แรงงานผู้สูงอายุ: โอกาสและความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการบริการ

Adult Workers: Opportunity and Challenges in Human Resources Management of Hospitality Business

พงศ์เสวก เอนกจำนงค์พร[1] และ ธัญญลักษณ์ เอนกจำนงค์พร[2]

Pongsavake Anekjumnongporn and Tunyaluk Anekjumnongporn

บทคัดย่อ

ปัญหาแรงงานสูงอายุในปัจจุบันนับเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจของประเทศไทย มีสาเหตุมาจากอัตราการเกิดของประชากรต่ำลง ทำให้โครงสร้างประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้แรงงานสูงอายุเพิ่มสัดส่วนขึ้น ขณะที่แรงงานอายุน้อยมีอัตราเพิ่มต่ำ เป็นโอกาสและความท้าทายของทรัพยากรมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารแรงงานและสวัสดิการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการบริการที่มีการแข่งขันกันสูง ที่ต้องแข่งขันกันในเรื่องการบริการ เกิดความประทับใจ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักเดินทางที่มาใช้บริการ ส่งผลให้เกิดกำไรทางธุรกิจ โดยกุญแจที่สำคัญที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจได้นั้นคือ การส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหวังให้แก่ลูกค้า แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนาน มีทักษะด้านการบริการทีเป็นเลิศ รวมถึงเข้าใจในบริบททางวัฒนธรรมของลูกค้าเป็นอย่างดี ดังนั้น แรงงานสูงอายุที่มีความชำนาญในงานจึงเป็นแรงงานที่มีคุณค่าที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจการบริการ บทความนี้จึงได้นำเสนอถึงความท้าทายของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องบริหารจัดการแรงงานสูงอายุในธุรกิจการบริการ ซึ่งอนาคตจะขาดแคลนแรงงานอายุน้อย และต้องหันมาบริหารจัดการแรงงานสูงอายุเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจแทน โดยบทบาทที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นคำนึงถึงคือการวางนโยบายที่สอดคล้องกับสภาพแรงงาน การจ้างงาน การบริหารจัดการทำงาน การบริหารค่าตอบแทน การดูแลให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการ การพัฒนาด้านขีดความสามารถ ความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดการองค์ความรู้ และการจัดกิจกรรมให้แก่ผู้สูงอายุ

คำสำคัญ: *แรงงานผู้สูงอายุ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจการบริการ*

---

[1]อาจารย์ ประจำคณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ กรุงเทพฯ

Lecturer, School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, Bangkok.

[2]นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Coresponding author e-mail: pongsavake.a@bu.ac.th, pongsavake.a@gmail.com

ARTICLE HISTORY: Received 22 May 2019, Revised 14 September 2019, Accepted 16 September 2019.

Abstract

The problem of adult workers today is one of the problems that affect the business sector in Thailand. This is the result of the decrease in the birth rate of the population and the increase of the aging population. This result in an increase in elderly labor proportion, while young workers have a low increase rate. It is challenging for the human resources department of every organization to adjust the human resources management strategies especially in hospitality business. The key to create a business difference is delivering services that exceed customers' expectations. This means that each organization requires workers with a long working experience that have excellent service skill and understand the cultural context of customers. Therefore, elderly workers with expertise in the work are valuable labor that will create competitive advantage for the hospitality businesses. This article presents the challenges of human resources management that must manage the elderly workers in the hospitality business. In the future, there will be a shortage of young workers, thus company must turn to manage the elderly workers to drive the business. The human resource professionals need to consider about setting up the policy that is in line with labor conditions, employment, work management organization, work compensation management, welfare assistance, knowledge management, career advancement, and organizing activities for the elderly.

Keywords: *Elderly workers, Human resources management, Hospitality business*

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยเป็นอย่างมาก จากสถิติการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2561 พบว่ามีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวน 34,431,489 คน สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ 1,803,479.32 ล้านบาท (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2561) และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้มีการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจในทั่วทุกภูมิภาค ธุรกิจต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์แนะนำการท่องเที่ยว ร้านอาหารหรือแม้แต่โรงแรม ต่างปรับตัวเพื่อรองรับนักเดินทางที่จะเข้ามาเปิดประสบการณ์และสัมผัสวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศไทย

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจการบริการ ทำให้ขาดแคลนแรงงานที่จะเข้ามาเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ขาดแคลนแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2560) กล่าวคือ แรงงานที่มีทักษะความชำนาญในด้านการบริการ การบริหารจัดการลูกค้าหรือแม้กระทั่งความรู้ในเรื่องของการปฏิบัติงานเฉพาะทาง ในบริบทความต้องการของลูกค้าที่ต่างไปจากเดิม ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้รวดเร็ว มีการแบ่งปันข้อมูลประสบการณ์ต่าง ๆ ในโลกออนไลน์ ก่อให้เกิดความต้องการและความคาดหวังที่มากขึ้นไปด้วย การให้บริการจึงต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ออกแบบประสบการณ์ลูกค้าให้ประทับใจตั้งแต่ก้าวแรก

ที่มาถึง ส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหวัง สร้างความทรงจำที่ดีตลอดระยะเวลาที่ใช้บริการ ตลอดจนทำให้ลูกค้าสัมผัสได้ถึงการบริการที่เป็นเลิศอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหัวใจของธุรกิจการบริการเป็นอย่างดี กำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันในตลาดได้ พนักงานต้องมีประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นระยะเวลานาน รู้จักธรรมชาติของลูกค้า เช่น วัฒนธรรม ค่านิยมของนักเดินทางในแต่ละประเทศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทุกชาติเมื่อมาใช้บริการ เป็นต้น จึงจำเป็นต้องแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ซึ่งเป็น กระบวนการจัดการส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดวางตำแหน่งของบุคคลให้เหมาะสมกับงานตลอดจนการจัดสวัสดิการ การจ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทน การพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมตลอดจนการควบคุมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (Noe et al. 2012)

จากข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) พบว่า ใน พ.ศ. 2560 ประเทศไทยมีประชากรจำนวนทั้งหมด 66,188,503 คน มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไป เป็นจำนวน 10,225,322 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.80 ของประชากรทั้งประเทศ เมื่อพิจารณาลักษณะการทำงานของผู้สูงอายุพบว่ามีผู้สูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่เป็นจำนวน 4,060,000 คน หรือร้อยละ 35.80 ของผู้สูงอายุทั้งหมด ได้รับค่าจ้างเฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 11,600 บาท เมื่อนำข้อมูลมาจำแนกตามรายละเอียดพบว่า ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือด้านการเกษตรฯ ร้อยละ 56.50 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 4,874 บาท รองลงมาคือ พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า ร้อยละ 19.60 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,838 บาท และช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ร้อยละ 8.60 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,860 บาท

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจการบริการต้องมีการพัฒนา ปรับตัวให้ทันกับบริบทของความเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจการบริการจะตกอยู่ในภาวะความไม่มีประสิทธิภาพหรือมีความล้มเหลว (สอาด บรรเจิดฤทธิ์. 2560) โดยจะเห็นได้ว่าตลาดแรงงานผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจการบริการได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอีกอย่างต่อเนื่องในอนาคต ผู้บริหารธุรกิจและสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงควรดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และที่ต้องการรับเข้าทำงานใหม่ ให้สอดคล้องและสามารถรองรับนโยบายตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาพนักงานของธุรกิจการบริการ เป็นการขยายขีดความสามารถอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ประสบการณ์ จากการพัฒนา การฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษา และการสอนงาน เป็นการมุ่งเน้นส่งเสริมให้พนักงานภาคบริการ มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (กานต์ อ่อนน้อม. 2559) โดยจำเป็นต้องมีการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน การจัดการบริหารการทำงาน กาจัดสวัสดิการต่าง ๆ การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาโอกาสและความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านแรงงานผู้สูงอายุในธุรกิจการบริการ ในประเด็นการจ้างงาน การจัดการบริหารการทำงาน การบริหารค่าตอบแทน การดูแลให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาล การดูแลบังคับใช้บทบัญญัติด้านความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถ ความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดการองค์ความรู้ และการจัดหากิจกรรมที่เหมาะสมให้แก่แรงงานผู้สูงอายุ

การจ้างงานผู้สูงอายุ

ในปัจจุบันจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นส่งกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างตลาดแรงงาน ประกอบกับประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้การมีอุปสงค์และอุปทานการจ้างงานผู้สูงอายุ (พรรัตน์ แสดงหาญ. 2558) อีกทั้งยังสอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) พบว่า ผู้สูงอายุที่ยังทำงานอยู่มีมากกว่าร้อยละ 35.80 หรือ 4,060,000 คน ของผู้สูงอายุทั้งหมด (10,225,322 คน) ได้รับค่าจ้างเฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 11,600 บาท เมื่อพิจารณาอาชีพที่อยู่ในธุรกิจบริการ พบว่า มีผู้สูงอายุประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องในธุรกิจดังกล่าวมากกว่าร้อยละ 19.60 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,838 บาท จึงเป็นเหตุผลหลักที่สนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ แต่หากพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะยังประโยชน์ให้กับสังคมไทยโดยรวม กล่าวคือผู้สูงอายุมีงานทำ มีรายได้ มีคุณภาพชีวิตเหมาะสมตามวัย สถานประกอบการได้นำความรู้ความสามารถของผู้สูงอายุมาใช้เพื่อคงความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปยังรุ่นต่อไป รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเพื่อกิจการต่าง ๆ ได้มากขึ้น โดยไม่ต้องรับภาระในการอุดหนุนผู้สูงอายุมากเกินไป

การสร้างโอกาสในการทำงานของผู้สูงอายุจึงเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานการณ์ของสังคมผู้สูงอายุในอนาคต ในการส่งเสริมการจ้างงานของแรงงานสูงวัย ต้องมีการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานและอายุการเกษียณรวมถึงรูปแบบและข้อเกี่ยวข้องทางกฎหมาย ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับการเกษียณอายุของแรงงานสามารถพิจารณาได้จากงานศึกษาของเฉลิมพล แจ่มจันทร์ (2554) พบว่า อายุเกษียณและอายุที่เริ่มรับบำนาญ / อายุเกิดสิทธิ กรณีชราภาพในภาคการจ้างงานของไทย พบว่า การจ้างงานในภาคเอกชนของไทย ไม่ได้มีการกำหนดเกี่ยวกับอายุเกษียณที่เป็นทางการไว้โดยกฎหมาย มีเพียงการกำหนดเกณฑ์อายุที่เกิดสิทธิของสิทธิประโยชน์ประกันสังคมกรณีชราภาพไว้ที่อายุ 55 ปีบริบูรณ์ไว้เท่านั้น ในขณะที่การศึกษาของ แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กูล และ ศุภชัย ศรีสุชาติ (2559) พบว่า ในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมได้มีการแก้ปัญหาแรงงานขาดแคลนโดยใช้แรงงานต่างชาติที่มีทักษะทางภาษาที่ดีกว่าแรงงานไทย และเป็นแรงงานที่มีอายุน้อยที่ทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เพราะสามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ ในการติดต่อสื่อสารได้ดีกว่าแรงงานไทย ส่งผลให้แนวคิดของการทดแทนแรงงานด้วยแรงงานสูงอายุจึงทำได้ยากมากขึ้นในกลุ่มงาน เช่น แรงงานชาวจีน ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม เป็นต้น องค์การไทยจึงควรให้ความสำคัญต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การ และสังคม

การแบ่งประเภทการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น สามารถแบ่งได้ 6 ประเภท คือ 1) บริษัทเดิมจ้างต่อ (Extended Employment) โดยไม่ได้เกษียณอายุและไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงาน 2) บริษัทเดิมจ้างใหม่ (Continued Employment / Re-employment) เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงาน เช่น รูปแบบการจ้างงาน ค่าจ้าง เวลาทำงาน 3) ย้ายไปทำงานบริษัทอื่นโดยบริษัทเดิมแนะนำ (Job Placement) 4) หางานใหม่เอง (Searching on One's Own) 5) ประกอบธุรกิจส่วนตัว (Entrepreneurship) และ 6) งานพิเศษหรืองานเสริม (Sideline Business) (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. 2559) กล่าวได้ว่าประมาณร้อยละ 90 ของผู้สูงอายุทั้งชายและหญิงมีงานทำหลังเกษียณอายุ 60 ปี นอกจากบริษัทเดิมจ้างให้ทำงานต่อโดยไม่ได้เกษียณอายุและไม่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงานจะมีสัดส่วนสูงที่สุดแล้ว

รองลงมาคือผู้ที่เกษียณและบริษัทเดิมจ้างใหม่ด้วยสัญญาใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ้างงาน จากพนักงานประจำ (Employee) เป็นพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (Part time) หรือพนักงานสัญญาจ้างโดยตรง (Contract) ซึ่งทำให้ค่าจ้างลดลงและเวลาทำงานสั้นลง ตามด้วยผู้ที่หางานใหม่เอง และผู้ที่ย้ายไปทำงานบริษัทอื่นโดยบริษัทเดิมแนะนำตามลำดับ ที่สำคัญพบว่าการจ้างงานต่อโดยบริษัทเดิมถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้สูงอายุจะอยู่ในสถานะที่ด้อยโอกาสหากต้องหางานทำใหม่เองในตลาดแรงงาน แม้กฎหมายจะกำหนดไม่ให้เลือกปฏิบัติด้านอายุในการรับสมัครงานก็ตาม แต่โอกาสที่จะได้งานที่ดีนั้นยากมาก (JILPT. 2015)

การจัดการบริหารการทำงาน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยดูจากรายละเอียดของตำแหน่งงานว่า ต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะสามารถทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความสามารถ ความท้าทาย หรืองานที่ต้องมีทักษะเฉพาะ ในทางกลับกันหากพนักงานมีความต้องการที่จะเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายตำแหน่ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องสามารถประเมินสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถของพนักงานแล้วจัดการโอนย้ายไปยังตำแหน่งงานใหม่ที่เหมาะสมได้

การจ้างงานผู้สูงอายุใหม่หรือการจ้างงานต่อสำหรับพนักงานที่เกษียณอายุแล้ว นักทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดหางานที่เหมาะสม งานที่มีคุณค่าให้กับพนักงานที่เป็นผู้สูงอายุ โดยต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงสภาพร่างกายของผู้สูงอายุด้วย เช่น ในประเทศสิงคโปร์นายจ้างสามารถขอเงินทุนสนับสนุนจากกระทรวงแรงงานของประเทศสิงคโปร์เพื่อปรับปรุงสถานที่ทำงาน สภาพการทำงานให้เหมาะสม โดยนายจ้างสามารถนำเงินทุนสนับสนุนมาใช้ในเรื่อง ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความก้าวหน้าทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการจ้างงาน รวมถึงกระทรวงฯ ยังขยายการสนับสนุนนายจ้างที่มีการปรับลักษณะการทำงาน การจัดการงานที่เหมาะสมกับลูกจ้างสูงอายุ (กระทรวงแรงงานประเทศสิงคโปร์. 2552) เป็นต้น

การจัดการบริหารการทำงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และมีความสำคัญสำหรับการจัดการพนักงานอย่างเหมาะสม ซึ่งการละเลยการจัดการเวลาก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบอย่างสำคัญต่อบริษัท เป็นเหตุผลจากการบริหารค่าตอบแทนที่ทางองค์การนำจำนวนชั่วโมงการทำงานมาคำนวณเป็นรายได้ของพนักงาน ซึ่งหากมีการละเลยการจัดการด้านเวลาจะก่อให้เกิดผลเสีย คือ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม และอาจนำไปสู่การละเมิดกฎหมายแรงงานด้วย ดังนั้น ควรมีการสื่อสารกับพนักงานในเรื่องเวลาทำงานให้เป็นรูปธรรม เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย เพื่อปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ในส่วนของพนักงานที่เป็นผู้สูงอายุนั้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อไม่ให้ร่างกายต้องทำงานหนักจนเกินไป เช่น ให้สามารถทำงานเป็นชั่วโมงได้ สามารถเลือกเวลามาทำงานได้ สามารถนำงานกลับไปทำที่บ้านได้ เช่น โรงแรมและบริษัทในเครือเซนทารา มีนโยบายเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การใช้กลยุทธ์การแชร์งาน และการสับเปลี่ยนโยกย้ายกำลังคนมาใช้ ในกรณีที่ลูกจ้าง 2 คน กำลังจะเกษียณอายุการทำงานเต็มเวลา พวกเขาสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทมาเรียนรู้หรือแบ่งความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ร่วมกันได้ เป็นต้น

การบริหารค่าตอบแทน

ในขณะที่ธุรกิจการบริการจะสามารถดึงดูดแรงงานที่มีคุณภาพ และรักษาแรงงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การได้นานนั้น เรื่องพัฒนาแผนค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการที่น่าสนใจ ซึ่งค่าตอบแทนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงแค่เพียงเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่านั้น แต่รวมถึงสิ่งจูงใจอื่น ๆ เช่น การทำงานล่วงเวลา การคอมมิชชั่น ค่าทิป เป็นต้น ที่องค์การจำเป็นต้องมีเพื่อแข่งขันกับองค์การอื่นในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การให้นานที่สุดค่าตอบแทนมักเชื่อมโยงกับประโยชน์และบริการ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์บริการประสานสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

การบริหารค่าตอบแทนขององค์การธุรกิจการบริการ จะแตกต่างกันไป ตามขนาดและโครงสร้างขององค์การ องค์การขนาดใหญ่ เช่น สายการบิน กลุ่มเครือโรงแรม จะมีฝ่ายเงินเดือน และสวัสดิการรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนบริหารค่าตอบแทนขององค์การ ในองค์การขนาดกลางหรือขนาดเล็กหรือสาขาของโรงแรมในเครือ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ มักจะเป็นผู้มีหน้าที่ในการวางแผน และตัดสินใจด้านค่าตอบแทน และอาจมีผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ดำเนินการตามแผนค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ กระบวนการบริหารค่าตอบแทนมีความสลับซับซ้อนและต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เนื่องจากค่าตอบแทนรวมทั้งประโยชน์และบริการจัดเป็นรายจ่ายสำคัญขององค์การ ปัจจุบันมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับประเด็นความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ (Income Disparity) ในกลุ่มผู้สูงอายุ กล่าวคือ หากผู้สูงอายุเกษียณอายุโดยไม่ได้ทำงานต่อก็จะขาดรายได้ หรือหากได้ทำงานต่อแต่เป็นพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (part time) หรือพนักงานตามสัญญาจ้างระยะสั้น (Contract) ก็จะได้รับรายได้ต่ำกว่าพนักงานประจำ ซึ่งเกิดจากปัญหาความแตกต่างด้านความสามารถของแต่ละคนยิ่งอายุมากขึ้นความแตกต่างก็ยิ่งมากขึ้น (Shirahase. 2015) การกำหนดลักษณะบางประเภทของงานและอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมเป็นมาตรการที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการทบทวนเกณฑ์การเกษียณอายุ ทั้งนี้ อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมต่อการจ้างงานผู้สูงอายุควรกำหนดขึ้นใหม่ โดยคณะทำงานซึ่งอาจประกอบด้วยตัวแทน 3 ฝ่าย ได้แก่ ตัวแทนฝ่ายนายจ้าง ตัวแทนฝ่ายแรงงานสูงอายุ และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ โดยในเบื้องต้นคณะทำงานฯ อาจพิจารณากำหนดค่าจ้างจากปัจจัยลักษณะหรือประเภทงานรูปแบบการทำงาน คุณวุฒิ คุณสมบัติ ความสามารถ และประสบการณ์

การดูแลให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาล

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทุ่มเททำงานให้แก่องค์การคือ สวัสดิการ โดยอาจเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นเช่น ประโยชน์เกื้อกูล ประโยชน์และการบริหารหรือสิ่งตอบแทนทางอ้อม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของสวัสดิการไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจจัดให้มีขึ้น เพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำรงชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญหรือกำลังใจที่ดีขึ้น เพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจและสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน รักงานและเพื่อตั้งใจทำงานนั้นให้นานที่สุด (พัชร หงสยาภรณ์. 2560; ถิตรัตน์ พิมพาภรณ์, วิโรจน์ เจษฎา ลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข. 2561)

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดสวัสดิการที่ให้ความคุ้มครองตามกฎหมาย ซึ่งได้รับการเสนอว่าควรนำมาใช้ในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศที่อยู่ในยุคทุนนิยม ซึ่งการระดมสะสมทุนนั้นมีผลต่อคนหลาย ๆ ด้าน เช่น การที่คนงานประสบภาวะความยากจน ต้องทนกับสภาพการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานและปราศจากการรวมกลุ่มเป็นองค์กรลูกจ้างหรือสหภาพแรงงาน อันเป็นผลให้ประชาชนคนทำงานไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ผลผลิตลดลงและเกิดความไม่สงบสุขทางสังคม ประกอบกับบริการทางสังคมซึ่งรัฐไม่สามารถจัดให้ประชาชนได้อย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การขาดสิ่งอำนวยความสะดวก โดยสิ่งเหล่านี้ ทำให้รัฐบาลต้องเข้ามาแทรกแซงโดยการใช้อำนาจรัฐทางกฎหมายให้นายจ้างจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้ลูกจ้างได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายกำหนด (Ceron, Curini & Negri. 2019; Sarfati. 2019)

Buyens et al. (2009) ศึกษาเรื่อง “แรงงานผู้สูงอายุการรับรู้หลังการเกษียณ” พบว่า จุดเด่นของแรงงานผู้สูงอายุคือเป็นแรงงานที่มีวุฒิภาวะในการทำงาน แต่ต้องยังคงต้องคำนึงถึงสุขภาพของผู้สูงอายุที่อาจมีผลต่อการทำงาน ซึ่งแรงงานผู้สูงอายุได้ตระหนักถึงความจริงนี้เป็นอย่างดีว่าอาจมีการเจ็บป่วยหรือต้องการการรักษาพยาบาลเพิ่มเติมซึ่งบางส่วนอาจไม่ได้อยู่ภายในข้อกำหนดของประกันสังคม งานทรัพยากรมนุษย์จึงควรมีสวัสดิการเบิกค่ารักษาพยาบาลพิเศษให้แก่ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะโรคที่ผลมาจากการทำงาน หรือ อาจจัดหน่วยรักษาพยาบาลเพื่อเข้ามาตรวจสุขภาพให้แก่ผู้สูงอายุเป็นประจำ เพื่อสอดส่องดูแลสุขภาพผู้สูงอายุให้แข็งแรง มีสุขภาพที่ดี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการดูแลให้ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อแรงงานผู้สูงอายุโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจการบริการ เพราะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การเปรียบเสมือนตัวกลางสำคัญในการประสานงาน พิทักษ์สิทธิ รวมถึงการตรวจสอบประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งในภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำป็นต้องดำเนินการตามนโยบายด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลโดยไม่ขัดกับหลักการและกฎหมายใด ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของแรงงานผู้สูงอายุ

การดูแลบังคับใช้บทบัญญัติด้านความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

ความปลอดภัยในการทำงานหรือชีวอนามัย สภาพการทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นกฎหมายที่กำหนดขึ้นใน พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ.2554 กำหนดขึ้นมาบังคับใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองแรงงาน ให้ได้รับความยุติธรรมเหมาะสมในการทำงาน (พิมุข สุศีลสัมพันธ์. 2558) ซึ่งมีเหตุผลหลัก คือ

1. เหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของชาติ เพราะแรงงานนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของชาติ สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม หากมีการปล่อยปะละเลยให้ทำงานหักโหม อาจส่งผลเสียต่อชาติในภาพรวม

2. เหตุผลทางสังคม เนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่อยู่ในฐานะของลูกจ้าง ซึ่งจะเสียเปรียบนายจ้างซึ่งมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า ความจำเป็นทางเศรษฐกิจนี้ทำให้ลูกจ้างไม่สามารถต่อรองเงื่อนไขกับนายจ้างได้อย่างเป็นธรรม อีกทั้งจำนวนแรงงานในตลาดนั้นมีมากกว่าความต้องการแรงงานขององค์การ

3. เหตุผลทางศีลธรรมและมนุษยธรรม ในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศตะวันตก นายจ้างมีการใช้งานแรงงานอย่างโหดร้ายและไม่เป็นธรรม จึงเป็นสาเหตุให้รัฐเข้ามาคุ้มครองการใช้แรงงาน เพราะประชาชนและรัฐไม่ต้องการเห็นการใช้แรงงานที่มากเกินไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานหญิงและเด็ก อันจะขัดต่อหลักศีลธรรมและมนุษยธรรม

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อสร้างความมั่นใจ สร้างความตระหนักในด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานสำหรับผู้สูงอายุว่าจะได้รับการคุ้มครองจากสถานที่ทำงานหรือจากสถานประกอบการ โดยอาจจะมีการกำหนดข้อบังคับเพิ่มเติมให้ชัดเจนในนโยบายความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security, Safety, Health & Environmental Policy: SSHE) เรื่องมาตรฐานความปลอดภัยในที่ทำงานหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ ต้องเอื้อให้เหมาะสมกับผู้สูงอายุ การจัดสรรงานที่หลีกเลี่ยงอันตรายต่อร่างกายหรือสุขภาพของผู้สูงอายุ เช่น ไม่ให้ผู้สูงอายุทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง งานที่ต้องใช้แรงงานหนักมากเกินไป หรืองานที่ต้องใช้สายตามาก นอกจากนี้การออกแบบสิ่งปลูกสร้างให้เหมาะกับผู้สูงอายุ ตามสถาปัตยกรรมที่เหมาะสม สถานที่ทำงาน ห้องทำงาน มีอุปกรณ์ช่วยเหลือ มีทางเดินที่เหมาะสม หรือมีห้องน้ำที่เอื้อต่อการใช้งานของผู้สูงอายุ

การพัฒนาด้านขีดความสามารถ

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน องค์การจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพ ความสามารถ และขยายขีดจำกัดในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เพื่อสนองความต้องการกำลังคน (Meeting Manpower Needs) เป็นการลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นขึ้น (Reduce Learning Time) ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved Performance) ลดความสิ้นเปลือง (Reduce wastage) และยังช่วยให้หน่วยงานได้ปรับตัวให้เข้ากับการบริการ เทคโนโลยีใหม่ปัจจุบันและอนาคต (Rothwell & Graber. 2010; Bramantoro et al. 2019) สำหรับการฝึกอบรมของผู้สูงอายุฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจลักษณะงานที่ผู้สูงอายุต้องปฏิบัติในแต่ละวัน โดยอาจจัดให้มีการสนทนากลุ่มย่อยของพนักงานสูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์การและพนักงานที่เกษียณอายุแล้ว เพื่อสอบถามความรู้สึกในการทำงาน ความต้องการในการทำงาน และสิ่งที่ต้องการให้องค์การปรับเปลี่ยน และนำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานสูงอายุ เช่น การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ของ พิเชษฐ ไพบูลย์ศิริ (2555) สภาพและความต้องการการฝึกอบรมด้าน ICT ของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร ของอารีย์ มยังพงษ์ (2556) การพัฒนาหลักสูตรอบรม เรื่อง ทักษะการจัดการความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย ของ ประนอม โอทกานนท์ รัชนีภรณ์ ทรัพย์กรานนท์ วารี กังใจ และสิริลักษณ์ โสมานุสรณ์ (2557) เป็นต้น

ในการฝึกอบรมแรงงานผู้สูงอายุนั้นต้องมีรูปแบบที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพราะแรงงานผู้สูงอายุมีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Style) ที่แตกต่างกัน (Mcintosh. 2001) เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การประชุม (Conference) เป็นต้น นอกจากนี้องค์การต้องสนับสนุนให้พนักงานสูงอายุไปเก็บเกี่ยวหาความรู้จากภายนอกองค์การ การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพกับสมาคมวิชาชีพเพื่อกลับมาถ่ายทอดให้กับพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานสูงอายุ ตลอดจนอาจให้พนักงานสูงอายุเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่

ช่วยสอนงานพนักงานรุ่นใหม่ เป็นที่ปรึกษาภายในและวิทยากรภายใน (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. 2553) นับตั้งแต่ พ.ศ. 2552 ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals, MRA on TP) เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้องค์การธุรกิจการบริการไทยต้องยกระดับการบริการให้มีมาตรฐาน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นขีดความสามารถในการแข่งขันของแรงงานไทยในธุรกิจการบริการ โดยเฉพาะแรงงานผู้สูงอายุ มิเช่นนั้น อาจจะไม่สามารถเคลื่อนย้ายไปยังประเทศในอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสิงคโปร์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ประกอบวิชาชีพด้านการบริการสูงกว่าประเทศไทย ราว 3-4 เท่า (วิธาน เจริญผล. 2555) ซึ่งอาจจะทำให้แรงงานผู้สูงอายุขาดโอกาสในการแสดงศักยภาพ การประกอบอาชีพ และการหารายได้ในต่างประเทศ

ความก้าวหน้าในการทำงาน

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การส่งเสริม ผลักดัน และอำนวยความสะดวกให้ผู้สูงอายุที่เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพ (วิจักษณา หุตานนท์ และสุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์. 2560) และการจัดทำสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง การกำหนดความก้าวหน้าในการงานหรือการแสดงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมายและกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์การ (กาญจนา แสนโคตร. 2556) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ จึงกลายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรในองค์การได้วิธีการหนึ่งที่นิยมทำคือการจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์การ นอกจากนี้การวางเส้นทางสายอาชีพสามารถนำไปจัดกลุ่มงานและหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบได้อย่างสมดุล ลดปัญหาความกดดันในงานและเป็นการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้บริหารซึ่งแต่ละองค์การก็จะมีการจัดทำรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์การ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดต่างมีแนวความคิดที่ว่าการพัฒนาอาชีพเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งจะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit. 1992; Antoniu, 2010; Harrison. 2011)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ Bennis (1996) กล่าวในหนังสือ “On Becoming A Leader” โดยสรุปว่า ประสบการณ์ที่หลากหลายมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะและความเข้าใจในธรรมชาติของงานและสภาพแวดล้อมโดยประสบการณ์ในอดีตจะทำให้ทั้งบุคคลและองค์การสามารถรองรับต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในสถานการณ์ที่การพลวัตรของธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาเส้นทางอาชีพนั้นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีระเบียบและแบบแผนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานรู้สึกถึงความพยายามในการสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ซึ่งเมื่อได้เส้นทางอาชีพที่ต้องการแล้ว กระบวนการ

ต่อไปจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างของระบบการบริหารงานบุคคลหลัก ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างเงินเดือน ระบบประเมินผล นอกจากนั้นยังต้องเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้เข้ากับเครื่องมือเสริมอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในระดับบุคคล ทั้งระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอยากที่จะพัฒนาตนเองตามเส้นทางอาชีพนั้นด้วยตนเอง (ธนวัฒน์ เพชรพันธ์. 2558)

โอกาสและเงื่อนไขของการพัฒนาสายอาชีพของผู้สูงอายุถือเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้สูงอายุมีความต้องการในก้าวหน้าในที่ทำงานแตกต่างจากแรงงานหนุ่มสาว เพราะขาดแรงจูงใจในการเจริญเติบโตในสายงาน ไม่ต้องการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องหาแรงจูงใจและแนวทางการพัฒนาสายอาชีพที่ท้าทาย ตำแหน่งที่สอดรับกับความสามารถ เนื้องานที่มีคุณค่า เช่น งานที่ปรึกษาหรือตำแหน่งพิเศษ หรือ เป็นที่ปรึกษาอาวุโสในหน่วยงานต่าง ๆ ในธุรกิจการบริการ ซึ่งอาจทำให้ผู้สูงอายุเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

การจัดการองค์ความรู้

ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อก่อให้เกิดการเติบโตการสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์การ (ปรีชา คำมาดี, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจิราวรรณ คงคล้าย. 2560) องค์การสามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึกของบุคลากรเพื่อทำให้องค์การอยู่รอดได้ การใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้ (นลวัชร์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาพงศ์. 2558)

พนักงานที่เป็นผู้สูงอายุขององค์กรนั้น ล้วนแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายปี และอยู่กับองค์กรมานาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต่างก็เป็นผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาแตกต่างกัน เมื่อถึงวันที่ต้องเกษียณ ธุรกิจการบริการอาจต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถไป ดังนั้นจึงควรจะมีการจัดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนภูมิปัญญาจากพนักงานผู้สูงอายุไปสู่พนักงานรุ่นหลัง เช่น การจัดกิจกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับกับถ่ายทอดความรู้ เช่น ให้มีระบบการสอนงานจากรุ่นสู่รุ่น ระบบพี่สอนน้อง หรือการสร้างโครงการอบรมการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ หรืออาจทำเป็นคู่มือการทำงานโดยให้ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคู่มือ รวมถึงไปถึงการสร้างระบบ โดยให้พนักงานผู้สูงอายุมาเป็นคนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในแผนกต่าง ๆ สู่พนักงานรุ่นหลัง เช่น เชิญพนักงานผู้สูงอายุที่ทำงานในตำแหน่งแม่บ้านของโรงแรม มาเป็นวิทยากรสอนเรื่องเทคนิคการทำความสะอาดห้องพัก เป็นต้น

การจัดหากิจกรรมที่เหมาะสมให้แก่แรงงานผู้สูงอายุ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปัจเจกบุคคลเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ ทั้งจากความต้องการจากตัวบุคคลเองและความต้องการขององค์การ กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลจะช่วยในเรื่องของจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน และสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ (Pace, Smith & Mills. 1991; Birdee et al. 2013) วิธีการของกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นกิจกรรมในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนทำงานด้วยกัน การสอนงาน มีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Garavan. 1997; Brown et al. 2011)

การจัดหากิจกรรมที่เหมาะสมให้แก่แรงงานผู้สูงอายุ เช่น การส่งเสริมสุขภาพ สร้างสังคมผู้สูงอายุก็สามารถกระทำได้โดยตั้งชมรมผู้เกษียณอายุในที่ทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร งานอดิเรก การดูแลสุขภาพและการใช้ชีวิตให้กับบุคคลคนอื่น ๆ ในองค์การ รวมถึงจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตเพื่อเตรียมความพร้อมหลังเกษียณอายุกับบุคคลอื่น ๆ นอกจากนี้สามารถให้ผู้สูงอายุได้ทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ขององค์การ เพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่ยังสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นได้ รวมถึงภาระงานที่เหมาะสม เช่น การตรวจสอบข้อมูล การตรวจสอบสินค้า เป็นที่ปรึกษา หรืองานลักษณะอื่นตามศักยภาพและความสามารถของแรงงานผู้สูงอายุ

สรุป

ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับการมีอุปสงค์และอุปทานการจ้างงานผู้สูงอายุเป็นเหตุผลหลักที่ควรสนับสนุนให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุ แต่เมื่อพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผู้สูงอายุสะสมมาเป็นเวลานานด้วยแล้ว การจ้างงานผู้สูงอายุจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะยังสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจการบริการ ที่มีความจำเป็นต้องการแรงงานที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสูง และมีประสบการณ์ทางด้านการบริการมายาวนาน สามารถส่งมอบบริการที่เหนือความคาดหวังให้แก่ลูกค้าได้ แต่ในทางกลับกันก็เป็นความท้าทายของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบริหารแรงงานกลุ่มนี้ให้เหมาะสม เช่น การจ้างงาน การให้สวัสดิการ การพัฒนาอาชีพ การจัดการองค์ความรู้ หรือแม้แต่การจัดกิจกรรมให้แก่พนักงานสูงวัย เพื่อให้แรงงานกลุ่มนี้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโอกาสการทำธุรกิจการบริการต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงแรงงานประเทศสิงคโปร์. (2552). **การจ้างแรงงานสูงอายุของประเทศสิงคโปร์.** สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2562, จาก http://singapore.mol.go.th/node/401.

กาญจนา แสนโคตร. (2556). **ทัศนคติด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการกรมทางหลวง.** วิทยานิพนธ์รป.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ถ่ายเอกสาร.

กานต์ อ่อนน้อม. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการโรงแรมในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา,** 11(2): 189-199.

แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กูล, และ ศุภชัย ศรีสุชาติ. (2559). **โครงการวิจัยถอดบทเรียนสถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานสูงวัย.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เฉลิมพล แจ่มจันทร์. (2554). ข้อพิจารณามโนทัศน์ใหม่ของนิยามผู้สูงอายุ และ อายุเกษียณในประเทศไทย. **วารสารประชากร,** 4(1): 131-150.

ถิตรัตน์ พิมพาภรณ์, วิโรจน์ เจษฎา ลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข. (2561). ปัจจัยสาเหตุและผลของกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. **วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ,** 5(2): 1-20.

ธนวัฒน์ เพชรพันธ์. (2558). **กิจกรรมการพัฒนาเส้นทางอาชีพเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแผนกครัวโรงแรมระดับ 3 และ 4 ดาวในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ) กรุงเทพฯ: คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นลวัชร์ ขุนลา และ เกษราภรณ์ สุตตาพงค์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. **วารสารนักบริหาร,** 35(1): 133-141.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ). (2559). **ถอดบทเรียนจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นยุคสูงวัยระดับสุดยอด.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประนอม โอทกานนท์, รัชนีภรณ์ ทรัพย์กรานนท์, วารี กังใจ และสิริลักษณ์ โสมานุสรณ์. (2557). ทักษะการจัดการความรู้ด้านการสร้างเสริมสุขภาพสำหรับผู้สูงวัย. **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี,** 22(5): 716-730.

ปรีชา คำมาดี, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จิราวรรณ คงคล้าย. (2560). การจัดการแรงงานผู้สูงอายุในประเทศไทย: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์,** 12(2): 23-34.

พรรัตน์ แสดงหาญ. (2558). การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศไทย. **วารสาร HRIntelligence,** 10(2): 94-104.

พัชร หงสยาภรณ์. (2560). **ปัญหาทางกฎหมายในการจัดสวัสดิการนักกีฬาสมัครเล่นสังกัดสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ น.ม. (นิติศาสตร์) กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พิเชษฐ ไพบูลย์ศิริ. (2555). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย,** 2(1): 191-199.

พิมุข สุศีลสัมพันธ์. (2558). **การคุ้มครองแรงงานตามกฎหมายความปลอดภัยในการทำงานและกฎหมายจัดตั้งสถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน.** วิทยานิพนธ์ น.ด. (นิติศาสตร์) กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2553). **สรุปการประชุมการสร้างโอกาสการทำงานของผู้สูงอายุ:** การจัดการเพื่ออนาคต. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.

วิจักษณา หุตานนท์, และ สุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์. (2560). โมเดลโครงสร้างการพัฒนาทักษะอาชีพผู้สูงอายุ. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี,** 11(3): 312-324.

วิธาน เจริญผล. (2555). **ไทยลงนาม MRA วิชาชีพท่องเที่ยว เพื่อเสรีเคลื่อนย้ายแรงงานท่องเที่ยวใน AEC.** สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2562, จาก https://www.scbeic.com/th/detail/product/715.

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2560). แนวปฏิบัติใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันตก ประเทศไทย. **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์,** 12(2): 287-297.

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). **สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย ปี 2561 (จำนวนยอดสะสมเบื้องต้น) (International Tourist Arrivals to Thailand 2018).** สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2562, จาก https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=497&filename=index.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). **การศึกษาแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศไทย ช่วงปี 2560 -2564.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). **การทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย 2560.** สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2562, จากhttp://www.dop.go.th/th/know/1/124.

อารีย์ มยังพงษ์. (2556). สภาพและความต้องการการฝึกอบรมด้าน ICT ของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร. **วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน,** 6(1): 108-119.

Antoniu, E. (2010). Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. **Annals of the University of Petroşani, Economics,** 10(2): 13-22.

Bennis, W. (1996). **On Becoming a Leader.** Canada: Pearson Education.

Birdee, G. S., Byrne, D. W., McGown, P. W., Rothman, R. L., Rolando, L. A., Holmes, M. C., & Yarbrough, M. I. (2013). Relationship between Physical Inactivity and Health Characteristics among Participants in an Employee Wellness Program. **Journal of Occupational and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine,** 55(5): 514-519.

Bramantoro, T., Berniyati, T., Wening, G. R., Sosiawan, A., Palupi, R., & Zamzam, A. (2019). Self-made Herbal Mouthwash Training in Elderly Community as an Empowerment Program for Improving Oral Hygiene. **Journal of International Oral Health,** 11(7): 37-39.

Brown, H. E., Gilson, N. D., Burton, N. W., & Brown, W. J. (2011). Does Physical Activity Impact on Presenteeism and Other Indicators of Workplace Well-Being?. **Sports Medicine,** 41(3): 249-262.

Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The Aging Workforce: Perceptions of Career Ending. **Journal of Managerial Psychology,** 24(2): 102-117.

Ceron, A., Curini, L., & Negri, F. (2019). Intra-Party Politics and Interest Groups: Missing Links in Explaining Government Effectiveness. **Public Choice,** 180: 407-427.

Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?. **Journal of European Industrial Training,** 21(2), 39-50.

Harrison, R. (2011). **Learning and Development.** 5th ed. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

JILPT. (2015). **Labor Situation in Japan and its Analysis: General Overview 2015/ 2016.** Retrieved on 1 May 2019, from https://www.jil.go.jp/english/lsj/general/ 2015-2016/2015-2016.pdf

Mcintosh, B. (2001). **An Employer's Guide to Older Workers: How to Win Them Back and Convince Them to Stay.** University of Vermont , the School of Business Administration, Burlington, VT.

Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright P. M. (2012). **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage.** Canada: Pearson Education.

Pace, R. W., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). **Human Resource Development : the Field.** Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Rothwell, W. J., & Graber, J. M. (2010). **Competency-based Training Basics.** Denver: American Society for Training and Development.

Sarfati, H. (2019). Book Review: Technology and the Future of Work: the Impact on Labour Markets and Welfare States. **International Social Security Review,** 72(1): 129-132.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. **Journal of Applied Psychology,** 77 (4): 511-514.

Shirahase, S. (2015). Social Inequality among Older People in Rapidly Aging Japan. **Research in Social Statification and Mobility,** 41: 1-10.