหรือเจ็ดสิบปีบริบูรณ์ หรือแม้กระทั่งการจ้างงานผู้สูงอายุให้กลับเข้ามาทำงานในระบบที่มีสวัสดิการรองรับและมีกฎหมายคุ้มครองเสมือนบุคคลในวัยอื่น ๆ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนไป และเป็นการดึงเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อต้องการทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของส่วนงาน และเพื่อต้องการทราบความต้องการในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาสำหรับส่วนงานที่ยังไม่มีการต่ออายุหรือการจ้างงานในรูปแบบดังกล่าว ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยการคัดเลือกจากส่วนงานที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 9 ส่วนงาน ซึ่งแบ่งตามโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยได้ทั้งหมด 7 กลุ่ม รวม 36 ส่วนงานแล้วนั้น ผู้วิจัยจะขอสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 5.1 ข้อมูลการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 5.2 ปัจจัยและอุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 5.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อมูลการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยพบว่าอัตราการต่ออายุงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้วให้ปฏิบัติงานต่อไปนั้น ในปัจจุบันยังไม่มี การต่ออายุงานในลักษณะของการขยายอายุเกษียณออกไป เนื่องจากยังไม่

มีระเบียบข้อบังคับขององค์การออกมารองรับให้มีการต่ออายุงานในลักษณะดังกล่าว ดังนั้นจึงเป็นการจ้างงานในลักษณะที่ทำสัญญาการปฏิบัติงานเป็นรายปีสำหรับผู้สูงอายุที่ประสงค์จะปฏิบัติงานต่อไป แทน แต่การจ้างงานผู้สูงอายุในองค์การไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม ล้วนต้องอาศัยกฎหมายเป็นตัวรองรับโดยมีใจความสำคัญว่า การจ้างงานนั้นจะต้องมีความจำเป็นและขาดแคลน รวมไปถึงการเบิกจ่ายงบประมาณนั้น หน่วยงานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบด้วยตนเอง

สำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์การยังมีปริมาณค่อนข้างน้อย และอย่างที่ได้อธิบายไปในข้างต้นว่า การจ้างงานผู้สูงอายุสำหรับส่วนงานที่มีความจำเป็น ตัวอย่างเช่น การจ้างงานในตำแหน่งที่ปรึกษาภายในส่วนงานนั้น ถือเป็นการจัดจ้างและใช้งบประมาณของส่วนงานเอง ไม่ได้เป็นการจ้างงานจากทางมหาวิทยาลัย จึงทำให้มีการจ้างงานในลักษณะดังกล่าวค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับ การจ้างงานในลักษณะอื่น ๆ สำหรับเหตุผลโดยรวมในการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคือ ส่วนงานต้องการความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ องค์ความรู้ ทักษะในการทำงาน ความสามารถเฉพาะทางในการแก้ไขปัญหา

5.2 ปัจจัยและอุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดการจ้างงาน หรือส่งผลให้มีการตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุนั้นมีหลายปัจจัย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานและเป็นคุณสมบัติที่ทำให้เกิดการจ้างงานในรูปแบบของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาประมาณหนึ่งแล้ว ตัวอย่างเช่น ปัจจัยทางด้านองค์ความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านความสำคัญและความจำเป็นของลักษณะงานที่ทำให้มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่ส่วนงานต้องการให้มาปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือ ปัจจัยทางด้านการขาดแคลนบุคลากรที่จะต้องดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และทดแทนผู้ที่เกษียณออกไป แต่ส่วนงานไม่สามารถพัฒนาบุคลากรมาทดแทนได้ทันกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ค้นพบปัจจัยที่น่าสนใจเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างอีกด้วย เช่น ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายให้บุคลากรรุ่นถัดไป และปัจจัยทางด้านความผูกพันของผู้สูงอายุที่มีต่อองค์การในแง่บวก โดยสรุปแล้วปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการว่าจ้างผู้สูงอายุในส่วนงานทั้งสิ้น องค์การควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ และนำเอาข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของการจ้างงานต่อไป

2) อุปสรรคในการต่ออายุหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าอุปสรรคหรือปัญหาที่ส่งผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุนั้นมีหลายปัจจัย ตัวอย่างเช่น ปัจจัยทางด้านสุขภาพของผู้เกษียณ ปัจจัยทางด้านงบประมาณไม่เพียงพอหรือไม่ มีงบประมาณสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุ ปัจจัยทางด้านความไม่ต้องการปฏิบัติงานต่อไปของผู้สูงอายุเอง ปัจจัยทางด้านคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปรึกษา และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่สอดคล้องกันของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่องค์กรควรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับปัญหาบางประเด็นสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวขององค์กรเอง หรือบางประเด็นอาจจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการ หรือการหยิบยกประเด็นปัญหาดังกล่าวขึ้นมาเป็นวาระที่สำคัญทางการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วเสนอต่อผู้มีอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างต่อไป

5.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุ

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าทุกส่วนงานมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องของการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษานั้นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อส่วนงาน หากส่วนงานสามารถดำเนินการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาได้ ทุกส่วนงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานั้นมีแนวโน้มและความต้องการที่จะจ้างงานผู้สูงอายุให้กับส่วนงานของตนเอง เนื่องจากในปัจจุบันที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างสัดส่วนของประชากรในวัยทำงานทุกช่วงวัย และการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องการคนที่มีประสบการณ์ องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะในการทำงานจริง หากเกิดปัญหาบางอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขได้หรือแก้ไขได้ยาก การที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน พวกเขาเหล่านั้นจะมีทักษะบางอย่างที่สำคัญและจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะส่งผลเสียแก่องค์กรหากไม่รีบแก้ไขหรือหาทางออกให้ทัน่วงที และอีกประการหนึ่งคือ การมีที่ปรึกษาในองค์กรจะช่วยให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

สำหรับการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมในปัจจุบันที่มีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และอัตราการเกิดของประชากรรุ่นใหม่ลดลงไปเรื่อย ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย ทำให้หลาย ๆ องค์กรอาจจะต้องหันมาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่องค์กรกำลังจะเผชิญในอนาคต เช่น การปรับเปลี่ยนอายุการทำงานของผู้สูงอายุให้มีระยะเวลาการทำงานที่นานขึ้น การเพิ่มปัจจัยสนับสนุนทั้งทางด้านร่างและจิตใจให้เป็นแรงจูงใจในการดึงดูดบุคคลเข้ามาทำงาน และการรักษาบุคคลให้ทำงาน

กับองค์การไปได้อย่างยาวนาน รวมไปถึงการสนับสนุนทางด้านสังคมเพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรอันจะส่งผลต่อด้านส่วนบุคคลและด้านส่วนรวม เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาวิจัย

- 1.1 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเดียว หากมีการผสมผสานงานวิจัยเชิงปริมาณด้วย จะทำให้งานวิจัยมีมุมมองและข้อมูลที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
- 1.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาขององค์การในรูปแบบมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียว หากมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การในระดับที่เท่ากัน อาจจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ น่าสนใจและสามารถนำข้อมูลนั้นไปพัฒนางานวิจัยเชิงลึกได้มากขึ้น

2) ข้อเสนอแนะต่อการจ้างงาน

- 2.1 องค์การควรมีการวางแผนเรื่องกำลังคนให้มีความชัดเจน และสอดคล้องต่อภารกิจของ องค์การ ทั้งผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุงาน และผู้ที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน
- 2.2 การหาปัจจัยสนับสนุนให้แก่บุคลากรทุกช่วงวัยในองค์การ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากร เหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์การไปได้อย่างยาวนาน และเกิดการพัฒนาตนเองให้มี ศักยภาพอยู่ตลอดเวลา
- 2.3 ควรมีการแก้ไขระเบียบ ข้อบังคับ ในเรื่องการจ้างงานผู้สูงอายุให้สอดคล้องและ เหมาะสมกับการทำงานของผู้สูงอายุ โดยอาจจะมุ่งเน้นประเด็นเรื่องการปรับอัตราค่าจ้าง ประจำ งบประมาณ และสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานต่อไป
- 2.4 ควรมีการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สูงอายุที่จะมารับตำแหน่งที่ปรึกษาในองค์การให้ เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างดังต่อไปนี้
 - คุณสมบัติทางวิชาการ เช่น การมีผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง หรือการได้ตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ
 - คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เช่น การดำรงตำแหน่งทางการบริหาร หรือตำแหน่งที่เป็น ประโยชน์ต่อส่วนงานนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
 - ความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน

บรรณานุกรม

- Baltes, P. B., & Freund, A. M. (2003). *Human strengths as the orchestration of wisdom and selective optimization with compensation*. America: American Psychological Association.
- Boris B. Baltes, & Cort W. Rudolph. (2007). The Theory of Selection, Optimization, and Compensation *The Oxford Handbook of Retirement*(7), 88-90.
- Eddy S. W. Ng, & Alan Law. (2014). Keeping Up! Older Workers' Adaptation in the Workplace after Age 55. *Canadian Journal on Aging*, 33(1), 1-14.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*: Psychological Review.
- แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล, & ศุภชัย ศรีสุชาติ. (2559). ถอดบทเรียนสถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานสูงวัย. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- ไพลิน จินตามณีพร. (2560). แนวทางการจ้างแรงงานสูงวัยในสถานประกอบการ. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, กรุงเทพมหานคร.
- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2562). สถิติผู้สูงอายุในกรุงเทพมหานคร. Retrieved from <http://www.dop.go.th/th/know/side/1/1/50>
- กฤษ บัวเลิศ. (2555). การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและศักยภาพในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง,
- กองบริหารข้อมูลตลาดแรงงาน. (2561). การส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุไทยและนานาชาติ. Retrieved from https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/7ab1c14b2082216c6c3ea5100c73408a.pdf
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563). ข้อมูลและสถิติจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัย. Retrieved from <https://www.chula.ac.th/about/overview/facts-and-stats/>
- ทิพรัตน์ มาระเนตร์. (2555). การตัดสินใจทำงานของข้าราชการผู้สูงอายุหลังเกษียณ. (เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
- ธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว. (2559). โครงการศึกษาการจ้างแรงงานผู้สูงอายุในภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุ.

- นนุช สุนทรชวากานต์. (2559). การทำงานและผลตอบแทนแรงงานของผู้สูงอายุไทย. วารสารนักบริหาร, 36(1), 62-78.
- พรรัตน์ แสงเดชา. (2561). การจ้างงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมภาคตะวันออกของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 15(2), 135-137.
- รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ. (2559). กรอบแนวคิดการจ้างงานผู้สูงอายุ. Retrieved from <https://thaitgri.org/?p=37647>
- สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ. (2556). การเสริมสร้างโอกาสด้านอาชีพและการทำงานของ ผู้สูงอายุ. บทความวิชาการ.
- สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ , & นนุช อินทวิเศษ. (2551). โครงการนำร่องศึกษาความเหมาะสม ในการทำงานของแรงงานหลังเกษียณอายุ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงาน ก.พ. (2551). พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 108 Retrieved from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/law/act_law2551.pdf
- สำนักงาน ก.พ. (2552). กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 Retrieved from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/w24-2552_0.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). สถานการณ์การเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุของประเทศไทย. Retrieved from http://www.dop.go.th/download/knowledge/knowledge_th_20160203150428_1.pdf
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาฯ. (2551). ระเบียบจุฬาฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มี อายุหกสิบปีขึ้นไปปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551. Retrieved from [hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/06/02ระเบียบพนักงาน - 2551.pdf](http://hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/06/02ระเบียบพนักงาน-2551.pdf).
- สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาฯ. (2557). ข้อบังคับจุฬาฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 Retrieved from [hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/06/02 ข้อบังคับ-2557.pdf](http://hrm.chula.ac.th/newhrm/wp-content/uploads/2017/06/02ข้อบังคับ-2557.pdf).



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ความต้องการต่ออายุงาน/จ้างงานผู้สูงอายุในหน่วยงาน ตำแหน่งที่ปรึกษา

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ
กรณีศึกษาสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย จึงขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลของท่านจะเป็น
ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านถือเป็นความลับ ผู้วิจัยจะใช้เพื่อวิเคราะห์และ
นำเสนอผลการวิจัยเพียงเท่านั้น

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้ประกอบไปด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความต้องการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในหน่วยงาน ลักษณะปลายเปิด
จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- อายุ ต่ำกว่า 31 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี
- ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าสายงาน ผู้อำนวยการฝ่าย
 ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก อื่นๆ.....
- หน่วยงาน.....

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความต้องการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในหน่วยงาน

- ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีการต่ออายุงาน หรือจ้างงานผู้สูงอายุในลักษณะเป็นที่ปรึกษา
ของหน่วยงานหรือไม่

มีการต่ออายุงาน จำนวน.....คน มีการจ้างงาน จำนวน.....คน

รายละเอียดดังนี้

No.	ชื่อ-สกุล*	ตำแหน่ง	ลักษณะงาน	ระยะเวลา (ต่ออายุ/จ้างงาน)	จำนวน ชม./วัน	เหตุผลที่ต่ออายุ/ จ้างงาน
1						
2						
3						

* หากท่านไม่ประสงค์จะกรอกชื่อ-สกุลของผู้สูงอายุในหน่วยงาน ท่านสามารถข้ามข้อมูลส่วนนี้ได้ค่ะ

ไม่มีการต่ออายุ หรือการจ้างงาน

เหตุผลที่หน่วยงานของท่านไม่มีการต่ออายุ/จ้างงาน.....

.....

.....

.....

2. หากหน่วยงานของท่านมีความต้องการต่ออายุงาน หรือจ้างงานผู้สูงอายุในลักษณะตำแหน่งที่
 ปรีกษาของหน่วยงาน **ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญ หรือมีส่วนช่วยในการ
 ตัดสินใจต่ออายุงาน หรือจ้างงานผู้สูงอายุ (เลือกได้หลายข้อ)**

___ องค์ความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ___ ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

___ ความสำคัญและความจำเป็นของลักษณะงาน ___ ค่าตอบแทนของผู้ปฏิบัติงาน

___ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ___ ขาดแคลนบุคลากรและไม่สามารถพัฒนาบุคลากรทดแทนได้ทัน

___ อื่นๆ โปรดระบุ.....

3. ท่านคิดว่า**มีอุปสรรคหรือปัญหาใดบ้าง**ที่ทำให้ไม่สามารถต่ออายุงาน หรือจ้างงานผู้สูงอายุใน
 ลักษณะตำแหน่งที่ปรีกษาของหน่วยงาน (เลือกได้หลายข้อ)

___ งบประมาณไม่เพียงพอ/ไม่มีงบประมาณ ___ ผู้เกษียณไม่ต้องการต่ออายุ หรือจ้างงาน

___ สุขภาพของผู้เกษียณ ___ คุณสมบัติในตำแหน่งที่ปรีกษาของผู้เกษียณ

___ อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ท่านคิดว่าโดยภาพรวมแล้ว ในปัจจุบันการต่ออายุงานหรือการจ้างงานผู้สูงอายุมีความจำเป็น
 หรือไม่

มีความจำเป็น

เหตุผล.....

.....

ไม่มีความจำเป็น

เหตุผล.....

.....

5. ท่านทราบรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 หรือไม่

ทราบ

ไม่ทราบ

6. ปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 หมวด 2 หลักเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อ 24 มีใจความสำคัญคือ การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไปไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำ โดยให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี และต้องมีการตรวจสอบสภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และบันทึกข้อความ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง การว่าจ้างบุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (16 พค 57) มีใจความสำคัญคือ การต่ออายุงานหรือจ้างงานผู้เกษียณอายุนั้น เนื่องจากการกำหนดกรอบอัตราใหม่ จึงให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง

- 6.1 ท่านรู้สึกอย่างไรกับข้อความนี้ “การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไปโดยไม่นับเป็นกรอบอัตรากำลังประจำ”

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย ควรปรับปรุง.....

- 6.2 ท่านรู้สึกอย่างไรกับข้อความนี้ “การให้ผู้เกษียณอายุงานปฏิบัติงานต่อไป โดยให้ทำสัญญาปฏิบัติงานเป็นรายปี”

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย ควรปรับปรุง.....

- 6.3 ท่านรู้สึกอย่างไรกับข้อความนี้ “การให้ผู้เกษียณอายุตรวจสอบสภาพร่างกายและจิตใจเพื่อแสดงว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่”

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย ควรปรับปรุง.....

6.4 ท่านรู้สึกอย่างไรกับข้อความนี้ “การต่ออายุงานหรือจ้างงานผู้เกษียณอายุนั้น เนื่องจากเป็นการกำหนดกรอบอัตราใหม่ จึงให้เบิกจ่ายจากเงินรายได้ของส่วนงานเอง”

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย ควรปรับปรุง.....

7. ข้อเสนอแนะต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

ผู้จัดทำ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กานติมา วณิชดำรงศักดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	10 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY