

การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงาน  
ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ  
THE DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR  
RETIREEES IN THE MANUFACTURING INDUSTRY AND SERVICE BUSINES

<sup>1</sup>ณภัทรมณ พลาพล, <sup>2</sup>ธีรวัช บุญยโสภณ และ <sup>3</sup>สุภัททา ปิณฑะแพทย์

<sup>1</sup>Napattaramon Phalaphon, <sup>2</sup>Teerawat Boonyasopon and <sup>3</sup>Supatta Pinthapataya

<sup>1</sup>ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

<sup>1</sup>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Bachelor of Business Administration Program in Industrial Business and Human Resource Development,

King Mongkut's University Of Technology North Bangkok, Thailand

<sup>1</sup>Corresponding Author's Email: palapol46@hotmail.com

Received: 2023-05-03

Revised: 2023-07-13

Accepted: 2023-08 -29

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ (2) สร้างและพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ และ (3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจงเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยประกอบด้วย (1) ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 22 คน (2) ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 427 คน (3) ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มย่อยเพื่อประเมินารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ และารคู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำนวน 14 คน และ (4) ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำนวน 5 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

### ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ได้แก่

1.1) มิติที่ 1 ด้านผู้เกษียณอายุ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณลักษณะส่วนตัว 2. มนุษยสัมพันธ์ และ 3. จรรยาบรรณ

1.2) มิติที่ 2 ด้านองค์กร มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน 2. การจัดวางตำแหน่งงาน 3. การพัฒนาศักยภาพ 4. การจัดการความรู้องค์กร 5. การบริหารสัญญา/ค่าตอบแทน และ 6. การจัดระบบงาน

2. คู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยฉันทามติคู่มือแนวทางได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการได้

**คำสำคัญ:** รูปแบบ; การพัฒนา; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ผู้เกษียณอายุงาน

### Abstract

The objectives of this study were to (1) examine the elements of retiree human resource management, (2) develop a model for retiree human resource management, and (3) prepare a manual on retiree human resource management. Both qualitative and quantitative research are used in this study. Purposive sampling is used to choose the sample population, which includes 14 luminaries for a focus group seminar to assess The Development of a Human Resource Management Model for Retirees in the Manufacturing Industry and Service Business, 22 experts for in-depth interviews, 427 respondents for research questionnaire responses, and 5 experts for the validation of the research tool. Questionnaires and in-depth interviews were the research tools. In-depth interview data were subjected to content analysis, while survey data were subjected to percentage, mean, and exploratory factor analysis.

The findings indicated that:

1. Models of human resource management for retirees in the manufacturing and service industries, including

1.1) Dimension 1: Retirees consist of three parts: personal characteristics, interpersonal skills, and ethical standards.

1.2) The second dimension of organization is made up of six parts: systematization, organizational knowledge management, contract/compensation management, consideration of retirees, job placement, and prospective growth.

2. There are two components to the guidelines for managing human resources for retirees in the manufacturing and service sectors: The manual's introduction is in Part 1, and its development of best practices for human resource management for retirees employed in the manufacturing and service sectors is in Part 2. Experts have unanimously agreed to endorse the service. The recommendation has been deemed reasonable by experts, and it can be used to create human resource management for retirees in industrial and service industries.

**Keywords:** Model; Development; Human Resource Management; Retiree

## บทนำ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้ทำการวิจัยถึงแนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี พ.ศ. 2565-2567 พบว่าเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวเฉลี่ย 4% ต่อปี หลังจากที่อยู่ต่ำกว่าการเติบโตอยู่ในระดับสูงในปี พ.ศ.2564 ที่ 5.9% จากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการเปิดเมืองของประเทศชั้นนำของโลก หลังจากวิกฤติการโรคโควิด-19 ที่การแพร่ระบาดลดน้อยลงและมีการควบคุมการแพร่ระบาดได้มากขึ้นอีกทั้งมีการฉีดวัคซีนที่แพร่หลายทำให้แนวโน้มเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดยมีปัจจัยสนับสนุนมาจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจของภาคเอกชนทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการซึ่งถือว่าเป็นแนวโน้มที่ดี และเมื่อดูจากมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product : GDP) ของโลกในปี พ.ศ. 2562 พบว่ามีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็น 64.3% เมื่อเทียบกับปี 2551 ที่มีสัดส่วน GDP เพียง 60.4% โดยประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศสหราชอาณาจักรอังกฤษ มีสัดส่วนธุรกิจการบริการสูงเฉลี่ย 75% ของ GDP นำโดยธุรกิจบริการสมัยใหม่ (Modern services) อาทิ บริการด้าน IT Software และการเงิน ในขณะที่สัดส่วนธุรกิจการบริการของประเทศไทยอยู่ที่ระดับ 58.3% ในปี พ.ศ. 2563 เพิ่มขึ้นจาก 50.4% ปี พ.ศ. 2551 (Krungsri, 2022) ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณที่ดีต่อแรงงานทั้งภาคการผลิตและภาคบริการที่มี

การถูกเลิกจ้างแรงงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด -19 โดยเฉพาะแรงงานในภาคการท่องเที่ยว ภาคบริการด้านการค้าส่งและค้าปลีก รวมไปถึงแรงงานในภาคอุตสาหกรรม และอีกหลายบริษัทที่ชะลอรับพนักงานเพิ่มเป็นการชั่วคราวนั้นก็มีการเปิดรับแรงงานเพื่อรองรับการเปิดกิจการเพื่อดำเนินธุรกิจ ทำให้แรงงานในทุกภาคส่วนเริ่มเป็นที่ต้องการตามกำลังการผลิตในทุกอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

ถึงแม้ว่าในประเทศไทยจะมีกำลังแรงงานสูงถึง 39.59 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ของจำนวนประชากรในปี พ.ศ. 2565 แต่กลับพบว่าปัญหาการขาดแคลนแรงงานเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการขาดแคลนแรงงานในกลุ่มสายวิชาชีพ ทำให้อุตสาหกรรมเหล่านี้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะทางสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Siksamat et al. 2013) นอกจากนี้สถานการณ์ของประเทศไทยก็มีลักษณะเช่นเดียวกับหลายๆ ประเทศ คือการดำเนินนโยบายด้านประชากรและการวางแผนครอบครัวที่ประสบผลสำเร็จ ตลอดจนความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้คนไทยมีสุขภาพดีมีอายุยืนยาวขึ้น และมีโอกาสได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น มีความรู้และทักษะในการป้องกันและดูแลสุขภาพ ตลอดจนการวางแผนครอบครัว ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำให้สภาวะการเจริญพันธุ์และอัตราการเกิดมีแนวโน้ม ที่ลดลง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของประชากร กล่าวคือ ประชากรที่อยู่ในวัยสูงอายุ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มที่ลดลง

Department of Older Persons (2022) แสดงถึงจำนวนผู้สูงอายุของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้สูงอายุมีจำนวน 12 ล้านคน จากจำนวนประชากร 66 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 18.94 โดยมีผู้สูงอายุเป็นเพศชาย 5.5 ล้านคน และผู้สูงอายุเพศหญิง 7 ล้านคน และผู้สูงอายุในช่วงอายุ 60-69 ปี เป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนมากที่สุดถึงร้อยละ 56.25 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางประชากรครั้งสำคัญคือการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสัดส่วนจำนวนประชากรในวัยทำงานและวัยเด็กลดลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยนี้กลับส่งผลทำให้มีแนวโน้มด้านการเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานเป็นแรงงานผู้สูงอายุมากขึ้น จากการสำรวจการทำงานของประชากรหรือการสำรวจแรงงาน ในปี พ.ศ. 2564 พบว่าสถิติแรงงานผู้สูงอายุที่ทำงานในภาคต่างๆ National Statistical Office (2022) ปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนผู้สูงอายุที่ทำงาน 4.88 ล้านคน (ร้อยละ 36.9) จากจำนวนผู้สูงอายุทั้งสิ้น 13.24 ล้านคน

ดังนั้น เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวที่ผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้นในทุกๆ ปี และการขยายตลาดแรงงานจากวัยทำงานปกติ เป็นแรงงานผู้สูงอายุที่เกษียณอายุงาน องค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์นี้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้สูงอายุหรือผู้ที่เกษียณอายุงานจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจ้างงานในอนาคต เพราะกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ยังมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรง ถึงแม้ว่าบางครั้งสภาพการทำงานอาจจะไม่สามารถเหมือนหรือคงสภาพเดิมได้ร้อยละเปอร์เซ็นต์แต่ในอีกด้านหนึ่งนั้นองค์กรสามารถได้ประโยชน์จากการจ้างงานผู้เกษียณอายุงานเนื่องจากองค์ความรู้ที่สะสมมาตลอดชีวิตการทำงานของ

ผู้เกษียณอายุงานเหล่านี้ สามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นหลังโดยไม่ต้องรอให้พนักงานรุ่นปัจจุบันต้องลองผิดลองถูกในด้านเทคนิคเฉพาะทางโดยมีบุคลากรผู้เกษียณอายุงานเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และคอยเป็นที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษาให้หรือแม้กระทั่งการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรให้กับบุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งคุณสมบัติของผู้เกษียณอายุงานเหล่านี้ก็ต้องสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่น พนักงานเกษียณอายุงานจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานปัจจุบันได้ เป็นผู้มีความพร้อมในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ และมีประวัติการทำงานที่ดี ในส่วนผู้เกษียณอายุงานนั้นยังคงมีรายได้ที่สามารถจุนเจือตนเองและครอบครัวได้ต่อไปอีก และยังคงใช้ชีวิตที่ยังทรงคุณค่าในสถานที่ปฏิบัติงานที่เคยปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ที่มีคุณค่าอนันต์ทั้งต่อองค์กรและต่อพนักงานผู้เกษียณอายุงานเอง รวมไปถึงต่อประเทศชาติที่ยังคงสามารถพึ่งพิงเศรษฐกิจ สังคม และระบบสาธารณสุขที่ดีให้กับประชากรในประเทศได้ดียิ่งขึ้นไปอีกด้วย แต่อย่างไรก็ดีแม้ว่าการจ้างงานผู้เกษียณอายุงานจะมีประโยชน์ต่อองค์กรและต่อผู้เกษียณอายุงานเองตามที่กล่าวข้างต้น แต่ก็มีข้อเสียในเรื่องของลักษณะงานที่อาจจะต้องเปลี่ยนไปเพราะผู้สูงอายุหรือผู้เกษียณเหล่านี้อาจมีสภาพทางกายที่ทรุดโทรมไปบ้างและไม่สามารถปฏิบัติงานตามลักษณะหน้างานแบบเดิมได้อีก และอาจทำให้พนักงานรุ่นปัจจุบันไม่สามารถเจริญเติบโตตามสายงานเพราะว่าคนเก่ายังอยู่ รวมไปถึงช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานผู้เกษียณอายุงานและพนักงานปัจจุบัน ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรที่ดี เช่น การกำหนดลักษณะงานและตำแหน่งที่เหมาะสมกับผู้เกษียณอายุงาน และการจัดการเรื่องช่องว่างระหว่างวัยจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและต้องพิจารณาในการดำเนินให้เหมาะสมเพื่อลดปัญหาดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็นและเร่งด่วนในการศึกษาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานว่ามีองค์ประกอบหรือปัจจัยใดบ้างที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและวางแนวทางอย่างเป็นระบบเพื่รองรับตลาดแรงงานสำหรับผู้เกษียณอายุงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ
3. เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ

## วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการทั้งงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยและเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพแบบสอบถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องสรุปประเด็นเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามปลายเปิดแบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. นำแบบสอบถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ไปทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

### ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ทำการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นตอนที่ 4 การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผสานกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ มาจัดทำแบบสอบถาม

2. แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ความเที่ยงตรง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต่อวัตถุประสงค์และประเด็นวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.5 - 1.00 ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงความสอดคล้อง ของข้อคำถามที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) โดยได้ค่าครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient interpretation) ได้ค่าแบบสอบถามเท่ากับ 0.967

**ขั้นตอนที่ 5** เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ตามตารางของ Krejcie and Morgan ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กลุ่มตัวอย่าง 427 คน

1. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง
2. ติดตามและรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง
3. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

**ขั้นตอนที่ 6** การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1. นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าสถิติได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

2. นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบไปจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ

**ขั้นตอนที่ 7** การจัดทำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ โดยนำองค์ประกอบของ (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการมาจัดทำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ

**ขั้นตอนที่ 8** การจัดทำสารสนเทศกลุ่มย่อย เพื่อลงมติเห็นชอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ และ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ

1. ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง จำนวน 14 คน โดยกำหนดการจัดการสนทนากลุ่มย่อย) Focus Group ในวันที่ 24 กันยายน 2565 เวลา 10.00 –12.00 น. ณ ห้องประชุม 310 ชั้น 3 อาคารคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2. ลงมติเห็นชอบ (ร่าง) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ และ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา

3. นำข้อเสนอแนะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ และคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่พึงประสงค์ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 9** การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ

1. นำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการมาจัดทำเนื้อหากิจกรรมฉบับสมบูรณ์
2. นำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการฉบับสมบูรณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านผู้เกษียณอายุ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) คุณลักษณะส่วนตัว 1.2) มนุษยสัมพันธ์ และ 1.3) จรรยาบรรณ มิติที่ 2 ด้านองค์กร มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน 2.2) การจัดวางตำแหน่งงาน 2.3) การพัฒนาศักยภาพ 2.4) การจัดการความรู้องค์กร 2.5) การบริหารสัญญา/ค่าตอบแทน และ 2.6) การจัดระบบงาน

**วัตถุประสงค์ที่ 2** เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ มี 2 มิติ คือ (1) ผู้เกษียณอายุงาน และ (2) องค์กร โดยแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละมิติในตาราง



| องค์ประกอบ                         | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|------------------------------------|----------------------|
| <b>มิติที่ 1 ด้านผู้เกษียณอายุ</b> |                      |
| คุณลักษณะส่วนตัว                   | 0.764                |
| มนุษยสัมพันธ์                      | 0.638                |
| จรรยาบรรณ                          | 0.693                |
| <b>มิติที่ 2 ด้านองค์กร</b>        |                      |
| การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน         | 0.666                |
| การจัดวางตำแหน่งงาน                | 0.674                |
| การพัฒนาศักยภาพ                    | 0.797                |
| การจัดการความรู้องค์กร             | 0.690                |
| การบริหารสัญญา/ค่าตอบแทน           | 0.508                |
| การจัดระบบงาน                      | 0.431                |

**ตารางที่ 1** ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของมิติของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงาน  
ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ

ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยวิธีหาค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity เมื่อเปรียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาแล้ว ผลของการตรวจสอบพบว่าค่า KMO ของมิติที่ 1 ด้านผู้เกษียณอายุเท่ากับ 0.944 และ 0.949 สำหรับมิติที่ 2 ด้านองค์กร ซึ่งอยู่ในระดับดีที่สุด ซึ่งมากกว่า 0.3 และมีค่าใกล้เคียง 1.00 แสดงว่าข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ค่าความร่วมกัน (Communalities)

**วัตถุประสงค์ที่ 3** เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ผลการวิจัยพบว่า ตามรูปแบบที่ได้จากการวิจัย ผลการจัดทำคู่มือฯ พบว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจอุตสาหกรรม การผลิตและการบริการ ได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นไปได้สูงในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารการให้บริการในธุรกิจที่พกอาศัยสำหรับผู้สูงวัย โดยผลคะแนนการประเมินคู่มือฯ จากผู้เชี่ยวชาญเฉลี่ยที่ร้อยละ 90 แสดงว่าคู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจ อุตสาหกรรม การผลิตและการบริการมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้งาน

## องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรม การผลิตและบริการ ประกอบด้วย 2 มิติ และ 9 องค์ประกอบ คือ (1) มิติด้านผู้เกษียณอายุงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ (1.1) คุณลักษณะส่วนตัว (1.2) มนุษย์สัมพันธ์ (1.3) จรรยาบรรณ (2) มิติด้านองค์กร

มี 6 องค์ประกอบ คือ (2.1) การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน (2.2) การจัดวางตำแหน่งงาน (2.3) การพัฒนาศักยภาพ (2.4) การจัดการความรู้องค์กร (2.5) การบริหารค่าตอบแทน และ (2.6) การจัดระบบงาน โดยรูปแบบนี้ได้รับการรับรองจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มย่อย ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1



**ภาพประกอบที่ 1** การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในธุรกิจ

อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ โดยองค์กรควรจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังนี้

#### มิติที่ 1: มิติด้านผู้เกษียณอายุงาน

##### 1) คุณลักษณะส่วนตัว

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้เกษียณอายุงานที่จำเป็นนั้น ประกอบด้วย ผู้เกษียณอายุงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้ที่มีจิตบริการ และเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้

##### 2) มนุษยสัมพันธ์

องค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้เกษียณอายุงานที่เป็นคุณสมบัติอีกหนึ่งประการในการพิจารณาการจ้างงานสำหรับองค์กร คือ มนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เกษียณอายุงานในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้สูงอายุหรือผู้เกษียณอายุงานที่ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ที่บางครั้งอาจมีข้อขัดแย้งกันทางความคิดที่เป็นช่องว่างระหว่างวัย ดังนั้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้สูงอายุหรือผู้เกษียณอายุงานจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันในองค์กรมีความราบรื่นและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

##### 3) จรรยาบรรณ

จรรยาบรรณเป็นหลักความประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสมแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงปฏิบัติในองค์กร สำหรับผู้เกษียณอายุงานนั้นการมีความประพฤติและการปฏิบัติที่เหมาะสมดีงามในองค์กร ไม่มีข้อพิพาทกับเพื่อนร่วมงานไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย และเป็นผู้ที่ไม่มีความประพฤติที่ผิดกฎหมายเช่นติดยาเสพติด

และติดคุกถือว่าเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงานทั่วไป และเป็นคุณสมบัติสำคัญในการพิจารณาการจ้างงานต่อไป

## มิติที่ 2 : มิติด้านองค์กร

### 1) การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน

ในด้าวมิตติขององค์กรการพิจารณาผู้เกษียณอายุงานสำหรับการจ้างงานต่อนั้นมีหัวข้อที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ องค์กรต้องการพนักงานเกษียณอายุงานที่สามารถเรียนรู้งานใหม่ได้ สามารถร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานใหม่ มีการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนต่างวัยได้ เป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรกับพนักงาน มีประวัติการทำงานที่ดีมาเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน และต้องการให้พนักงานเกษียณอายุงานช่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น เป็นที่ปรึกษา เป็นพนักงานช่วยแก้ปัญหา และเป็นพนักงานโน้มน้าวพนักงาน

### 2) การจัดวางตำแหน่งงาน

การจัดวางตำแหน่งงานสำหรับผู้เกษียณอายุงานที่องค์กรจ้างงานต่อนั้น ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของหน้างานเป็นหลัก รวมไปถึงการพิจารณาผู้สืบทอด (Successor) ว่ามีการจัดเตรียมไว้แล้วหรือไม่ ถ้ามีผู้สืบทอดสำหรับตำแหน่งนั้นๆ เรียบร้อยแล้วลักษณะการจัดวางตัวและตำแหน่งก็อาจจะเป็นลักษณะอื่นที่เอื้อต่อการที่ผู้สืบทอดสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นแทนผู้สูงอายุหรือผู้เกษียณอายุงาน นอกจากนี้ องค์กรมีการจัดวางตำแหน่งงานตามความสามารถของพนักงานเกษียณอายุงานและมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานเกษียณอายุงาน รวมไปถึงจัดให้มีการกำหนดลักษณะงานที่สอดคล้องตามกฎหมายแรงงานสำหรับพนักงานเกษียณอายุงาน เป็นต้น

### 3) การพัฒนาศักยภาพ

องค์กรมีการพัฒนาศักยภาพผู้เกษียณอายุงาน ด้านการเสริมสร้างทักษะทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ฝังรากลึกให้กับบุคลากรในองค์กร มีการเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ รวมไปถึงโครงการส่งเสริมสุขภาพสำหรับพนักงานเกษียณอายุ มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานเกษียณอายุที่ทำงาน มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานกับพนักงานเกษียณอายุ มีโครงการตรวจสุขภาพให้แก่พนักงานเกษียณอายุระหว่างปฏิบัติงาน และมีจัดการให้พนักงานเกษียณอายุมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

### 4) การจัดการความรู้องค์กร

การจัดการความรู้องค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบโดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของผู้เกษียณอายุงานจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายไปพร้อมกับผู้ที่เกษียณอายุงาน โดยมีการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เช่น ให้พนักงานเกษียณอายุงานถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสอนงาน การจัดการฝึกอบรม และการเขียนคู่มือ

#### 5) การบริหารสัญญา/ค่าตอบแทน

ในการบริหารสัญญา/ค่าตอบแทนสำหรับผู้เกษียณอายุงาน เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนตามกำลังพล ด้านงบประมาณและค่าแรงงาน ก่อนที่จะตัดสินใจจ้างงาน โดยมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง (ผู้เกษียณอายุงานกับองค์กร) ซึ่งทำข้อตกลงเป็นรายกรณีและโดยความยินยอมพร้อมใจของทั้งสองฝ่าย ซึ่งก่อนที่จะทำข้อตกลงนั้นควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทดสอบสุขภาพพนักงานเกษียณอายุงานก่อนการตัดสินใจจ้างงาน

#### 6) การจัดระบบงาน

ในการจัดระบบงานเป็นการออกแบบระบบงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีมาก่อนในองค์กร ซึ่งการจัดระบบในการทำงานสำหรับพนักงานเกษียณอายุงานที่จ้างงานต่อ นั้น ต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรและลักษณะการทำงาน และสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน ในบางกรณี องค์กรอาจจัดการให้พนักงานสูงอายุหรือผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุงานสามารถเลือกวิธีการจ้างงานได้อย่างอิสระ และอาจจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อเสริมทักษะการทำงานในงานใหม่ให้แก่พนักงานเกษียณอายุงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการคือ (1) คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะของผู้เกษียณอายุงานที่มีส่วนในการตัดสินใจจ้างงานขององค์กร โดยสอดคล้องกับ Asavanirandorn et al. (2020) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงการรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนของไทย : ความยืดหยุ่น ผลิตภาพ และการคุ้มครอง พบว่าคุณลักษณะของลูกจ้างผู้สูงอายุในการทำงานในภาพรวม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความมีระเบียบวินัย และความใฝ่รู้ นั้นเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ค่อนข้างดีต่อผู้สูงอายุ (2) มนุษย์สัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้เกษียณอายุงานจำเป็นต้องมีระหว่างการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรกับ สอดคล้องกับ Kasetauim (2016) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของแรงงานที่พึงประสงค์สำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าบุคลิกภาพส่วนตัวของแรงงานเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้โดยเฉพาะทักษะด้านสังคม (Soft skill) เช่น การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งหากแรงงานมีทักษะด้านสังคม (Soft skill) ที่สูงก็จะมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี (3) จรรยาบรรณ เป็นหลักความประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสมแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงปฏิบัติในองค์กร สำหรับผู้เกษียณอายุงานนั้นการมีความประพฤติและการปฏิบัติที่เหมาะสมดีงามในองค์กร สอดคล้องกับ Pengroongruengwong (2019) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของแรงงานไทย 4.0 ตามทัศนะของผู้ประกอบการในจังหวัดนครปฐม พบว่าด้านคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของแรงงานไทย 4.0 ได้แก่ด้านความมีวินัย ในตนเองและความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และบุคลิกภาพ และด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนรวมและ

ความยุติธรรม (4) การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน เป็นการพิจารณาคุณสมบัติของผู้เกษียณอายุงานขององค์กร สำหรับประกอบการตัดสินใจในการจ้างงานต่อ สอดคล้องกับ Srichareon (2003) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร พบว่าความผูกพันองค์กร คือ ทศนคติความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งทุ่มเทความสามารถทั้งหมดเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร แสดงพฤติกรรมที่กลมกลืนไปกับสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับค่านิยมองค์กร แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และเต็มใจอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรใช้พิจารณาการจ้างงานผู้เกษียณอายุงาน (5) การจัดวางตำแหน่งงาน ในการจัดวางตำแหน่งงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของหน้างานเป็นหลัก รวมไปถึงการพิจารณาผู้สืบทอด (Successor) ว่ามีการจัดเตรียมไว้แล้วหรือไม่ สอดคล้องกับ Soonthornchawakan, and Kulthanavit (2013) ที่ศึกษาเรื่องความแตกต่างทางอาชีพต่อผลิตภาพของแรงงานสูงอายุไทย พบว่างานที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุมากที่สุดและควรส่งเสริม คือ งานบริการสังคม ส่วนนายจ้างได้ให้ความเห็นว่างานที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุมากที่สุดคือ งานให้คำปรึกษา เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ด้านกฎหมาย วิศวกรแต่ทั้งสองฝ่ายมีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับงานที่เหมาะสมรองลงไปคือ งานเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาพื้นบ้าน (6) การพัฒนาศักยภาพ องค์กรควรมีการพัฒนาศักยภาพผู้เกษียณอายุงาน ด้านการเสริมสร้างทักษะทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ฝังรากลึกให้กับบุคลากรในองค์กร มีการเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการปรับตัวให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ รวมไปถึงโครงการส่งเสริมสุขภาพสำหรับพนักงานเกษียณอายุ มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่พนักงานเกษียณอายุที่ทำงาน สอดคล้องกับ Amsuk, and Sukonthaman (2015) ที่ศึกษาเรื่องแรงงานผู้สูงอายุ : สถานการณ์ และนโยบายของประเทศไทย พบว่าผู้สูงอายุควรถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้สังคม ได้รับโอกาสได้ทำงานที่เหมาะสมกับวัยและตามความสมัครใจ โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเห็นชีวิตมีคุณค่า (7) การจัดการความรู้ขององค์กร เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ สอดคล้องกับ Kantawong Narot, and Kiatkunwong (2019) ที่ศึกษาเรื่องการดูแลผู้สูงอายุบทเรียนจากโกเบ พบว่าควรส่งเสริมและขยายโอกาสในการทำงานของผู้สูงอายุ โดยการนำความสามารถและประสบการณ์ของผู้สูงอายุมาเป็นส่วนหนึ่งของภาคการผลิต การบริการ ด้านวิชาการ งานอาสาสมัคร การถ่ายทอดภูมิปัญญาและการชดเชยแรงงานที่ขาดแคลน (8) การบริหารค่าตอบแทน ในการบริหารสัญญา/ค่าตอบแทนสำหรับผู้เกษียณอายุงาน เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนตามกำลังพล ด้านงบประมาณและค่าแรงงาน ก่อนที่จะตัดสินใจจ้างงาน โดยมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สอดคล้องกับ Akrangkul (2020) ที่ศึกษาเรื่องมองอนาคตเพื่อการดูแลผู้สูงอายุแบบครบวงจร พบว่าผู้สูงอายุมีความต้องการทำงานหลังเกษียณมีเงื่อนไขการทำงานคือต้องการค่าจ้างแบบรายชั่วโมงมากที่สุด และต้องการสวัสดิการจากนายจ้างในด้านประกันสุขภาพและการรักษาพยาบาล และ (9) การจัดระบบงาน เป็นการออกแบบระบบงานใหม่ ซึ่งยังไม่มีมาก่อนในองค์กร ซึ่งการจัดระบบในการทำงานสำหรับ

พนักงานเกษียณอายุงานที่จ้างงานต่อนั้น ต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กรและลักษณะการทำงาน สอดคล้องกับ Sadaengharn, Ing-art, and Thanadechawat (2017) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในธุรกิจโรงแรมเขตภาคตะวันออก พบว่ารูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในธุรกิจ โรงแรมเขตภาคตะวันออกได้มีการกำหนดถึงลักษณะงานที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ ประเภทงานสำหรับ พนักงานผู้สูงอายุ คุณสมบัติของพนักงานผู้สูงอายุ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานผู้สูงอายุ ระยะเวลาการทำงานและสัญญาการจ้างงานผู้สูงอายุ รวมถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงาน ในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการมี 2 มิติคือ (1) มิติด้านผู้เกษียณอายุงาน และ (2) มิติด้านองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าคู่มือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นไปได้ สูงมากในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรม การผลิตและบริการได้

## สรุป

ผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและ บริการ พบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรมการผลิตและ บริการมี 5 องค์ประกอบ คือ (1) การจ้างแรงงานในองค์กร ประกอบด้วย (1.1) ผลการปฏิบัติงาน และ (1.2) ด้านความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ (2) การพิจารณาการจ้างแรงงานผู้เกษียณอายุงานใน ด้านความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (3) การบริหารบุคลากรผู้เกษียณอายุงาน ประกอบด้วย (3.1) สัญญา การจ้างงาน และ (3.2) การมอบหมายงาน (4) ลักษณะเฉพาะของผู้เกษียณอายุงานที่องค์กรต้องการ ประกอบด้วย (4.1) ความพร้อมของสภาพร่างกายและจิตใจ (4.2) ทักษะติดต่อองค์กร (4.3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (4.4) คุณลักษณะส่วนบุคคล และ (4.5) ทักษะจิตส่วนบุคคล และ (5) ลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้เกษียณอายุงานต่อองค์กร ประกอบด้วย (5.1) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนต่างวัยหรือเพื่อนร่วมงาน ในหน่วยงานใหม่ได้ดี และ (5.2) การยอมรับในงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานในอุตสาหกรรม การผลิตและบริการด้วยโปรแกรม SPSS พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ช่วง 30-45 ปี การศึกษาปริญญาตรี เป็นผู้บริหารระดับต้น (Foreman/Supervisor/ Chief/ Assistant Manager) ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาองค์ประกอบจากคำถาม 62 ข้อ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณลักษณะส่วนตัว (2) มนุษย์สัมพันธ์ (3) จรรยาบรรณ (4) การพิจารณาผู้เกษียณอายุงาน (5) การจัดวางตำแหน่งงาน (6) การพัฒนาศักยภาพ (7) การจัดการความรู้องค์กร (8) การบริหารค่าตอบแทน และ (9) การจัดระบบงาน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

- กรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงานหรือกระทรวงแรงงานควรมีการสนับสนุนการจ้างงานผู้เกษียณอายุงานอย่างเป็นรูปธรรม และควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการจัดหาแรงงานสำหรับผู้เกษียณอายุงานหรือผู้สูงอายุของนายจ้างให้ทั่วถึง

#### 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

- องค์กรควรพิจารณาถึงความเห็นชอบหรือความเห็นพ้องต้องกันทั้งสองฝ่าย ทั้งฝั่งนายจ้างหรือองค์กรกับฝั่งลูกจ้างหรือผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุงาน

- องค์กรควรให้ความสำคัญกับชั่วโมงการทำงานของผู้เกษียณอายุงาน และพิจารณาจากสมรรถภาพทางกาย และทำข้อตกลงกับผู้เกษียณอายุงานเป็นรายกรณี รวมถึงสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน

- องค์กรควรนำคู่มือฯ ไปใช้ โดยการประเมินความสอดคล้องกับความต้องการและค่านิยมขององค์กร

#### 1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

- พนักงานควรศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุงานเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองเพื่อการจ้างงานในอนาคต

#### 1.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกษียณอายุงาน

- ผู้เกษียณอายุงานควรพัฒนาทักษะด้านการถ่ายทอด/สอนงานให้กับบุคลากรทั่วไปในองค์กรและเปิดกว้างเรื่องความแตกต่างระหว่างวัยเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติงานร่วมกันกับพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับเรื่องวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในเรื่อง

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาศักยภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้เกษียณอายุ
- 2) ควรมีการศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานผู้เกษียณอายุงานที่ถูกจ้างงานต่อในองค์กร

## References

Akrangkul, P. (2020). *Looking at The Future for Comprehensive Care for The Elderly* (Research Report). Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

- Amsuk, R., & Sukonthaman, P. (2015). *Elderly workers: situations and policies of Thailand* (Research Report). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Asavanirandorn, C. et al. (2020). *Thailand's Private Sector Employment Models for Elderly Project: Flexibility, Productivity and Protection* (Research Report). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Department of Older Persons. (2022). Statistics of the Thai Elderly, 2022. Retrieved February 3, 2023, from <https://www.dop.go.th/th/know/1/1962>.
- Kantawong Narot, P., & Kiatkunwong, N. (2019). *Elderly care Lessons from Kobe*. Konrad Adenaur Stiftung, Khon Kaen: Print took Khon Kaen.
- Kasetauim, V. (2016). *Desirable Labor Characteristics for Entrepreneurs in the Tourism and Service Industry Ubon Ratchathani Province* (Research Report). Ubon Ratchathani: Ubon Ratchathani Rajabhat University.
- Krungsri. (2022). *IMF World Economic Outlook*. Retrieved February 6, 2023, from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/outlook-2022-2024>.
- National Statistical Office. (2022). *Summary of important results of the work of the elderly in Thailand 2021*. Bangkok: National Statistical Office.
- Pengroongruengwong, R. (2019). *Thai Workers' Characteristics 4.0 According to the View of Entrepreneurs in Nakhon Pathom Province* (Research Report). Nakhon Pathom: Nakhon Pathom Rajabhat University.
- Sadaengharn, P., Ing-art, A. & Thanadechawat, N. (2017). *The development of employment patterns for the elderly in the hotel business in the eastern region* (Research Report). Chonburi: Burapa University.
- Siksamat, S. et al (2013). *Thai labour market and its roles in strengthening the Thai economy*. Bangkok: Bank of Thailand.
- Srichareon, J. (2003). *The factors related to organizational commitment: a case study of the Sai Mai District Office Bangkok* (Research Report). Bangkok: Kasetsart University.
- Soonthornchawakan, N. & Kulthanavit, P., (2013). *Occupational Productivity Differences of Thai Old Aged Labors* (Research Report). Bangkok: Thammasat University.