มาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ

Legal measures to promote the employment of the elderly

กษิดิ์เดช สุทธิวานิช
วรัญญา สมศิริ
สุจินดา อิ่มเงิน
ปัณณภัสร์ เลิศวริษฐ์กุล
นปภัช ถิรพัฒน์ธนโภคิณ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณกองทุนเพื่อการวิจัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปรากฏการณ์การจ้างงานของบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย ท่ามกลางบริบทของการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ โดยใช้กรอบทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) และทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) เป็นฐานในการวิเคราะห์ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรสูงอายุ รวมทั้งใช้เครื่องมือในการวิจัยคือ การวิเคราะห์เอกสารนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยใช้การวิเคราะห์เชิงแก่น (Thematic Analysis) และการวิเคราะห์เชิงกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเชิงสถาบัน เช่น กรอบกฎหมายและนโยบายภาครัฐ เป็นข้อจำกัดสำคัญในการจ้างงาน ในขณะที่ปัจจัยเชิงทุนมนุษย์และการจัดการความรู้สะท้อนถึงคุณค่าของบุคลากรสูงอายุในการถ่ายทอดความรู้และเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัย จากข้อค้นพบดังกล่าวงานวิจัยนี้จึงเสนอว่า การออกแบบนโยบายเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งด้านกฎหมาย สังคม และการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนความท้าทายของสังคมสูงวัยให้เป็นโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์สำหรับระบบอุดมศึกษาไทย

Abstract

This research examines the extension of older people as university staff in Thailand in the context of an ageing society. The study is grounded in Institutional Theory, Human Capital Theory, the Active Ageing Framework, and Knowledge Management Theory. The research design employed a qualitative methodology, incorporating a combination of in-depth interviews with senior executives, human resource officers, and older individuals, as well as documentary analysis of policy documents. The data were analyzed through thematic analysis and cross-case analysis to identify similarities and differences between institutions. The research revealed that institutional factors, particularly legal and policy constraints, presented barriers to extensions of employment. Simultaneously, the human capital and knowledge management elements highlighted the value that senior employees bring to knowledge transfer and knowledge capacity building. The study argues that an integrated policy approach, which seeks to address legal, social, and human resource aspects, is essential for addressing the challenges of transforming primary institutional factors to achieve an economically and socially sustainable future in Thai higher educatio

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง มาตรการทางกฎหมายเพื่อการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยขอขอบคุณคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้บริหารคณะบริหารธุรกิจ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก คณบดีคณะบริหารธุรกิจ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บุคลากรสูงอายุหรือเพิ่งเกษียณอายุ สายวิชาการและสายสนับสนุน

คณะผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่จะนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงมาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ

หัวหน้าโครงการวิจัย
กษิดิ์เดช สุทธิวานิช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
Abstract	ข
กิติกรรมประกาศ	ค
สารบัญเรื่อง	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 วิธีการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 คำนิยามศัพท์	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 สถานการณ์และนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุ	9
2.1.1 สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุและผลกระทบต่อกำลังคนในประเทศไทยและภาคอุดมศึกษา	9
2.1.2 แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing) และความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ	10
2.1.3 นโยบาย กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเกษียณอายุและการจ้างงานผู้สูงอายุ	10
2.1.4 สภาพการจ้างงานผู้สูงอายุในต่างประเทศและบทเรียนสำหรับประเทศไทย	11
2.2 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี	12
2.2.1 ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)	12
2.2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.3 แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework)	16
2.2.4 ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory)	17
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ	19
2.3.1 ปัจจัยเชิงองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ	19
2.3.2 ปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ	20
2.3.3 ปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ	22
2.3.4 งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ	23
2.3.5 งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ	24
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	26
2.4.1 การพัฒนากรอบแนวคิด	27
2.4.2 ตัวแปรและความสัมพันธ์	27
2.4.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	**30**
3.1 รูปแบบและแนวทางการวิจัย	30
3.2 การเลือกพื้นที่ศึกษา	31
3.3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก	31
3.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเกณฑ์การคัดเลือก	31
3.3.2 หลักการความอิ่มตัวของข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม	32
3.4 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.4.1 การวิเคราะห์เอกสาร	33
3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	34
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.5.1 การเตรียมการและขออนุญาต	34
3.5.2 กระบวนการเก็บข้อมูลภาคสนาม	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.6.1 การถอดเทปและการเตรียมข้อมูล	35
3.6.2 การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น (Thematic Analysis)	36
3.6.3 การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis)	37
3.7 การประกันคุณภาพการวิจัย	37
3.7.1 กระบวนการสร้างความเชื่อใจ (Trustworthiness)	37
3.7.2 การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)	38
3.8 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัย	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**39**
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	39
4.1.1 ผู้บริหารระดับสูง	40
4.1.2 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	40
4.1.3 บุคลากรสูงอายุ	41
4.2 ผลการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Findings)	41
4.2.1 ปัจจัยเชิงองค์กร (Organizational Factors)	42
4.2.2 ปัจจัยเชิงสถาบัน (Institutional Factors)	44
4.2.3 ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ	45
4.2.4 ความท้าทายและอุปสรรคของการจ้างงานผู้สูงอายุ	47
4.3 การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis)	49
4.4 การสรุปผลการวิจัย	51
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสอแนะ	**54**
5.1 สรุปผลการวิจัย	54
5.2 การอภิปรายตามประเด็นการวิจัย	54
5.2.1 ปัจจัยเชิงองค์กร	55
5.2.2 ปัจจัยเชิงสถาบัน	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.3 ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ	58
5.2.4 ความท้าทายและอุปสรรคของการจ้างงานผู้สูงอายุ	60
5.2.5 การบูรณาการกรอบแนวคิดทางทฤษฎี	62
5.2.6 ข้อค้นพบใหม่และการขยายองค์ความรู้	64
5.2.7 สรุปการอภิปรายผล	65
5.3 ข้อเสนอแนะ	66
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐ	66
5.3.2 ข้อเสนอเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคต	70
5.3.3 บทสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ	72
บรรณานุกรม	**74**
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	**80**
ประวัติผู้วิจัย	**95**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารระดับสูง	40
4.2	ลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	40
4.3	ลักษณะทั่วไปของบุคลากรสูงอายุ	41

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	29

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ระดับโลกที่ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยที่ตามข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567) พบว่า อัตราส่วนผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) ของไทยในปี 2566 อยู่ที่ร้อยละ 20.1 ของประชากรรวม และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.0 ในปี 2573 และร้อยละ 37.2 ในปี 2583 (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2565) การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการวางแผนด้านสวัสดิการสังคมและการดูแลสุขภาพเท่านั้น แต่ยังกระทบต่อตลาดแรงงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่พึ่งพาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง สำหรับภาคอุดมศึกษาของไทยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยรัฐเป็นหนึ่งในสถาบันที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยรัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งได้สะสมองค์ความรู้และทักษะการทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน การเกษียณอายุของบุคลากรกลุ่มนี้จึงอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการศึกษา (สุชาดา รังสิตนานนท์, 2563; ชญานุช จาตุรจินดา, 2566) ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยรัฐจำนวน 38 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2566) ซึ่งมีบุคลากรรวมทั้งสิ้นประมาณ 85,000 คน โดยเป็นสายวิชาการประมาณ 45,000 คน และสายสนับสนุนประมาณ 40,000 คน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) จากการวิเคราะห์โครงสร้างอายุของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรัฐพบว่า บุคลากรที่มีอายุใกล้เกษียณ (อายุ 55-60 ปี) มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและคาดการณ์ว่าในช่วงทศวรรษหน้าจะมีบุคลากรเกษียณอายุราชการจำนวนมากในหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะในสาขาที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

แนวคิดหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมของผู้สูงอายุคือ แนวคิด "พฤฒพลัง" (Active Ageing) ตามกรอบขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 2002) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษา

คุณภาพชีวิตและศักยภาพของตนเอง ทำให้การจ้างงานต่อเนื่องจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา พร้อมทั้งช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ (Fries, 2012; Bloom et al., 2015) งานวิจัยในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศแสดงให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุต่อเนื่องไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้สูงอายุเอง แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจากการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการขยายอายุราชการหรือการจ้างงานผู้สูงอายุในภาครัฐและมหาวิทยาลัยของไทยอยู่แล้ว เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 108 ที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนออกจากราชการเมื่อมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ แต่ยังมีข้อยกเว้นสำหรับกรณีพิเศษ และกฎของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 ที่เปิดโอกาสให้มีการขยายเวลาราชการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) การนำไปปฏิบัติในแต่ละมหาวิทยาลัยยังคงมีความหลากหลายและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่ยังไม่มีการศึกษาอย่างเป็นระบบ จากงานวิจัยของชญานุช จาตุรจินดา (2566) พบว่ามีความคลุมเครือของนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐ ทำให้เกิดการตีความและการปฏิบัติที่แตกต่างกันในแต่ละสถาบัน ในขณะที่งานวิจัยของกานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์ (2563) ที่ศึกษากรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ามีการจ้างงานในลักษณะเฉพาะกรณีมากกว่าการต่ออายุงานที่เป็นระบบและยังขาดการประเมินอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับประโยชน์และความท้าทายของการจ้างงานผู้สูงอายุต่อเนื่อง

ปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยกำลังเผชิญคือความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงอายุในยุคที่โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไป ปรากฏการณ์ "การจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ" ในมหาวิทยาลัยรัฐมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายมิติ ทั้งปัจจัยเชิงองค์กร เช่น นโยบายภายใน วัฒนธรรมองค์กร การออกแบบงาน ทัศนคติของผู้บริหาร และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย และปัจจัยเชิงสถาบัน เช่น กฎหมายระดับชาติ นโยบายของรัฐบาล บรรทัดฐานทางวิชาการ และความคาดหวังของสังคม ที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างซับซ้อน นอกจากนี้ยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยรัฐในการจ้างงานบุคลากรสูงอายุ ตลอดจนการรับรู้ถึงประโยชน์และความท้าทายที่แท้จริงจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในบริบทของมหาวิทยาลัยรัฐของไทย การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การศึกษานโยบายในภาพรวม หรือศึกษาเฉพาะกรณีของสถาบันใดสถาบันหนึ่ง โดยขาดการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะแตกต่างกัน และยังไม่มีการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันในลักษณะที่เป็นระบบ สำหรับช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการขาดแคลนงานวิจัยที่ศึกษาการรับรู้และทัศนคติของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล บุคลากรสูงอายุที่ได้รับการจ้างงานต่อเนื่อง และบุคลากรกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องต่อประโยชน์และความท้าทายของการจ้างงานบุคลากรสูงอายุต่อเนื่อง การศึกษาเชิงคุณภาพที่ลงลึกในมุมมองและประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้องจะช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนของปรากฏการณ์นี้และสามารถพัฒนาข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง การขาดแคลนข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบของการจ้างงานบุคลากรสูงอายุต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ ความต่อเนื่องของงานวิจัยและการสอน ตลอดจนผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรรุ่นใหม่ ทำให้ยากต่อการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่สมดุลและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อปรากฏการณ์การจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย โดยครอบคลุมถึงกระบวนการตัดสินใจ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และการรับรู้ถึงประโยชน์และความท้าทายจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่เหมาะสมและยั่งยืน การศึกษานี้จะไม่เพียงแต่เติมเต็มช่องว่างทางวิชาการที่มีอยู่ แต่ยังจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยรัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทยในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงปรากฏการณ์การจ้างงานของบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อปรากฏการณ์ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยองค์กรต่อการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย

2. เพื่อศึกษากฎหมายและวิเคราะห์บทบาทในการกำหนดการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรผู้สูงอายุทั้งปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันที่เป็นทางการและปัจจัยเชิงสถาบันที่ไม่เป็นทางการ

3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรผู้สูงอายุที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการวิจัยมีความเป็นระบบและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ โดยครอบคลุมบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 58 ปีขึ้นไป หรือผู้ที่ได้รับการจ้างงานหลังเกษียณอายุราชการ (60 ปี) ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย การศึกษาจะครอบคลุมถึงกระบวนการตัดสินใจในการจ้างงาน รูปแบบการจ้างงาน (เช่น การขยายเวลาราชการ สัญญาจ้างพิเศษ ตำแหน่งที่ปรึกษา) แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การรับรู้ประโยชน์และความท้าทายจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้องและการพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาจะดำเนินการในมหาวิทยาลัยรัฐของไทยที่ได้รับการคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ความหลากหลายในด้านต่างๆ ได้แก่ ขนาดของมหาวิทยาลัย (จำนวนบุคลากรและนักศึกษา) ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้) กลุ่มสาขาวิชาหลัก (วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ การศึกษา) และประสบการณ์หรือนโยบายที่โดดเด่นในการจ้างงานบุคลากรสูงอายุ มหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตด้านเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2568 โดยมุ่งเน้นศึกษานโยบาย แนวปฏิบัติและสถานการณ์การจ้างงานบุคลากรสูงอายุที่เป็นปัจจุบัน ในส่วนของการศึกษาเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิครอบคลุมช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2558-2567) เพื่อให้เห็นแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและแนวปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยใช้ข้อมูลจากแหล่งที่มาหลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม น่าเชื่อถือ และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ โดยแบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภทหลัก

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมโดยตรงจากแหล่งข้อมูลต้นฉบับ เพื่อตอบคำถามการวิจัยเฉพาะ ประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) เป็นแหล่งข้อมูลหลักของการศึกษาโดยดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ บุคลากรสูงอายุที่ได้รับการจ้างงานต่อเนื่อง การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 60-90 นาทีต่อครั้ง และจะมีการบันทึกเสียงพร้อมการจดบันทึกเพิ่มเติม

2. การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ในบางกรณีที่เหมาะสมเพื่อสังเกตบรรยากาศการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสูงอายุกับบุคลากรกลุ่มอื่นและสภาพแวดล้อมการทำงานที่อาจส่งผลต่อการจ้างงานต่อเนื่อง

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวมไว้แล้ว ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและสนับสนุนข้อค้นพบจากข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย

1. เอกสารระดับชาติ ได้แก่ พระราชบัญญัติ กฎ ก.พ. นโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์ชาติ และรายงานสถิติประชากรและแรงงาน

2. เอกสารระดับสถาบัน ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากร รายงานประจำปี รายงานการประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. วรรณกรรมทางวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทุนมนุษย์ และแนวคิดพฤฒพลัง

4. ข้อมูลสถิติและฐานข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และฐานข้อมูลการวิจัยทางวิชาการ

1.4 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ที่เน้นการทำความเข้าใจเชิงลึกและการตีความหมายของปรากฏการณ์ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริง (Creswell & Poth, 2018) โดยมีรายละเอียดวิธีการดังนี้

โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ผสมผสานกับการศึกษากรณี (Case Study Approach) เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์และมุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ พร้อมทั้งวิเคราะห์บริบทเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ศึกษา

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขออนุญาตจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ติดต่อประสานงานกับมหาวิทยาลัยเป้าหมาย และจัดเตรียมเครื่องมือการวิจัย การศึกษาเอกสาร เป็นการทบทวนเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับแต่ละมหาวิทยาลัยก่อนการเก็บข้อมูลภาคสนาม

การเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามลำดับ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) บุคลากรสูงอายุ พร้อมการสังเกตการณ์เมื่อเหมาะสม การตรวจสอบและเก็บเพิ่มเติม โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหากจำเป็น จนกระทั่งข้อมูลครบถ้วน

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษานี้ ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจ้างงานบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบุคลากรหรือนโยบาย คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน จำนวนประมาณ 15-20 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ระดับกำหนดนโยบายและระดับปฏิบัติการ จำนวนประมาณ 15-20 ท่าน

กลุ่มที่ 3 บุคลากรสูงอายุ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ได้รับการจ้างงานต่อเนื่องหรือกำลังอยู่ในกระบวนการพิจารณา หรือเพิ่งเกษียณอายุแต่มีประสบการณ์เกี่ยวข้อง จำนวนประมาณ 15-20 ท่าน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของคณะ/หน่วยงานและลักษณะงาน

จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับหลักการความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) โดยคาดว่าจะมีผู้ให้ข้อมูลรวมประมาณ 45-60 ท่าน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรสูงอายุในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในยุคของสังคมผู้สูงอายุ การศึกษาจะเสริมสร้างความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) และแนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing) ในบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและมีลักษณะเฉพาะตัวสูง เช่น มหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจในการออกแบบ หรือปรับปรุงนโยบายการจ้างงานบุคลากรสูงอายุให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ขององค์กรและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรสูงอายุได้อย่างเต็มศักยภาพ

3. เพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรสูงอายุในฐานะทรัพยากรที่มีค่าของสังคม และสนับสนุนการสร้างสังคมที่เอื้อต่อการทำงานและการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ (Age-Friendly Society) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพฤฒพลังและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ ผลการศึกษาจะช่วยเปลี่ยนทัศนคติของสังคมต่อผู้สูงอายุจากการมองเป็นภาระสู่การมองเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่สังคมต่อไป

1.6 คำนิยามศัพท์

1. การจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยรัฐของไทยที่มีอายุตั้งแต่ 58 ปีขึ้นไป หรือผู้ที่ครบกำหนดเกษียณอายุราชการตามปกติ (60 ปี) ยังคงปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยรูปแบบการจ้างงาน เช่น การขยายเวลาราชการ สัญญาจ้างพิเศษ ตำแหน่งที่ปรึกษา ลักษณะงานที่มอบหมาย เงื่อนไขการจ้างและผลลัพธ์ที่รับรู้จากการจ้างงานนั้น

2. บุคลากรสูงอายุ หมายถึง บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยรัฐของไทยที่มีอายุตั้งแต่ 58 ปีขึ้นไป หรือผู้ที่ได้รับการจ้างงานให้ปฏิบัติงานต่อเนื่องภายหลังจากอายุเกษียณราชการตามปกติ (60 ปี)

3. ปัจจัยองค์กร หมายถึง ลักษณะ นโยบาย แนวปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ เช่น นโยบายทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร การออกแบบงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ทัศนคติของผู้บริหาร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และทรัพยากรขององค์กร

4. ปัจจัยเชิงสถาบัน หมายถึง กฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น

(1) ปัจจัยเชิงสถาบันที่เป็นทางการ: กฎหมาย นโยบายภาครัฐ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

(2) ปัจจัยเชิงสถาบันที่ไม่เป็นทางการ: บรรทัดฐานทางวิชาการ ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุและการทำงาน ความคาดหวังของสังคม

5. มหาวิทยาลัยรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายและอยู่ในกำกับของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้อง มีสถานะเป็นนิติบุคคลและดำเนินกิจกรรมทางวิชาการในระดับอุดมศึกษา

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สถานการณ์และนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุ

2.1.1 สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุและผลกระทบต่อกำลังคนในประเทศไทยและภาคอุดมศึกษา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงอายุอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตามข้อมูลการคาดประมาณประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2566) พบว่าประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไ ในปี 2566 มีจำนวน 12.9 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 19.2 ของประชากรทั้งหมด และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 26.8 ในปี 2573 และร้อยละ 35.0 ในปี 2583 การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้อัตราส่วนการพึ่งพิงของผู้สูงอายุ (Old Age Dependency Ratio) เพิ่มขึ้นจาก 30.4 คนต่อประชากรวัยแรงงาน 100 คนในปี 2566 เป็น 42.9 คนในปี 2573 และ 64.7 คนในปี 2583 ผลกระทบสำคัญต่อตลาดแรงงานคือ การลดลงของกำลังแรงงานวัยทำงาน (15-59 ปี) จาก 46.2 ล้านคนในปี 2566 เหลือ 42.1 ล้านคนในปี 2573 และ 34.1 ล้านคนในปี 2583 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) ในขณะเดียวกัน ประชากรที่จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาและเข้าสู่ตลาดแรงงานมีแนวโน้มลดลงจากการลดลงของอัตราการเกิดซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหาบุคลากรใหม่ในภาคอุดมศึกษา

สำหรับภาคอุดมศึกษาของไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยรัฐ ได้รับผลกระทบอย่างเป็นรูปธรรมตามข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2566) มหาวิทยาลัยรัฐทั้งหมด 38 แห่ง มีบุคลากรรวม 84,731 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ 44,892 คน (53.0%) และสายสนับสนุน 39,839 คน (47.0%) จากการวิเคราะห์โครงสร้างอายุพบว่า บุคลากรที่มีอายุ 50-59 ปี มีจำนวน 28,156 คน (33.2%) และอายุ 55-59 ปี มีจำนวน 14,621 คน (17.3%) ซึ่งจะเข้าสู่วัยเกษียณภายใน 5-10 ปีข้างหน้า โดยการเกษียณอายุของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรัฐ มีผลกระทบในหลายมิติ ประการแรก การสูญเสียความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมโดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ประการที่สอง ความยากลำบากในการสรรหาบุคลากรทดแทน เนื่องจากการแข่งขันกับภาคเอกชนที่เสนอสวัสดิการและค่าตอบแทนที่สูงกว่า ประการที่สาม ความไม่ต่อเนื่องในโครงการวิจัยและการสอน โดยเฉพาะในสาขาที่มีจำนวนผู้เชี่ยวชาญจำกัด นอกจากนี้ แนวโน้มการลดลงของประชากรวัยเรียนยังส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาใหม่ที่เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย ตามการคาดประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2565) จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี จะลดลงจาก 485,000 คนในปี 2566 เหลือ 420,000 คนในปี 2573 และ 350,000 คนในปี 2583 การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับ

แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพิจารณาการใช้ประโยชน์จากบุคลากรสูงอายุที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

2.1.2 แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing) และความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ

สำหรับแนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing) ที่องค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 2002) เสนอขึ้นเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ประกอบด้วยสามเสาหลัก ได้แก่ การมีส่วนร่วม (Participation) สุขภาพ (Health) และความมั่นคง (Security) โดยเน้นว่าการสูงอายุเป็นกระบวนการตลอดชีวิตที่บุคคลควรได้รับโอกาสในการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยที่การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นหนึ่งในมิติสำคัญของพฤฒพลัง Walker (2008) อธิบายว่าการทำงานของผู้สูงอายุไม่เพียงแต่ช่วยรักษาสุขภาพกายและใจ แต่ยังเป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมา การศึกษาของ Rowe และ Kahn (1997) เกี่ยวกับ "Successful Ageing" ชี้ให้เห็นว่าผู้สูงอายุที่ยังคงมีกิจกรรมที่มีความหมายและท้าทาย รวมถึงการทำงานจะมีสุขภาพจิตและการรับรู้ที่ดีกว่าผู้ที่หยุดการมีส่วนร่วมทั้งหมด สำหรับบริบทของการทำงาน Brooke (2009) ได้เสนอแนวคิด "Productive Ageing" ที่เน้นการมองผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคมได้ แนวคิดนี้ท้าทายมุมมองแบบดั้งเดิมที่มองผู้สูงอายุเป็นภาระ โดยเสนอให้มองเป็นโอกาสในการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง การประยุกต์ใช้แนวคิดพฤฒพลังในองค์กรต้องคำนึงถึงการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม Bass และ Caro (2001) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างสภาพการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อผู้สูงอายุ (Age-Friendly Workplace) จำเป็นต้องมีการออกแบบงานที่ยืดหยุ่น การจัดหาเทคโนโลยีสนับสนุน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาโปรแกรมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่นยังเป็นกลไกสำคัญในการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของผู้สูงอายุ

2.1.3 นโยบาย กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเกษียณอายุและการจ้างงานผู้สูงอายุ

กรอบกฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการเกษียณอายุและการจ้างงานผู้สูงอายุในภาครัฐไทยมีพัฒนาการที่สำคัญในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 108 กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนออกจากราชการเมื่อมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ อย่างไรก็ตาม กฎหมายได้เปิดช่องทางสำหรับการขยายเวลาราชการในกรณีพิเศษ โดยมาตรา 109 ระบุว่าข้าราชการอาจได้รับการขยายเวลาราชการ เมื่อมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อราชการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552 โดยกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ชัดเจน

ข้าราชการที่จะได้รับการขยายเวลาราชการต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ มีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษหรือมีความชำนาญเฉพาะด้านมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และมีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง ระเบียบดังกล่าวกำหนดให้การขยายเวลาราชการทำได้ครั้งละไม่เกิน 1 ปี และรวมกันทั้งหมดไม่เกิน 5 ปี โดยผู้ได้รับการขยายเวลาจะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเท่าเดิม แต่ไม่มีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการครองชีพที่เพิ่มขึ้น การพิจารณาขยายเวลาต้องผ่านกระบวนการประเมินและอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น สำหรับในมหาวิทยาลัยรัฐ การดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบข้างต้นมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบริบทและนโยบายของแต่ละสถาบัน มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้กำหนดระเบียบเฉพาะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจทางวิชาการ เช่น ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนรับราชการต่อไปหลังอายุ 60 ปี ซึ่งกำหนดเกณฑ์เพิ่มเติมสำหรับอาจารย์และนักวิจัย เช่น ผลงานทางวิชาการการได้รับทุนวิจัย และความต้องการของหลักสูตร นอกเหนือจากการขยายเวลาราชการแล้ว มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังมีการจ้างงานผู้เกษียณในรูปแบบอื่น เช่น การจ้างเป็นที่ปรึกษาเฉพาะโครงการ การจ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือการจ้างเป็นอาจารย์พิเศษ รูปแบบเหล่านี้ไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายข้าราชการแต่อยู่ภายใต้ระเบียบการเงินและทรัพย์สินของแต่ละมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามระเบียบเหล่านี้ยังคงมีความท้าทายหลายประการ เช่น ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์การพิจารณา การขาดแคลนงบประมาณสำหรับการจ้างงาน และการปรับสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุกับการสร้างโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่

2.1.4 สภาพการจ้างงานผู้สูงอายุในต่างประเทศและบทเรียนสำหรับประเทศไทย

การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศพัฒนาแล้วเป็นบทเรียนที่สำคัญสำหรับประเทศไทย เช่น ประเทศญี่ปุ่นที่เผชิญกับการสูงอายุของประชากรก่อนประเทศอื่น ได้พัฒนานโยบาย "Silver Human Resources Centers" ตั้งแต่ปี 1986 เพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุในลักษณะที่ยืดหยุ่น (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020) นอกจากนี้ ประเทศสิงคโปร์ได้นำแนวทางการปรับโครงสร้างงานและการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านโครงการ "Professional Conversion Programme" ที่ช่วยให้ผู้สูงอายุได้รับการพัฒนาทักษะใหม่และปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี (Ministry of Manpower Singapore, 2021) จากบทเรียนสำคัญจากต่างประเทศ ได้แก่ ความจำเป็นในการมีนโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุม การลงทุนในการพัฒนาทักษะและการปรับสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน สำหรับประเทศไทย การนำแนวทางเหล่านี้มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในภาคอุดมศึกษา จะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

2.2.1 ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory)

ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายว่าทำไมองค์กรและผู้ปฏิบัติในองค์กรจึงเลือกที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสังคมมากกว่าที่จะดำเนินการโดยอิงเพียงประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจหรือเหตุผลเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014) กรอบคิดนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์ปรากฏการณ์การจ้างงานผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยรัฐที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมซึ่งถูกกำกับทั้งโดยกฎหมาย นโยบายรัฐ วัฒนธรรมวิชาการ และความคาดหวังของสังคม

พื้นฐานแนวคิดและพัฒนาการของทฤษฎีสถาบัน

แนวคิดสถาบันเริ่มต้นจากการมองว่าสถาบันคือ “กฎของเกม” ในสังคม (Rules of the game) ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของผู้เล่นหรือองค์กร (North, 1990) ต่อมา Scott (1995, 2014) ได้พัฒนากรอบวิเคราะห์ที่โดดเด่น โดยชี้ว่าสถาบันประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. หลักด้านกฎเกณฑ์ (Regulative pillar) เช่น กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่มีผลบังคับใช้และมีบทลงโทษ

2. หลักด้านบรรทัดฐาน (Normative pillar) เช่น ค่านิยมและมาตรฐานทางสังคมที่บังคับองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ

3. หลักด้านการรับรู้เชิงวัฒนธรรม (Cultural-cognitive pillar) เช่น ความเชื่อ ความเข้าใจร่วมและกรอบความคิดที่ผู้คนใช้ในการตีความโลก

เมื่อรวมกันแล้วองค์ประกอบทั้งสามเสาสร้างแรงกดดันให้แก่องค์กรและบุคคลต้องปฏิบัติไปในทิศทางที่ได้รับการยอมรับจากสังคม แม้ในบางครั้งการปฏิบัตินั้นอาจไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจโดยตรงแต่กลับเพิ่ม “ความชอบธรรม” (Legitimacy) ซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร (Suchman, 1995)

กลไกของแรงกดดันเชิงสถาบัน

DiMaggio และ Powell (1983) ได้อธิบายกลไกการกดดันเชิงสถาบันผ่านแนวคิด Isomorphism ซึ่งทำให้องค์กรมีแนวโน้มเลียนแบบหรือปรับตัวให้คล้ายกันในสภาพแวดล้อมเดียวกัน กลไกดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

• แรงกดดันเชิงบังคับ (Coercive isomorphism) เกิดจากกฎหมายและนโยบาย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. 2552 ที่กำหนดกรอบการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย

- แรงกดดันเชิงบรรทัดฐาน (Normative isomorphism) มาจากมาตรฐานวิชาชีพและค่านิยม เช่น ความเชื่อว่าผู้สูงอายุควรได้รับการเคารพและมีบทบาทในฐานะผู้ถ่ายทอดความรู้
- แรงกดดันเชิงเลียนแบบ (Mimetic isomorphism) เกิดขึ้นเมื่อมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เลือกเลียนแบบนโยบายของมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อรักษาภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ เช่น การจัดตำแหน่ง “ศาสตราจารย์อาวุโส”

กลไกเหล่านี้ช่วยอธิบายว่าทำไมมหาวิทยาลัยรัฐจึงมีรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุที่คล้ายคลึงกัน แม้ในรายละเอียดอาจแตกต่างไปตามทรัพยากรและบริบท

การประยุกต์ใช้ในบริบทการจ้างงานผู้สูงอายุ

ในบริบทของมหาวิทยาลัยไทย ปัจจัยเชิงสถาบันมีอิทธิพลอย่างเด่นชัด การศึกษาของ ชญานุช จาตุรจินดา (2566) พบว่า ความคลุมเครือของนโยบายต่ออายุราชการสร้างความแตกต่างในการตีความและปฏิบัติในแต่ละสถาบัน บางมหาวิทยาลัยตีความว่าเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากร ขณะที่บางแห่งใช้เกณฑ์เข้มงวดเพื่อป้องกันการปิดกั้นโอกาสบุคลากรรุ่นใหม่ นอกจากนี้ ระเบียบภายในของมหาวิทยาลัยเองยังเป็นสถาบันย่อยที่กำหนดเงื่อนไขการจ้างงาน เช่น กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์ (2563) ศึกษากรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุเน้นไปที่การจ้างเป็นที่ปรึกษาหรืออาจารย์พิเศษแทนที่จะต่ออายุงานอย่างถาวร การปฏิบัติเช่นนี้สะท้อนการประนีประนอมระหว่างแรงกดดันทางกฎหมาย งบประมาณ และบรรทัดฐานทางวิชาการ นอกจากกฎหมายและระเบียบแล้ว บรรทัดฐานทางสังคมและวัฒนธรรมยังมีผลเชิงสถาบันที่สำคัญ วัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพผู้สูงอายุสามารถสนับสนุนการคงบุคลากรรุ่นเก่าไว้ในระบบ ขณะเดียวกันค่านิยมการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ก็กดดันให้มหาวิทยาลัยต้องจำกัดการต่ออายุงานเพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนของตำแหน่ง (สุชาดา รังสิตนานนท์, 2563) ความตึงเครียดนี้แสดงให้เห็นว่าสถาบันไม่ได้เป็นเพียงข้อบังคับทางกฎหมาย แต่ยังรวมถึงแรงกดดันเชิงวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีผลต่อการตัดสินใจ

ความเชื่อมโยงกับทฤษฎีอื่น

ทฤษฎีสถาบันยังสามารถบูรณาการกับทฤษฎีทุนมนุษย์และแนวคิดพฤฒพลังเพื่อสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น กฎหมายและบรรทัดฐานอาจจำกัดหรือเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่สะสมมาในผู้สูงอายุ ขณะเดียวกันบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมก็อาจหนุนเสริมให้เกิดการมองผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรเชิงบวก (Active ageing) แทนที่จะมองเป็นภาระ การผสานกรอบคิดนี้ช่วยให้เข้าใจว่าปัจจัยเชิงสถาบันไม่ได้เพียงสร้างข้อจำกัด แต่ยังสามารถกลายเป็นแรงสนับสนุนที่ทำให้การจ้างงานผู้สูงอายุเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสถาบันช่วยอธิบายพลวัตของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทยได้อย่างครอบคลุม โดยชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจขององค์กรไม่ได้ขึ้นกับเหตุผลเชิงเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดด้วยแรงกดดันจากกฎหมาย ระเบียบ บรรทัดฐาน และค่านิยมทางสังคม องค์กรที่สามารถบริหารจัดการแรงกดดันเหล่านี้ได้อย่างสมดุลจะสามารถสร้างระบบการจ้างงานที่ทั้งรักษาความต่อเนื่องของภารกิจและเปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ทฤษฎีสถาบันจึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ช่วยให้การวิจัยนี้สามารถอธิบายและเสนอแนวทางเชิงนโยบาย ที่เหมาะสมต่อบริบทสังคมผู้สูงอายุของไทย

2.2.2 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ถือเป็นหนึ่งในกรอบทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงานที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและเศรษฐกิจ โดยแนวคิดพื้นฐานคือ บุคคลมิได้เป็นเพียงแรงงาน แต่ยังเป็น “ทุน” (Capital) ที่สะสมและสร้างผลตอบแทนได้ผ่านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสม (Becker, 1964; Schultz, 1961) การลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และการดูแลสุขภาพ จะช่วยเพิ่มผลิตภาพของแรงงานและสร้างผลตอบแทนทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม

แนวคิดพื้นฐานและการพัฒนา

Schultz (1961) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทุนมนุษย์โดยอธิบายว่าการลงทุนด้านการศึกษาและทักษะเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนในระยะยาว ทั้งในรูปของรายได้และคุณภาพชีวิต ต่อมา Becker (1964) ได้ขยายแนวคิดนี้อย่างเป็นระบบ โดยเสนอว่าการศึกษาและการฝึกอบรมเปรียบได้กับการลงทุนในทุนที่สามารถเพิ่มผลผลิตของแรงงาน ทำให้บุคคลที่มีทุนมนุษย์สูงมีแนวโน้มที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าและมีโอกาสในตลาดแรงงานมากกว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ยังชี้ว่าทักษะและประสบการณ์ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยส่วนบุคคล แต่ยังเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรและสังคมสามารถใช้ประโยชน์ได้ (Sweetland, 1996) โดยเฉพาะในกรณีของผู้สูงอายุซึ่งสะสมความรู้และประสบการณ์มาเป็นเวลานาน การยุติการทำงานโดยสิ้นเชิงย่อมทำให้ทุนมนุษย์ส่วนนี้สูญหายไป ในขณะที่การจ้างงานต่อเนื่องสามารถช่วยรักษาและถ่ายทอดทุนมนุษย์ไปยังคนรุ่นใหม่

การรักษาและใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ของผู้สูงอายุ

ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มแรงงานที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากแม้สมรรถภาพทางร่างกายอาจลดลงตามอายุ แต่ทุนมนุษย์ในรูปแบบความรู้เชิงลึก (Tacit knowledge) และทักษะเชิงประสบการณ์กลับเพิ่มขึ้นหรือตกผลึกมากขึ้นตามเวลา (Nonaka & Takeuchi, 1995) การรักษาผู้สูงอายุไว้ในระบบงานจึงมีคุณค่าอย่างยิ่งในการสร้างความต่อเนื่องขององค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยในยุโรปโดย Ilmarinen (2006)

แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถปรับรูปแบบงานและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุจะสามารถยืดอายุการทำงานของแรงงานกลุ่มนี้ได้ ส่งผลให้ทุนมนุษย์ไม่สูญหายไปก่อนเวลาอันควร ในขณะที่งานของ Rowe และ Kahn (1997) เสนอว่าการทำงานต่อเนื่องยังช่วยส่งเสริมสุขภาพจิตและคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการคงศักยภาพของทุนมนุษย์

ความเกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย

ทฤษฎีทุนมนุษย์มีความสำคัญสูงในบริบทมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนต่างเป็นผู้สะสมทุนมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะทางและต้องใช้เวลาสั่งสมยาวนาน การเกษียณพร้อมกันของบุคลากรจำนวนมากในสาขาที่ขาดผู้เชี่ยวชาญ เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ อาจสร้าง “ช่องว่างทุนมนุษย์” ที่ยากจะทดแทนได้ (สุชาดา รังสิตนานนท์, 2563) งานวิจัยในประเทศไทย เช่น กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์ (2563) พบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยแม้จะเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณและกฎหมาย แต่ก็ยังคงดำเนินไปในรูปแบบตำแหน่งที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรักษาทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ให้กับสถาบัน งานนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับรู้ถึงคุณค่าของทุนมนุษย์ที่สะสมมาในผู้สูงอายุ แม้การนำไปปฏิบัติยังมีความไม่เป็นระบบก็ตาม

การเชื่อมโยงกับนโยบายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประยุกต์ทฤษฎีทุนมนุษย์ต่อการจ้างงานผู้สูงอายุชี้ให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยควรเน้นการออกแบบระบบที่สามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้เต็มที่ เช่น การจัดโครงการพี่เลี้ยงนักวิจัย การสร้างบทบาท “นักวิชาการอาวุโส” หรือการใช้ผู้สูงอายุเป็นที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์องค์กร แนวทางเหล่านี้ช่วยให้ทุนมนุษย์ไม่เพียงคงอยู่ แต่ยังสามารถสร้างผลตอบแทนต่อองค์กรและสังคม ในระดับนโยบายรัฐสามารถนำทฤษฎีทุนมนุษย์มาใช้เป็นเหตุผลสนับสนุนการขยายอายุเกษียณหรือการสร้างระบบจ้างงานต่อโดยชี้ให้เห็นว่าการสูญเสียผู้สูงอายุออกจากระบบงานคือการสูญเสียทุนมนุษย์ที่สั่งสมมา การต่ออายุงานจึงเป็นการลงทุนซ้ำในทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว (Bloom et al., 2015) ซึ่งช่วยลดต้นทุนการฝึกอบรมบุคลากรรุ่นใหม่และเพิ่มความคุ้มค่าเชิงสังคม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีทุนมนุษย์ช่วยอธิบายความสำคัญของการรักษาและใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในบริบทมหาวิทยาลัยที่บุคลากรคือผู้สะสมทุนมนุษย์เฉพาะทาง การจ้างงานต่อเนื่องจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดการสูญเสียทุนมนุษย์ และสร้างการถ่ายทอดความรู้สู่รุ่นใหม่ การบูรณาการกรอบทฤษฎีนี้เข้ากับการวิเคราะห์เชิงสถาบันและเชิงสังคมจะทำให้การออกแบบนโยบายจ้างงานผู้สูงอายุมีความสมบูรณ์และตอบโจทย์ความท้าทายของสังคมสูงวัยอย่างแท้จริง

2.2.3 แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework)

แนวคิด "พฤฒพลัง" (Active Ageing) เป็นกรอบแนวคิดที่องค์การอนามัยโลก (WHO) เสนอขึ้นในปี 2002 เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายสำหรับประเทศต่าง ๆ ที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยเน้นการสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ผู้สูงอายุสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้อย่างต่อเนื่อง (World Health Organization, 2002) กรอบคิดนี้แตกต่างจากมุมมองแบบดั้งเดิมที่มองผู้สูงอายุเป็นภาระ แต่กลับมองว่าผู้สูงอายุคือ ทรัพยากรสำคัญที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมได้

องค์ประกอบหลักของแนวคิดพฤฒพลัง

WHO (2002) ได้กำหนดองค์ประกอบของแนวคิดพฤฒพลังไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้ทำงาน อาสาสมัครและมีบทบาทในชุมชน เป็นการสร้างความรู้สึกมีคุณค่าและช่วยถ่ายทอดประสบการณ์สู่คนรุ่นใหม่

2. สุขภาพ (Health) คือ การส่งเสริมสุขภาวะกายและใจเพื่อคงสมรรถภาพในการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างยั่งยืน สุขภาพที่ดีช่วยยืดอายุการทำงานและลดภาระค่าใช้จ่ายด้านสาธารณสุข

3. ความมั่นคง (Security) คือ การสร้างระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอ เช่น บำนาญ การคุ้มครองแรงงาน และความมั่นคงทางรายได้ เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถดำเนินชีวิตและทำงานได้โดยไม่เผชิญความเสี่ยงเกินควร

องค์ประกอบทั้งสามนี้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการมีชีวิตที่มีคุณค่าในวัยสูงอายุ โดยไม่จำกัดเพียงการอยู่รอดแต่ยังรวมถึงการ "ใช้ชีวิตอย่างมีพลัง"

การเชื่อมโยงกับการทำงานของผู้สูงอายุ

การมีส่วนร่วมในการทำงานถือเป็นหนึ่งในรูปแบบสำคัญของพฤฒพลัง เพราะช่วยให้ผู้สูงอายุยังคงรักษาบทบาททางสังคมและลดความรู้สึกแปลกแยก งานวิจัยของ Rowe และ Kahn (1997) เกี่ยวกับ "Successful Ageing" ชี้ว่าผู้สูงอายุที่ยังคงทำกิจกรรมที่มีความหมาย เช่น การทำงานหรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนจะมีสุขภาพจิตและความพึงพอใจสูงกว่าผู้ที่หยุดทำงานโดยสิ้นเชิง แนวคิดนี้ยังถูกขยายโดย Brooke (2009) ผ่านกรอบ "Productive Ageing" ที่เน้นการมองผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่ยังสามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ กรอบคิดนี้ช่วยท้าทายภาพลักษณ์เชิงลบที่มักเชื่อมโยงผู้สูงอายุกับการเสื่อมถอยหรือการพึ่งพา ขณะเดียวกันยังสนับสนุนการออกแบบนโยบายจ้างงานและระบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่น

การประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร

ในระดับองค์กร แนวคิดพฤฒพลังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ผ่านแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสร้างสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อผู้สูงอายุ (Age-friendly workplace) การจัดงานที่ยืดหยุ่น การใช้ผู้สูงอายุเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาและการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต งานวิจัยของ Ilmarinen (2006) ในสหภาพยุโรปแสดงให้เห็นว่าการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมสามารถยืดอายุการทำงานและเพิ่มคุณภาพชีวิตของแรงงานสูงอายุได้ ในบริบทของมหาวิทยาลัย แนวคิดพฤฒพลังช่วยอธิบายคุณค่าของการคงบุคลากรสูงอายุไว้ในระบบ บุคลากรเหล่านี้ไม่เพียงเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังทำหน้าที่เป็น “ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม” ที่ช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และรักษาความต่อเนื่องของงานวิจัยและการสอน

การประเมินเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ

แนวคิดพฤฒพลังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินนโยบายและแนวปฏิบัติในหลายประเทศ OECD (2020) รายงานว่าประเทศที่ใช้กรอบนี้ เช่น ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ สามารถสร้างนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุที่ชัดเจนและยั่งยืนมากกว่า โดยมีการผสมผสานระหว่างการพัฒนาทักษะ การปรับโครงสร้างงาน และการสนับสนุนสุขภาพ ขณะที่ในบริบทไทย กรอบนี้ยังสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนานโยบายการต่ออายุงานในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ไม่เพียงตอบสนองต่อการขาดแคลนบุคลากร แต่ยังสอดคล้องกับหลักการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดพฤฒพลังเป็นทฤษฎีที่ช่วยเปลี่ยนมุมมองต่อผู้สูงอายุจาก “ภาระ” ไปสู่ “ทรัพยากร” โดยชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วม สุขภาพ และความมั่นคงคือปัจจัยชี้ขาดต่อคุณภาพชีวิตในวัยสูงอายุ การจ้างงานต่อเนื่องจึงไม่ใช่เพียงกลไกทางเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นการส่งเสริมพฤฒพลังในระดับบุคคล องค์กร และสังคม การบูรณาการกรอบนี้เข้ากับทฤษฎีสถาบันและทฤษฎีทุนมนุษย์จะทำให้การออกแบบนโยบายและการจัดการบุคลากรสูงอายุมีมิติที่ครอบคลุมและยั่งยืนยิ่งขึ้น

2.2.4 ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory)

ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory: KM) มุ่งเน้นการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมองว่าความรู้คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าต่อความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Nonaka & Takeuchi, 1995) ความรู้มีทั้งที่เป็น ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถถ่ายทอดผ่านเอกสารหรือคู่มือ และ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งได้มาจากประสบการณ์ตรงและยากต่อการถ่ายทอดด้วย

คำพูด ความรู้ฝังลึกนี้มักสะสมอยู่ในบุคลากรอาวุโสและผู้ที่มีประสบการณ์ยาวนาน ซึ่งทำให้ประเด็นการจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

การถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น

ทฤษฎี KM ได้กล่าวถึงการที่องค์กรมิได้เพียงแต่ต้องเก็บรักษาความรู้ แต่ยังต้องสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น (knowledge transfer) เพื่อให้ความรู้ฝังลึกในบุคลากรรุ่นเก่าไม่สูญหายไปเมื่อบุคลากรเหล่านั้นเกษียณ (Polanyi, 1966) สอดคล้องกับแนวคิด "SECI model" ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ซึ่งประกอบด้วย Socialization, Externalization, Combination และ Internalization โดยชี้ให้เห็นว่าความรู้ฝังลึกสามารถแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้งและถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นได้หากมีการสร้างกระบวนการที่เหมาะสม ในบริบทของมหาวิทยาลัย บุคลากรสูงอายุถือเป็นผู้ครอบครองทุนความรู้เชิงลึกทางวิชาการและประสบการณ์ในการสอน วิจัย และการบริหาร การออกแบบระบบที่ให้ผู้สูงอายุทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยงนักวิจัย หรือนักวิชาการอาวุโส เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้กลายเป็นทรัพยากรของสถาบันและสังคม

ความสำคัญในบริบทมหาวิทยาลัย

ในงานวิจัยของ Davenport และ Prusak (1998) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ขาดการจัดการความรู้มักประสบปัญหาการสูญเสียความรู้สำคัญเมื่อบุคลากรอาวุโสออกจากระบบ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในมหาวิทยาลัยไทยที่กำลังเผชิญการเกษียณพร้อมกันของบุคลากรจำนวนมาก หากไม่มีระบบจัดการความรู้ที่ชัดเจน อาจเกิดช่องว่างด้านองค์ความรู้และทำให้การวิจัยและการสอนสะดุด การประยุกต์ใช้ทฤษฎี KM ในมหาวิทยาลัยจึงไม่เพียงเกี่ยวกับการเก็บรักษาความรู้เชิงวิชาการ แต่ยังรวมถึงการสร้าง "วัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันความรู้" (Knowledge sharing culture) ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างรุ่น การใช้ผู้สูงอายุเป็น "สะพานเชื่อม" ระหว่างองค์ความรู้รุ่นเก่าและการเรียนรู้รุ่นใหม่จึงมีคุณค่าเชิงกลยุทธ์สูง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจัดการความรู้ช่วยอธิบายว่าทำไมการจ้างงานผู้สูงอายุจึงมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่พึ่งพาความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก การคงผู้สูงอายุไว้ในระบบไม่เพียงช่วยรักษาความรู้ฝังลึก แต่ยังเอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นใหม่ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและมีโครงสร้าง การบูรณาการทฤษฎี KM เข้ากับทฤษฎีทุนมนุษย์และพฤฒพลัง จึงช่วยให้เข้าใจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้สูงอายุในฐานะ "ผู้ถือครองและผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้" ที่จำเป็นต่อความต่อเนื่องและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

2.3.1 ปัจจัยเชิงองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

ปัจจัยเชิงองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทิศทางและผลลัพธ์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยปฏิบัติที่เชื่อมโยงนโยบายระดับมหภาคเข้ากับการดำเนินงานจริง ระดับองค์กรจึงทำหน้าที่ทั้งในเชิงกำหนดโครงสร้างกฎเกณฑ์ และเชิงวัฒนธรรมที่หล่อหลอมทัศนคติของบุคลากรภายใน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจว่าจะจ้างงานบุคลากรสูงอายุต่อเนื่องหรือไม่ รวมถึงรูปแบบและเงื่อนไขการจ้างงานด้วย

วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ และความรู้ที่สั่งสมมาย่อมโน้มน้าวให้การจ้างงานผู้สูงอายุได้รับการยอมรับมากขึ้น งานวิจัยหลายชิ้นพบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานแบบ “Age-friendly workplace” สามารถลดอคติด้านอายุและส่งเสริมการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างรุ่น (Bass & Caro, 2001; Walker, 2008) การออกแบบนโยบาย HR ที่สนับสนุน เช่น การจัดโครงการต่ออายุงาน การกำหนดตำแหน่งที่ปรึกษาหรือการสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ จึงมีบทบาทสำคัญในการรักษาทุนมนุษย์และลดการสูญเสียองค์ความรู้ เมื่อบุคลากรเกษียณ (Bloom et al., 2015) ในบริบทมหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบของภาครัฐ แต่ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็สามารถกำหนดนโยบายเฉพาะเพื่อรองรับการทำงานของผู้สูงอายุได้ เช่น การกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติสำหรับอาจารย์ที่ต้องการสอนต่อหลังเกษียณ หรือการจัดโครงการ “ศาสตราจารย์อาวุโส” ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีประสบการณ์สูงทำหน้าที่ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงนักวิจัยรุ่นใหม่ (กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์, 2563) ทั้งนี้ ความเข้มแข็งของนโยบาย HR ไม่เพียงกำหนดการมีหรือไม่มีการจ้างงานต่อ แต่ยังกำหนดคุณภาพของประสบการณ์การทำงานของผู้สูงอายุภายในองค์กรด้วย

ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแปรเชิงองค์กรที่มีอิทธิพลสูงต่อการจ้างงานต่อเนื่อง หากผู้บริหารมองว่าผู้สูงอายุ คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ องค์กรย่อมมีแนวโน้มที่จะขยายอายุงานหรือออกแบบรูปแบบการจ้างที่ยืดหยุ่นเพื่อรักษาบุคลากรไว้ (Posthuma & Campion, 2009) ตรงกันข้าม หากผู้บริหารมีทัศนคติว่าผู้สูงอายุเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนารุ่นใหม่ ก็อาจจำกัดโอกาสการทำงานต่อให้เป็นเพียงตำแหน่งเฉพาะกิจ การศึกษาของ Brooke (2009) พบว่า องค์กรที่ผู้บริหารยอมรับคุณค่าของความรู้เชิงลึก (Tacit knowledge) มีแนวโน้มที่จะสร้างระบบถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น ส่งผลให้ผู้สูงอายุสามารถมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ การออกแบบงาน (Job design) เป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญ องค์กรสามารถปรับภาระงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงอายุ เช่น การจัดรูปแบบงานยืดหยุ่น (Flexible working arrangement) การลดภาระงานที่ใช้แรงกายมาก และการเพิ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการสอนงานหรือการวิจัย

เชิงนโยบายการออกแบบงานที่ตอบสนองต่อความสามารถและข้อจำกัดของผู้สูงอายุไม่เพียงช่วยยืดอายุการทำงาน แต่ยังเพิ่มคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจในการทำงาน (Ilmarinen, 2006)

งานวิจัยในประเทศไทยสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าปัจจัยเชิงองค์กรเป็นตัวแปรชี้ขาด ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์ (2563) ที่มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ พบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุส่วนใหญ่เกิดขึ้นในรูปแบบ “ที่ปรึกษาเฉพาะกรณี” แทนที่จะเป็นระบบต่ออายุงานถาวร เนื่องจากขาดระเบียบและเกณฑ์ที่ชัดเจน ทำให้การจ้างงานขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเชิงบริหารของหน่วยงานย่อย ขณะที่การศึกษาของ ชญานุช จาตุรจินดา (2566) วิเคราะห์นโยบายรัฐและพบว่าความคลุมเครือในเป้าหมายของนโยบายต่ออายุราชการว่าจะเน้นการดูแลผู้สูงอายุหรือการแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรนำไปสู่การตีความและปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัย ในภาคส่วนอื่น งานวิจัยเชิงเศรษฐศาสตร์แรงงานของ ธนพร เทพบัวทอง (2560) เกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาค และ ปิยพัฒน์ ประทุมธารารัตน์ (2559) ที่ศึกษา CP All พบว่านโยบายองค์กรและทัศนคติผู้บริหาร มีอิทธิพลสูงต่อการเลือกทำงานต่อของแรงงาน โดยปัจจัยอย่างภาระหนี้สิน สุขภาพ และความยืดหยุ่นในการทำงานถูกใช้เป็นเกณฑ์หลักในการตัดสินใจจ้างงานต่อ ซึ่งชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงซ้อนระหว่างมิติส่วนบุคคลและนโยบายองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ พบว่าองค์กรในญี่ปุ่นและสิงคโปร์ได้จัดทำโครงการเชิงนโยบายที่เน้นการบูรณาการผู้สูงอายุเข้าสู่ระบบงานอย่างเป็นระบบ เช่น “Silver Human Resources Centers” ในญี่ปุ่น และ “Professional Conversion Programme” ในสิงคโปร์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงองค์กรที่สนับสนุนจากระดับนโยบายสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อทั้งบุคลากรและองค์กร (OECD, 2020; Ministry of Manpower Singapore, 2021)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยเชิงองค์กรเป็นมิติที่สำคัญซึ่งเชื่อมโยงทั้งทัศนคติ วัฒนธรรม และนโยบาย HR เข้ากับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐ การสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับผู้สูงอายุ การกำหนดนโยบาย HR ที่สนับสนุน และทัศนคติผู้บริหารที่เชื่อมั่นในคุณค่าของทุนมนุษย์ ล้วนเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าการจ้างงานต่อเนื่องของผู้สูงอายุจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนหรือไม่

2.3.2 ปัจจัยเชิงสถาบันที่มีอิทธิพลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

ปัจจัยเชิงสถาบันหมายถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบ และบรรทัดฐานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมขององค์กรและบุคคล (Scott, 2014) ในบริบทการจ้างงานผู้สูงอายุ ปัจจัยเชิงสถาบันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบความเป็นไปได้ของนโยบายและการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในระบบราชการและมหาวิทยาลัยของไทยที่ต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย กฎ ก.พ. และค่านิยมสังคมที่มีผลต่อทัศนคติและการตัดสินใจเชิงนโยบาย

อิทธิพลของกฎหมายและบรรทัดฐานทางการ ซึ่งปัจจัยเชิงสถาบันที่เป็นทางการ ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดอายุเกษียณที่ 60 ปี และกฎ ก.พ. พ.ศ. 2552 ที่เปิดช่องทางให้มีการขยายเวลาราชการในกรณีพิเศษ โดยมีเงื่อนไขด้านความรู้ความสามารถและสุขภาพเป็นเกณฑ์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) การมีกฎหมายเหล่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดและขอบเขตในการจ้างงานผู้สูงอายุ ทั้งในแง่ระยะเวลา เงื่อนไข และลักษณะตำแหน่ง การศึกษาของชญานุช จาตุรจินดา (2566) ชี้ว่าความคลุมเครือของกฎหมายและนโยบายระดับชาติ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตีความและปฏิบัติแตกต่างกัน นำไปสู่ความไม่สม่ำเสมอในการจ้างงานผู้สูงอายุระหว่างสถาบัน นอกจากกฎหมายระดับชาติ มหาวิทยาลัยหลายแห่งยังออกระเบียบเฉพาะเพื่อรองรับ การจ้างงานบุคลากรหลังเกษียณ เช่น ระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการต่ออายุงานอาจารย์และนักวิจัย โดยพิจารณาจากผลงานวิชาการและความจำเป็นของหน่วยงาน (กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์, 2563) ระเบียบภายในเหล่านี้มีอิทธิพลต่อโอกาสและความยั่งยืนของการจ้างงานต่อเนื่อง

บทบาทของค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานไม่เป็นทางการ โดยปัจจัยเชิงสถาบันที่ไม่เป็นทางการ เช่น ค่านิยมทางวัฒนธรรม ความคาดหวังของสังคม และบรรทัดฐานวิชาชีพ มีผลต่อการมองผู้สูงอายุในฐานะทรัพยากรหรือภาระ วัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพต่อผู้มีอาวุโสสามารถเป็นแรงสนับสนุนต่อการจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (สุชาดา รังสิตนานนท์, 2563) อย่างไรก็ตามค่านิยมที่มุ่งเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เติบโต ก็อาจสร้างแรงกดดันให้จำกัดการจ้างงานผู้สูงอายุเพื่อหลีกทางให้คนรุ่นใหม่ก้าวขึ้นมาแทนที่ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงความตึงเครียดระหว่าง “การรักษาทุนมนุษย์ที่สั่งสม” และ “การสร้างโอกาสใหม่ให้คนรุ่นหลัง”

แรงกดดันจากสถาบันภายนอกซึ่งนอกจากกฎหมายและค่านิยมสังคมแล้ว มหาวิทยาลัยยังเผชิญแรงกดดันจากสถาบันภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ตัวอย่างเช่น แรงกดดันด้านงบประมาณจากรัฐบาลซึ่งมักถูกใช้เป็นข้ออ้างในการจำกัดการต่ออายุงาน (Chaturachinda, 2020) หรือแรงกดดันด้านมาตรฐานคุณภาพและการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่ทำให้ผู้บริหารต้องพิจารณาความคุ้มค่าในการคงบุคลากรสูงอายุไว้ในระบบ การศึกษาของ DiMaggio และ Powell (1983) อธิบายผ่านกลไก Isomorphism ว่าองค์กรมักเลียนแบบแนวปฏิบัติขององค์กรอื่น ๆ ภายใต้แรงกดดันเชิงสถาบัน เช่น หากมหาวิทยาลัยชั้นนำเลือกใช้รูปแบบ “อาจารย์อาวุโส” มหาวิทยาลัยอื่นก็มีแนวโน้มทำตามเพื่อรักษาความน่าเชื่อถือในสังคมวิชาการ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยเชิงสถาบันทำหน้าที่ทั้งเป็น “ข้อจำกัด” และ “แรงขับเคลื่อน” ต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ กฎหมายและระเบียบที่เป็นทางการสร้างกรอบปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม ขณะที่ค่านิยมทางสังคมและแรงกดดันจากสถาบันภายนอกกำหนดบรรยากาศการตีความและการปฏิบัติจริง การเข้าใจพลวัต

เหล่านี้ช่วยให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่ได้ขึ้นกับเหตุผลเชิงเศรษฐกิจหรือปัจเจกเพียงอย่างเดียว แต่ผูกพันกับโครงสร้างสถาบันและความชอบธรรมทางสังคมอย่างลึกซึ้ง

2.3.3 ประโยชน์และความท้าทายของการจ้างงานผู้สูงอายุ

การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นปรากฏการณ์ที่สะท้อนถึงการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะในสังคมผู้สูงอายุการพิจารณาประโยชน์และความท้าทายมีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมดุลระหว่างรุ่น

ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ ประการแรก คือ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ผู้สูงอายุถือเป็นแหล่งความรู้เชิงลึก (Tacit knowledge) ที่สะสมจากการทำงานยาวนาน ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดผ่านตำราหรือการฝึกอบรมระยะสั้นได้ (Nonaka & Takeuchi, 1995) การคงบุคลากรเหล่านี้ไว้ในระบบช่วยให้เกิดการถ่ายทอดทักษะ ความชำนาญ และวัฒนธรรมการทำงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่ งานวิจัยในภาคการศึกษา เช่น Brooke (2009) ชี้ว่าผู้สูงอายุที่ทำงานในบทบาทที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรรุ่นใหม่ได้อย่างชัดเจน ประการที่สอง คือ การเพิ่มความหลากหลายและสมดุลของแรงงานในองค์กร การมีแรงงานสูงอายุ ทำให้ทีมงานมีความหลากหลายด้านมุมมองและทักษะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและการพัฒนานวัตกรรม (Posthuma & Campion, 2009) นอกจากนี้บุคลากรสูงอายุยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางจริยธรรมและเป็นต้นแบบของความรับผิดชอบในองค์กร ประการที่สาม คือ การรักษาผลผลิตและความต่อเนื่องของภารกิจองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่การเกษียณพร้อมกันของบุคลากรจำนวนมากอาจทำให้การสอนและงานวิจัยสะดุด การจ้างงานต่อเนื่องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านอย่างราบรื่นและลดช่องว่างของการผลิตองค์ความรู้ (กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์, 2563)

การจ้างงานผู้สูงอายุถึงแม้จะมีประโยชน์มากแต่ก็ยังเผชิญความท้าทายหลายอย่างโดยที่ประการแรก คือ ข้อจำกัดด้านสุขภาพและสมรรถภาพร่างกาย การศึกษาของ Ilmarinen (2006) พบว่าความสามารถในการทำงานมีแนวโน้มลดลงเมื่ออายุมากขึ้น โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้แรงกายสูง แม้ผู้สูงอายุจะยังสามารถทำงานเชิงความรู้ได้ดี แต่ความเสี่ยงต่อโรคเรื้อรังและการขาดงานก็เพิ่มขึ้น ประการที่สอง คือ ความท้าทายด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้ผู้สูงอายุบางกลุ่มเผชิญอุปสรรคในการใช้เครื่องมือใหม่ งานวิจัยของ Venkatesh et al. (2012) ในบริบทการยอมรับเทคโนโลยีชี้ว่า ผู้สูงอายุมีแนวโน้มรับรู้ความยากในการใช้ระบบดิจิทัลมากกว่ากลุ่มวัยทำงานตอนต้น ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับระบบใหม่ ๆ ประการที่สาม คือ ผลกระทบต่อบุคลากรรุ่นใหม่ ความต่อเนื่องของการจ้างงานผู้สูงอายุอาจถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าของบุคลากรรุ่นใหม่ (Chaturachinda, 2020) ในบางองค์กร บุคลากรรุ่นใหม่อาจรู้สึกถูกจำกัดโอกาสเลื่อนตำแหน่งหรือต้องรอเวลานานขึ้น การสร้างสมดุลระหว่างการรักษาผู้สูงอายุที่มีคุณค่าและ การเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่จึงเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องเผชิญ

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุอยู่ที่การรักษาทุนมนุษย์ การสร้างความต่อเนื่องและการเสริมความหลากหลายของแรงงาน ขณะที่ความท้าทายคือข้อจำกัดด้านสุขภาพ การปรับตัวต่อเทคโนโลยี และแรงกดดันจากบุคลากรรุ่นใหม่ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่ใช่เรื่องของปัจเจกหรือองค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างรุ่นและมิติการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อทั้งองค์กรและสังคม

2.3.4 งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ

งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุสะท้อนถึงความพยายามของภาคส่วนต่าง ๆ ในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์การเกษียณและการทำงานต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของระบบราชการ และสถาบันอุดมศึกษา ข้อมูลเชิงลึกทั้งด้านปัจจัยการตัดสินใจของบุคลากรสูงอายุและแนวทางการจัดการเชิงนโยบายที่องค์กรใช้เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทางประชากร

งานวิจัยในบริบทภาครัฐและมหาวิทยาลัย เช่น การศึกษาของ ชญานุช จาตุรจินดา (2566) วิเคราะห์ผลการนำไปปฏิบัติของนโยบายการต่ออายุราชการ พบว่าปัญหาหลักคือความไม่ชัดเจนของเป้าหมายเชิงนโยบายว่ามุ่งแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรหรือมุ่งดูแลผู้สูงอายุในสังคมผลที่ตามมาคือความแตกต่างในการตีความและการปฏิบัติระหว่างหน่วยงานรัฐ ซึ่งบางแห่งใช้การต่ออายุเป็นกลไกแก้ปัญหาการขาดบุคลากร ขณะที่บางแห่งเน้นการใช้เกณฑ์คัดเลือกที่เข้มงวด ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กร ในระดับสถาบันอุดมศึกษา งานของ กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์ (2563) ที่ศึกษากรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าการจ้างงานบุคลากรหลังเกษียณมักอยู่ในรูปแบบเฉพาะกิจ เช่น การจ้างเป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ มากกว่าการต่ออายุราชการอย่างเป็นระบบ ปรากฏการณ์นี้ชี้ว่าปัจจัยเชิงองค์กรและการตีความระเบียบมีผลสูงต่อโอกาสการทำงานของผู้สูงอายุ และยังสะท้อนความท้าทายด้านงบประมาณและการวางแผนกำลังคน งานของ สุชาดา รังสิตนานนท์ (2563) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงสร้างประชากรต่อระบบราชการไทย พบว่าการเกษียณพร้อมกันของบุคลากรรุ่นใหญ่ก่อให้เกิด “ช่องว่างเชิงสถาบัน” โดยเฉพาะในตำแหน่งเชี่ยวชาญที่ไม่สามารถหาคนทดแทนได้ทัน ส่งผลให้เกิดการพิจารณาต่ออายุงานในบางกรณีเพื่อรักษาความต่อเนื่องของภารกิจ

งานวิจัยยังครอบคลุมไปถึงองค์กรรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน เช่น การศึกษาของ ธนพร เทพบัวทอง (2560) เกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาค วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานต่อของแรงงานอายุมากกว่า 60 ปี พบว่าปัจจัยสำคัญคือภาระหนี้สินและการออมไม่เพียงพอสำหรับวัยเกษียณ รวมถึงการรับรู้ว่ายังสามารถทำงานได้และไม่ต้องการเป็นภาระต่อครอบครัว งานนี้ใช้แบบจำลองถดถอยโลจิสติก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเศรษฐกิจมีอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจ งานของ ปิยพัฒน์ ประทุมธารารัตน์ (2559) ที่ศึกษาบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานต่อ ได้แก่ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และภาระหนี้สิน

ขณะที่ผู้ที่มีปัญหาสุขภาพหรือต้องการพักผ่อนเลือกไม่ทำงานต่อ งานนี้สะท้อนว่าปัจจัยเชิงบุคคลและเศรษฐกิจสัมพันธ์กับการออกแบบนโยบาย HR ขององค์กรเอกชนที่มีแนวโน้มเปิดโอกาสการจ้างงานผู้สูงอายุมากขึ้น

งานวิจัยที่เน้นไปที่ทัศนคติของผู้บริหารและบุคลากรรุ่นใหม่ต่อผู้สูงอายุ เช่น งานของ ชญานิศ วงศ์ศรีสุวรรณ (2562) พบว่าผู้บริหารในหน่วยงานราชการมีทัศนคติหลากหลายต่อการจ้างงานต่อ บางส่วนมองว่าผู้สูงอายุคือ "ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ที่ต้องรักษาไว้ ในขณะที่บางส่วนมองว่าการจ้างงานต่อคือการปิดกั้นโอกาสของคนรุ่นใหม่ งานลักษณะนี้สะท้อนแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในเชิงนโยบาย ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยของ จุฑารัตน์ ศรีกาญจนา (2561) ศึกษาแนวทางการสร้าง "Age-Friendly Workplace" ในองค์กรไทย พบว่าปัจจัยสำคัญคือการปรับโครงสร้างงานให้ยืดหยุ่น การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างระบบพี่เลี้ยงระหว่างรุ่น ซึ่งช่วยลดอคติด้านอายุและเพิ่มโอกาสการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป งานวิจัยในประเทศให้ข้อมูลที่มีคุณค่าในการเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุทั้งในมิติส่วนบุคคล เศรษฐกิจ องค์กร และนโยบาย อย่างไรก็ตาม ช่องว่างทางวิชาการยังคงปรากฏเด่นชัด โดยเฉพาะการขาดการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในระดับมหาวิทยาลัยรัฐที่มีความแตกต่างด้านบริบท การขาดการบูรณาการมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายและข้อจำกัดด้านระเบียบวิธี งานวิจัยที่จะมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยเชิงองค์กรและเชิงสถาบันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งรวบรวมมุมมองจากหลายกลุ่ม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่ตอบสนองต่อสังคมผู้สูงอายุของไทย

2.3.5 งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ

งานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจกลไกเชิงนโยบายและปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานต่อเนื่องในสังคมสูงวัย โดยเฉพาะในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศเอเชียตะวันออกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศไทย งานเหล่านี้ให้บทเรียนเชิงเปรียบเทียบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทไทย ทั้งในด้านการออกแบบนโยบาย การบริหารจัดการองค์กร และการสร้างทัศนคติทางสังคมที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ

งานวิจัยในประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบของการจ้างงานผู้สูงอายุต่อเศรษฐกิจและสังคม โดย Rowe และ Kahn (1997) เสนอแนวคิด "Successful Ageing" ที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมที่มีคุณค่า รวมถึงการทำงาน งานวิจัยนี้ชี้ว่าผู้สูงอายุที่ยังคงทำงานมีสุขภาพจิตและการรับรู้ที่ดีกว่าผู้ที่หยุดทำงานโดยสิ้นเชิง ในขณะที่ Ilmarinen (2006) วิเคราะห์คุณภาพชีวิตการทำงานในสหภาพยุโรป พบว่าการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและการปรับภาระงานสามารถช่วยให้ผู้สูงอายุทำงานได้นานขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ในสหรัฐอเมริกา มีงานศึกษาจำนวนมากที่เน้นการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองการสูงวัยของแรงงาน เช่น Posthuma และ Campion (2009) ได้ทบทวนอคติทางอายุ (age stereotypes) ในสถานที่ทำงาน และพบว่าองค์กรที่ลดการตีตราผู้สูงอายุและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานสูงอายุได้ นอกจากนี้ OECD (2020) ยังเสนอกรอบนโยบาย "Age-inclusive workforce" ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อยืดอายุการทำงานของผู้สูงอายุในประเทศสมาชิก

ประเทศญี่ปุ่นถือเป็นกรณีศึกษาเด่น เนื่องจากเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศอื่น งานของ Ogawa และ Retherford (1993) วิเคราะห์ผลกระทบของการเกษียณต่อแรงงานญี่ปุ่นและพบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุมีความสำคัญต่อการรักษาเสถียรภาพของตลาดแรงงาน นโยบายที่ญี่ปุ่นนำมาใช้ เช่น "Silver Human Resources Centers" ช่วยสร้างงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงอายุ (OECD, 2020) การศึกษาของ Takahashi (2019) ยังแสดงให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในรูปแบบ part-time หรือ contract work มีผลเชิงบวกต่อการถ่ายทอดประสบการณ์และการลดภาระของรัฐในด้านบำนาญ

ประเทศเกาหลีใต้ก็มีงานวิจัยที่ชี้ถึงบทบาทของนโยบายเชิงรุกในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ Lee และ Kim (2017) วิเคราะห์ผลของ "Senior Employment Programme" และพบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุช่วยลดปัญหาความยากจนในวัยชราและเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ อย่างไรก็ตาม งานนี้ยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดด้านคุณภาพงานและค่าตอบแทนที่ต่ำ ซึ่งอาจลดแรงจูงใจในระยะยาว นอกจากนี้ ประเทศสิงคโปร์เป็นอีกประเทศที่มีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับนโยบายจ้างงานผู้สูงอายุ งานของ Ministry of Manpower Singapore (2021) รายงานว่าโครงการ "Professional Conversion Programme" ที่สนับสนุนการฝึกอบรมทักษะใหม่ให้ผู้สูงอายุมีผลต่อการเพิ่มโอกาสการจ้างงานอย่างชัดเจน การวิจัยของ Koh (2018) ยังเน้นว่าการสร้าง "Workplace adaptability" เช่น การปรับตารางเวลาทำงานและการใช้เทคโนโลยีช่วยเหลือเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานในตลาดแรงงานได้ยาวนานขึ้น

การเปรียบเทียบงานวิจัยต่างประเทศสะท้อนบทเรียนสำคัญสามประการสำหรับประเทศไทย ประการแรก คือ ความสำคัญของการมีนโยบายชัดเจนและครอบคลุม ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ประสบความสำเร็จเพราะมีโครงการระดับชาติที่สนับสนุนการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบ ขณะที่ไทยยังขาดความชัดเจนและมีความแตกต่างในการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน (ชญานุช จาตุรจินดา, 2566) ประการที่สอง คือ ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต งานวิจัยในยุโรปและสิงคโปร์เน้นว่าการลงทุนด้านทักษะใหม่ทำให้ผู้สูงอายุมีขีดความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงาน (OECD, 2020; Ministry of Manpower Singapore, 2021) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับบริบทไทยที่ผู้สูงอายุจำนวนมากยังขาดโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรม ประการที่สาม คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม งานวิจัยจาก Ilmarinen (2006) และ Koh (2018) แสดงว่าการออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อสุขภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของการจ้างงาน

ผู้สูงอายุ ในกรณีประเทศไทย มหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้ในการออกแบบบทบาทใหม่ ๆ ให้ผู้สูงอายุ เช่น ที่ปรึกษา นักวิจัยอาวุโส หรือผู้ถ่ายทอดความรู้

โดยสรุปงานวิจัยต่างประเทศให้บทเรียนว่า การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นประเด็นที่ต้องมองข้ามมิติทางเศรษฐกิจไปสู่การออกแบบเชิงสถาบันและเชิงสังคม ความสำเร็จของประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยชี้ขาดอยู่ที่นโยบายรัฐ การลงทุนด้านทักษะ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับคุณค่าของผู้สูงอายุ การนำบทเรียนเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับบริบทไทยจะช่วยสร้างแนวทางการจ้างงานที่ตอบโจทย์

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นทั้งในระดับโลกและประเทศไทย โดยมีการศึกษาในมิติสถานการณ์ประชากร นโยบาย กฎหมาย ปัจจัยเชิงองค์กร และเชิงสถาบัน ตลอดจนผลประโยชน์และความท้าทายของการจ้างงานต่อเนื่อง กรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดพฤฒพลัง และทฤษฎีการจัดการความรู้ ต่างให้คำอธิบายในมิติที่แตกต่างแต่เกื้อหนุนกัน ทำให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่ได้เป็นเพียงเรื่องเศรษฐกิจหรือสังคม แต่เป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวพันกับกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม และทุนทางความรู้ อย่างไรก็ตาม ช่องว่างทางวิชาการยังปรากฏชัด โดยเฉพาะการขาดการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในระดับมหาวิทยาลัยรัฐที่มีบริบทแตกต่างกัน การมุ่งเน้นเพียงปัจจัยเศรษฐกิจและสุขภาพทำให้ยังขาดการวิเคราะห์เชิงบูรณาการของปัจจัยองค์กรและสถาบัน อีกทั้งงานวิจัยจำนวนมากมักพิจารณาเฉพาะมุมมองของผู้สูงอายุหรือผู้บริหาร โดยละเลยมุมมองของบุคลากรรุ่นใหม่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว ผ่านการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ครอบคลุมและการบูรณาการทฤษฎีเพื่ออธิบายพลวัตการจ้างงานผู้สูงอายุในบริบทมหาวิทยาลัยไทย

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ากับคำถามและวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ โดยงานวิจัยได้บูรณาการกรอบคิดจากหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) และทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) เพื่อนำมาอธิบายพลวัตของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทย ซึ่งอยู่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบ

2.4.1 การพัฒนากรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดการวิจัยได้ผสานมุมมองของทฤษฎีทั้งสี่เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่ซับซ้อนของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย โดยเริ่มจาก ทฤษฎีสถาบัน (Scott, 2014; DiMaggio & Powell, 1983) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไม่เพียงถูกกำหนดด้วยเหตุผลเชิงประสิทธิภาพ หากยังถูกกดดันจากกฎหมาย ระเบียบ บรรทัดฐานทางวิชาการ และความคาดหวังของสังคม ปัจจัยเหล่านี้กำหนดกรอบการตัดสินใจเชิงนโยบายเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ต่อมาคือ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Becker, 1964; Schultz, 1961) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้สูงอายุคือผู้สะสมทุนมนุษย์ผ่านความรู้และประสบการณ์ การเลิกจ้างทันทีเมื่อเกษียณคือการสูญเสียทุนมนุษย์ ในขณะที่การจ้างงานต่อช่วยรักษาและถ่ายทอดทุนมนุษย์สู่รุ่นใหม่ สำหรับแนวคิดพฤฒพลัง (WHO, 2002; Rowe & Kahn, 1997) เน้นว่าผู้สูงอายุที่ยังคงมีบทบาทในสังคมจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า การจ้างงานต่อเนื่องจึงไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงาน แต่ยังเป็นกลไกส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ สุดท้ายคือ ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ที่อธิบายว่าผู้สูงอายุถือครองความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่จำเป็นต้องถ่ายทอด การคงบุคลากรเหล่านี้ไว้ในระบบจึงช่วยลดการสูญเสียองค์ความรู้เชิงลึกและสร้างระบบการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย การบูรณาการทั้งสี่กรอบทำให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์ขึ้น โดยชี้ว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยมิใช่เพียงปัญหาทางกฎหมายหรือเศรษฐศาสตร์ แต่เป็นปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ คุณภาพชีวิต และการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและสังคม

2.4.2 ตัวแปรและความสัมพันธ์

กรอบแนวคิดนี้กำหนดตัวแปรหลักเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยเชิงองค์กร และ ปัจจัยเชิงสถาบัน ซึ่งมีผลต่อการจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุ และต่อ ผลลัพธ์เชิงองค์กรและสังคม

1. ปัจจัยเชิงองค์กร

นโยบายและการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR policies) คือ การมีระบบสนับสนุน เช่น การขยายอายุงาน การจ้างเป็นที่ปรึกษา หรือโครงการพี่เลี้ยง

- วัฒนธรรมองค์กร คือ การมีบรรยากาศที่ให้คุณค่ากับประสบการณ์และลดอคติด้านอายุ
- ทัศนคติผู้บริหาร คือ การมองผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์หรือต้นทุน
- การออกแบบงานและทรัพยากร คือ ความยืดหยุ่นของงานและงบประมาณที่รองรับ

2. ปัจจัยเชิงสถาบัน

- กฎหมายและนโยบายภาครัฐ (Formal institutions) เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. 2552

• บรรทัดฐานทางวิชาการและค่านิยมวัฒนธรรม (informal institutions) เช่น การเคารพผู้สูงอายุ การสร้างโอกาสให้คนรุ่นใหม่

• แรงกดดันจากภายนอก เช่น มาตรฐานคุณภาพ มหาวิทยาลัยชั้นนำและแรงกดดันทางการเงิน

3. การจ้างงานต่อเนื่องของบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐของไทย (ผลที่คาดหวัง)

• กระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย การเลือกจ้างต่อหรืองดจ้าง การกำหนดรูปแบบและเงื่อนไขการจ้าง

• การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุมมองต่อประโยชน์และความท้าทาย เช่น การถ่ายทอดความรู้ การรักษาความต่อเนื่องของงานวิจัย และผลกระทบต่อโอกาสของบุคลากรรุ่นใหม่

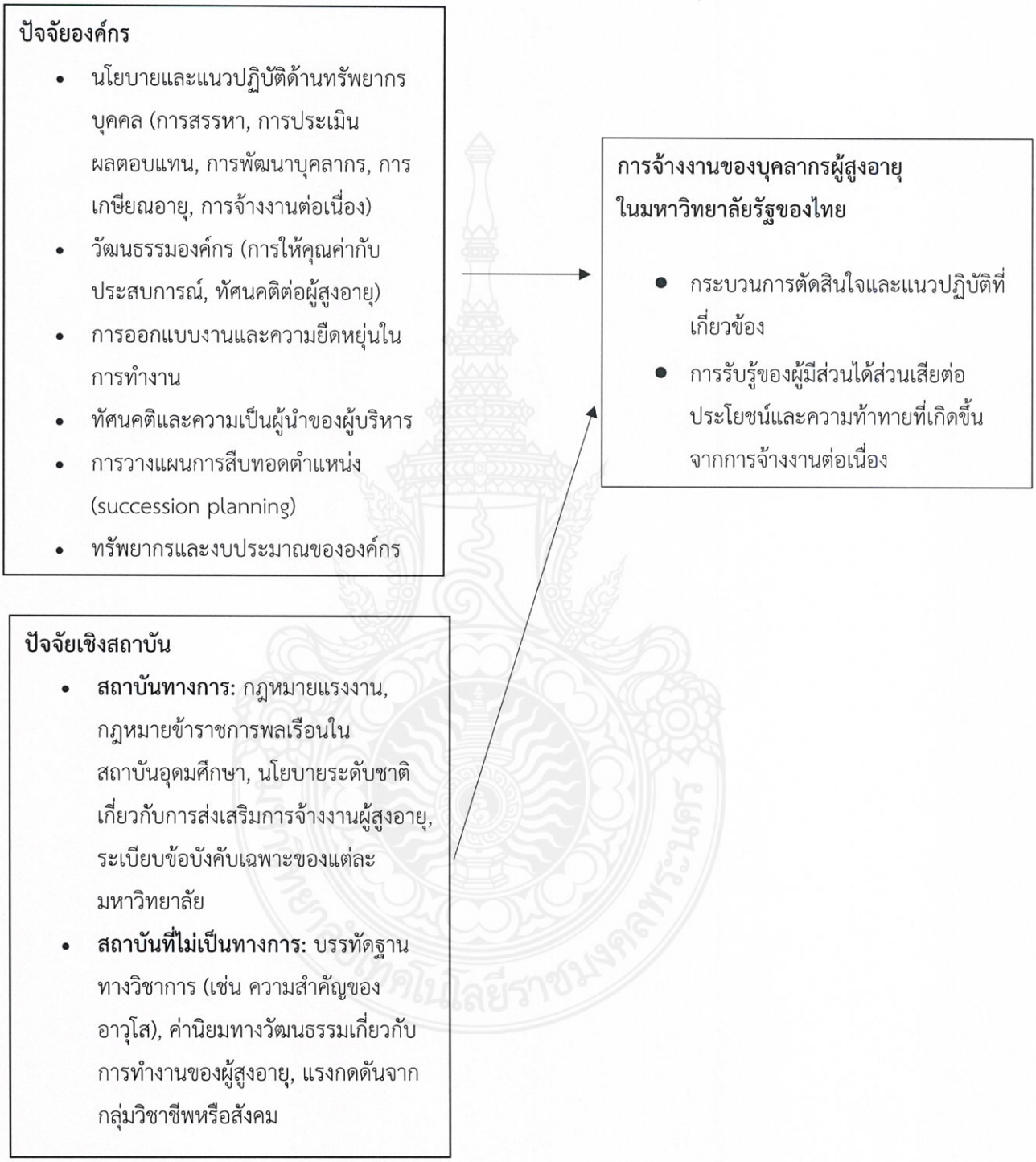
• ผลลัพธ์เชิงระบบ การรักษาทุนมนุษย์ การส่งเสริมพฤฒพลัง และการจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัย

ความสัมพันธ์เหล่านี้สะท้อนว่า ปัจจัยเชิงองค์กรและเชิงสถาบันต่างมีอิทธิพลต่อกันและกำหนดผลลัพธ์การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย โดยปัจจัยองค์กรสะท้อนการจัดการภายใน ซึ่งในขณะที่ปัจจัยสถาบันเป็นแรงกดดันและกรอบที่มาจากปัจจัยภายนอก

2.4.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย (Conceptual Framework)

กรอบแนวคิดการวิจัยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยมีการเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงบวก เช่น การถ่ายทอดความรู้ การรักษาทุนมนุษย์ และการส่งเสริมพฤฒพลัง ตลอดจนผลกระทบเชิงลบ เช่น ข้อจำกัดด้านสุขภาพหรือแรงกดดันจากบุคลากรรุ่นใหม่ โดยกรอบแนวคิดนี้มุ่งเน้นการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ในเชิงบูรณาการ โดยเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุเป็นผลลัพธ์ของการประสานระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบันและการจัดการเชิงองค์กร พร้อมทั้งสะท้อนผลลัพธ์ที่มีต่อทั้งมหาวิทยาลัย บุคลากร และสังคมโดยรวม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 รูปแบบและแนวทางการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) เพื่อทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปรากฏการณ์การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทย การเลือกใช้ระเบียบวิธีดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งสำรวจประสบการณ์ มุมมอง และการตีความของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรสูงอายุที่ได้รับผลกระทบ การวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะสมอย่างยิ่ง ในกรณีที่ประเด็นวิจัยมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมและสถาบัน ซึ่งไม่สามารถทำความเข้าใจได้ด้วยวิธีเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว (Creswell & Poth, 2018)

การใช้แนวทางปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) เพื่อให้เข้าถึง "ประสบการณ์ที่มีชีวิต" (Lived Experience) ของผู้สูงอายุและผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางปรากฏการณ์วิทยาช่วยให้นักวิจัยสามารถค้นหาความหมายร่วมที่ผู้ให้ข้อมูลสร้างขึ้นจากประสบการณ์การทำงานต่อหลังเกษียณ (Van Manen, 2016) การมุ่งเน้นต่อความหมายแทนที่จะเป็นตัวเลขหรือสถิติ ทำให้เข้าใจพลวัตของปัจจัยส่วนบุคคล องค์กร และสถาบันที่ส่งผลต่อการจ้างงานต่อเนื่องได้อย่างรอบด้าน ยิ่งไปกว่านั้น แนวทางปรากฏการณ์วิทยายังเหมาะสมต่อการศึกษาปรากฏการณ์ที่ยังไม่ถูกอธิบายอย่างชัดเจนในวรรณกรรมไทย เช่น การตีความของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อกฎเกณฑ์การต่ออายุงาน

การใช้แนวทางการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study Approach)เพื่อวิเคราะห์มหาวิทยาลัยรัฐแต่ละแห่งอย่างละเอียด การวิจัยเชิงกรณีช่วยให้เห็นภาพรวมของ "ระบบย่อย" ที่ประกอบด้วยกฎหมาย นโยบาย มาตรการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน (Yin, 2018) การเลือกมหาวิทยาลัยรัฐ 3–5 แห่งในภูมิภาคต่าง ๆ ช่วยเปิดโอกาสให้เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของการปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายได้อย่างมีน้ำหนัก

การเลือกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมีเหตุผลหลักสามประการ ได้แก่

1. การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องใหม่และซับซ้อน การเก็บข้อมูลเชิงลึกจึงมีความจำเป็นต่อการทำความเข้าใจเจตนา แรงจูงใจ และข้อจำกัดของผู้เกี่ยวข้อง
2. วิธีเชิงคุณภาพสามารถเปิดพื้นที่ให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนมุมมองและประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งมีคุณค่าต่อการอธิบายปรากฏการณ์ที่เชื่อมโยงกับค่านิยม วัฒนธรรม และแรงกดดันเชิงสถาบัน

3. การวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะสมกับการสร้างทฤษฎีเชิงบริบท (contextualized theory-building) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมไทยที่มีเงื่อนไขเฉพาะแตกต่างจากประเทศตะวันตก

โดยสรุป ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่ผสมผสานแนวทางการวิจัยทางปรากฏการณ์วิทยาและการวิจัยเชิงกรณีศึกษา จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับงานวิจัยนี้ เนื่องจากสามารถเปิดเผยความหมายประสบการณ์ และบริบทในเชิงสถาบันที่กำหนดทิศทางการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทย

3.2 การเลือกพื้นที่ศึกษา

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อคัดเลือกมหาวิทยาลัยรัฐที่สะท้อนความหลากหลายของบริบท และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ การใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงยังสอดคล้องกับแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่ได้มุ่งเน้นความเป็นตัวแทนเชิงสถิติแต่เน้นการเข้าถึงข้อมูลที่มีความหมายและมีศักยภาพในการอธิบายปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา (Patton, 2015)

งานวิจัยได้เลือกมหาวิทยาลัยรัฐจำนวนสี่แห่งที่ครอบคลุมความแตกต่างดังกล่าว ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร (ขนาดใหญ่และวิจัยเข้มข้น) สะท้อนสถาบันชั้นนำที่มีกฎเกณฑ์และระเบียบเฉพาะในการต่ออายุงาน เช่น การแต่งตั้งศาสตราจารย์อาวุโส เหตุผลคือสถาบันเหล่านี้เป็นแบบอย่างเชิงนโยบายที่มหาวิทยาลัยอื่นมักเลียนแบบ (Mimetic Isomorphism)

2. มหาวิทยาลัยในปริมณฑล (ขนาดกลาง เน้นวิทยาศาสตร์ประยุกต์) สะท้อนมหาวิทยาลัยที่มีบทบาทเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การศึกษากรณีนี้ช่วยอธิบายว่าทำไมสาขาวิชาบางกลุ่มจึงให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรสูงอายุไว้

3. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคภาคเหนือ (ขนาดใหญ่ เน้นสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์) เพื่อสะท้อนสถาบันที่มีบริบททางวัฒนธรรมและสังคมเฉพาะ ซึ่งอาจมีทัศนคติที่ต่างต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

4. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ขนาดกลาง เน้นสาขาผสมผสาน) เพื่อสะท้อนการจัดการในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดเชิงทรัพยากรและความท้าทายด้านงบประมาณ เหตุผลคือมหาวิทยาลัยกลุ่มนี้อาจต้องพึ่งพาการตัดสินใจเชิงสถาบันมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์

การใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและการเลือกมหาวิทยาลัยรัฐสี่แห่งตามเกณฑ์ความหลากหลายด้านขนาด ที่ตั้ง และสาขาวิชา เป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อการตอบคำถามวิจัย เนื่องจากช่วยให้เข้าถึงข้อมูลที่ลึก ครอบคลุม และสะท้อนมิติที่แตกต่างกันของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทย

3.3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

3.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและเกณฑ์การคัดเลือก

โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถสะท้อนมิติที่ซับซ้อนของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐ การกำหนดกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาจากความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการเผชิญผลกระทบโดยตรง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็นสามกลุ่มหลัก ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี หรือคณบดี ผู้บริหารกลุ่มนี้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางนโยบายบุคลากรและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการต่ออายุงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหารจะช่วยให้เข้าใจเจตนารมณ์ของนโยบายและวิธีการตีความระเบียบที่มักมีความยืดหยุ่น โดยใช้รหัสแทนตัวผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้คือ CEO1-CEOx

2. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หรือเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้มีความเข้าใจในรายละเอียดเชิงปฏิบัติ เช่น ขั้นตอนการต่ออายุงาน เกณฑ์การประเมิน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งสะท้อนความเป็นจริงเชิงระบบของมหาวิทยาลัย โดยใช้รหัสแทนตัวผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้คือ HR1-HRx

3. บุคลากรสูงอายุ ครอบคลุมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 60–65 ปี และผู้ที่ได้รับการจ้างงานต่อหลังเกษียณ ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับแรงจูงใจ ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานต่อ ความท้าทายที่เผชิญ และการรับรู้ต่อนโยบายขององค์กร โดยใช้รหัสแทนตัวผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้คือ Staff1-Staffx

การกำหนดกลุ่มทั้งสามสะท้อนการพิจารณาที่ครอบคลุมหลายระดับของการจัดการ ตั้งแต่ เชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ ไปจนถึงเชิงประสบการณ์ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นการสร้างมุมมองแบบ “Multi-stakeholder Perspective” ที่ช่วยให้การวิเคราะห์มีมิติรอบด้าน (Creswell & Poth, 2018)

3.3.2 หลักการความอิ่มตัวของข้อมูลและจำนวนผู้ให้ข้อมูลรวม

งานวิจัยเชิงคุณภาพไม่ได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลตามสูตรคณิตศาสตร์ แต่พิจารณาตามหลักของความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ซึ่งหมายถึง จุดที่การเก็บข้อมูลเพิ่มเติมไม่ก่อให้เกิดประเด็นใหม่หรือข้อมูลเชิงลึกที่แตกต่าง (Guest et al., 2006) ในงานวิจัยนี้ การออกแบบคาดการณ์ว่าจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดอยู่ระหว่าง 40–60 คนจากมหาวิทยาลัยรัฐ 3–5 แห่งนั้นเหมาะสมซึ่งมีเหตุผลของการใช้หลักการความอิ่มตัวของข้อมูล ดังนี้

1. ความหลากหลายของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource: HR) และกลุ่มบุคลากรสูงอายุ ในแต่ละมหาวิทยาลัยช่วยสร้างความหลากหลายเชิงข้อมูล ทำให้มั่นใจได้ว่าประเด็นสำคัญได้รับการสะท้อนจากหลายมุมมอง

2. การเปรียบเทียบข้ามกรณี ซึ่งงานวิจัยนี้เลือกมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ทำให้สามารถสังเกตความแตกต่างของนโยบายและการปฏิบัติ การได้ข้อมูลจาก 40–60 คนจึงเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ทั้งภายในกรณีและข้ามกรณี

3. มาตรฐานในงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่ Guest et al. (2006) ระบุว่า ข้อมูลเชิงลึกมักอิ่มตัวภายในกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20–30 คน แต่หากต้องการความหลากหลายสูง จำนวนที่มากขึ้นย่อมเหมาะสม การเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลจะอาศัยการประสานงานกับฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยพร้อมทั้งการใช้การสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในบางกรณีเพื่อเข้าถึงบุคลากรสูงอายุที่มีประสบการณ์ตรง การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลา 60–90 นาที และอาจมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมหากพบประเด็นที่ยังไม่อิ่มตัว

โดยสรุป การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่ 40–60 คนภายใต้หลักการความอิ่มตัวของข้อมูลเป็นแนวทางที่เหมาะสมและเพียงพอในการตอบวัตถุประสงค์วิจัย ทั้งในแง่การวิเคราะห์เชิงลึกและการเปรียบเทียบเชิงกรณี

3.4 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่สามารถเข้าถึงประสบการณ์ มุมมอง และความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลสร้างขึ้น เครื่องมือวิจัยที่ใช้ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งทั้งสองวิธีเสริมกันเพื่อสร้างข้อมูลที่ลึก ครอบคลุม และน่าเชื่อถือ

3.4.1 การวิเคราะห์เอกสาร

เป็นเครื่องมือเสริมที่ช่วยตรวจสอบและสนับสนุนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยครอบคลุมทั้งเอกสารทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีกรอบการวิเคราะห์เอกสารคือ นักวิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเชิงคุณภาพ (Qualitative content analysis) โดยมุ่งค้นหา “นัยเชิงสถาบัน” ของกฎหมาย ระเบียบ และนโยบาย เช่น วิธีการตีความกฎ ก.พ. หรือระเบียบมหาวิทยาลัย (Bowen, 2009) โดยมีประเภทเอกสารที่ศึกษา คือ

1. เอกสารเชิงกฎหมายและระเบียบ เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กฎ ก.พ. 2552 และประกาศมหาวิทยาลัย

2. เอกสารนโยบาย เช่น แผนพัฒนาการอุดมศึกษา แผนทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

3. เอกสารปฏิบัติการ เช่น คู่มือการปฏิบัติงานด้าน HR แบบฟอร์มการต่ออายุงาน รายงานภายใน

การประเมินคุณภาพเอกสาร นักวิจัยจะพิจารณาคุณภาพของเอกสารจากความเป็นทางการ ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมโยงกับประเด็นวิจัย การเปรียบเทียบข้อมูลจากเอกสารกับการสัมภาษณ์

ยังช่วยสร้าง การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เพื่อลดอคติและเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Lincoln & Guba, 1985) การใช้การวิเคราะห์เอกสารจึงไม่เพียงแต่เป็นการเก็บข้อมูลเสริม แต่ยังทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ ช่วยให้การตีความมีความมั่นคงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.4.2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้ โดยนักวิจัยได้ออกแบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ที่กำหนดประเด็นคำถามหลักให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แต่ยังคงเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าเรื่องราว ประสบการณ์ และความคิดเห็นในเชิงลึกได้ (Kallio et al., 2016) โดยที่การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างถูกเลือกใช้ เพราะสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “การควบคุมทิศทาง” และ “ความยืดหยุ่น” ผู้วิจัยสามารถแน่ใจได้ว่าคำถามสำคัญจะถูกถามครบถ้วน ขณะเดียวกันก็สามารถเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงมุมมองที่หลากหลายและลึกซึ้ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของการวิจัยปรากฏการณ์วิทยาและกรณีศึกษา

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การเตรียมการและขออนุญาต

ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลจริง นักวิจัยต้องดำเนินการขออนุญาตคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย (Research Ethics Committee) เพื่อรับรองว่าการเก็บข้อมูลสอดคล้องกับหลักจริยธรรมของการวิจัยในมนุษย์ การขออนุญาตครอบคลุมถึงขั้นตอนการเก็บข้อมูล การรักษาความลับ และการปกป้องสิทธิของผู้เข้าร่วม (Orb et al., 2001) และประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมการศึกษา เพื่อขออนุญาตในการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรสูงอายุ กระบวนการนี้รวมถึงการส่งหนังสือขออนุญาตการนำเสนอโครงการวิจัย และการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การเตรียมเอกสารและแบบฟอร์ม นักวิจัยจะจัดทำเอกสาร Informed Consent แบบฟอร์มขอเข้าร่วมการวิจัย และแบบฟอร์มการบันทึกข้อมูล เอกสารเหล่านี้จะถูกออกแบบอย่างโปร่งใส ชัดเจน และเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถตัดสินใจเข้าร่วมได้โดยสมัครใจ ขั้นตอนการเตรียมการดังกล่าวไม่เพียงเป็นไปตามข้อกำหนดทางจริยธรรม แต่ยังช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างนักวิจัยและผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการได้ข้อมูลเชิงลึกและจริงใจ

3.5.2 กระบวนการเก็บข้อมูลภาคสนาม

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การสร้างความสัมพันธ์ (Rapport building) เริ่มจากการแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์และสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกสบายใจและเชื่อมั่นในความเป็นกลางของนักวิจัย

2. การสัมภาษณ์ตามแนวทาง (Guided interview) ใช้แนวคำถามที่เตรียมไว้โดยปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลและบริบท เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์ของตนเอง

3. การเจาะลึกประเด็น (Probing) นักวิจัยใช้เทคนิค Probing เช่น การถามต่อยอด การขอคำอธิบายเพิ่มเติมเพื่อขยายความเข้าใจในประเด็นสำคัญ

4. การสรุปและปิดการสัมภาษณ์ โดยที่นักวิจัยสรุปสาระสำคัญ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลและขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

การบันทึกเสียงและการจดบันทึก โดยการสัมภาษณ์จะได้รับการบันทึกเสียงด้วยอุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูงพร้อมทั้งการจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับภาษากาย บริบท และบรรยากาศที่ไม่สามารถบันทึกด้วยเสียงได้ ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 60–90 นาที โดยจำนวนครั้งขึ้นอยู่กับการบรรลุความอิ่มตัวของข้อมูล หากยังพบประเด็นใหม่ นักวิจัยอาจนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติม (Guest et al., 2006) ในบางกรณีที่ข้อมูลยังไม่ชัดเจน นักวิจัยอาจดำเนินการสัมภาษณ์ follow-up ผ่านโทรศัพท์หรือระบบออนไลน์ เพื่อเสริมความสมบูรณ์ของข้อมูลโดยยังคงรักษามาตรฐานจริยธรรมและการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงข้อมูลเชิงคุณภาพที่ซับซ้อนให้กลายเป็นข้อค้นพบที่มีความหมายและสามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยได้ งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสามระดับ ได้แก่ การถอดเทปและการเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น (Thematic Analysis) และการวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis) การใช้หลายระดับนี้ช่วยให้ได้ข้อค้นพบที่มีทั้งความลึกเชิงประสบการณ์และความกว้างเชิงเปรียบเทียบ

3.6.1 การถอดเทปและการเตรียมข้อมูล

การถอดเทปจะทำโดยนักวิจัยและผู้ช่วยวิจัยที่ได้รับการฝึกอบรม ข้อมูลจะถูกจัดระเบียบเป็นไฟล์ข้อความพร้อมรหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูลเพื่อปกป้องความลับ โดยมีการบันทึก Metadata เช่น แหล่งที่มาและวันที่ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำเข้าสู่ซอฟต์แวร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงคุณภาพ เช่น NVivo หรือ ATLAS.ti เพื่อสนับสนุนการจัดการ การเข้ารหัส และการค้นหาความเชื่อมโยง (Woolf & Silver, 2018) การเตรียมข้อมูลที่รอบคอบในขั้นตอนนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการวิเคราะห์เชิงลึกในขั้นต่อไป เนื่องจากทำให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสะอาด ครบถ้วน และพร้อมสำหรับการสร้างรหัสและการพัฒนาแก่นเรื่อง

3.6.2 การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น (Thematic Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น (Thematic analysis) ตามแนวทางของ Braun และ Clarke (2006) ถูกใช้เป็นวิธีหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์และเอกสาร เนื่องจากสามารถยืดหยุ่นและปรับใช้ได้กับข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลาย กระบวนการประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarization) นักวิจัยอ่านและอ่านซ้ำข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมและจดบันทึกเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจ
2. การสร้างรหัสเบื้องต้น (Initial coding) ข้อความถูกแบ่งเป็นส่วนย่อยและกำหนดรหัส (Codes) ที่สะท้อนความหมาย เช่น “แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ” “อุปสรรคด้านกฎหมาย” หรือ “บทบาทพี่เลี้ยง”
3. การค้นหาแก่นเรื่อง (Searching for themes) นำรหัสที่คล้ายกันมารวมกลุ่มเพื่อสร้างแก่นเรื่อง (Themes) ที่กว้างขึ้น เช่น “ปัจจัยเชิงองค์กร” “แรงกดดันเชิงสถาบัน” หรือ “คุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ”
4. การทบทวนแก่นเรื่อง (Reviewing themes) ตรวจสอบว่าแต่ละแก่นเรื่องมีความสอดคล้องกับข้อมูลจริง และปรับแก้โดยการรวม แยก หรือปรับโครงสร้างให้เหมาะสม
5. การตั้งชื่อและนิยามแก่นเรื่อง (Defining and naming themes) กำหนดชื่อแก่นเรื่องที่ชัดเจนและอธิบายสาระสำคัญเพื่อให้สามารถสื่อสารได้ตรงประเด็น
6. การจัดทำรายงาน (Producing the report) นำเสนอแก่นเรื่องพร้อมหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น คำพูดตรงจากผู้ให้ข้อมูลและเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีที่ใช้

การทำการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น โดยช่วยในการจัดการรหัส การสร้างความเชื่อมโยง และวาดภาพโครงร่าง เช่น แผนที่เฉพาะเรื่อง (Hematic map) เพื่อมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างแก่นของเรื่องต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้เกิดการเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีต่าง ๆ โดยที่การตีความแก่นเรื่องอยู่ภายใต้ทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดพฤฒพลัง และทฤษฎีจัดการความรู้ เช่น แก่นเรื่อง “การถ่ายทอดความรู้” สามารถโยงกับทฤษฎีการจัดการความรู้และทฤษฎีทุนมนุษย์ในขณะที่ “การตีความกฎหมาย” เชื่อมกับ ทฤษฎีสถาบัน

3.6.3 การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis)

การวิเคราะห์ข้ามกรณีเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบและความแตกต่างของการปฏิบัติในแต่ละสถาบัน (Miles et al., 2014) โดยมีขั้นตอน คือ

1. การสังเคราะห์แก่นเรื่องจากแต่ละกรณีและระบุจุดร่วม เช่น ปัจจัยเชิงองค์กรที่เอื้อต่อการต่ออายุงาน และอุปสรรคด้านงบประมาณที่ทุกสถาบันเผชิญร่วมกัน

2. การระบุความแตกต่าง เช่น มหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่อาจมีระเบียบเฉพาะที่ยืดหยุ่นกว่าและมีทรัพยากรเพียงพอ ขณะที่มหาวิทยาลัยภูมิภาคอาจเน้นการตีความตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ

3. การสังเคราะห์ผลการค้นพบข้ามกรณีเพื่อสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมมากขึ้น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบนี้ช่วยเปิดเผยทั้งปัจจัยที่เป็น “โครงสร้างร่วม” และ “บริบทเฉพาะ” อันเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เหมาะสมในระดับประเทศ

การใช้การวิเคราะห์ข้ามกรณีจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งของข้อค้นพบ โดยยืนยันว่าผลการวิจัยไม่ได้จำกัดเพียงกรณีใดกรณีหนึ่ง แต่สะท้อนรูปแบบและพลวัตที่ปรากฏในหลายบริบท

3.7 การประกันคุณภาพการวิจัย

3.7.1 กระบวนการสร้างความเชื่อใจ (Trustworthiness)

โดยการนำสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์กลับไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อยืนยันว่าการตีความของนักวิจัยสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลจริง และเพื่อให้ข้อค้นพบสามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้ นักวิจัยจะจัดทำการอธิบายอย่างลุ่มลึก (Thick description) หรือการบรรยายเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทของมหาวิทยาลัย เช่น ขนาด สาขาวิชา และโครงสร้างองค์กร วิธีนี้ช่วยให้ผู้อ่านสามารถตัดสินใจได้เองว่าข้อค้นพบสามารถโอนย้ายไปใช้ในสถาบันที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้หรือไม่ (Creswell & Poth, 2018)

นักวิจัยสร้างการเก็บบันทึกกิจกรรม (Audit trail) โดยบันทึกขั้นตอนการวิจัยอย่างละเอียด ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล การพัฒนาแนวทางการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูล จนถึงการวิเคราะห์ วิธีนี้ช่วยให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการวิจัย และมั่นใจได้ว่าผลลัพธ์เกิดจากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเพื่อหลีกเลี่ยงอคติ นักวิจัยจะเก็บรักษาหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น ไฟล์เสียงถอดเทปและเอกสารที่วิเคราะห์ พร้อมทั้งใช้ Peer debriefing โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการหรือเพื่อนนักวิจัยเข้ามาตรวจสอบการตีความ วิธีนี้ทำให้ผลการวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่ามีรากฐานจากข้อมูลจริงมากกว่ามุมมองส่วนตัวของผู้วิจัย

3.7.2 การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)

การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัย โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อยืนยันข้อค้นพบ งานวิจัยนี้ใช้ triangulation ในสามรูปแบบ ได้แก่

1. แหล่งข้อมูล (Data triangulation) เปรียบเทียบข้อมูลจากผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรสูงอายุ เพื่อดูความสอดคล้องหรือความแตกต่างของมุมมอง

2. วิธีการ (Method triangulation) ใช้ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์เอกสารเพื่อตรวจสอบข้อมูลซ้ำ

3. ผู้ตรวจสอบ (Investigator triangulation) ใช้การปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิและเพื่อนนักวิจัยเพื่อทบทวนการตีความและลดอคติ

การใช้การตรวจสอบสามเส้าทำให้ข้อค้นพบมีความแข็งแกร่งขึ้น เพราะไม่ได้พึ่งพาข้อมูลจากแหล่งเดียว แต่ผ่านการตรวจสอบข้ามมิติ เมื่อข้อมูลจากหลายแหล่งยืนยันตรงกันจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือสูงขึ้น

3.8 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์จำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักจริยธรรมเพื่อปกป้องสิทธิ ศักดิ์ศรี และความปลอดภัยของผู้เข้าร่วม งานวิจัยนี้จะดำเนินการภายใต้กรอบมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยเริ่มจากการ ขอรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย (Institutional Review Board: IRB) ของมหาวิทยาลัย เพื่อยืนยันว่ากระบวนการเก็บข้อมูลไม่ละเมิดสิทธิและสอดคล้องกับแนวทางจริยธรรม ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนจะได้รับเอกสารการขอการการยินยอม (Informed Consent) ซึ่งอธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอน สิทธิในการถอนตัว ความลับของข้อมูล และวิธีการจัดเก็บข้อมูล เอกสารนี้จัดทำด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมตัดสินใจเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ (Orb et al., 2001) ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาอย่างปลอดภัย โดยใช้รหัสแทนชื่อเพื่อคุ้มครองความเป็นส่วนตัว และจัดเก็บในไฟล์ที่มีรหัสผ่าน ข้อมูลที่ไม่จำเป็นจะถูกทำลายภายหลังสิ้นสุดการวิจัย การอ้างอิงคำพูดของผู้ให้ข้อมูลจะไม่เปิดเผยชื่อหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลได้ ด้วยแนวทางนี้ การวิจัยจึงมั่นใจได้ว่าจะรักษามาตรฐานจริยธรรมและสร้างความไว้วางใจระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของงานวิจัยเชิงคุณ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสามกลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีใช้รหัส CEO1–CEOx) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (รหัส HR1–HRx) และบุคลากรสูงอายุในมหาวิทยาลัย (รหัส Staff1–Staffx) การวิเคราะห์ดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่น (Thematic analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case analysis) ข้อมูลทั้งหมดถูกถอดเทปแบบการถอดตามที่ได้ยิน (Verbatim transcription) และเข้ารหัส (Coding) โดยอิงจากกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 ได้แก่ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) และ ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) จากนั้นจึงสังเคราะห์ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นสามลำดับขั้นหลัก ได้แก่

1. การนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะประชากร เช่น อายุ ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่ง

2. การวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic findings) ที่เจาะลึกปัจจัยเชิงองค์กร ปัจจัยเชิงสถาบัน รวมถึงประโยชน์และความท้าทายของการจ้างงานผู้สูงอายุ

3. การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case analysis) เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยที่ศึกษา

ในขั้นตอนการนำเสนอผล จะใช้รหัสผู้ให้ข้อมูลแทนชื่อจริงเพื่อรักษาความลับ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า “แม้เราต้องการเก็บรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ แต่กรอบกฎหมายทำให้มหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในการตัดสินใจ” (CEO1) ในขณะที่บุคลากรสูงอายุรายหนึ่งสะท้อนว่า “ผมยังรู้สึกมีพลังในการสอน แต่ก็ไม่แน่ใจว่าจะได้รับโอกาสต่อสัญญาหรือไม่” (Staff2) ซึ่งการนำเสนอในลักษณะนี้จะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์จริงโดยตรงและหลีกเลี่ยงการตีความส่วนตัวของผู้วิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้เห็นถึงความหลากหลายด้านบทบาท ประสบการณ์ และบริบทการทำงาน ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากทั้งสามกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และบุคลากรสูงอายุ สะท้อนความแตกต่างที่มีนัยสำคัญต่อการตีความและการวิเคราะห์ในประเด็นการจ้างงานผู้สูงอายุ

4.1.1 ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารที่เข้าร่วมการวิจัยมีตำแหน่งตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี ไปจนถึงคณบดี โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50–65 ปี และมีประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 25 ปี ผู้บริหารหลายคนเคยมีส่วนร่วมในการออกแบบนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรและการต่ออายุงาน

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารระดับสูง

รหัส	เพศ	อายุ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	สังกัด
CEO1	ชาย	62	อธิการบดี	35	มหาวิทยาลัย A
CEO2	หญิง	58	รองอธิการบดี	30	มหาวิทยาลัย B
CEO3	ชาย	61	คณบดี	28	มหาวิทยาลัย C
CEO4	ชาย	55	รองอธิการบดี	25	มหาวิทยาลัย D

จากข้อมูลพบว่าผู้บริหารทุกคนมีมุมมองเชิงนโยบายและเชิงกลยุทธ์ต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ โดยผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า

> “มหาวิทยาลัยไม่สามารถมองข้ามศักยภาพของบุคลากรอาวุโส แต่เราต้องหาสมดุลระหว่างการรักษาทุนมนุษย์กับการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่” (CEO2)

4.1.2 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

กลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล อายุเฉลี่ยระหว่าง 45–55 ปี ส่วนใหญ่ทำงานในสาย HR มากกว่า 15 ปี และมีประสบการณ์ตรงในการจัดทำเอกสารและดำเนินกระบวนการต่ออายุงาน

ตารางที่ 4.2 ลักษณะทั่วไปของผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รหัส	เพศ	อายุ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ใน HR (ปี)	สังกัด
HR1	หญิง	52	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	20	มหาวิทยาลัย A
HR2	ชาย	47	นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส	18	มหาวิทยาลัย B
HR3	หญิง	50	ผอ.ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	22	มหาวิทยาลัย C
HR4	ชาย	45	นักทรัพยากรบุคคล	15	มหาวิทยาลัย D

ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้สะท้อนประเด็นเชิงปฏิบัติ เช่น ความซับซ้อนของขั้นตอนการต่ออายุ และความไม่สอดคล้องของระเบียบภายในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น HR1 กล่าวว่า

“แม้จะมีระเบียบกลาง แต่การตีความในแต่ละมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องอธิบายและประสานงานหลายรอบ

4.1.3 บุคลากรสูงอายุ

กลุ่มบุคลากรสูงอายุที่เข้าร่วมการวิจัยมีอายุระหว่าง 60–65 ปี ครอบคลุมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยส่วนใหญ่เคยได้รับการต่ออายุงานหรืออยู่ระหว่างการพิจารณาต่อสัญญา

ตารางที่ 4.3 ลักษณะทั่วไปของบุคลากรสูงอายุ

รหัส	เพศ	อายุ	สายงาน	ประสบการณ์ทำงาน (ปี)	สถานะการจ้างงาน
Staff1	ชาย	63	สายวิชาการ	35	ต่อสัญญาปีต่อปี
Staff2	หญิง	60	สายสนับสนุน	28	อยู่ระหว่างพิจารณา
Staff3	ชาย	65	สายวิชาการ	40	จ้างเป็นอาจารย์พิเศษ
Staff4	หญิง	61	สายวิชาการ	32	ต่อสัญญา 2 ปี

บุคลากรสูงอายุสะท้อนมุมมองเชิงประสบการณ์และความรู้สึกต่อบทบาทในมหาวิทยาลัย เช่น Staff1 กล่าวว่า

“ผมยังรู้สึกว่ามีคุณค่าในการสอนนักศึกษา และอยากถ่ายทอดประสบการณ์ต่อไป แม้จะไม่แน่ใจว่าจะได้ต่อสัญญานานแค่ไหน” (Staff1) ในขณะที่ Staff3 เน้นด้านความมั่นคงโดยกล่าวว่า

“การจ้างเป็นอาจารย์พิเศษทำให้รายได้ไม่แน่นอน แต่ก็ยังดีกว่าหยุดทำงานทันทีหลังเกษียณ (Staff3)

จากข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่ม พบว่า

1. ผู้บริหารมีมุมมองเชิงกลยุทธ์และนโยบาย โดยเน้นความสมดุลระหว่างการรักษาทุนมนุษย์กับการเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นปัญหาเชิงปฏิบัติและความท้าทายด้านการตีความกฎระเบียบ
3. บุคลากรสูงอายุสะท้อนแรงจูงใจและความกังวลในระดับปัจเจก ทั้งด้านคุณค่า ความมั่นคง และความไม่แน่นอนของอนาคต

ข้อมูลเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์เชิงลึกในหัวข้อถัดไป ซึ่งจะอธิบายปัจจัยเชิงองค์กร ปัจจัยเชิงสถาบัน ประโยชน์ และความท้าทายของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย

4.2 ผลการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Findings)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มสะท้อนธีมหลักที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย โดยสามารถจำแนกออกเป็นสี่ประเด็นหลัก ได้แก่ ปัจจัยเชิงองค์กร ปัจจัยเชิงสถาบัน ประโยชน์

และความท้าทายของการจ้างงานผู้สูงอายุ ในส่วนนี้จะเริ่มด้วย ปัจจัยเชิงองค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดสำคัญของนโยบายและการปฏิบัติจริงภายในมหาวิทยาลัย

4.2.1 ปัจจัยเชิงองค์กร (Organizational Factors)

การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยเชิงองค์กรมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจและรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย โดยสามารถแบ่งออกเป็นสี่แก่นหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายทรัพยากรบุคคล ทัศนคติผู้บริหาร การออกแบบงานและระบบสนับสนุน และ บริบทเชิงทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

(1) วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลจากทั้งสามกลุ่มชี้ว่ามหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมการเคารพผู้สูงอายุและให้คุณค่ากับการถ่ายทอดความรู้ มักมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการต่ออายุงาน ตัวอย่างเช่น CEO1 กล่าวว่า

“มหาวิทยาลัยเราให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของอาจารย์อาวุโส การต่ออายุงานไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาขาดคน แต่เป็นการรักษาวัฒนธรรมทางวิชาการ”

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยืนยันประเด็นนี้ โดย HR2 ระบุว่า

“นโยบาย HR ถูกปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของมหาวิทยาลัย เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรอาวุโสทำหน้าที่พี่เลี้ยงหรือนักวิจัยร่วม แม้ไม่ได้สอนเต็มภาระ”

จากฝั่งบุคลากรสูงอายุ Staff1 สะท้อนว่า

“ผมรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยยังเห็นคุณค่าในสิ่งที่เราทำมาตลอด การได้ทำงานต่อช่วยให้เรายังเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนวิชาการ” (Staff1)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับผู้สูงอายุสามารถสร้างบรรยากาศเชิงบวกและส่งผลให้การจ้างงานต่อเป็นไปอย่างราบรื่น

(2) ทัศนคติของผู้บริหาร

มุมมองของผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางของนโยบายต่ออายุงาน CEO3 เน้นว่า “ถ้าผู้บริหารไม่เชื่อว่าผู้สูงอายุคือทรัพยากร มหาวิทยาลัยก็จะไม่ลงทุนกับเรื่องนี้” ในทางตรงกันข้ามกับบางมหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่มองว่าการจ้างงานผู้สูงอายุอาจเป็นการปิดกั้นโอกาสของคนรุ่นใหม่โดย HR3 ได้กล่าวว่า

“มีผู้บริหารบางท่านกังวลว่าการต่ออายุงานจะทำให้ตำแหน่งไม่ว่างสำหรับคนรุ่นใหม่”

บุคลากรสูงอายุเองก็รับรู้ถึงความแตกต่างนี้ Staff2 กล่าวว่า

“ถ้าเจอผู้บริหารที่สนับสนุน เราก็ยังมีที่ยืน แต่ถ้าผู้บริหารไม่เห็นด้วย ก็แทบไม่มีโอกาสได้ต่อ”

ดังนั้น ทัศนคติของผู้บริหารไม่เพียงส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย แต่ยังสร้างความมั่นใจหรือความไม่แน่นอนให้กับบุคลากรสูงอายุโดยตรง

(3) การออกแบบงานและระบบสนับสนุน

การออกแบบงานที่ยืดหยุ่นและมีระบบสนับสนุนถูกมองว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจ้างงานต่อ โดยเฉพาะในกรณีที่บุคลากรสูงอายุอาจไม่สามารถทำงานเต็มเวลาได้ CEO2 กล่าวว่า

"เราจัดระบบให้ผู้สูงอายุเลือกบทบาท เช่น อาจารย์พิเศษ นักวิจัย หรือที่ปรึกษา เพื่อให้เหมาะกับสภาพร่างกายและความสนใจ"

HR4 อธิบายเพิ่มเติมว่า

"ฝ่ายบุคคลพยายามสร้างตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เช่น การจ้างเป็นรายโครงการ หรือการสอนเพียงบางรายวิชา"

บุคลากรสูงอายุได้สะท้อนความพึงพอใจต่อระบบนี้ Staff4 กล่าวว่า

"ผมรู้สึกว่าการได้ทำงานบางส่วนยังทำให้ผมมีคุณค่า โดยไม่ต้องรับภาระหนักเหมือนเดิม"

ในการนี้ การออกแบบงานที่เหมาะสมจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างความสามารถของบุคลากรอาวุโสและความต้องการขององค์กร

(4) บริบทเชิงทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

ทรัพยากรด้านงบประมาณและบุคลากรยังคงเป็นข้อจำกัดที่ชัดเจน HR1 กล่าวว่า

"แม้เราจะอยากต่ออายุให้ แต่ก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณและเพดานบุคลากรที่มหาวิทยาลัยได้รับ"

โดยที่ CEO4 ยอมรับว่า

"บางครั้งการตัดสินใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับทรัพยากรที่มีอยู่จริง"

บุคลากรสูงอายุอย่าง Staff3 ก็สะท้อนความไม่แน่นอนนี้ว่า

"เราไม่แน่ใจว่าจะได้ต่อหรือไม่ เพราะทุกอย่างขึ้นกับงบประมาณและนโยบายปีต่อปี"

ข้อจำกัดเชิงทรัพยากรจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้แม้จะมีวัฒนธรรมและผู้บริหารที่สนับสนุน แต่การปฏิบัติจริงอาจยังไม่มั่นคง จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยเชิงองค์กรประกอบด้วยหลายมิติที่เชื่อมโยงกัน วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายทรัพยากรส่วนบุคคลจะสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการต่ออายุงาน ในขณะที่ทัศนคติของผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดทิศทางหลัก และการออกแบบงานที่ยืดหยุ่นช่วยปรับให้เหมาะกับศักยภาพผู้สูงอายุ สำหรับบริบทเชิงทรัพยากรทำหน้าที่เป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ดังนั้น ปัจจัยเชิงองค์กรจึงเป็นฐานสำคัญที่กำหนดโอกาสและรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทย

4.2.2 ปัจจัยเชิงสถาบัน (Institutional Factors)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าปัจจัยเชิงสถาบันมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐ โดยเฉพาะแรงกดดันจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนค่านิยมทางวัฒนธรรมและความคาดหวังจากสังคมภายนอก ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้เป็นสามแก่นหลัก ได้แก่ อิทธิพลของกฎหมายและระเบียบราชการ บทบาทของค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม และ แรงกดดันจากสถาบันภายนอก

(1) อิทธิพลของกฎหมายและระเบียบราชการ

มหาวิทยาลัยรัฐทุกแห่งต้องปฏิบัติตามกรอบกฎหมายและระเบียบราชการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้างหลักของการจ้างงานผู้สูงอายุ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าแม้มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นในบางด้าน แต่ก็ไม่สามารถละเลยข้อบังคับที่กำหนดโดย ก.พ. หรือพระราชบัญญัติได้ ตัวอย่างเช่น CEO1 กล่าวว่า

“เรามีความต้องการเก็บรักษาอาจารย์อาวุโส แต่การต่ออายุต้องสอดคล้องกับกฎหมายกลาง หากระเบียบไม่เอื้อ มหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถดำเนินการได้”

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สะท้อนถึงความซับซ้อนในการตีความระเบียบ HR2 อธิบายว่า

“แม้จะมีระเบียบเดียวกัน แต่แต่ละมหาวิทยาลัยตีความต่างกัน บางแห่งอนุญาตให้ต่ออายุเป็นที่ปรึกษาได้ แต่บางแห่งไม่ยอมเพราะกลัวผิดระเบียบ”

ในมุมมองของบุคลากรสูงอายุ ข้อจำกัดทางกฎหมายมักสร้างความรู้สึกไม่มั่นคง Staff2 กล่าวไว้ว่า

“เรามีความสามารถและผลงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับว่าระเบียบจะอนุญาตหรือไม่ สุดท้ายชีวิตการทำงานไม่ได้อยู่ที่เราแต่อยู่ที่กฎหมาย”

ข้อมูลสะท้อนว่ากฎหมายและระเบียบราชการเป็นกลไกเชิงบังคับ (Coercive Isomorphism) ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(2) บทบาทของค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม

นอกจากกฎหมายแล้ว บรรทัดฐานและค่านิยมทางวัฒนธรรมก็มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพผู้สูงอายุทำให้ผู้บริหารบางคนเห็นว่าการจ้างงานต่อเป็นสิ่งที่เหมาะสม CEO2 สะท้อนว่า

“ในวัฒนธรรมไทย ผู้สูงอายุถูกมองว่าเป็นผู้มีประสบการณ์และควรได้รับการยกย่อง เราจึงไม่อาจตัดเขาออกจากระบบได้ง่าย ๆ”

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เห็นตรงกัน โดย HR3 กล่าวเสริมว่า

“การต่ออายุงานไม่ใช่แค่เรื่องงาน แต่ยังเป็นการรักษาศักดิ์ศรีของผู้สูงอายุด้วย”

ในขณะที่บุคลากรสูงอายุเองก็รับรู้ถึงบรรทัดฐานนี้ Staff1 กล่าวไว้ว่า

"ผมรู้สึกว่าการได้ทำงานต่อไม่ใช่เพราะผลงานอย่างเดียว แต่เป็นเพราะวัฒนธรรมที่ยังให้เกียรติเรา"

อย่างไรก็ตาม ค่านิยมทางวัฒนธรรมก็อาจสร้างแรงกดดันเชิงลบ โดยเฉพาะการมองว่าผู้สูงอายุควรเปิดทางให้คนรุ่นใหม่ HR4 ชี้ว่า

"สังคมก็มีความคาดหวังว่าผู้สูงอายุควรเกษียณเพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามา"

ดังนั้น บทบาทของค่านิยมจึงมีสองด้าน ทั้งการสนับสนุนและการจำกัดโอกาสการทำงานต่อของผู้สูงอายุ

(3) แรงกดดันจากสถาบันภายนอก

มหาวิทยาลัยยังเผชิญแรงกดดันจากสถาบันภายนอก เช่น หน่วยงานประเมินคุณภาพ องค์กรวิชาชีพ และสังคมโดยรวมเช่น CEO3 อธิบายว่า

"มหาวิทยาลัยต้องรักษาภาพลักษณ์ในสายตาสังคม ถ้ามีอาจารย์อาวุโสที่ยังสร้างผลงานได้ เราจะใช้เป็นจุดแข็ง แต่ถ้ามีอาจารย์ที่สุขภาพไม่ดี สังคมก็อาจวิจารณ์"

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็รับรู้แรงกดดันจากหน่วยงานกำกับ HR1 กล่าวว่า

"กองตรวจสอบและหน่วยงานภายนอกมักขอดูเอกสารการต่ออายุ ทำให้เราต้องระมัดระวังอย่างมาก"

ในแง่มุมของบุคลากรสูงอายุ Staff3 แสดงความกังวลว่า

"บางครั้งเราก็รู้สึกว่าเราเป็นภาระ เพราะมหาวิทยาลัยต้องอธิบายต่อสังคมว่าทำไมยังจ้างเราอยู่"

แรงกดดันจากสถาบันภายนอกเหล่านี้จึงทำให้การตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุต้องพิจารณามิติทางภาพลักษณ์และความชอบธรรมควบคู่ไปกับประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติ โดยสรุปผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเชิงสถาบันเป็นตัวแปรกำหนดกรอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย ซึ่งกฎหมายและระเบียบราชการมีอิทธิพลสูงสุดและทำหน้าที่เป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ในขณะเดียวกัน ค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคมก็มีทั้งบทบาทเชิงสนับสนุนและเชิงจำกัด ส่วนแรงกดดันจากสถาบันภายนอกสะท้อนให้เห็นมิติของความชอบธรรมและภาพลักษณ์ในสังคม เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า ปัจจัยเชิงสถาบันจึงทำหน้าที่เป็นกรอบที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม แม้บางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือความสามารถจริงของบุคลากรอาวุโส การเข้าใจปรากฏการณ์เหล่านี้จึงมีความสำคัญต่อการอธิบายว่าทำไมการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทยจึงมีลักษณะไม่สม่ำเสมอและแตกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน

4.2.3 ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มชี้ให้เห็นว่า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไม่ได้เพียงช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนบุคลากร แต่ยังสร้างคุณค่าในหลายมิติ ทั้งต่อองค์กร บุคลากร และสังคมวงกว้าง ผลการวิเคราะห์สามารถจัดกลุ่มออกเป็นสามประเด็นหลัก ได้แก่ การถ่ายทอดองค์ความรู้และ

ประสบการณ์ การเสริมสร้างภาพลักษณ์และความต่อเนื่องทางวิชาการ และ การส่งเสริมความหลากหลายและสมดุลทางรุ่น

(1) การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าบุคลากรอาวุโสเป็นแหล่งความรู้ที่ทรงคุณค่า CEO2 อธิบายว่า

"อาจารย์อาวุโสไม่ได้เป็นเพียงครูในห้องเรียน แต่เป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมทางวิชาการให้กับคนรุ่นใหม่ การจ้างงานต่อคือการรักษาความรู้ฝังลึกในมหาวิทยาลัย"

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็เน้นประเด็นเดียวกัน HR3 กล่าวว่า

"บุคลากรสูงอายุมี tacit knowledge ที่ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านตำราได้ เราจึงพยายามจัดบทบาท ให้พวกเขาเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา"

สำหรับฝั่งบุคลากรอาวุโส หลายคนแสดงความภาคภูมิใจที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ Staff1 เล่าว่า "ผมสอนวิชานี้มากว่าสามสิบปี สิ่งที่ผมให้กับนักศึกษาไม่ใช่แค่ทฤษฎี แต่เป็นกรณีจริงที่ผมผ่านมาด้วยตัวเอง" การถ่ายทอดความรู้เช่นนี้ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สูญเสียทุนมนุษย์ที่ใช้เวลาสั่งสมมายาวนาน

(2) การเสริมสร้างภาพลักษณ์และความต่อเนื่องทางวิชาการ

การคงอัตราบุคลากรสูงอายุไว้ยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความต่อเนื่องทางวิชาการ มหาวิทยาลัยที่มีอาจารย์อาวุโสยังคงทำงานอยู่อาจถูกมองว่ามีศักยภาพและความน่าเชื่อถือ CEO1 ชี้ว่า

"การมีศาสตราจารย์อาวุโสในสถาบันช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือทางวิชาการ และเป็นจุดแข็งในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย"

ในแง่การบริหาร HR1 อธิบายว่า

"การจ้างงานผู้สูงอายุช่วยให้การบริหารงานวิจัยและการสอนต่อเนื่อง ไม่สะดุดเพราะการขาดบุคลากรเฉพาะทาง"

บุคลากรอาวุโสเองก็รับรู้ถึงคุณค่าที่ตนยังสร้างได้ Staff3 กล่าวอย่างภาคภูมิว่า

"แม้อายุจะมากแล้ว แต่ผมยังคงตีพิมพ์งานวิจัยได้ การมีผมอยู่ทำให้คณะไม่ขาดผลงานวิชาการ" สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร แต่ยังสร้างทุนทางสัญลักษณ์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

(3) การส่งเสริมความหลากหลายและสมดุลทางรุ่น

อีกหนึ่งประโยชน์ที่สำคัญคือ การสร้างสมดุลและความหลากหลายระหว่างรุ่นในการทำงาน HR4 อธิบายว่า

"การมีทั้งคนรุ่นใหม่และรุ่นอาวุโสทำให้เกิดการเรียนรู้สองทาง คนรุ่นใหม่มีพลังและทักษะใหม่ ๆ ส่วนคนรุ่นเก่ามีประสบการณ์และความรอบคอบ"

ผู้บริหารเองเห็นด้วย CEO3 กล่าวเพิ่มเติมว่า

"ทีมงานที่มีหลายช่วงวัยทำให้การตัดสินใจรอบคอบและสมดุลมากขึ้น เพราะมีทั้งมุมมองนวัตกรรมและมุมมองอนุรักษ์"

บุคลากรสูงอายุก็รู้สึกว่าตนยังเป็นส่วนสำคัญในสมดุลนี้ Staff2 เล่าว่า

"ผมทำงานกับคนรุ่นใหม่แล้วรู้สึกสดชื่น พวกเขาสอนผมเรื่องเทคโนโลยี ผมก็มอบประสบการณ์การทำงานให้เขา"

การสร้างสมดุลเช่นนี้ไม่เพียงแต่สร้างคุณค่าในเชิงบุคลากร แต่ยังทำให้มหาวิทยาลัยเป็นพื้นที่การเรียนรู้ข้ามรุ่นที่ยั่งยืน เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โดยรวมแล้วจะพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุสร้างคุณค่าในหลายระดับ ดังนี้

- ระดับองค์กร: เป็นการรักษาความต่อเนื่องทางวิชาการ เสริมภาพลักษณ์ และคงทุนมนุษย์ที่สำคัญ
- ระดับบุคลากร: ช่วยเสริมคุณค่าและศักดิ์ศรีให้ผู้สูงอายุ รักษาความมั่นคงทางจิตใจและอาชีพ
- ระดับสังคม: เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการเคารพผู้สูงอายุและสร้างความร่วมมือข้ามรุ่น

ข้อมูลจากทุกกลุ่มชี้ตรงกันว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่ได้เป็นภาระ หากแต่เป็นการลงทุนในทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่มหาวิทยาลัยจะได้รับผลตอบแทนอย่างยั่งยืน

4.2.4 ความท้าทายและอุปสรรคของการจ้างงานผู้สูงอายุ

แม้ว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังที่นำเสนอไปแล้ว แต่ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มก็ชี้ให้เห็นถึงความท้าทายและอุปสรรคที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายและการปฏิบัติจริง ปัญหาเหล่านี้สามารถจำแนกออกเป็นสามประเด็นหลัก ได้แก่ สุขภาพและข้อจำกัดทางร่างกายความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทักษะใหม่ และผลกระทบต่อบุคลากรรุ่นใหม่และการจัดการทรัพยากรบุคคล

(1) สุขภาพและข้อจำกัดทางร่างกาย

สุขภาพถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล กล่าวถึง ผู้สูงอายุบางคนยังคงมีศักยภาพเต็มที่ แต่บางคนอาจประสบปัญหาด้านสุขภาพที่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยที่ CEO1 อธิบายว่า

"แม้เราจะเห็นคุณค่าของอาจารย์อาวุโส แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าปัญหาสุขภาพอาจทำให้ไม่สามารถทำงานในระดับที่มหาวิทยาลัยคาดหวังได้"

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เห็นพ้อง โดย HR2 กล่าวเสริมว่า

"ในการพิจารณาต่ออายุงาน เราต้องดูทั้งผลงานและสุขภาพ บางท่านมีผลงานดีมาก แต่สุขภาพไม่อำนวยจนไม่สามารถปฏิบัติภาระได้เต็มที่"

บุคลากรสูงอายุเองก็ตระหนักถึงข้อจำกัดนี้ Staff3 กล่าวว่า

"ร่างกายไม่เหมือนเดิม แม้ใจยังอยากสอนเต็มที่ แต่บางครั้งสุขภาพทำให้ไม่สามารถรับภาระหนักได้เหมือนเดิม"

ข้อจำกัดด้านสุขภาพจึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องหาวิธีการออกแบบงานที่เหมาะสม แต่ก็ไม่อาจแก้ปัญหานี้ได้ทั้งหมด

(2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทักษะใหม่

อีกหนึ่งอุปสรรคที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีซึ่งอาจสร้างช่องว่างทางทักษะระหว่างบุคลากรสูงอายุและบุคลากรรุ่นใหม่ CEO2 กล่าวไว้ว่า

"ในยุคที่การเรียนการสอนต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อาจารย์อาวุโสบางคนไม่ถนัดและทำให้ประสิทธิภาพลดลง"

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีมุมมองที่คล้ายกัน HR3 กล่าวว่า

"การปรับตัวกับระบบ e-learning หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นปัญหาสำหรับบางท่าน ทำให้ฝ่ายบุคคลต้องจัดอบรมซ้ำหลายครั้ง"

อย่างไรก็ตาม บุคลากรสูงอายุหลายคนก็พยายามแก้ไขข้อจำกัดนี้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกับคนรุ่นใหม่ Staff2 สะท้อนว่า

"ผมอาจไม่เก่งเทคโนโลยีเท่าคนรุ่นใหม่ แต่ก็เรียนรู้จากลูกศิษย์และเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้สอนต่อไปได้"

แม้จะมีความพยายามในการลดช่องว่างทางทักษะ แต่ประเด็นเทคโนโลยียังคงเป็นความท้าทายที่ทำให้บางมหาวิทยาลัยลังเลต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

(3) ผลกระทบต่อบุคลากรรุ่นใหม่และการจัดการทรัพยากรบุคคล

หนึ่งในประเด็นที่ถูกพูดถึงอย่างต่อเนื่องคือ การจ้างงานผู้สูงอายุอาจส่งผลต่อโอกาสของบุคลากรรุ่นใหม่ CEO3 แสดงความกังวลว่า

"การต่ออายุงานแม้จะช่วยรักษาบุคลากร แต่ก็ทำให้ตำแหน่งว่างสำหรับคนรุ่นใหม่ลดลงซึ่งอาจกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรรุ่นต่อไป"

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสะท้อนถึงแรงกดดันเชิงทรัพยากร HR4 กล่าวว่า

"งบประมาณบุคลากรมีจำกัด หากใช้กับการต่ออายุผู้สูงอายุ ก็จะกระทบการจ้างงานคนรุ่นใหม่โดยตรง" (HR4)

จากฝั่งบุคลากรสูงอายุเอง หลายคนเข้าใจถึงความอ่อนไหวนี้ Staff1 กล่าวอย่างตรงไปตรงมาว่า

"ผมก็รู้ว่าถ้าเราอยู่ต่อ คนรุ่นใหม่อาจไม่มีโอกาส แต่ก็อยากช่วยมหาวิทยาลัยในช่วงที่ยังมีพลัง"

ความตึงเครียดระหว่างการรักษาบุคลากรอาวุโสและการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่จึงเป็นโจทย์สำคัญของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย จากข้อมูลทั้งสามกลุ่มสามารถสรุปความท้าทายและอุปสรรคหลักได้ ดังนี้

1. สุขภาพและข้อจำกัดทางร่างกาย เป็นปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ไม่สามารถมอบหมายภาระงานเต็มรูปแบบได้ทุกคน

2. ช่องว่างทางเทคโนโลยี สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้บางบุคลากรสูงอายุขาดความมั่นใจและต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม

3. แรงกดดันด้านทรัพยากรและโอกาสคนรุ่นใหม่ ซึ่งการต่ออายุงานมีผลต่อการจัดการงบประมาณและการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งอาจสร้างความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง

โดยสรุป ความท้าทายเหล่านี้สะท้อนว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไม่ใช่เพียงเรื่องการรักษาทุนมนุษย์ แต่เป็นการจัดการความสมดุลระหว่างศักยภาพและข้อจำกัด การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และการบริหารทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้นโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุเกิดประสิทธิผลและยั่งยืน

4.3 การวิเคราะห์ข้ามกรณี (Cross-case Analysis)

การวิเคราะห์ข้ามกรณีมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ แนวทาง และประสบการณ์ที่แตกต่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐที่ศึกษา การใช้กรอบการวิเคราะห์นี้ทำให้สามารถเห็นได้ทั้ง ปัจจัยร่วม (Common patterns) ที่เกิดขึ้นในทุกสถาบัน และ ความแตกต่างเฉพาะ (Unique features) ที่สะท้อนบริบทเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ครอบคลุมประเด็นหลัก 4 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการกำกับจากผู้บริหาร การปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประสบการณ์และการรับรู้ของบุคลากรสูงอายุ และ ปัจจัยเชิงโครงสร้างและทรัพยาก**ร**

(1) นโยบายและการกำกับจากผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงทุกแห่งต่างตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรอาวุโส แต่ความเข้มข้นในการผลักดันนโยบายแตกต่างกัน บางมหาวิทยาลัยมีท่าทีสนับสนุนอย่างชัดเจน ขณะที่บางแห่งมีท่าทีระมัดระวัง ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ CEO1 เน้นว่า

“เราพยายามสร้างตำแหน่ง ‘ศาสตราจารย์อาวุโส’ เพื่อให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติยังคงทำงานต่อได้อย่างมีเกียรติ”

ในขณะที่มหาวิทยาลัยขนาดกลาง CEO3 แสดงความกังวลมากกว่า

“การต่ออายุอาจช่วยแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากร แต่ก็สร้างแรงกดดันต่อการรับคนรุ่นใหม่เข้ามา”

ความแตกต่างนี้สะท้อนว่าขนาดและสถานะของมหาวิทยาลัยส่งผลโดยตรงต่อท่าทีเชิงนโยบาย มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีทรัพยากรมากพอที่จะสร้างตำแหน่งใหม่ ขณะที่มหาวิทยาลัยขนาดกลางและเล็กต้องพิจารณาความสมดุลด้านทรัพยากรอย่างเข้มงวด

(2) การปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในแต่ละมหาวิทยาลัยต่างสะท้อนถึงความซับซ้อนของกระบวนการต่ออายุ แต่ระดับความยืดหยุ่นแตกต่างกัน บางแห่งมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบแต่มหาวิทยาลัยบางแห่งยังคงตีความระเบียบอย่างเข้มงวด

HR1 จากมหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่กล่าวว่า

“เรามีคู่มือปฏิบัติสำหรับการต่ออายุงาน ทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจตรงกัน ลดความสับสนได้มาก”

ตรงกันข้าม HR4 จากมหาวิทยาลัยภูมิภาคระบุว่า

“แต่ละปีเราต้องตีความระเบียบใหม่ตามหนังสือเวียน ทำให้บุคลากรไม่มั่นใจว่าจะได้ต่อหรือไม่”

การเปรียบเทียบนี้ชี้ว่ามหาวิทยาลัยที่มีระบบ HR แข็งแรงสามารถลดความไม่แน่นอนและสร้างความมั่นใจให้บุคลากรสูงอายุได้ดีกว่า

(3) ประสบการณ์และการรับรู้ของบุคลากรสูงอายุ

บุคลากรสูงอายุในทุกมหาวิทยาลัยต่างสะท้อนแรงจูงใจคล้ายกัน คือความต้องการถ่ายทอดความรู้และคงบทบาทในสังคมวิชาการ อย่างไรก็ตาม ระดับความพึงพอใจแตกต่างไปตามนโยบายและบรรยากาศองค์กร โดยที่ Staff1 จากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่กล่าวว่า

“ผมได้รับโอกาสเป็นที่ปรึกษาวิจัยและยังสอนได้บางวิชา ทำให้รู้สึกยังมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของคณะ”

ในขณะที่ Staff3 จากมหาวิทยาลัยภูมิภาคสะท้อนความไม่มั่นคงว่า

“เราไม่แน่ใจว่าจะได้ต่อหรือไม่ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารในปีนั้น”

ความแตกต่างเหล่านี้บ่งชี้ว่าความมั่นคงและความโปร่งใสของระบบมีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ของบุคลากรสูงอายุ

(4) ปัจจัยเชิงโครงสร้างและทรัพยากร

ข้อจำกัดด้านงบประมาณและโครงสร้างเป็นอุปสรรคที่ทุกมหาวิทยาลัยเผชิญ แต่ระดับผลกระทบแตกต่างกัน มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณมากกว่า ขณะที่มหาวิทยาลัยภูมิภาคเผชิญข้อจำกัดสูง โดย CEO2 ชี้ว่า

"เราสามารถจัดงบประมาณพิเศษสำหรับการจ้างผู้สูงอายุในสาขาขาดแคลน เพราะมองว่าเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์"

แต่ HR2 จากมหาวิทยาลัยขนาดเล็กอธิบายว่า

"งบประมาณเป็นตัวแปรสำคัญ เราอาจอยากต่ออายุ แต่หากงบไม่พอก็ทำอะไรไม่ได้"

สิ่งนี้ทำให้เห็นว่าแม้มหาวิทยาลัยต่างตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรสูงอายุ แต่ความสามารถในการดำเนินการจริงถูกจำกัดด้วยปัจจัยโครงสร้าง ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบข้ามมหาวิทยาลัยพบทั้งความเหมือนและความต่างที่สำคัญ ดังนี้

- ความเหมือนกัน
  1. ผู้บริหารและบุคลากรทุกแห่งเห็นพ้องว่าผู้สูงอายุมีคุณค่าทางประสบการณ์และความรู้
  2. ทุกแห่งเผชิญข้อจำกัดด้านกฎหมาย งบประมาณ และแรงกดดันจากสังคม
  3. บุคลากรสูงอายุต่างต้องการถ่ายทอดความรู้และคงบทบาทในสังคมวิชาการ
- ความแตกต่างกัน
  1. มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีนโยบายและระบบ HR ที่ชัดเจนกว่ามหาวิทยาลัยภูมิภาค
  2. ระดับความมั่นคงและความพึงพอใจของบุคลากรสูงอายุแตกต่างกัน โดยขึ้นกับความเข้มแข็งของนโยบาย
  3. มหาวิทยาลัยในเมืองใหญ่มีงบประมาณและทรัพยากรมากกว่า ทำให้สามารถสร้างตำแหน่งใหม่ได้ ขณะที่มหาวิทยาลัยขนาดเล็กต้องใช้แนวทางเฉพาะกิจ

การวิเคราะห์ข้ามกรณีจึงช่วยชี้ให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทยไม่ได้เป็นเพียงผลของนโยบายกลาง แต่ขึ้นกับความสามารถและวัฒนธรรมของแต่ละสถาบัน การเข้าใจทั้งปัจจัยร่วมและความแตกต่างเฉพาะนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบนโยบายที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทที่หลากหลาย

4.4 การสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) และบุคลากรสูงอายุ (Staff) ทำให้ได้ภาพรวมที่ชัดเจนเกี่ยวกับพลวัตของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทย ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและข้อจำกัดที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ รวมทั้งประโยชน์และความท้าทายที่เกิดขึ้น ข้อค้นพบสามารถจัดกลุ่มได้เป็นสี่ประเด็นหลัก และเมื่อเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีช่วยอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างเป็นระบบ

ปัจจัยเชิงองค์กร

ผลการวิจัยยืนยันว่าปัจจัยเชิงองค์กรมีบทบาทอย่างมากต่อการตัดสินใจจ้างงานผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความเคารพต่อบุคลากรอาวุโสและมีนโยบาย HR ที่ยืดหยุ่น มักมีแนวโน้มที่จะต่ออายุงานหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรสูงอายุทำงานต่อในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ตำแหน่งที่ปรึกษา อาจารย์พิเศษ หรือพี่เลี้ยงนักวิจัย ข้อมูลจากผู้บริหารหลายรายยืนยันตรงกันว่า “การต่ออายุงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาขาดบุคลากร แต่เป็นการรักษาทุนมนุษย์และคุณค่าทางวิชาการของสถาบัน” (CEO2) ในขณะเดียวกัน ทัศนคติของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อการกำหนดทิศทาง หากผู้บริหารมองว่าผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยก็พร้อมจะลงทุนในนโยบายนี้ แต่หากมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคนรุ่นใหม่ ก็อาจลดทอนโอกาสการจ้างงานต่อ สำหรับ การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น เช่น การลดภาระงานสอน การให้เลือกบทบาทที่เหมาะสมกับสภาพร่างกาย ช่วยให้ผู้สูงอายุยังสามารถมีส่วนร่วมได้ ขณะเดียวกัน ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรบุคคลยังคงเป็นปัจจัยที่ทำให้การตัดสินใจไม่สม่ำเสมอในแต่ละมหาวิทยาลัย

ปัจจัยเชิงสถาบัน

กฎหมายและระเบียบราชการเป็นตัวกำหนดกรอบหลักของการจ้างงานผู้สูงอายุ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติและกฎ ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงบังคับ (coercive isomorphism) ทำให้มหาวิทยาลัยแม้มีความตั้งใจ แต่ไม่สามารถดำเนินการได้หากขัดต่อกฎหมายกลาง ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องการเก็บบุคลากรที่มีคุณค่าไว้ แต่ทุกอย่างขึ้นกับระเบียบ ไม่ใช่แค่ความต้องการขององค์กร” (CEO1) ค่านิยมทางวัฒนธรรมก็มีบทบาทสำคัญ วัฒนธรรมไทยที่ให้เกียรติผู้สูงอายุทำให้หลายสถาบันสนับสนุนการต่ออายุงานเพื่อรักษาศักดิ์ศรีและภาพลักษณ์ แต่ในอีกด้านหนึ่ง ก็มีความคาดหวังทางสังคมว่าผู้สูงอายุควรเปิดทางให้คนรุ่นใหม่ ความตึงเครียดนี้ทำให้การตัดสินใจเต็มไปด้วยความซับซ้อน และแรงกดดันจากสถาบันภายนอก เช่น หน่วยงานกำกับและการประเมินคุณภาพ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องระมัดระวังมากขึ้น การจ้างบุคลากรสูงอายุไม่เพียงถูกมองในแง่ประสิทธิภาพ แต่ยังเชื่อมโยงกับภาพลักษณ์และความชอบธรรมในสายตาสังคม

ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ

ผลการวิจัยชี้ว่าการจ้างงานผู้สูงอายุสร้างคุณค่าอย่างชัดเจน ทั้งในมิติของการถ่ายทอดความรู้ ความต่อเนื่องทางวิชาการ และการสร้างสมดุลระหว่างรุ่น ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต่างย้ำถึงคุณค่าของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ที่ผู้สูงอายุครอบครอง และยากจะทดแทนด้วยบุคลากรรุ่นใหม่ในระยะสั้น การจ้างงานต่อทำให้มหาวิทยาลัยยังคงรักษาความเชี่ยวชาญและทุนมนุษย์ที่ใช้เวลาสั่งสมยาวนาน นอกจากนี้ การคงบุคลากรอาวุโสยังเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือทางวิชาการ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่มีศาสตราจารย์อาวุโสยังคงผลิตผลงานวิจัยและตีพิมพ์อย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจาก Staff3 ชี้ชัดว่า “แม้อายุเยอะแล้ว แต่ผมยังคงตีพิมพ์งานได้ ซึ่งช่วยให้คณะไม่ขาดผลงานวิชาการ” การทำงานร่วมกันของคน

หลายรุ่นยังสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่สมดุล คนรุ่นใหม่มีพลังและทักษะด้านเทคโนโลยี ส่วนคนรุ่นเก่ามีประสบการณ์และความรอบคอบ การทำงานร่วมกันเช่นนี้ช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่และลดช่องว่างระหว่างวัย

ความท้าทายและอุปสรรค

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญคือข้อจำกัดด้านสุขภาพและสมรรถภาพร่างกาย ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคล หลายรายยอมรับว่าบุคลากรบางส่วนแม้มีความรู้และประสบการณ์ แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานหนักได้เหมือนเดิม ทำให้ต้องมีการออกแบบงานใหม่ที่เหมาะสม อีกประเด็นคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้สูงอายุบางคนประสบปัญหาในการปรับตัว แม้หลายคนพยายามเรียนรู้เพิ่มเติม แต่ช่องว่างทางทักษะยังคงเป็นข้อท้าทาย โดย HR3 ระบุว่า “การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นปัญหาสำหรับบางท่าน ทำให้เราต้องจัดอบรมหลายครั้ง” นอกจากนี้ยังมีแรงกดดันด้านทรัพยากรและโอกาสของคนรุ่นใหม่ การต่ออายุงานอาจทำให้ตำแหน่งว่างสำหรับคนรุ่นใหม่ลดลง และกระทบการจัดสรรงบประมาณ ปัญหานี้ทำให้มหาวิทยาลัยต้องหาสมดุลระหว่างการรักษาบุคลากรอาวุโสและการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบ

การเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎี

- ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ได้อธิบายข้อจำกัดจากกฎหมาย ระเบียบ และแรงกดดันภายนอกที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม โดยที่บางครั้งอาจจะไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์
- ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory ได้สะท้อนคุณค่าของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้สูงอายุที่เป็นทุนมนุษย์สำคัญ ดังนั้น การเลิกจ้างผู้สูงอายุจึงอาจจะเป็นสาเหตุทำให้สูญเสียทุนมนุษย์นี้ไป
- แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) ได้แสดงให้เห็นถึง การจ้างงานผู้สูงอายุได้สนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วม (Participation) รักษาสุขภาวะ (Health) และความมั่นคง (Security) ซึ่งสอดคล้องกับการมีชีวิตที่มีดีและมีคุณภาพในวัยสูงอายุ
- ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) ได้กล่าวถึง การรักษาผู้สูงอายุไว้ในระบบได้เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

โดยสรุป การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยเป็นปรากฏการณ์ที่มีทั้งโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งปัจจัยเชิงองค์กรและเชิงสถาบันทำงานร่วมกันในการกำหนดทิศทาง ในขณะที่ประโยชน์และความท้าทายสะท้อนความจำเป็นของการจัดการที่ยืดหยุ่นและบูรณาการ การเข้าใจปรากฏการณ์เหล่านี้ ช่วยให้เห็นภาพรวมว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่เพียงเป็นเรื่องการจัดการบุคลากร แต่เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าทางสังคม วัฒนธรรม และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง (CEO) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) และบุคลากรสูงอายุ (Staff) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงแก่นและการวิเคราะห์ข้ามกรณี ผลการวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นถึงพลวัตของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของปัจจัยเชิงองค์กร ปัจจัยเชิงสถาบัน ประโยชน์ ตลอดจนความท้าทายที่เกี่ยวข้อง ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า การจ้างงานผู้สูงอายุไม่ได้เป็นเพียงการจัดการกำลังคนเชิงปฏิบัติ แต่ยังเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงกับโครงสร้างทางกฎหมาย วัฒนธรรมองค์กร และทุนทางสังคมและความรู้ของประเทศ ซึ่งจากผลการวิจัยที่นำเสนอสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของปรากฏการณ์การจ้างงานผู้สูงอายุ ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในประเทศไทย จากการวิเคราะห์เชิงประเด็นชี้ชัดว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับการต่ออายุงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง 0หากแต่เป็นผลจากการผสานของปัจจัยเชิงองค์กรและปัจจัยเชิงสถาบันร่วมกัน โดยที่วัฒนธรรมองค์กร นโยบายทรัพยากรบุคคลและทัศนคติผู้บริหารทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันภายใน ในขณะที่กฎหมาย ระเบียบ และแรงกดดันจากสังคมภายนอกเป็นข้อจำกัดที่กำหนดกรอบการดำเนินงาน นอกจากนี้ การจ้างงานผู้สูงอายุยังสร้างคุณค่าอย่างชัดเจนในด้านการถ่ายทอดความรู้ ความต่อเนื่องทางวิชาการ และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกันก็เผชิญความท้าทายจากข้อจำกัดด้านสุขภาพ ช่องว่างทางเทคโนโลยี และแรงกดดันด้านทรัพยากรบุคคลและโอกาสของคนรุ่นใหม่ การวิเคราะห์ข้ามกรณียังชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความแตกต่างเชิงโครงสร้างและทรัพยากร ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการจัดการผู้สูงอายุอย่างมีนัยสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ข้อค้นพบว่าการจ้างงานผู้สูงอายุไม่เพียงเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร แต่เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาทุนมนุษย์ การสร้างสมดุลระหว่างรุ่น และการธำรงคุณค่าทางวิชาการของสถาบัน ผลลัพธ์เหล่านี้จะถูกนำไปอภิปรายและเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎี เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

5.2 การอภิปรายตามประเด็นการวิจัย

การอภิปรายมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายและตีความข้อค้นพบเชิงประจักษ์ภายใต้กรอบทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ที่ช่วยอธิบายแรงกดดันจากกฎหมายและสังคม ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ชี้ถึงคุณค่าของความรู้และประสบการณ์ แนวคิด

พฤฒพลัง (Active Ageing Framework) ที่เน้นการมีส่วนร่วม สุขภาวะ และความมั่นคงของผู้สูงอายุ และทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) ที่อธิบายการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น การอภิปรายจะเชื่อมโยงข้อค้นพบเข้ากับกรอบทฤษฎีเหล่านี้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีมิติทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ การอภิปรายยังจะเปรียบเทียบผลการวิจัยกับงานศึกษาที่ผ่านมาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อชี้ให้เห็นความสอดคล้องและความแตกต่างตลอดจนการขยายองค์ความรู้ในประเด็นการจ้างงานผู้สูงอายุในบริบทมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ข้ามกรณีในบทที่ 4 ได้เปิดเผยทั้งปัจจัยร่วมและความแตกต่างเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจะถูกนำมาตีความเพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบในเชิงบูรณาการ

5.2.1 ปัจจัยเชิงองค์กร

ผลการวิจัยสะท้อนว่าปัจจัยเชิงองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความเป็นไปได้และทิศทางของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทย โดยครอบคลุมทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร นโยบายทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจของผู้บริหาร และการออกแบบงาน ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นกลางทางเทคนิคเท่านั้นแต่ยังแฝงด้วยคุณค่า เจตคติ และการตีความเชิงสถาบันที่เชื่อมโยงกับพลวัตทางสังคมและกฎหมาย (Scott, 2014)

วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มชี้ว่า มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมให้คุณค่ากับผู้สูงอายุและมีนโยบายทรัพยากรมนุษย์ ที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการต่ออายุงาน CEO2 เน้นว่า “การต่ออายุไม่ใช่การแก้ปัญหาคนขาด แต่คือการรักษาความต่อเนื่องขององค์ความรู้” สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ที่มองว่าความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรคือสินทรัพย์ขององค์กร (Becker, 1964) นโยบายทรัพยากรมนุษย์จึงทำหน้าที่แปลงคุณค่าทางวัฒนธรรมให้อยู่ในรูปแบบของกลไกการบริหาร เช่น การสร้างตำแหน่งที่ปรึกษา การออกแบบสัญญาจ้างที่ยืดหยุ่น และการกำหนดเกณฑ์การต่ออายุที่เน้นสมรรถนะมากกว่าการใช้เกณฑ์อายุอย่างเดียว (Posthuma & Campion, 2013; Chiang et al., 2021) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หลายแห่งยืนยันว่าการมี “คู่มือปฏิบัติ” หรือ “แนวทางที่ชัดเจน” ทำให้บุคลากรสูงอายุมั่นใจในความโปร่งใส HR1 กล่าวว่า “เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรอาวุโสก็รู้ว่าตนมีโอกาสตามเกณฑ์ ไม่ใช่แค่การพิจารณาเฉพาะราย” (HR1) งานศึกษาของ Pengcharoen และ Wongtada (2022) ในไทยชี้ตรงกันว่าความโปร่งใสของนโยบายทรัพยากรมนุษย์ มีผลโดยตรงต่อความไว้วางใจและแรงจูงใจของผู้สูงอายุ

ทัศนคติและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การตีความของผู้บริหารมีผลสูงสุดต่อทิศทางนโยบาย หากผู้บริหารมองว่าผู้สูงอายุคือ “ภาระ” มหาวิทยาลัยจะไม่ลงทุนกับการต่ออายุแต่หากมองว่าเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ก็พร้อมที่จะสร้างตำแหน่ง

และจัดงบประมาณรองรับ CEO3 ชี้ว่า "ถ้าผู้บริหารไม่เชื่อว่าผู้สูงอายุคือทุนมนุษย์ การต่ออายุก็ไม่มีทางเกิดขึ้น" สิ่งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kooij et al. (2020) ที่พบว่าทัศนคติของผู้นำต่อการจัดการอายุงาน (Age Management) มีอิทธิพลต่อโอกาสการจ้างงานผู้สูงอายุโดยตรง ทั้งยังสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงานและแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งบุคลากรสูงอายุเองสะท้อนความสำคัญของทัศนคติผู้บริหาร Staff2 กล่าวว่า "ถ้าเจอผู้บริหารที่สนับสนุน เราก็ยังมีที่ยืน แต่ถ้าไม่เห็นด้วย ก็แทบไม่มีโอกาส" นี่สอดคล้องกับทฤษฎีสถาบันที่มองว่าแรงกดดันเชิงสถาบันไม่ได้มาจากกฎหมายเพียงอย่างเดียวแต่รวมถึงการตีความและการปฏิบัติของผู้มีอำนาจในองค์กรด้วย (DiMaggio & Powell, 1983)

การออกแบบงานและระบบสนับสนุน

ข้อค้นพบอีกประการคือ การออกแบบงานที่ยืดหยุ่นสามารถลดข้อจำกัดของผู้สูงอายุและเพิ่มคุณค่าการทำงานต่อ CEO1 กล่าวถึงแนวทางนี้ว่า "เราสร้างบทบาทที่เหมาะกับผู้สูงอายุ เช่น การสอนบางวิชา งานวิจัย หรือเป็นที่ปรึกษา โดยไม่ต้องรับภาระเต็มเวลา" แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดพฤฒพลัง ที่เน้นการมีส่วนร่วม (participation) ตามศักยภาพ ไม่ใช่การทำงานเต็มรูปแบบเสมอไป (WHO, 2002) นอกจากนี้การออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุทำหน้าที่พี่เลี้ยงหรือนักวิจัย ยังช่วยเสริมการถ่ายทอดความรู้ตามทฤษฎีการจัดการความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ยังระบุว่าการมีระบบสนับสนุน เช่น การจัดอบรมเทคโนโลยีสำหรับผู้สูงอายุ และการจัดทีมข้ามรุ่น ช่วยให้ผู้สูงอายุปรับตัวได้ HR4 ย้ำว่า "การทำงานเป็นทีมที่มีหลายรุ่นทำให้คนแก่ไม่รู้สึกถูกทิ้ง และคนรุ่นใหม่ก็ได้เรียนรู้" งานของ Truxillo et al. (2020) ยืนยันว่าการจัดการแบบ Inclusive Workplace เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการยืดอายุการทำงานของผู้สูงอายุ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงองค์กรสะท้อนการทำงานร่วมกันของสามมิติหลัก ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เป็นฐานที่สร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับ
2. ทัศนคติผู้บริหารเป็นตัวกำหนดทิศทางและการตีความ
3. การออกแบบงานและระบบสนับสนุน เป็นกลไกเชิงปฏิบัติที่เชื่อมระหว่างศักยภาพผู้สูงอายุกับความต้องการขององค์กร

การเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีชี้ว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์อธิบายคุณค่าของผู้สูงอายุในฐานะทุนมนุษย์ ทฤษฎีสถาบันที่อธิบายข้อจำกัดและแรงกดดัน แนวคิดพฤฒพลังที่เน้นคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วม ส่วนทฤษฎีการจัดการความรู้ อธิบายบทบาทของผู้สูงอายุในฐานะผู้ถ่ายทอดความรู้ การผสานทั้งหมดนี้ทำให้เข้าใจได้ว่า ปัจจัยเชิงองค์กรคือจุดสมดุลระหว่าง "ข้อจำกัดเชิงสถาบัน" และ "ศักยภาพเชิงทุนมนุษย์" ที่มหาวิทยาลัยต้องจัดการ โดยที่ข้อค้นพบในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ เช่น Nilsson (2020) ที่พบว่า องค์กรที่มีนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นจะสามารถรักษาผู้สูงอายุได้ยาวนานกว่า และ

Kooij et al. (2020) ที่เน้นบทบาทของภาวะผู้นำและทัศนคติ สำหรับในบริบทของประเทศในเอเชียได้พบว่า Choi (2021) ในประเทศเกาหลีใต้ก็แสดงว่ามหาวิทยาลัยที่สร้างระบบ "Emeritus Professor" ช่วยคงทุนมนุษย์เชิงวิชาการและถ่ายทอดความรู้ได้ดีกว่าในประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับ กานติมา (2563) และ ชญานุช (2566) ที่สะท้อนประเด็นเดียวกันโดยชี้ว่า นโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญของการต่ออายุงานในสถาบันอุดมศึกษา

5.2.2 ปัจจัยเชิงสถาบัน

ผลการวิจัยชี้ว่า ปัจจัยเชิงสถาบันเป็นโครงสร้างที่กำหนดกรอบการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย ระเบียบราชการ ค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือแรงกดดันจากสังคมภายนอก ปัจจัยเหล่านี้ทำหน้าที่กำหนด "ข้อจำกัด" และ "โอกาส" พร้อมกันในเวลาเดียวกัน และมีอิทธิพลโดยตรงต่อความต่อเนื่องทางวิชาการและการบริหารทรัพยากรบุคคล การทำความเข้าใจปัจจัยเชิงสถาบันจึงมีความสำคัญเพราะเป็นกรอบที่องค์กรต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถเลือกได้เอง (North, 1991; Scott, 2014)

กฎหมายและระเบียบราชการ

กฎหมายและระเบียบราชการเป็นตัวกำหนดเงื่อนไขหลักของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. พ.ศ. 2552 ที่กำหนดอายุเกษียณและการขยายอายุการทำงาน ข้อมูลจากผู้บริหารยืนยันว่าแม้มหาวิทยาลัยมีความต้องการแต่ก็ไม่สามารถขัดต่อกฎหมายกลางได้ "เราต้องการเก็บบุคลากรไว้ แต่สุดท้ายการตัดสินใจขึ้นอยู่กับกรอบกฎหมาย ไม่ใช่แค่ความเห็นของมหาวิทยาลัย" (CEO1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงสะท้อนถึงความซับซ้อนในการตีความ "ระเบียบเดียวกัน แต่แต่ละแห่งตีความไม่เหมือนกัน บางแห่งต่ออายุได้ บางแห่งระวังเกินไป" (HR2) ในมุมมองของบุคลากรสูงอายุ ความไม่แน่นอนนี้สร้างความกังวล "แม้ผลงานดี แต่ถ้ากฎหมายไม่เอื้อก็ไม่สามารถทำงานต่อได้" (Staff2) สิ่งนี้สะท้อนกลไก **coercive isomorphism** ตามทฤษฎีสถาบันที่องค์กรต้องปฏิบัติตามแรงกดดันเชิงกฎหมายแม้ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ภายใน (DiMaggio & Powell, 1983; Greenwood et al., 2017)

ค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานสังคม

นอกจากกฎหมายแล้ว ค่านิยมทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานสังคมมีบทบาทต่อการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างมาก วัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพผู้สูงอายุเอื้อให้ผู้บริหารบางรายมองการต่ออายุงานเป็น "การรักษาศักดิ์ศรี" ของบุคลากร "ในวัฒนธรรมไทย ผู้สูงอายุถือเป็นผู้มีเกียรติ เราจึงไม่อาจละเลยการต่ออายุ" (CEO2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ก็เห็นเช่นเดียวกัน "การจ้างงานต่อไม่ใช่แค่เรื่องงาน แต่ยังเป็นการแสดงความเคารพต่อบุคลากรอาวุโส" (HR3) ในขณะที่บุคลากรสูงอายุเองก็รับรู้ถึงมิติทางวัฒนธรรมนี้ "ผมรู้สึกว่าที่ได้ต่ออายุไม่ใช่

แค่เพราะผลงาน แต่เพราะวัฒนธรรมที่ให้เกียรติ" (Staff1) อย่างไรก็ตาม ค่านิยมก็มีอีกด้านหนึ่งที่สร้างแรงกดดัน เช่น ความคาดหวังว่าผู้สูงอายุควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ "สังคมบางส่วนก็มองว่าผู้สูงอายุควรเกษียณเพื่อไม่ปิดกั้นตำแหน่ง" (HR4) สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิด **normative isomorphism** ที่บรรทัดฐานและความคาดหวังทางสังคมบังคับให้องค์กรต้องสอดคล้องกับค่านิยมที่แพร่หลาย (Scott, 2014)

แรงกดดันจากสถาบันภายนอก

มหาวิทยาลัยยังเผชิญแรงกดดันจากสถาบันภายนอก เช่น หน่วยงานประเมินคุณภาพ องค์กรวิชาชีพ และความคาดหวังจากสาธารณชน CEO3 กล่าวว่า "การมีอาจารย์อาวุโสที่ยังมีผลงานคือจุดแข็งต่อการจัดอันดับ แต่ถ้าสุขภาพไม่ดี สังคมก็อาจวิจารณ์" HR1 ระบุว่า "หน่วยงานกำกับมักขอตรวจสอบเอกสารการต่ออายุ ทำให้เราต้องระมัดระวัง" (HR1) บุคลากรสูงอายุเองก็รับรู้แรงกดดันนี้ "บางครั้งรู้สึกว่าเราเป็นภาระเพราะมหาวิทยาลัยต้องอธิบายต่อสังคมว่าทำไมยังจ้างเรา" (Staff3) สถานการณ์นี้สะท้อนทั้งสมฐานนิยมเชิงเลียนแบบ (Mimetic Isomorphism) ที่มหาวิทยาลัยเลียนแบบนโยบายของสถาบันชั้นนำเพื่อสร้างความชอบธรรม และแรงกดดันความชอบธรรม (Legitimacy Pressures) ที่บีบให้องค์กรต้องรักษาภาพลักษณ์เพื่อความอยู่รอด (Suchman, 1995; Meyer & Rowan, 1977)

โดยสรุป ปัจจัยเชิงสถาบันเป็น "กรอบ" ที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการภายใต้

1. กฎหมายและระเบียบราชการ เป็นแรงกดดันเชิงบังคับที่มีผลสูงสุด
2. ค่านิยมทางวัฒนธรรม เป็นแรงผลักเชิงบรรทัดฐานที่มีทั้งด้านบวกและด้านลบ
3. แรงกดดันจากสถาบันภายนอก เป็นแรงกดดันเชิงชอบธรรมและการเลียนแบบ

แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยไม่ได้มีเสรีภาพเต็มที่ในการกำหนดนโยบายแต่ต้องหาสมดุลระหว่างแรงกดดันจากสถาบันต่าง ๆ และการรักษาทุนมนุษย์ตามทฤษฎีทุนมนุษย์และแนวคิดพฤฒพลัง ซึ่งข้อค้นพบสอดคล้องกับการศึกษาในต่างประเทศ เช่น งานของ Choi (2021) ในประเทศเกาหลีใต้ที่ชี้ว่าการขยายอายุงานในมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับทั้งกฎหมายกลางและวัฒนธรรมการเคารพผู้สูงอายุ และงานของ Nishimura (2020) ในประเทศญี่ปุ่นที่เน้นแรงกดดันจากนโยบายรัฐและค่านิยมสังคม สำหรับในบริบทของประเทศไทย งานของกานติมา (2563) และ ชญานุช (2566) ก็พบว่าการต่ออายุงานขึ้นอยู่กับการตีความระเบียบและการจัดการแรงกดดันเชิงสถาบันในแต่ละมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงตอกย้ำว่า ปัจจัยเชิงสถาบันคือเงื่อนไขเชิงโครงสร้างที่ไม่สามารถละเลย และเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุระหว่างสถาบันในประเทศไทย

5.2.3 ประโยชน์ของการจ้างงานผู้สูงอายุ

การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยไม่ได้เป็นเพียงมาตรการเชิงปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร แต่ยังเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าในหลายมิติ ผลการวิจัยพบว่าสามประโยชน์

หลักที่เด่นชัด ได้แก่ (1) การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ (2) การเสริมสร้างภาพลักษณ์และความต่อเนื่องทางวิชาการ และ (3) การสร้างความหลากหลายและสมดุลระหว่างรุ่น ซึ่งประโยชน์เหล่านี้สามารถอธิบายได้ผ่านกรอบทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) การจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) และแนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework)

(1) การถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์

ข้อค้นพบที่โดดเด่นที่สุดคือ ผู้สูงอายุเป็นแหล่ง ความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ที่สะสมมาจากประสบการณ์ยาวนาน ซึ่งไม่สามารถทดแทนได้ในระยะสั้น CEO2 กล่าวว่า “อาจารย์อาวุโสไม่ได้เป็นเพียงผู้สอน แต่เป็นผู้รักษามรดกทางวิชาการและวัฒนธรรมองค์กร” ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มองการถ่ายทอดความรู้เป็นเหตุผลสำคัญของการต่ออายุ HR3 อธิบายว่า “Tacit knowledge ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านตำราได้ เราจึงสร้างบทบาทให้ผู้สูงอายุเป็นพี่เลี้ยง” ข้อมูลนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการความรู้ของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้แฝงในองค์กร ซึ่งบุคลากรสูงอายุเองสะท้อนความภาคภูมิใจโดยที่ Staff1 กล่าว “ผมรู้สึกว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดคือประสบการณ์จริงที่นักศึกษาและคนรุ่นใหม่ยังต้องเรียนรู้” สิ่งนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับทฤษฎีทุนมนุษย์ที่มองว่า ประสบการณ์คือสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Becker, 1964; Nilsson, 2020)

(2) การเสริมสร้างภาพลักษณ์และความต่อเนื่องทางวิชาการ

การคงบุคลากรอาวุโสยังช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความต่อเนื่องในภารกิจหลักด้านการสอนและวิจัย CEO1 ชี้ว่า “ศาสตราจารย์อาวุโสที่ยังทำงานคือจุดแข็งในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย” โดยที่ HR1 เสริมว่า “เมื่อมีอาจารย์อาวุโสอยู่ คณะไม่สะดุดในภาระการวิจัยและการผลิตบัณฑิต” ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi (2021) ที่ชี้ว่าระบบ “emeritus professor” ในประเทศเกาหลีใต้มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาภาพลักษณ์ทางวิชาการและการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งบุคลากรสูงอายุเองตระหนักถึงบทบาทดังกล่าวซึ่ง Staff3 กล่าว “ผมยังคงตีพิมพ์งานวิจัยได้ ทำให้คณะไม่ขาดผลงาน” สิ่งนี้แสดงให้เห็นการเชื่อมโยงกับแนวคิดพฤฒพลังในมิติ participation และ security ที่เน้นการคงบทบาทและการสร้างความมั่นคงทางจิตใจ (WHO, 2002)

(3) ความหลากหลายและการทำงานข้ามรุ่น

การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางอายุซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งประโยชน์ที่สำคัญ โดยที่ HR4 กล่าว “การมีทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่าทำให้เกิดการเรียนรู้สองทาง” (HR4) โดยข้อค้นพบนี้สะท้อนแนวคิดการทำงานแบบแรงงานที่มีหลากหลายช่วงอายุ เติบโตมาในยุคสมัยที่แตกต่างกัน (Multi-generational Workforce) ที่ช่วยเพิ่มนวัตกรรมและความสมดุล (Truxillo et al., 2020) ผู้บริหารก็เห็นประโยชน์นี้ CEO3 กล่าวว่า “ทีมข้ามรุ่นทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น เพราะมีทั้งความคิดสร้างสรรค์และความรอบคอบ”

บุคลากรสูงอายุเองมองว่าการทำงานร่วมกับรุ่นใหม่ช่วยให้พวกเขาปรับตัวได้ Staff2 กล่าวว่า “ผมได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จากเพื่อนรุ่นน้อง ขณะที่ผมสอนเขาด้วยประสบการณ์”

การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยสามารถตีความได้ดังนี้

- ทฤษฎีทุนมนุษย์ : ผู้สูงอายุคือ ทุนมนุษย์ที่สะสมความรู้และทักษะ เป็นสินทรัพย์ที่ต้องรักษา (Becker, 1964)
- ทฤษฎีการจัดการความรู้ : การถ่ายทอด ความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ทำให้เกิดความรู้ใหม่และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Nonaka & Takeuchi, 1995)
- แนวคิดพฤฒพลัง : การคงผู้สูงอายุในงานวิชาการสนับสนุนให้เกิด participation และรักษาสุขภาวะทางสังคม (WHO, 2002)

ข้อค้นพบสอดคล้องกับงานในหลายประเทศ เช่น Nishimura (2020) ในญี่ปุ่นที่พบว่า การต่ออายุงานช่วยป้องกันการสูญเสียทุนทางวิชาการและงานของ Conen et al. (2021) ในยุโรปที่ยืนยันว่าผู้สูงอายุมีบทบาทสำคัญในการเป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง นอกจากนี้ งานวิจัยไทย (กานติมา, 2563; ชญานุช, 2566) ก็ชี้ว่าประโยชน์หลักคือการถ่ายทอดความรู้และการรักษาศักดิ์ศรีของบุคลากร

สรุปได้ว่า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยสร้างคุณค่าที่หลากหลาย ทั้งด้านการถ่ายทอดความรู้ การเสริมสร้างภาพลักษณ์ และการสร้างความหลากหลายทางรุ่น เมื่อเชื่อมโยงกับกรอบทฤษฎีจะเห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุคือกลไกสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ พร้อมทั้งสอดคล้องกับนโยบายการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉง (Active Ageing) ที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้สูงอายุยังมีบทบาทในสังคมวิชาการ

5.2.4 ความท้าทายและอุปสรรคของการจ้างงานผู้สูงอายุ

แม้การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยจะสร้างคุณค่าเชิงทุนมนุษย์และความต่อเนื่องทางวิชาการดังที่กล่าวมา แต่ผลการวิจัยสะท้อนว่ากระบวนการดังกล่าวยังเผชิญกับความท้าทายหลายด้านทั้งในระดับปัจเจกและระดับองค์กร ปัญหาเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หากแต่เป็นผลจากการผสานกันของมิติด้านสุขภาพ เทคโนโลยี ทรัพยากร และโครงสร้างสถาบัน การวิเคราะห์สามารถจำแนกเป็นสามกลุ่มหลัก ได้แก่ (1) สุขภาพและข้อจำกัดทางร่างกาย (2) ช่องว่างด้านเทคโนโลยีและทักษะใหม่ และ (3) แรงกดดันด้านทรัพยากรและโอกาสของคนรุ่นใหม่

(1) สุขภาพและข้อจำกัดทางร่างกาย

สุขภาพเป็นข้อจำกัดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ตระหนักว่าผู้สูงอายุบางรายยังมีศักยภาพสูง แต่บางรายเริ่มเผชิญข้อจำกัดด้านร่างกาย CEO1 ระบุว่า “เราต้องการเก็บบุคลากรไว้ แต่สุขภาพคือปัจจัยที่

เราควบคุมไม่ได้ หากไม่พร้อมก็ยากที่จะรับภาระเต็มที่" ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องใช้เกณฑ์สุขภาพประกอบการต่ออายุ HR2 กล่าวว่า "แม้ผลงานดี แต่สุขภาพไม่เอื้อก็ไม่สามารถต่ออายุได้" ส่วนบุคลากรสูงอายุเองยอมรับข้อจำกัดนี้ Staff3 กล่าว "ใจยังอยากสอนเต็มที่ แต่ร่างกายไม่เหมือนเดิม" ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดพฤฒพลังที่เน้นว่าการมีสุขภาวะที่ดีเป็นปัจจัยหลักของการทำงานต่อ (WHO, 2002) และงานวิจัยของ Nilsson (2020) ที่ชี้ว่าสุขภาพเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของการยืดอายุการทำงานในยุโรป

(2) ช่องว่างด้านเทคโนโลยีและทักษะใหม่

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเรียนการสอนออนไลน์และระบบดิจิทัล ทำให้เกิดช่องว่างทักษะ (Skills Gap) ระหว่างผู้สูงอายุและบุคลากรรุ่นใหม่ CEO2 ยอมรับว่า "อาจารย์บางคนไม่ถนัดการใช้เทคโนโลยี ทำให้การสอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร" ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องจัดอบรม HR3 เล่าว่า "เราจัดการอบรม e-learning หลายครั้งเพื่อช่วยผู้สูงอายุปรับตัว แต่ไม่ใช่ทุกคนที่จะเรียนรู้ได้เร็ว" อย่างไรก็ตาม บุคลากรบางรายพยายามแก้ไข Staff2 กล่าวว่า "ผมอาจไม่เก่งเทคโนโลยี แต่ก็เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและนักศึกษา" สิ่งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Truxillo et al. (2020) ที่ชี้ว่าการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการสร้างทีมงานข้ามรุ่นช่วยลดช่องว่างทักษะ และยังสอดรับกับทฤษฎีการจัดการความรู้ที่มองว่า การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างรุ่นคือกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบสองทาง

(3) แรงกดดันด้านทรัพยากรและโอกาสของคนรุ่นใหม่

ข้อจำกัดอีกด้านคือ แรงกดดันด้านทรัพยากรและความสมดุลระหว่างรุ่น การต่ออายุผู้สูงอายุหมายถึงการใช้ทรัพยากรบุคลากรและงบประมาณ ซึ่งอาจกระทบต่อการเปิดรับคนรุ่นใหม่ CEO3 ระบุว่า "การต่ออายุช่วยรักษาคนเก่า แต่ก็ทำให้ตำแหน่งว่างสำหรับคนรุ่นใหม่ลดลง" ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มองว่าประเด็นนี้มีความอ่อนไหว HR4 อธิบายว่า "งบประมาณบุคลากรมีจำกัด หากใช้กับการต่ออายุผู้สูงอายุ ก็ย่อมกระทบโอกาสของคนรุ่นใหม่" (HR4) บุคลากรสูงอายุเองก็เข้าใจแรงกดดันนี้ Staff1 กล่าวว่า "ผมรู้ว่าการอยู่ต่ออาจทำให้รุ่นใหม่มีโอกาสน้อยลง แต่ก็ยังอยากช่วยมหาวิทยาลัยในช่วงที่ยังทำได้" ปัญหานี้สะท้อนความตึงเครียดเชิงโครงสร้างระหว่าง การรักษาทุนมนุษย์และการเปิดทางให้ทุนมนุษย์ใหม่ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์ และงานวิจัยของ Conen et al. (2021) ที่พบว่าในประเทศยุโรปมีหลักฐานชี้ให้เห็นว่า การต่ออายุผู้สูงอายุสร้างความกังวลเรื่องการขาดโอกาสของคนรุ่นใหม่เช่นกัน ความท้าทายทั้งสามด้านสามารถตีความได้ภายใต้กรอบทฤษฎีดังนี้

- แนวคิดพฤฒพลังอธิบายข้อจำกัดด้านสุขภาพ และเน้นความจำเป็นของนโยบายที่ส่งเสริมการทำงานอย่างเหมาะสมกับสภาพร่างกาย
- ทฤษฎีการจัดการความรู้ อธิบายช่องว่างทักษะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดความรู้และชี้ให้เห็นความจำเป็นของการจัดการแบบข้ามรุ่น

- ทฤษฎีทุนมนุษย์สะท้อนความตึงเครียดในการบริหารทุนมนุษย์ เมื่อการรักษาผู้สูงอายุอาจขัดกับการสร้างคนรุ่นใหม่
- ทฤษฎีสถาบันชี้ว่าความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาภายใน แต่เป็นผลจากแรงกดดันเชิงโครงสร้าง เช่น งบประมาณ กฎระเบียบ และความคาดหวังทางสังคม

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Nishimura (2020) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่นต้องหาสมดุลระหว่างการรักษาอาจารย์อาวุโสกับการเปิดตำแหน่งใหม่ อีกทั้งตรงกับ Conen et al. (2021) ที่พบว่าผู้จ้างในยุโรปกังวลต่อแรงกดดันด้านทรัพยากรและโอกาสของคนรุ่นใหม่ สำหรับในบริบทไทยงานของกานติมา (2563) และ ชญานุช (2566) สะท้อนตรงกันว่า แม้ผู้สูงอายุสร้างคุณค่าแต่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญข้อจำกัดทั้งสุขภาพ งบประมาณ และแรงกดดันจากการคาดหวังของสังคม

โดยสรุป ความท้าทายและอุปสรรคของการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทยมีสามประเด็นหลัก ได้แก่ สุขภาพ ช่องว่างทักษะ และแรงกดดันด้านทรัพยากร/โอกาสรุ่นใหม่ สิ่งเหล่านี้สะท้อนการจัดการที่ซับซ้อนซึ่งต้องหาสมดุลระหว่างการรักษาทุนมนุษย์และการสร้างทุนมนุษย์ใหม่ การเข้าใจความท้าทายดังกล่าวจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการออกแบบนโยบายเชิงรุกเพื่อให้การจ้างงานผู้สูงอายุเกิดประสิทธิผลและยั่งยืน

5.2.5 การบูรณาการกรอบแนวคิดทางทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดหลายทฤษฎีเพื่อทำความเข้าใจพลวัตการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทย ได้แก่ ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) และ ทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) การอภิปรายเชิงบูรณาการช่วยให้เห็นว่าทฤษฎีแต่ละชุดแม้มีจุดเน้นต่างกัน แต่สามารถเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนนี้ได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีสถาบัน : กรอบข้อจำกัดและแรงกดดัน

ทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) อธิบายบทบาทของกฎหมาย ระเบียบราชการ และแรงกดดันจากสถาบันภายนอกที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญ (Scott, 2014). ผลการวิจัยพบว่ากฎหมายและระเบียบกลางเป็นแรงบังคับหลัก (Coercive Isomorphism) ที่กำหนดว่าใครสามารถทำงานต่อได้ ค่านิยมทางวัฒนธรรมสร้างแรงผลักเชิงบรรทัดฐาน (normative isomorphism) ขณะที่แรงกดดันจากหน่วยงานประเมินและสังคมเป็นแรงเลียนแบบและการรักษาความชอบธรรม (mimetic isomorphism; Suchman, 1995) เช่น ผู้บริหารยอมรับว่า “แม้มีความต้องการ แต่หากกฎหมายไม่เอื้อ มหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถดำเนินการได้” (CEO1) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า การจ้างงานผู้สูงอายุถูกกำหนดโดยเงื่อนไขสถาบัน มากกว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

ทฤษฎีทุนมนุษย์: การรักษาทุนมนุษย์

Becker (1964) กล่าวถึง ความรู้และทักษะที่สั่งสมมาของบุคลากรคือสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ผู้สูงอายุเป็นทุนมนุษย์ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ยากจะทดแทน สอดคล้องกับผู้เข้าร่วมวิจัย HR3 ที่กล่าวว่า "Tacit knowledge ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านตำราได้ จำเป็นต้องมีผู้สูงอายุเป็นพี่เลี้ยง" ดังนั้น มหาวิทยาลัยที่มองผู้สูงอายุเป็นทุนมนุษย์ที่ต้องรักษาจะออกแบบนโยบายต่ออายุหรือสร้างตำแหน่งใหม่เพื่อรักษาทรัพยากรนี้ไว้ ในขณะที่มหาวิทยาลัยที่มองว่าผู้สูงอายุคือ ค่าใช้จ่ายก็จะลดทอนโอกาสต่ออายุซึ่งสะท้อนการตีความเป็นทุนมนุษย์ที่ให้นิยามแตกต่างกัน

แนวคิดพฤฒพลัง : การมีส่วนร่วมและคุณภาพชีวิต

WHO (2002) อธิบายถึงแนวคิดพฤฒพลังว่า การมีชีวิตที่มีคุณภาพในมิติการมีส่วนร่วม สุขภาพ และความปลอดภัย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการจ้างงานต่อช่วยให้ผู้สูงอายุยังมีส่วนร่วมในสังคมวิชาการ (Participation) ส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจแม้ร่างกายอาจมีข้อจำกัด (Health) และสร้างความมั่นคงทางรายได้และศักดิ์ศรี (Security) โดยที่บุคลากรสูงอายุสะท้อนว่า "การได้สอนต่อทำให้ผมรู้สึกว่ามีคุณค่า ไม่ใช่ถูกตัดออกจากสังคม" (Staff1) สิ่งนี้ยืนยันว่าการจ้างงานต่อไม่ได้เป็นเพียงนโยบายด้านแรงงาน แต่เป็นกลไกที่สนับสนุนการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉง (Active Ageing) ตามแนวทางสากล

ทฤษฎีการจัดการความรู้ : การถ่ายทอดความรู้ข้ามรุ่น

Nonaka & Takeuchi (1995) ชี้ว่าความรู้แฝง (Tacit Knowledge) สามารถแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ผ่านกระบวนการ SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ผลการวิจัยชี้ว่า ผู้สูงอายุทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงนักวิจัยหรือที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัย CEO2 ระบุว่า "อาจารย์อาวุโสคือ สะพานเชื่อมวัฒนธรรมวิชาการกับคนรุ่นใหม่" สิ่งนี้สะท้อนว่าการต่ออายุผู้สูงอายุคือ กลยุทธ์การจัดการความรู้เชิงสถาบันที่ช่วยรักษาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกันสามารถสังเคราะห์ได้ว่า

1. ทฤษฎีสถาบัน กำหนดกรอบข้อจำกัดที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติ
2. ทฤษฎีทุนมนุษย์ อธิบายคุณค่าของผู้สูงอายุในฐานะสินทรัพย์เชิงทุน
3. แนวคิดพฤฒพลัง เน้นคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุ
4. ทฤษฎีการจัดการความรู้ อธิบายกระบวนการถ่ายทอดความรู้และสร้างความต่อเนื่อง

การบูรณาการทั้งหมดนี้สร้าง "Integrated Model" ที่มองว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยไทยคือ "การหาสมดุลระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบันกับคุณค่าของทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉงและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น"

กรอบบูรณาการนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น Choi (2021) ที่ชี้ว่าระบบ emeritus professor ในประเทศเกาหลีใต้ช่วยสร้างความชอบธรรมเชิงสถาบันและรักษาทุนมนุษย์ และ Nishimura (2020) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยญี่ปุ่นต้องสมดุลระหว่างแรงกดดันจากรัฐและการรักษาความรู้ ขณะเดียวกัน งานของ Conen et al. (2021) ในประเทศยุโรปและ Nilsson (2020) ในสแกนดิเนเวียก็ยืนยันความสำคัญของการออกแบบนโยบายที่บูรณาการทั้งมิติสุขภาพ วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

การบูรณาการทฤษฎีทำให้เข้าใจได้ว่า การจ้างงานผู้สูงอายุไม่สามารถอธิบายด้วยกรอบเดียวได้ แต่ต้องใช้หลายมิติร่วมกัน ผลการวิจัยจึงเสนอว่ามหาวิทยาลัยควรใช้กรอบบูรณาการนี้เป็นฐานในการกำหนดนโยบาย เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามข้อจำกัดเชิงสถาบัน การรักษาทุนมนุษย์ การเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ และการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2.6 ข้อค้นพบใหม่และการขยายองค์ความรู้

การศึกษาครั้งนี้นำเสนอข้อค้นพบใหม่ที่มีนัยสำคัญทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ต่อวงวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การอุดมศึกษา และการวิจัยด้านผู้สูงอายุในบริบทสังคมไทย

1. งานวิจัยได้ขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสถาบันโดยชี้ว่า แรงกดดันเชิงสถาบันในบริบทมหาวิทยาลัยไทยไม่ได้จำกัดเพียงกฎหมายกลาง แต่รวมถึงการตีความระเบียบที่แตกต่างกันของแต่ละสถาบัน และแรงคาดหวังทางสังคมที่มีลักษณะ “สองด้าน” ทั้งการเคารพผู้สูงอายุและการเรียกร้องให้เปิดทางแก่คนรุ่นใหม่ สิ่งนี้สะท้อนว่าแนวคิดสมสัณฐาน (Isomorphism) ต้องถูกปรับใช้ในเชิงพลวัตเพื่ออธิบายการปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างสถาบัน

2. การวิจัยได้ยืนยันและเสริมความเข้าใจของทฤษฎีทุนมนุษย์โดยชี้ให้เห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยมิใช่เพียงทุนมนุษย์ที่สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นทุนทางสัญลักษณ์ที่เสริมภาพลักษณ์และความชอบธรรมทางวิชาการให้กับองค์กร การเน้นย้ำมิติทางสัญลักษณ์นี้เป็นการขยายขอบเขตของทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมคุณค่าทางสังคมและวัฒนธรรม

3. ผลการวิจัยได้เชื่อมโยงแนวคิดพฤฒพลังเข้ากับการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยชี้ว่าการจ้างงานต่อทำให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมที่แท้จริงในชุมชนวิชาการ และยังสร้างความปลอดภัยทั้งในแง่รายได้และศักดิ์ศรี การวิจัยจึงขยายขอบเขตของการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉง (Active Ageing) จากมิติสุขภาพและสังคมทั่วไปสู่การประยุกต์ใช้ในบริบทองค์กรที่เฉพาะเจาะจง

4. งานวิจัยนี้ได้พัฒนาความเข้าใจด้านทฤษฎีการจัดการความรู้โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้สูงอายุไม่เพียงถ่ายทอด ความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ให้คนรุ่นใหม่แต่ยังทำหน้าที่เป็น “สะพานทางวัฒนธรรม” ที่ช่วยธำรงค่านิยมและประเพณีทางวิชาการของมหาวิทยาลัย นี่คือการขยายบทบาทของการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมการถ่ายทอดคุณค่าทางสถาบันควบคู่ไปกับความรู้ทางเทคนิค

โดยสรุป งานวิจัยนี้มีส่วนเติมเต็มองค์ความรู้ด้วยการสร้างแบบจำลองบูรณาการ (Integrated Model) ที่ผสาน ทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดพฤฒพลัง และทฤษฎีการจัดการความรู้เพื่ออธิบายพลวัตการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยซึ่งเป็นพื้นที่ที่ยังมีการศึกษาอย่างจำกัดในระดับนานาชาติ

5.2.7 สรุปการอภิปรายผล

การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยมิใช่เพียงกระบวนการบริหารกำลังคน แต่เป็นปรากฏการณ์เชิงสถาบันและสังคมที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอธิบายผ่านหลายกรอบทฤษฎีพร้อมกัน ทั้งทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีทุนมนุษย์ แนวคิดพฤฒพลัง และทฤษฎีการจัดการความรู้ซึ่งข้อค้นพบหลักจาก ปัจจัยเชิงองค์กรแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และทัศนคติผู้บริหารเป็นแรงผลักสำคัญ หากผู้บริหารมองผู้สูงอายุเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า องค์กรจะออกแบบงานและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการต่ออายุ ในทางกลับกันหากมองว่าเป็นภาระ การต่ออายุจะถูกจำกัด ซึ่งตอกย้ำบทบาทของการนำองค์กรและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับปัจจัยเชิงสถาบันนั้น การตีความและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และแรงกดดันจากสังคมเป็นตัวกำหนดทิศทาง มหาวิทยาลัยต้องหาสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามกรอบกฎหมายกลางกับการตอบสนองต่อค่านิยมวัฒนธรรมไทยที่ให้เกียรติผู้สูงอายุ พร้อมทั้งแรงกดดัน ด้านความชอบธรรมจากสังคมและหน่วยงานกำกับ ข้อค้นพบนี้ขยายความเข้าใจในทฤษฎีสถาบันว่ามีปรากฏการณ์มากกว่าการบังคับเชิงโครงสร้างแต่รวมถึงการตีความและการจัดการความคาดหวังทางสังคมด้วย ในด้านประโยชน์การวิจัยยืนยันว่าผู้สูงอายุคือแหล่งความรู้แฝง (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถแทนที่ได้ในระยะสั้น การจ้างงานต่อจึงช่วยรักษาทุนมนุษย์ เสริมความต่อเนื่องทางวิชาการและสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก อีกทั้ง ยังส่งเสริมการทำงานข้ามรุ่นที่เพิ่มความหลากหลายและนวัตกรรมซึ่งสะท้อนคุณค่าของทฤษฎีทุนมนุษย์และทฤษฎีการจัดการความรู้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามความท้าทายที่พบ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านสุขภาพ ช่องว่างทักษะทางเทคโนโลยี แรงกดดันด้านทรัพยากร และโอกาสของคนรุ่นใหม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้การจ้างงานผู้สูงอายุต้องเผชิญกับความกังวลในเชิงโครงสร้างระหว่าง “การรักษาทุนมนุษย์เก่า” กับ “การสร้างทุนมนุษย์ใหม่” ซึ่งต้องการการจัดการเชิงสมดุลและนโยบายที่ยืดหยุ่น

เมื่อบูรณาการทุกทฤษฎีเข้าด้วยกันแล้วงานวิจัยนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยคือกระบวนการหาสมดุลระหว่าง แรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Constraints) และคุณค่าของทุนมนุษย์ (Human Capital Value) โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉง (Active Ageing) และการถ่ายทอดความรู้ข้ามรุ่น (Knowledge Transfer) กรอบบูรณาการนี้ไม่เพียงช่วยอธิบายปรากฏการณ์ในบริบทประเทศไทยแต่ยังสามารถขยายไปใช้ในประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ที่เผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างคล้ายกัน โดยสรุปบทที่ 5 ได้สังเคราะห์ว่าการจ้างงานผู้สูงอายุคือยุทธศาสตร์ที่มีความหมายเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ไม่เพียงช่วยลดผลกระทบจากสังคมสูงวัยแต่ยังเป็นการลงทุนระยะ

ยาวในทุนมนุษย์และทุนสถาบัน ข้อค้นพบเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำหรับบทที่ 6 ที่นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของระบบอุดมศึกษาไทย

5.3 ข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลการวิจัยโดยเชื่อมโยงข้อค้นพบเชิงประจักษ์กับกรอบทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ชี้ถึงคุณค่าของความรู้และประสบการณ์ แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) ที่เน้นการมีส่วนร่วม สุขภาวะ และความมั่นคงของผู้สูงอายุ และทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) การอภิปรายดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรัฐไทยเป็นประเด็นที่มีพลวัตซับซ้อน เกิดจากการผสานของแรงกดดันเชิงสถาบัน ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และคุณค่าของทุนมนุษย์ที่สั่งสมมานาน ข้อค้นพบสำคัญคือ การตัดสินใจของมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นเพียงเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล หากแต่เป็นกระบวนการสร้างสมดุลระหว่าง การรักษาทุนมนุษย์เก่า และการสร้างทุนมนุษย์ใหม่ ภายใต้กรอบกฎหมายและความคาดหวังทางสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อค้นพบเหล่านี้มาแปลงเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และวงวิชาการ ข้อเสนอเชิงนโยบายจะมุ่งไปที่การปรับปรุงนโยบาย HR การพัฒนากลไกสนับสนุนผู้สูงอายุ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสร้างความเข้าใจในสังคมเกี่ยวกับคุณค่าของผู้สูงอายุ ข้อเสนอเชิงวิชาการจะเน้นการต่อยอดแบบจำลองบูรณาการที่ได้จากงานวิจัยนี้ เพื่อใช้เป็นฐานในการศึกษาในอนาคตในมิติที่หลากหลายขึ้น

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานรัฐ

1) ข้อเสนอสำหรับมหาวิทยาลัย

จากข้อค้นพบในบทที่ 4 และการอภิปรายในบทที่ 5 ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางการจ้างงานผู้สูงอายุ การตัดสินใจของผู้บริหาร นโยบาย HR วัฒนธรรมองค์กร และ การจัดการเชิงปฏิบัติ ล้วนเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าผู้สูงอายุจะยังคงมีส่วนร่วมในสังคมวิชาการได้มากน้อยเพียงใด ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยจึงควรครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างและการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ ดังนี้

(1) การพัฒนานโยบาย HR และการจัดการองค์กร

มหาวิทยาลัยควรจัดทำ คู่มือการต่ออายุงาน ที่ชัดเจนและเป็นทางการ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาที่โปร่งใสและเป็นธรรม เช่น การประเมินผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย สุขภาพ และความพร้อมในการทำงาน การมีคู่มือเช่นนี้ช่วยลดการตีความที่แตกต่างระหว่างคณะหรือหน่วยงาน และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรสูงอายุว่าการตัดสินใจเป็นไปตามหลักเกณฑ์เดียวกัน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรออกแบบรูปแบบ

การจ้างที่ยืดหยุ่น เช่น การจ้างแบบ Part-time, Contract-based หรือ Emeritus Professor เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานได้ตามศักยภาพโดยไม่ต้องรับภาระงานเต็มเวลา การออกแบบงานที่ยืดหยุ่นยังช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโดยไม่กระทบต่อโครงสร้างบุคลากรโดยรวม การปรับโครงสร้างการจัดการองค์กรให้รองรับผู้สูงอายุ เช่น การตั้ง “ศูนย์ทรัพยากรผู้สูงอายุ” ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการดูแลการต่ออายุและการใช้ประโยชน์จากบุคลากรอาวุโสจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและทำให้กระบวนการเป็นระบบมากขึ้น

(2) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนผู้สูงอายุ

มหาวิทยาลัยควรสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพและยอมรับผู้สูงอายุในฐานะ “ทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์” มากกว่าการมองว่าเป็น “ภาระ” การสื่อสารภายในองค์กรควรเน้นการยกย่องคุณค่าของประสบการณ์และบทบาทของผู้สูงอายุ เช่น การจัดพิธีเชิดชูเกียรติผู้ที่ได้รับการต่ออายุ การสร้างสื่อภายในที่นำเสนอเรื่องราวความสำเร็จของบุคลากรอาวุโส สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้สูงอายุและลดทัศนคติด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้ง มหาวิทยาลัยควรส่งเสริม การทำงานข้ามรุ่น (Intergenerational Collaboration) อย่างจริงจัง โดยจัดโครงการวิจัยหรือโครงการบริการวิชาการที่ผสมผสานทีมงานต่างวัย ซึ่งไม่เพียงช่วยให้ผู้สูงอายุได้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง การสร้างพื้นที่การทำงานร่วมกันเช่นนี้จะช่วยลดช่องว่างทางเจเนอเรชันและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กร

(3) การพัฒนาระบบสนับสนุนผู้สูงอายุ

นอกจากนโยบายและวัฒนธรรมแล้ว มหาวิทยาลัยควรมีระบบสนับสนุนเชิงปฏิบัติ ที่เอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น การจัดอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถใช้แพลตฟอร์มการเรียนการสอนออนไลน์และเครื่องมือวิจัยดิจิทัลได้อย่างมั่นใจ อีกแนวทางหนึ่งคือการจัดตั้งโครงการพี่เลี้ยง (Mentorship Program) ที่ให้ผู้สูงอายุทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่คณาจารย์รุ่นใหม่หรือนักวิจัย สิ่งนี้จะทำให้ tacit knowledge ถูกถ่ายทอดไปยังคนรุ่นใหม่และสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้สูงอายุที่ยังมีบทบาทสำคัญในองค์กร นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังควรพัฒนาระบบสุขภาพและสวัสดิการเฉพาะ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การให้คำปรึกษาทางสุขภาพกายและใจสำหรับบุคลากรสูงอายุ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่ได้รับการต่ออายุสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพร่างกาย

(4) การพัฒนากลไกการวัดผลและประเมินผลลัพธ์

ข้อเสนออีกประการคือ มหาวิทยาลัยควรมีระบบการวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุ ไม่เพียงแต่การประเมินผลงานวิชาการ แต่รวมถึงการวัดผลในมิติการถ่ายทอดความรู้ คุณภาพของการเรียนการสอน และการมีส่วนร่วมในโครงการวิจัยหรือบริการวิชาการการสร้าง Key Performance Indicators

(KPIs) ที่สะท้อนมูลค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุ เช่น จำนวนโครงการที่ผู้สูงอายุเป็นที่ปรึกษา จำนวนงานวิจัยที่มีผู้สูงอายุร่วม หรือระดับความพึงพอใจของนักศึกษา จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถแสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม เมื่อพิจารณารวมกัน ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เชิงโครงสร้างควรจัดทำคู่มือและระบบ HR ที่ชัดเจน พร้อมออกแบบการจ้างที่ยืดหยุ่น
2. เชิงวัฒนธรรมควรสร้างบรรยากาศการยอมรับผู้สูงอายุ และส่งเสริมการทำงานข้ามรุ่น
3. เชิงสนับสนุนควรพัฒนาระบบฝึกอบรมและสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการผู้สูงอายุ
4. เชิงประเมินผลควรสร้างเกณฑ์การวัดผลที่สะท้อนคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุ

ข้อเสนอเหล่านี้มิได้เป็นเพียงแนวทางการจัดการภายใน แต่ยังเป็นการวางรากฐานเชิงสถาบันเพื่อสร้างความยั่งยืนของทุนมนุษย์และทุนทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไทย

2) ข้อเสนอสำหรับหน่วยงานรัฐ

หน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.), และสำนักงบประมาณ มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกรอบกฎหมาย งบประมาณ และนโยบายภาพรวมที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม จากผลการวิจัยในบทก่อนหน้าพบว่าข้อจำกัดและความไม่สม่ำเสมอในการต่ออายุงานบุคลากรอาวุโสส่วนใหญ่เกิดจากกรอบเชิงสถาบันและนโยบายที่ยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมสูงวัย ดังนั้น ข้อเสนอสำหรับหน่วยงานรัฐควรมุ่งไปที่การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน การสร้างการยอมรับทางสังคม และการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

(1) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบราชการ

ปัจจุบัน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการขยายเวลาราชการพ.ศ. 2552 เป็นกรอบหลักของการเกษียณและการต่ออายุงาน แต่กฎหมายและระเบียบเหล่านี้มีลักษณะ “ตายตัวและไม่ยืดหยุ่น” ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับใช้ตามบริบทจริงได้

ข้อเสนอเชิงนโยบาย คือ

- ทบทวนเกณฑ์การเกษียณโดยใช้ สมรรถนะ (Competency-Based) แทนอายุเพียงอย่างเดียว เช่น กำหนดเกณฑ์ด้านสุขภาพ ผลงานวิจัย หรือความจำเป็นทางวิชาการเป็นตัวชี้วัดการต่ออายุ
- จัดตั้ง “Special Track” สำหรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น ศาสตราจารย์ผู้มีผลงานโดดเด่น หรือผู้ที่เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยสำคัญระดับชาติ
- สร้าง กลไกการมอบอำนาจแบบกระจาย (Decentralized Authority) ให้มหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจได้มากขึ้นภายใต้กรอบกลาง เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการตีความระเบียบ

การปรับปรุงเชิงกฎหมายจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ในการบริหารจัดการบุคลากรสูงอายุอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมยิ่งขึ้น

(2) การสนับสนุนด้านงบประมาณ

ผลการวิจัยสะท้อนชัดว่าปัญหาสำคัญของการต่ออายุงานคือ "ข้อจำกัดด้านงบประมาณ" มหาวิทยาลัยหลายแห่งแม้ต้องการรักษาบุคลากรอาวุโส แต่ไม่สามารถจัดสรรงบได้

ข้อเสนอเชิงนโยบายคือ:

- จัดตั้งกองทุนพิเศษเพื่อการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยภายใต้การบริหารของ อว. หรือสำนักงบประมาณ โดยกำหนดเกณฑ์การขอรับการสนับสนุนที่ชัดเจน
- ใช้แนวทาง Co-funding Model คือ รัฐสนับสนุนบางส่วน มหาวิทยาลัยร่วมสมทบ เพื่อแบ่งเบาภาระทางการเงินและกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยใช้ผู้สูงอายุอย่างมีคุณค่า
- จัดงบประมาณเพื่อ "โครงการถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนสมาชิก" ที่ผู้สูงอายุมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่

การสนับสนุนด้านงบประมาณจะทำให้การจ้างงานผู้สูงอายุไม่ถูกมองเป็น "ต้นทุน" ของมหาวิทยาลัย แต่เป็น "การลงทุน" ของรัฐเพื่อรักษาทุนมนุษย์ในระยะยาว

(3) การสร้างภาพลักษณ์และการสื่อสารสาธารณะ

ปัจจัยเชิงสังคมและค่านิยมมีผลโดยตรงต่อการยอมรับการจ้างงานผู้สูงอายุ ข้อมูลวิจัยสะท้อนว่ามีทั้งการยกย่องคุณค่าของผู้สูงอายุและความคาดหวังว่าควรเปิดทางให้คนรุ่นใหม่

ข้อเสนอเชิงนโยบายคือ:

- จัดทำ "แคมเปญ Active Ageing" ในระดับชาติ โดยเน้นบทบาทเชิงบวกของผู้สูงอายุในภาคการศึกษาและการวิจัย
- ใช้สื่อสาธารณะและเครือข่ายวิชาการเพื่อเผยแพร่ตัวอย่างความสำเร็จของบุคลากรอาวุโส เช่น อาจารย์ที่ยังตีพิมพ์งานวิจัยหรือเป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา
- ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์ "ผู้สูงอายุเป็นโอกาส" ไม่ใช่ภาระ ผ่านความร่วมมือของรัฐ มหาวิทยาลัย และสื่อมวลชน

การสร้างภาพลักษณ์สังคมที่ชัดเจนจะช่วยลดแรงกดดันทางวัฒนธรรมและสร้างความเข้าใจเชิงบวกต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

(4) การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายระยะยาว

การจ้างงานผู้สูงอายุควรถูกผูกเข้ากับ "ยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนาสังคมสูงวัย" เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

ข้อเสนอเชิงนโยบายคือ

• บูรณาการการจ้างงานผู้สูงอายุเข้ากับนโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยุทธศาสตร์สังคมสูงวัยของประเทศ

• พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับบุคลากรอาวุโส เช่น ทักษะ ผลงานวิจัย และศักยภาพที่สามารถนำไปใช้ เพื่อเชื่อมโยงกับการวางแผนระดับชาติ

• ใช้การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นเครื่องมือในการสร้าง ความยั่งยืนของทุนมนุษย์ในระบบอุดมศึกษาและการเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

จากข้อเสนอทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าหน่วยงานรัฐควรดำเนินการใน 4 มิติหลัก คือ

1. เชิงกฎหมาย ควรปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้ยืดหยุ่นและใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์

2. เชิงงบประมาณ เสนอให้มีการจัดตั้งกองทุนและใช้ Co-funding Model เพื่อลดภาระทางการเงินของมหาวิทยาลัย

3. เชิงสังคม โดยสร้างแคมเปญ Active Ageing เพื่อลดทัศนคติด้านลบและสร้างการยอมรับ

4. เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเชื่อมโยงการจ้างงานผู้สูงอายุกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาตลอดชีวิตและสังคมสูงวัย

การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถรักษาทุนมนุษย์เชิงวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบกฎหมายและสังคมที่เอื้อต่อการสูงวัยอย่างกระฉับกระเฉงและยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในประเทศไทย โดยเชื่อมโยงกรอบทฤษฎีหลายชุด ได้แก่ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ชี้ถึงคุณค่าของความรู้และประสบการณ์ แนวคิดพฤฒพลัง (Active Ageing Framework) ที่เน้นการมีส่วนร่วมสุขภาวะ และความมั่นคงของผู้สูงอายุ และทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) เข้าด้วยกัน แม้ว่าข้อค้นพบได้สะท้อนปรากฏการณ์ที่สำคัญแต่ก็ยังมีพื้นที่ว่างทางวิชาการและแนวทางการวิจัยที่สามารถขยายต่อไปได้ทั้งในเชิงทฤษฎี วิธีวิจัย พื้นที่ศึกษา และมิติประชากร

(1) ข้อเสนอเชิงวิชาการ

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ได้สร้างแบบจำลองบูรณาการ (Integrated Model) ที่ผสานทฤษฎีสถาบันทุนมนุษย์ พฤฒพลัง และการจัดการความรู้เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายการจ้างงานผู้สูงอายุ ข้อเสนอเชิงวิชาการในอนาคต ได้แก่:

• การทดสอบแบบจำลองบูรณาการในบริบทอื่น เช่น ภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเปรียบเทียบกับผลในมหาวิทยาลัยรัฐ

• การขยายทฤษฎีทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมคุณค่าทางสัญลักษณ์ (Symbolic Capital) ของผู้สูงอายุ ซึ่งงานวิจัยนี้พบว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมภาพลักษณ์องค์กร

• การพัฒนาแนวคิด “Institutional Flexibility” ในการจัดการบุคลากรสูงอายุ เพื่ออธิบายว่าบางมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวภายใต้กรอบกฎหมายเดียวกันได้ดีกว่าแห่งอื่น

(2) ข้อเสนอเชิงวิธีวิจัย

แม้งานวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเข้าถึงประสบการณ์และการตีความของผู้ให้ข้อมูล แต่ยังมีแนวทางอื่น ๆ ที่ควรพิจารณาในอนาคต เช่น:

• การใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อเสริมความเข้มแข็งของข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณกับบุคลากรจำนวนมากควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก จะช่วยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง “แนวโน้มทั่วไป” และ “ประสบการณ์เฉพาะราย”

• การวิจัยเชิงอนาคต (Foresight Study) ใช้เทคนิค Delphi หรือ Scenario Planning เพื่อคาดการณ์บทบาทผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยในอีก 10–20 ปีข้างหน้า

• การวิจัยแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามเส้นทางการทำงานของผู้สูงอายุที่ได้รับการต่ออายุ และประเมินผลในมิติระยะยาว เช่น การถ่ายทอดความรู้และความต่อเนื่องทางวิชาการ

(3) ข้อเสนอเชิงพื้นที่

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นมหาวิทยาลัยรัฐเพียงบางแห่งในประเทศไทย การศึกษาต่อไปสามารถขยายพื้นที่เพื่อสร้างภาพที่ครอบคลุมมากขึ้น เช่น

• การเปรียบเทียบภูมิภาค ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในเขตเมืองใหญ่และมหาวิทยาลัยภูมิภาค ว่ามีความพร้อมและข้อจำกัดต่างกันอย่างไร

• การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐ โดยเฉพาะด้านความยืดหยุ่นของนโยบาย HR และการใช้บุคลากรอาวุโส

• การวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศ เพื่อศึกษากรณีประเทศในเอเชียตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ที่เผชิญสังคมสูงวัยคล้ายไทย เพื่อหาแนวทางที่สามารถปรับใช้ได้

(4) ข้อเสนอเชิงประชากร

นอกจากอาจารย์และบุคลากรสายวิชาการแล้ว ยังมีประชากรกลุ่มอื่นที่ควรได้รับการศึกษาในอนาคต ได้แก่

• บุคลากรสายสนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการและฝ่ายธุรการ ซึ่งมีจำนวนมากและมีบทบาทต่อความต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่ได้รับความสนใจในงานวิจัยเท่าที่ควร

- ความแตกต่างทางเพศและรุ่น เพื่อวิเคราะห์ว่าผู้ชายและผู้หญิงมีแรงจูงใจและความท้าทายในการต่ออายุต่างกันหรือไม่ รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่น (Baby Boomers, Gen X, Gen Y)
- ความแตกต่างตามสาขาวิชา ซึ่งอาจจะเป็นอาจารย์ในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิศวกรรมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์อาจเผชิญเงื่อนไขและแรงกดดันต่างกัน

โดยสรุป ข้อเสนอเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคตสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 ด้าน

1. การขยายกรอบทฤษฎี ซึ่งเป็นการพัฒนาและทดสอบแบบจำลองบูรณาการในบริบทและสาขาอื่น
2. การพัฒนาวิธีวิจัย โดยใช้วิธีวิจัยผสม การวิจัยเชิงอนาคต และการวิจัยแบบระยะยาวเพื่อเพิ่มความลึกและความกว้างของข้อมูล
3. การขยายพื้นที่ศึกษา โดยทำการเปรียบเทียบทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ครอบคลุม
4. การศึกษาเชิงประชากรควรครอบคลุมสายสนับสนุน ความแตกต่างทางเพศ และสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้การวิจัยสะท้อนความจริงที่หลากหลายมากขึ้น

การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยให้วงวิชาการสามารถต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ครอบคลุม และเหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับการออกแบบนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุในอนาคต

5.3.3 บทสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงวิชาการซึ่งต่อยอดจากผลการวิจัยและการอภิปรายในบทก่อนหน้า จุดมุ่งหมายหลักคือการเปลี่ยนข้อค้นพบเชิงประจักษ์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และวงวิชาการ เพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศไทยอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ในระดับมหาวิทยาลัยข้อเสนอหลักคือ การสร้างระบบทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใสและยืดหยุ่น ผ่านการจัดทำคู่มือการต่ออายุที่ชัดเจน การออกแบบงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงอายุ และการจัดตั้งกลไกกลางในการดูแลบุคลากรอาวุโส นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพคุณค่าของผู้สูงอายุ โดยเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างรุ่น และพัฒนาระบบสนับสนุน เช่น การอบรมเทคโนโลยีและโครงการ mentorship พร้อมทั้งสร้างตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สะท้อนคุณค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในระดับหน่วยงานรัฐ ข้อเสนอสำคัญคือการทบทวนกฎหมายและระเบียบราชการที่ยังคงตายตัว เพื่อให้ใช้เกณฑ์สมรรถนะมากกว่าอายุ และจัดตั้งช่องทางพิเศษสำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณผ่านกองทุนหรือโมเดลการร่วมลงทุนกับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การสร้างแคมเปญ Active Ageing ระดับชาติและการเชื่อมโยงการจ้างงานผู้สูงอายุกับยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสังคมสูงวัย จะช่วยสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและความชอบธรรมในระดับสังคม

สำหรับข้อเสนอเชิงวิชาการและการวิจัยในอนาคต ซึ่งงานวิจัยนี้ได้เปิดพื้นที่ใหม่ในการบูรณาการทฤษฎีสถาบัน ทุนมนุษย์ พฤฒพลัง และการจัดการความรู้ เพื่ออธิบายการจ้างงานผู้สูงอายุ ข้อเสนอสำหรับนักวิจัยในอนาคต คือการนำแบบจำลองนี้ไปทดสอบในบริบทที่หลากหลาย ใช้วิธีวิจัยที่เข้มแข็งขึ้น เช่น mixed methods และ longitudinal study และขยายการศึกษาไปยังสถาบันเอกชน ภูมิภาคต่าง ๆ และประชากรสายสนับสนุน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ข้อเสนอทั้งหมดได้สะท้อนให้เห็นว่า การจ้างงานผู้สูงอายุไม่ใช่เพียงมาตรการเชิงบุคลากร หากแต่เป็นยุทธศาสตร์เชิงสถาบันและเชิงสังคมที่มีผลต่อความยั่งยืนของระบบอุดมศึกษาไทย การดำเนินนโยบายในลักษณะบูรณาการระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐ และสังคม จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถเปลี่ยน **“ความท้าทายของสังคมสูงวัย” ให้เป็น “โอกาสของการพัฒนาทุนมนุษย์”** ได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). รายงานสถิติอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2565. สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

กฎกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552. (2552, 22 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 126, ตอนที่ 54 ก, น. 17–21.

กานติมา วนิชดำรงค์ศักดิ์. (2563). ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์การ: กรณีศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [สารนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chula Digital Collections. http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/75234

ชญานิศ วงศ์ศรีสุวรรณ. (2562). ทัศนคติของผู้บริหารต่อการจ้างงานผู้สูงอายุในหน่วยงานราชการไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ชญานุช จาตุรจินดา. (2566). การศึกษาผลการนำนโยบายการส่งเสริมบุคลากรของภาครัฐหลังเกษียณอายุที่มีศักยภาพในการทำประโยชน์ให้ระบบราชการไทยไปปฏิบัติ. วารสารสังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 50(2), 34–67.

จุฑารัตน์ ศรีกาญจนา. (2561). แนวทางการสร้าง Age-Friendly Workplace ในองค์กรไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ธนพร เทพบัวทอง. (2560). การศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายอายุเกษียณการทำงาน: กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค [การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ปิยพัฒน์ ประทุมธารารัตน์. (2559). การศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายอายุเกษียณการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) [การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 23 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 125, ตอนที่ 69 ก, น. 1–70.

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2565). สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2565. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2565). สถิติอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2565. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2566). คู่มือสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2566. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2566). สถิติบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ปี 2566. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552. ราชกิจจานุเบกษา.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2553–2583. สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). การสำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2566. สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สุชาดา รังสิตนานนท์. (2563). การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ: ผลกระทบต่อระบบราชการไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 18(1), 45–72.

Bass, S. A., & Caro, F. G. (2001). Productive aging: A conceptual framework. In N. Morrow-Howell, J. Hinterlong, & M. Sherraden (Eds.), Productive aging: Concepts and challenges (pp. 37–78). Johns Hopkins University Press.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.

Bloom, D. E., Chatterji, S., Kowal, P., Lloyd-Sherlock, P., Rechel, B., Rosenberg, L., Smith, J. P., & Thakur, J. S. (2015). Macroeconomic implications of population ageing and selected policy responses. The Lancet, 385(9968), 649–657. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(14)61464-1

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brooke, L. (2009). Prolonging working life: Where do older workers fit in? Journal of Social Policy, 38(4), 669–684. https://doi.org/10.1017/S0047279409990158

Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. The Qualitative Report, 21(5), 811–831.

Chiang, F. F. T., van Esch, E., & Birtch, T. A. (2021). The challenges of managing older workers in the digital era: HR practices and age diversity in Asia. Human Resource Management Journal, 31(2), 428–445. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12282

Choi, S. (2021). Emeritus professors and knowledge transfer in South Korean universities. Asia Pacific Education Review, 22(3), 487–499. https://doi.org/10.1007/s12564-021-09700-8

Conen, W. S., Henkens, K., & Schippers, J. (2021). Employers' attitudes towards older workers: Consequences for active ageing policies. Ageing & Society, 41(5), 1075–1097. https://doi.org/10.1017/S0144686X19001326

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Fries, J. F. (2012). The theory and practice of active aging. Current Gerontology and Geriatrics Research, 2012, Article 420637. https://doi.org/10.1155/2012/420637

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, 18(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? Applied Nursing Research, 19(1), 38–42. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001

Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. Journal of Advanced Nursing, 72(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Koh, D. (2018). Workplace adaptability and senior employment in Singapore. Asian Journal of Social Policy, 12(3), 221–237.

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2020). Managing aging workers: A mixed methods study on supervisor attitudes and HR practices. The Gerontologist, 60(5), 880–890. https://doi.org/10.1093/geront/gnz072

Lee, J., & Kim, S. (2017). Evaluating South Korea's senior employment program: Outcomes and challenges. Journal of Aging & Social Policy, 29(4), 383–402. https://doi.org/10.1080/08959420.2017.1299258

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Ministry of Manpower Singapore. (2021). Professional conversion programmes. https://www.mom.gov.sg/employment-practices/skills-training-and-development/professional-conversion-programmes

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Nilsson, K. (2020). Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life – A review. Scandinavian Journal of Public Health, 48(5), 467–476. https://doi.org/10.1177/1403494818804064

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

North, D. C. (1991). Institutions. Journal of Economic Perspectives, 5(1), 97–112. https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97

OECD. (2020). Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59752153-en

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. Journal of Nursing Scholarship, 33(1), 93–96. https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x

Pengcharoen, S., & Wongtada, N. (2022). Age diversity and HR practices in Thailand: Implications for older workers. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 41(2), 178–194. https://doi.org/10.1108/EDI-05-2020-0152

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. Routledge & Kegan Paul.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. Journal of Management, 35(1), 158–188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617

Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. The Gerontologist, 37(4), 433–440. https://doi.org/10.1093/geront/37.4.433

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE Publications.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Sweetland, S. R. (1996). Human capital theory: Foundations of a field of inquiry. Review of Educational Research, 66(3), 341–359. https://doi.org/10.3102/00346543066003341

Takahashi, M. (2019). Employment of older workers in Japan: Policy development and organizational responses. International Journal of Human Resource Management, 30(5), 789–808. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443956

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2020). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace interventions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7(1), 351–376. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044445

Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy (2nd ed.). Routledge.

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. MIS Quarterly, 36(1), 157–178. https://doi.org/10.2307/41410412

Walker, A. (2008). Commentary: The emergence and application of active aging in Europe. Journal of Aging & Social Policy, 21(1), 75–93. https://doi.org/10.1080/08959420802529986

Woolf, N. H., & Silver, C. (2018). Qualitative analysis using NVivo: The five-level QDA method. Routledge.

World Health Organization. (2002). Active ageing: A policy framework. World Health Organization. https://apps.who.int/iris/handle/10665/67215

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง มาตราการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “มาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยลัยในสังกัดรัฐ” โดยโครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ ศึกษากฎหมายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ และเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โดยมีข้อคำถามดังต่อไปนี้

<u>กลุ่มที่ 1. ผู้บริหารระดับสูง / ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล</u>

นโยบายและระเบียบ

1. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยควรมีนโยบาย/กฎหมาย ที่สนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดา นโยบาย/กฎหมายที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร และส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

มาตรการและแรงจูงใจ

3. ท่านคิดว่า ควรมีมาตรการหรือแรงจูงใจทางการเงิน ที่ส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร (เช่น มาตรการสนับสนุนเงินเดือน เงินสวัสดิการ กองทุนผู้สูงอายุ การให้เงินรางวัลประจำปี เบี้ยขยันสำหรับบางตำแหน่ง การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต)

.....

.....

.....

.....

.....

วัฒนธรรมองค์การและการสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. ท่านมีทัศนคติ ต่อการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างไร และควรให้การสนับสนุนการจ้างงานผู้สูงอายุหรือไม่ ในรูปแบบใด

.....
.....
.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอื้อต่อการยอมรับผู้สูงอายุในที่ทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

การวัดผลและประเมินความสำเร็จ

6. ท่านวัดความสำเร็จของการสนับสนุนการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างไร (เช่น จำนวน สัดส่วนการจ้างงาน ประเภทของงานที่ทำ ค่าตอบแทน ความพึงพอใจ)

.....
.....
.....
.....
.....

7. ท่านมีตัวชี้วัดหรือเป้าหมายเฉพาะเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

8. ท่านเห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการปรับปรุง เพื่อรองรับการจ้างงานผู้สูงอายุ อย่างไร (เช่น กระบวนการสรรหาและการคัดเลือก, สภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น, การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การจัดกิจกรรมสัมมนา หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพ)

.....
.....
.....
.....
.....

9. ท่านเห็นว่า ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมสำหรับการจ้างงานผู้สูงอายุควรคำนึงถึงอะไร อย่างไร (เช่น ควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และสวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต สิทธิต่าง ๆ)

.....
.....
.....
.....
.....

สภาพแวดล้อมการทำงาน

10. ท่านคิดว่า ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุหรือไม่ และควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกพิเศษสำหรับผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

การรับรู้คุณค่าและศักยภาพผู้สูงอายุ

11. ท่านเห็นว่า ผู้สูงอายุมีจุดแข็งหรือความสามารถพิเศษอะไรที่คนรุ่นใหม่ไม่มี และมหาวิทยาลัยสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ของผู้สูงอายุได้หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

การจัดการความรู้และการถ่ายทอดทักษะ

12. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีระบบหรือกระบวนการจัดการความรู้จากผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

13. มหาวิทยาลัยมีโครงการหรือกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากผู้สูงอายุสู่คนรุ่นใหม่หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

การพัฒนาและการฝึกอบรม

14. มหาวิทยาลัยมีการลงทุนพัฒนาทักษะหรือความสามารถของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

รูปแบบและลักษณะการจ้างงาน

15. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการจ้างงานผู้สูงอายุหรือไม่ ในรูปแบบใด

.....
.....
.....
.....
.....

ความต่อเนื่องและความยั่งยืน

16. ท่านเห็นว่าการจ้างงาน/อัตราการต่ออายุการทำงานของผู้สูงอายุ ควรมีความต่อเนื่องมากน้อยเพียงใดที่จะทำให้การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ/ไม่ประสบความสำเร็จ

.....
.....
.....
.....
.....

อุปสรรคและความท้าทาย

17. ท่านเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุคืออะไร และความท้าทายในการกำหนดหรือดำเนินนโยบายสนับสนุนในการทำงานของผู้สูงอายุคืออะไร

.....
.....
.....
.....
.....

แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ

18. ท่านมีข้อเสนอแนะการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

19. ท่านมีตัวอย่างหรือแนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยอื่น ที่คิดว่าน่าสนใจหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

มุมมองต่ออนาคต

20. ท่านคิดว่า ในอนาคต 5-10 ปีข้างหน้า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

21. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยควรเตรียมตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง มาตราการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “มาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยลัยในสังกัดรัฐ” โดยโครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ ศึกษากฎหมายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ และเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โดยมีข้อคำถามดังต่อไปนี้

<u>กลุ่มที่ 2. ข้าราชการ / พนักงานมหาวิทยาลัยผู้สูงอายุ</u>

การรับรู้นโยบายและกฎหมาย

1. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยควรมีนโยบาย/กฎหมาย ที่สนับสนุนการจ้างงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
2. ท่านคิดว่านโยบายที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร และนโยบายที่มีอยู่ส่งผลต่อการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การ

3. ท่านรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์การหรือไม่ อย่างไร และสามารถยกตัวอย่างที่ท่านได้รับการสนับสนุนอย่างไร
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

4. ท่านคิดว่าบรรยากาศการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีความเป็นมิตรต่อผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

แรงจูงใจและความต้องการ

5. อะไรเป็นแรงจูงใจหลักให้ท่านยังคงทำงานต่อไป และท่านมีความต้องการหรือความคาดหวังจากการทำงานอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

6. ท่านคิดว่า ท่านมีความรู้หรือทักษะอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

เครือข่ายสนับสนุน

7. ท่านได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวในการทำงานต่อหรือไม่ อย่างไร หรือมีเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนท่านอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

ลักษณะงานและความเหมาะสม

8. ลักษณะงานปัจจุบันของท่าน เหมาะสมกับวัยและความสามารถหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

9. มหาวิทยาลัยควรมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงานหรือภาระงานให้เหมาะสมกับท่านหรือไม่ อย่างไร และท่านต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานรูปแบบใด

.....
.....
.....
.....
.....

การพัฒนาต่อเนื่องและการถ่ายทอดความรู้

10. ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะหรือความรู้ใหม่หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

11. ท่านมีโอกาสถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ให้กับคนรุ่นใหม่หรือไม่ อย่างไร และท่านรู้สึกอย่างไรกับบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย (เช่น การสอนงาน สอนหนังสือ ทำวิจัย)

.....
.....
.....
.....
.....

ประสบการณ์การทำงาน

12. ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานปัจจุบันมากน้อยเพียงใด และสิ่งใดที่ทำให้ท่านต้องการทำงานต่อไปในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

.....
.....
.....
.....
.....

13. ท่านมีอุปสรรคหรือความท้าทายในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

แผนในอนาคต

14. ท่านต้องการให้มหาวิทยาลัยปรับปรุงหรือเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุอย่างไร และท่านมีแผนจะทำงานต่อไปอีกนานเพียงใด

.....
.....
.....
.....
.....

อุปสรรคและความท้าทาย

15. ท่านเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุคืออะไร และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

16. ท่านมีปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างคนต่างวัยในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ

17. ท่านมีข้อเสนอแนะ ในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

18. หากให้ท่านออกแบบนโยบายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

19. ท่านมีตัวอย่างหรือแนวปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยอื่นที่คิดว่าน่าสนใจหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

มุมมองต่ออนาคต

20. ท่านคิดว่าในอนาคต 5-10 ปีข้างหน้า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง มาตราการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง “มาตรการทางกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยลัยในสังกัดรัฐ” โดยโครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ ศึกษากฎหมายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ และเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุของมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐ แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โดยมีข้อคำถามดังต่อไปนี้

<u>กลุ่มที่ 3. ข้าราชการ / พนักงานมหาวิทยาลัยทุกระดับ</u>

การรับรู้นโยบายและกฎหมาย

1. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยควรมีนโยบาย/กฎหมาย ที่สนับสนุนการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

2. ท่านคิดว่านโยบายที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ ควรปรับปรุงอย่างไร และส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

ทัศนคติและการยอมรับ

3. ท่านมีทัศนคติต่อการทำงานร่วมกับผู้สูงอายุอย่างไร

   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

4. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่า มีปัญหาหรือเป็นประโยชน์ จากการทำงานร่วมกับผู้สูงอายุอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

การทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้

6. ท่านมีโอกาสได้เรียนรู้หรือรับความรู้จากผู้สูงอายุในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

7. ท่านคิดว่า รูปแบบและลักษณะการจ้างงานผู้สูงอายุที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร (เช่น เต็มเวลา พาร์ทไทม์ ที่ปรึกษา)

.....
.....
.....
.....
.....

อุปสรรคและความท้าทาย

8. ท่านเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการจ้างงานผู้สูงอายุคืออะไร

.....
.....
.....
.....
.....

9. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการทำงานของผู้สูงอายุหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่า มีปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างคนต่างวัยในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ

11. ท่านมีข้อเสนอแนะ ในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

12. หากให้ท่านออกแบบนโยบายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

13. ท่านมีตัวอย่างหรือแนวปฏิบัติที่ดี จากมหาวิทยาลัยอื่นที่คิดว่าน่าสนใจหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

มุมมองต่ออนาคต

14. ท่านคิดว่าในอนาคต 5-10 ปีข้างหน้า การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยควรจะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

15. มหาวิทยาลัยควรเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรในอนาคตอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กษิดิ์เดช สุทธิวานิช

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank : Asst.Prof. Dr.kasidech Sutthivanich

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 310020279952-6

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ตำแหน่งบริหาร : รองอธิการบดี
- ตำแหน่งทางวิชาการ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์

4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์มือถือ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

- หน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก : 86 ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
- หมายเลขโทรศัพท์มือถือ : 081-555-8687
- E-mail : kasidech.s@rmutp.ac.th

5. ประวัติการศึกษา

2536	ปริญญาตรี	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.)
2537		ประกาศนียบัตรวิชาว่าความ
2540		เนติบัณฑิตไทย (น.บ.ท.)
2547	ปริญญาโท	นิติศาสตรมหาบัณฑิต (นม.)
2563	ปริญญาเอก	นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต

ประวัติผู้วิจัย

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ : นางสาววรัญญา สมศิริ

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank : Miss Warunya Somsiri

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน :

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ตำแหน่งบริหาร : -
- ตำแหน่งทางวิชาการ : อาจารย์

4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์มือถือ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

- หน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก : 86 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
- หมายเลขโทรศัพท์มือถือ : 087-687-2221
- E-mail : warunya.so@rmutp.ac.th

5. ประวัติการศึกษา

2553	ปริญญาตรี	บธ.บ. (การบัญชี)
2558	ปริญญาตรี	น.บ. (นิติศาสตร์)
2558	ปริญญาโท	บธ.ม. (กฎหมายธุรกิจ)

ประวัติผู้วิจัย

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ : นางสาวสุจินดา อิ่มเงิน

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank : Miss Sujinda Imngoen

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 1103700106057

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ตำแหน่งบริหาร : หัวหน้างานวางแผนและงบประมาณ
- ตำแหน่งทางวิชาการ : อาจารย์

4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์มือถือ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

- หน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก : 86 ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300
- หมายเลขโทรศัพท์มือถือ : 088-018-5593
- E-mail : sujinda.i@rmutp.ac.th

5. ประวัติการศึกษา

2564	ปริญญาโท	บัญชีมหาบัณฑิต (บช.ม.) การบัญชี
2555	ปริญญาตรี	บัญชีบัณฑิต (บช.บ) การบัญชี

ประวัติผู้วิจัย

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ : นางสาวปัณณภัสร์ เลิศวริษฐ์กุล

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank : Miss Punnapas Lertvaritkul

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 1100200302091

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ตำแหน่งบริหาร : หัวหน้างานบริการวิชาการแก่สังคม
- ตำแหน่งทางวิชาการ : อาจารย์

4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์มือถือ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

- หน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก : 86 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
- หมายเลขโทรศัพท์มือถือ : 089-925-2668
- E-mail : punnapas.l@rmutp.ac.th

5. ประวัติการศึกษา

2559	ปริญญาโท	บธ.ม.	การจัดการอุตสาหกรรม
2552	ปริญญาตรี	ศศ.บ.	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ประวัติผู้วิจัย

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ : นางสาวนปภัช ถิรพัฒน์ธนโภคิณ

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank : Miss Napapach Thirapattanapokin

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 3730300555472

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ตำแหน่งบริหาร : ผู้ช่วยอธิการบดี
- ตำแหน่งทางวิชาการ : -

4. หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์มือถือ และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

- หน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- สถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก : 86 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
- หมายเลขโทรศัพท์มือถือ : 097-415-4659
- E-mail : napapach.t@rmutp.ac.th

5. ประวัติการศึกษา

2560	ปริญญาโท	ศศ.ม.	การสื่อสารการตลาด
2550	ปริญญาตรี	บธ.บ.	การตลาด