

องค์ประกอบการบริหารแรงงานสูงอายุ
ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย
THE COMPONENTS OF ELDER WORKER MANAGEMENT
IN THAI MANUFACTURING INDUSTRY

วรรณภา ลือกิตินันท์
Wannapa Luekitinan¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุในอุตสาหกรรม
การผลิตของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสูงอายุในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป
จำนวน 550 คน ใช้การเลือกตัวอย่างแบบกลุ่ม จำแนกตามนิคมอุตสาหกรรม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้
แบบสอบถามในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้
จำนวน 528 ชุด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุมี 5 ด้าน 26 ตัวชี้วัด
โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการสรรหาและการคัดเลือก มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบเท่ากับ 0.91 องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83
องค์ประกอบด้านการพนักงานสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 และองค์ประกอบด้านการจ่าย
ค่าตอบแทน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 ตามลำดับ

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ แรงงานสูงอายุ

Abstract

The study aimed to investigate elder worker management component in manufacturing industry as well as their consistency with empirical data. The sample was 550 older workers aged above 45 years and working in the manufacturing industry in an industrial estate area and cluster sampling was used to selected sample. The author gathered the data at an industrial estate area by questionnaires. There were 528 complete questionnaires that suite for analysis. For data analysis, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were employed. The findings showed there were 5 elder worker management components and there were 26 indicators. The most critical component was recruitment and selection had a factor loading at 0.94, followed by promotion component had a factor loading at 0.91, training and development had a factor loading at 0.83, employee relation component had a factor loading at 0.83 and compensation component had a factor loading at 0.73.

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

¹ Assistant Professor, Human Resource Management Program, Faculty of Management and Tourism, Burapha University, E-mail Address: wannapa.w236@gmail.com

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านการแพทย์ที่ทันสมัยทำให้ประชากรมีสุขภาพอนามัยที่ดี และอัตราการตายลดลง และจากการวางแผนครอบครัวก็ทำให้อัตราการเกิดลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สาเหตุทั้งสองประการนี้ ถือว่าเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้จำนวนและสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งอัตราส่วนภาวะพึ่งพิงของผู้สูงอายุได้เริ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดทั้งในประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา และคาดว่าจะเพิ่มมากขึ้นอีกในครั้งแรกของศตวรรษที่ 21 ดังเช่นในประเทศญี่ปุ่น ประชากรวัยแรงงานที่กำลังทำงานที่มีอายุมากมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ประชากรในวัยแรงงานที่มีอายุน้อยมีจำนวนลดลง พบว่า ประชากรในวัยแรงงานที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ได้แก่ กลุ่มประชากรอายุ 35-54 ปี และกลุ่มอายุ 55 ปีขึ้นไป (ธนู ชาติธนาพันธ์, 2540) ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาสถานการณ์ของตลาดแรงงานในประเทศไทย ก็พบว่า ผู้ประกอบการร้อยละ 40 กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยไม่สามารถหาแรงงานในตำแหน่งที่ต้องการได้ภายในระยะ 6 เดือน และสามในสี่ของจำนวนแรงงานที่ขาดแคลนนี้อยู่ในภาคการผลิต ทั้งนี้สาเหตุประการของการขาดแคลนแรงงานในภาคการผลิตอย่างรุนแรงประการหนึ่ง คือ อุปสงค์และอุปทานแรงงานไม่สอดคล้องกัน (เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี, 2554) การจ้างแรงงานสูงอายุจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการผลิต (Thun, Größler, & Miczka, 2007)

โดยแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมนั้น จะหมายถึงกลุ่มคนอายุใดนั้น ขึ้นอยู่กับการให้คำนิยามซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ประเทศไทยถือเอาอายุ 60 ปีบริบูรณ์ เป็นเกณฑ์กำหนดความเป็นผู้สูงอายุของบุคคล ในขณะที่อีกหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศยุโรป ใช้อายุ 65 ปี เป็นตัวกำหนด ซึ่งความแตกต่างของการกำหนดนี้เป็นเรื่องทางกฎหมาย และประเพณีปฏิบัติของแต่ละประเทศ รวมถึงความเป็นผู้สูงอายุกับความเป็นผู้ชราที่ไม่ได้ไปด้วยกันเสมอ เพราะขณะที่กฎหมายระบุให้คนที่อายุ 60 ปี หรือ 65 ปีขึ้นไปเป็นผู้สูงอายุ แต่คนที่ผ่านเกณฑ์การเป็นผู้สูงอายุจำนวนไม่น้อย ยังไม่มีลักษณะของความชราภาพอย่างชัดเจน เช่น ผมหงอก ผิวหนังเหี่ยวย่น เหนื่อยง่าย ปวดตามข้อตามหลัง และอื่น ๆ ในขณะที่อีกส่วนหนึ่งที่อายุยังไม่ครบกำหนดของความเป็นผู้สูงอายุ แต่กลับพบลักษณะของความชราภาพต่าง ๆ เหล่านั้น และเมื่อพิจารณาในมุมมองทางด้านแรงงาน คำนิยามแรงงานผู้สูงอายุนั้นอาจหมายถึงผู้ที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไปและทำงานอยู่ (สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์, 2554) สอดคล้องกับ วิวัฒน์ เอกบุรณะวิวัฒน์ (2553) ที่กล่าวว่า การกำหนดเกณฑ์ของการเป็นผู้สูงอายุนั้นไม่ชัดเจน แต่ถ้าหากจะยึดตามความเสื่อมของสภาพร่างกายแล้ว ก็อาจประมาณการได้ว่าคนเราเริ่มเข้าสู่วัยสูงอายุเมื่ออายุได้ประมาณ 45 ปีขึ้นไป ตลอดจนในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ในต่างประเทศ ก็มีการจำแนกแรงงานสูงอายุ ในช่วงอายุ 45-60 ปี

อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารแรงงานสูงอายุในองค์กรอย่างจริงจัง และมองว่าแรงงานสูงอายุมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ (Shepharda, 2000: Billeta, Dymocka, Johnsona, & Martinb, 2001) จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการธำรงรักษา (Retention) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) และการฝึกอบรม (Training) (Dalen, Henkens, & Schippers, 2009) รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทน (Adler, & Hilber, 2009) และการส่งเสริมสุขภาพ (Shepharda, 2000: Naumanen, 2006) ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุที่เข้าทำงานใหม่ แรงงานสูงอายุที่ทำงานอยู่เดิม และแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร (Adler, & Hilber, 2009) การใช้เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุและแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร (Loretto, 2010) ตลอดจนแรงงานสูงอายุยังถูกละเลยด้านการฝึกอบรม เนื่องจากพิจารณาว่าการลงทุนด้านการฝึกอบรมของ

แรงงานสูงอายุไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานที่อายุไม่มาก (Harper, Khan, Saxena, & Leeson, 2006)

ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนอัตรากำลังคนของภาคธุรกิจ และภายในองค์กรธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นมีกำลังคนที่เพียงพอในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต องค์กรและฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนความเข้าใจเกี่ยวกับผู้สูงอายุใหม่ รวมถึงกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับแรงงานกลุ่มนี้ให้สามารถทำงานได้นานและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Billetta, Dymocka, Johnsona, & Martin, 2001) ดังนั้น การศึกษาในประเด็นการจัดการแรงงานสูงอายุในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาคธุรกิจในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ และสร้างความตระหนักในการจ้างแรงงานสูงอายุ รวมถึงเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับกลุ่มแรงงานสูงอายุต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย

บททวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการแรงงานสูงอายุ

ในส่วนของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานสูงอายุในองค์กร พบว่างานวิจัยได้กล่าวถึงหน้าที่งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ได้แก่ การบรรจุจ้างพนักงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน และการพนักงานสัมพันธ์

1. การบรรจุจ้างพนักงาน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้ได้ซึ่งพนักงานขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก และการออกแบบวิธีการจ้างงาน ซึ่งองค์กรต้องกำหนดมาตรฐานของการสรรหา และการว่าจ้างพนักงานสูงอายุต่อให้เหมาะสม (Shepharda, 2000) ทั้งนี้การสรรหาพนักงานสูงอายุ มีข้อดีคือผู้สูงอายุสามารถทุ่มเทเวลาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากบุตรหลานที่เคยต้องเลี้ยงดูเข้าสู่วัยทำงานหมดแล้วจึงไม่มีภาระ อย่างไรก็ตามในการสรรหาผู้สูงอายุมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสม โดยในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สูงอายุ เช่น การเกษียณอายุ การวางแผนทางการเงินผู้สูงอายุ สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานผู้สูงอายุ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการสรรหา (McIntosh, 2001) โดยแนวทางการสรรหาผู้สูงอายุ มีดังนี้

1.1 การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานภายนอกบริษัท ต้องให้เข้าถึงกลุ่มผู้สูงอายุโดยการตีตประกาศให้ติดในสถานที่ที่ผู้สูงอายุไปเป็นประจำ เช่น คลินิก โรงพยาบาล ไปรษณีย์ ธนาคาร โบสถ์ สนามกอล์ฟ เป็นต้น หรือประกาศตำแหน่งงานว่างทางหนังสือพิมพ์ เพราะผู้สูงอายุส่วนใหญ่มักยังคงอ่านหนังสือพิมพ์ การประกาศตำแหน่งงานว่างทาง อินเทอร์เน็ตเพราะมีแนวโน้มว่าผู้สูงอายุใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การให้พนักงานสูงอายุในองค์กรแนะนำเพื่อนอย่างไม่เป็นทางการ (Employee referral) และการประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการผู้สูงอายุ หรือส่งเสริมการทำงานของผู้สูงอายุ เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนทางด้านแรงงาน (Workforce Investment Boards: WIB) (McIntosh, 2001) หรือในประเทศญี่ปุ่นมีศูนย์ส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุ (Williamson, & Higo, 2007.) เป็นต้น

1.2 ในประกาศรับสมัครงานให้หลีกเลี่ยงคำว่าพนักงานสูงอายุ (Elderly worker) แต่ให้ใช้คำว่า ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน (Experience worker) แทน รวมทั้งเนื้อหาในประกาศงานให้เน้นเรื่อง

คุณค่าของงาน ความหลากหลายของงาน ความท้าทายในการทำงาน และอิสระในการทำงาน มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (McIntosh, 2001) รวมถึงการโฆษณาประกาศรับสมัครงานควรห้ามจำกัดอายุของผู้สมัคร พร้อมทั้งหลีกเลี่ยงการใช้ข้อความที่แสดงถึงการแบ่งแยกผู้สมัครที่เป็นผู้สูงอายุ เช่น ผู้สมัครควรจะมีอายุระหว่าง 25-35 ปี หรือบัณฑิตจบใหม่ (ชลัยพร อมรวัฒนา และคนอื่นๆ, 2551)

1.3 ในการสรรหาภายในในบริษัทควรสานสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานสูงอายุในบริษัท อาจมีการต่ออายุการเกษียณ และการติดต่อพนักงานที่เกษียณอายุไปแล้วให้กลับมาทำงานใหม่ โดยใช้ช่องทางอีเมลล์ จดหมายข่าว และโทรศัพท์ส่วนตัว ซึ่งลักษณะการจ้างพนักงานสูงอายุ อาจเป็นการจ้างงานประเภทชั่วคราว (Temporary worker) หรือการจ้างงานแบบบางส่วนเวลา (Part time) ในช่วงที่มีปริมาณงานในองค์กรจำนวนมาก องค์กรขาดแคลนแรงงาน หรือไม่มีพนักงานที่ประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ฯลฯ (McIntosh, 2001; มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2553)

1.4 ในกระบวนการคัดเลือก หากเป็นไปได้ควรให้พนักงานสูงอายุเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การวางแผนการคัดเลือก การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก การสัมภาษณ์พนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทต้องประกาศนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการคัดเลือก (McIntosh, 2001) โดยการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติต่อประชากรผู้สูงอายุ ได้แก่ การพิจารณาคัดเลือกจากทักษะในการทำงานเป็นสำคัญ โดยไม่ยึดติดกับภาพลักษณ์ภายนอกหรืออายุ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกและสัมภาษณ์ผู้สมัคร ควรได้รับการอบรมในเรื่องโอกาสและความเสมอภาค เพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติโดยไม่ตั้งใจ (ชลัยพร อมรวัฒนา และคนอื่นๆ, 2551) รวมถึงการเลือกแบบทดสอบในการคัดเลือกพนักงานสูงอายุต้องเลือกให้เหมาะสม และไม่เป็นอันตราย (Shepharda, 2000)

1.5 การจ้างแรงงานสูงอายุ อาจต้องออกแบบงานที่ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น (Flexible jobs) เช่น การจัดระยะเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flextime) การทำงานโครงการระยะสั้น (Short time project) การจ้างงานแบบบางส่วนเวลา (Part time) การจ้างงานแบบที่ปรึกษา (Consulting) การทำงานตามช่วงเวลา (Seasonal work) การลดชั่วโมงการทำงาน (Reduce hours) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การทำงานทางไกล (Telecommuting) การทำงานแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น (McIntosh, 2001)

2. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ในที่นี้หมายรวมถึงการโยกย้ายตำแหน่งและปรับบทบาทในการทำงานด้วย เนื่องจากตำแหน่งงานแรงงานสูงอายุอาจมีไม่เพียงพอ หรือแรงงานสูงอายุอาจไม่มีศักยภาพ คุณสมบัตินี้ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยในกรณีที่พิจารณาว่าพนักงานสูงอายุมีศักยภาพในการทำงานในลักษณะที่เรียกว่า เก่งงาน เก่งคน และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณวุฒิ ประสบการณ์ คุณสมบัตินี้พร้อมที่จะรับตำแหน่งและความรับผิดชอบที่สูงขึ้นตรงตามที่ต้องการ หากมีตำแหน่งงานว่างให้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง แต่หากพนักงานสูงอายุไม่มีคุณสมบัติดังกล่าว หรือไม่มีตำแหน่งงานว่าง หรือพนักงานสูงอายุนั้นเคยทำคุณงามความดีให้กับบริษัทและติดขัดเงื่อนไขบางประการ ทำให้ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้อาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2553) อย่างไรก็ตามการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งต้องพึงระวังอคติที่อาจเกิดขึ้นกับแรงงานสูงอายุ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้กับแรงงานทุกคนโดยไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับอายุ และควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ (ชลัยพร อมรวัฒนา และคนอื่นๆ, 2551) เช่นเดียวกับการศึกษา Billetta, Dymocka, Johnsona, & Martin (2001) ที่ระบุว่าในส่วนของการประเมินการทำงานของพนักงานสูงอายุต้องประเมินจากงานที่พนักงานสูงอายุได้รับมอบหมาย และพิจารณาถึงศักยภาพ คุณค่าที่พนักงานสูงอายุมีต่อองค์กร

สำหรับการโยกย้ายตำแหน่งและปรับบทบาทในการทำงาน พนักงานสูงอายุบางคนทำงานประจำแบบเดิมๆ มาเป็นเวลานาน อาจเกิดความเบื่อหน่าย จึงอาจโยกย้ายให้พนักงานไปทำงานในลักษณะโครงการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่ท้าทาย หรือแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นๆ หรือทำงานข้ามแผนกในองค์กร รวมถึงการแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบภายใน หัวหน้าชมรมและสโมสรภายในองค์กร (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2553)

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

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจลักษณะงานที่ผู้สูงอายุต้องปฏิบัติในแต่ละวัน โดยอาจจัดให้มีการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ของพนักงานสูงอายุที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรและพนักงานที่เกษียณอายุแล้ว เพื่อสอบถามความรู้สึกในการทำงาน ความต้องการในการทำงาน และสิ่งที่ต้องการให้องค์กรปรับเปลี่ยน และนำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานสูงอายุ หนึ่งในกิจกรรมแรงงานสูงอายุต้องมีรูปแบบที่หลากหลายและยืดหยุ่น เนื่องจากแรงงานสูงอายุมีรูปแบบการเรียนรู้ (Learning style) ที่แตกต่างกัน (McIntosh, 2001) และองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานสูงอายุไปเก็บเกี่ยวหาความรู้จากเวทีสัมมนาวิชาการต่าง ๆ ภายนอกองค์กร การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพกับสมาคมวิชาชีพเพื่อกลับมาถ่ายทอดให้กับพนักงานกลุ่มอื่นในองค์กร ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานสูงอายุ ตลอดจนอาจให้พนักงานสูงอายุเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ ช่วยสอนงานพนักงานรุ่นใหม่ เป็นที่ปรึกษาภายใน และวิทยากรภายใน (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2553)

5. การพนักงานสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้แรงงานสูงอายุต้องการทำงานที่มีความเครียดในการทำงานน้อย และต้องการทำงานในบรรยากาศที่รับการยกย่อง เคารพนับถือ รวมถึงแรงงานสูงอายุต้องการการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ของผู้นาองค์กรจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความสามัคคีภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและผู้จัดการควรส่งข้อความ จดหมาย รายงาน ไปยังพนักงานสูงอายุโดยตรง แทนที่จะสื่อสารผ่านฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายการสื่อสารองค์กร รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อพนักงานสูงอายุในองค์กร เพื่อดึงดูดให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป (McIntosh, 2001)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไปที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไปที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทย ทั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจำนวนตัวแปรคุณลักษณะแฝงหากตัวแปรแฝงมีจำนวนมากให้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด จำนวน 500 คน (สุวิมล ติरणานนท์, 2553, น. 240) รวมถึงผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีก 50 ชุด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 550 คน และสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) จำแนกตามนิคมอุตสาหกรรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ และส่วนที่ 2 การจัดการแรงงานสูงอายุ เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วน (Rating scale) 5 ระดับ โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากน้อยที่สุด ถึงมากที่สุด ซึ่งแทนค่าคะแนนจาก 1 ถึง 5 จำนวน 26 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเมื่อได้รับแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน พบว่า แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มีจำนวน 528 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยได้ลงรหัสข้อมูล เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการประมวลผลต่อไป

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA)

ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารแรงงานสูงอายุ จะเริ่มจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ของการบริหารแรงงานสูงอายุ เป็นการหาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ ซึ่งก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ศึกษาความเหมาะสมของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ก่อนหน้านี้มีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดง Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และ Bartlett's Test of Sphericity ของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)		1..91
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5, 807.12
	df	210
	Sig.	0.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 5,807.12 ($p < 0.00$) แสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดแตกต่างจากเมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง แสดงว่าตัวชี้วัดสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปร และพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่น้อยกว่า 0.30 (สุวิมล ติรกานนท์, 2553, น. 36) พบว่า องค์ประกอบการบริหารแรงงานสูงอายุ มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และการพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวชี้วัดในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัวที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.30 ขึ้นไป

1.1. องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สังเกตได้จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่ 1 นี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.84 มีค่าผลรวมความแปรปรวนเท่ากับ 3.78 คิดเป็นร้อยละ 63.11 ของความแปรปรวนทั้งหมด และมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 63.11 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การสรรหาและการคัดเลือก

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบที่ 1 การสรรหาและการคัดเลือก

ตัวชี้วัดที่	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	การดึงดูดผู้สมัครด้วยลักษณะงานที่ทำหายและอิสระในการทำงาน	0.74
2	การสานสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อการจ้างงานหลังเกษียณ	0.77
3	รูปแบบการจ้างงาน เช่น การจ้างพนักงานชั่วคราว พนักงานบางส่วนเวลา การจ้างแบบโครงการระยะสั้น	0.77
4	เกณฑ์การคัดเลือกที่พิจารณาจากทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน	0.80
5	เกณฑ์การคัดเลือกที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับอายุ	0.84
6	ผู้คัดเลือกเข้าใจเรื่องความเสมอภาคในการจ้างงาน	0.82
ผลรวมความแปรปรวน		3.78
ร้อยละ ของความแปรปรวน		63.11

1.2 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สังเกตได้จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่ 2 นี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.89 มีค่าผลรวมความแปรปรวนเท่ากับ 4.15 คิดเป็นร้อยละ 69.18 ของความแปรปรวนทั้งหมด และมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 69.18 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ตารางที่ 3 แสดงองค์ประกอบที่ 2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ตัวชี้วัดที่	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
7	การประเมินผลยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก	0.81
8	การประเมินผลโดยคำนึงถึงศักยภาพของพนักงานสูงอายุ	0.89
9	การประเมินผลต่อคำนึงถึงคุณค่าของพนักงานสูงอายุที่เคยมีต่อองค์กร	0.87
10	การประเมินผลให้หลีกเลี่ยงอคติด้านอายุ	0.83
11	ในกรณีที่เลื่อนตำแหน่งไม่ได้ จะพิจารณาปรับเงินเดือนพนักงานสูงอายุแทน	0.81
12	องค์กรปรับบทบาทการทำงานของพนักงานสูงอายุในคณะกรรมการพิเศษ อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ลดความเบื่อหน่ายในงาน	0.74
ผลรวมความแปรปรวน		4.15
ร้อยละ ของความแปรปรวน		69.18

1.3 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สังเกตได้จำนวน 3 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่ 3 นี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.92 มีค่าผลรวมความแปรปรวนเท่ากับ 2.32 คิดเป็นร้อยละ 77.37 ของความแปรปรวนทั้งหมด และมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 77.37 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การจ่ายค่าตอบแทน

ตารางที่ 4 แสดงองค์ประกอบที่ 3 การจ่ายค่าตอบแทน

ตัวชี้วัดที่	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
13	การเพิ่มผลประโยชน์ด้านประกันสุขภาพให้พนักงานสูงอายุ	0.92
14	สวัสดิการที่คำนึงถึงเกษียณอายุ	0.90
15	การจัดบริการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของ ผู้สูงอายุ	0.81
ผลรวมความแปรปรวน		2.32
ร้อยละ ของความแปรปรวน		77.37

1.4 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สังเกตได้จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่ 4 นี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 0.85 มีค่าผลรวมความแปรปรวนเท่ากับ 4.08 คิดเป็นร้อยละ 67.99 ของความแปรปรวนทั้งหมด และมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 67.99 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 5 แสดงองค์ประกอบที่ 4 การฝึกอบรมและพัฒนา

ตัวชี้วัดที่	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
16	การจัดการฝึกอบรมที่หลากหลายรูปแบบ	0.78
17	การเน้นความสนใจในการฝึกอบรม	0.82
18	การสนับสนุนให้พนักงานสูงอายุไปสัมมนาภายนอก	0.85
19	การสนับสนุนให้พนักงานสูงอายุไปสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ	0.81
20	การมอบหมายให้พนักงานสูงอายุเป็นพี่เลี้ยงพนักงานรุ่นใหม่	0.81
21	การมอบหมายให้พนักงานสูงอายุเป็นที่ปรึกษาและวิทยากรภายใน	0.85
ผลรวมความแปรปรวน		4.08
ร้อยละ ของความแปรปรวน		67.99

1.5 องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สังเกตได้จำนวน 5 ตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดในองค์ประกอบที่ 5 นี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.90 มีค่าผลรวมความแปรปรวนเท่ากับ 3.55 คิดเป็นร้อยละ 71.12 ของความแปรปรวนทั้งหมด และมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 71.12 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การพนักงานสัมพันธ์

ตารางที่ 6 แสดงองค์ประกอบที่ 5 การพนักงานสัมพันธ์

ตัวชี้วัดที่	ตัวชี้วัด	น้ำหนักองค์ประกอบ
22	การสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนุกสนาน ลดความตึงเครียด	0.88
23	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบให้เกียรติ และยอมรับความแตกต่างด้านอายุ	0.90
24	การสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน	0.88
25	ผู้นำองค์กรหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานสูงอายุโดยตรง	0.71
26	ผู้นำมีทัศนคติต่อพนักงานสูงอายุว่าเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงาน และมีความสำคัญต่อองค์กร	0.83
ผลรวมความแปรปรวน		3.55
ร้อยละ ของความแปรปรวน		71.12

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของการบริหารแรงงานสูงอายุ พบว่า การจัดการแรงงานสูงอายุมี 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัดสังเกตได้ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวชี้วัดทั้ง 26 ตัวมีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดของ 5 องค์ประกอบ มีดังนี้

2.1 องค์ประกอบด้านการสรรหาและคัดเลือก มีจำนวน 6 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.77

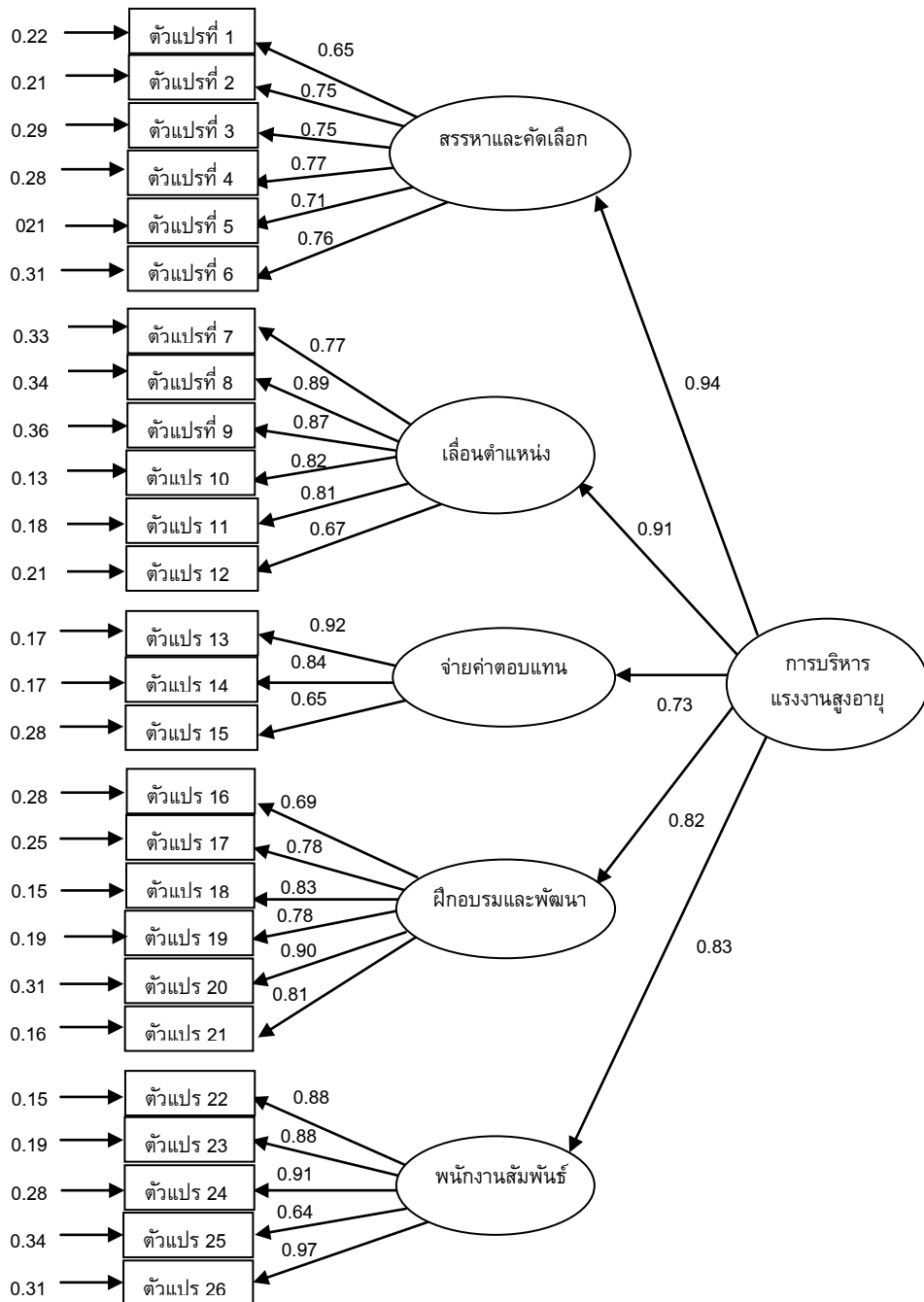
2.2 องค์ประกอบด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในที่ทำงาน มีจำนวน 6 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 0.82

2.3 องค์ประกอบด้านการจ่ายค่าตอบแทนในที่ทำงาน มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.92

2.4 องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีจำนวน 6 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.90

2.5 องค์ประกอบด้านการพนักงานสัมพันธ์ มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง

0.64 ถึง 0.97



Chi-square/ df = 2.80 df= 233 p = 0.06 GFI = 0.91 CFI = 0.96 RMR = 0.06

RMSEA = 0.05 NFI = 0.94

ภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการบริหารแรงงานสูงอายุ

เมื่อวิเคราะห์ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความคิดเห็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้พิจารณาได้จากค่าสถิติตามที่ สุกมาส อังศุโชติ และคนอื่นๆ (2554) ระบุเกณฑ์ดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 7 ได้แก่ ค่า Chi-square/ df เท่ากับ 2.80 และมีค่าความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ 0.06 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 233 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.91 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.96 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารแรงงานสูงอายุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data)

ตารางที่ 7 แสดงดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$)
GFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90
RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .08
CFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90

สรุปและอภิปรายผล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและองค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า การจัดการแรงงานสูงอายุในภาคอุตสาหกรรมการผลิต มี 5 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และการพนักงานสัมพันธ์ โดยเมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ พบว่า ด้านการสรรหาและการคัดเลือกมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันมีการจ้างแรงงานสูงอายุที่เกษียณอายุให้ทำงานต่อในตำแหน่งของพนักงานที่ปรึกษาหรือพนักงานจ้างระยะสั้นปรากฏให้เห็นในหลายองค์กร แต่ในบางองค์กรก็ยังมีภารกิจด้านการจ้างแรงงานสูงอายุ เนื่องจากมีทัศนคติเกี่ยวกับศักยภาพของแรงงานสูงอายุในเชิงลบ ซึ่ง Loretto (2010) กล่าวว่ามีการใช้เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุและแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร

องค์ประกอบรองลงมาและเป็นประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแรงงานที่มีอายุน้อย และมีศักยภาพในการเรียนรู้ที่รวดเร็ว รวมถึงการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้แรงงานสูงอายุต้องจัดรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้เป็นที่ปรึกษาพนักงาน ฯลฯ ซึ่งยังต้องคำนึงถึงความสมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของแรงงานสูงอายุด้วย โดย Harper, Khan, Saxena, & Leeson (2006) กล่าวว่าแรงงานสูงอายุถูกละเลยด้านการฝึกอบรม เนื่องจากพิจารณาว่าการลงทุนด้านการฝึกอบรมของแรงงานสูงอายุไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานที่อายุไม่มาก

ส่วนด้านการจ่ายค่าตอบแทนมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจ้างแรงงานสูงอายุ จำเป็นต้องคำนึงความปลอดภัยในการทำงาน สุขภาพในการทำงานของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็น การจัดการบริการและสวัสดิการที่มีต้นทุนค่อนข้างสูง องค์กรส่วนใหญ่จึงยังไม่ให้ความสำคัญ อีกประการหนึ่งในองค์กรยังมีแรงงานกลุ่มนี้จำนวนน้อย จึงยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญเท่าที่ควร สอดคล้องกับที่ Adler

และ Hilber (2009) ระบุว่าในองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันระหว่างแรงงานสูงอายุและแรงงานกลุ่มอื่นในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบการบริหารแรงงานสูงอายุ พบว่าการสรรหาและคัดเลือก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด ดังนั้น ในการจ้างแรงงานสูงอายุในเบื้องต้น ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการรับบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายในการจ้างแรงงานสูงอายุอย่างเป็นรูปธรรม โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยขององค์ประกอบการสรรหาและคัดเลือกพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและควรพิจารณาในการจ้างแรงงานสูงอายุในลำดับแรก คือ รูปแบบการจ้างงาน เช่น การจ้างพนักงานชั่วคราว พนักงานบางส่วนเวลา การจ้างแบบโครงการระยะสั้น รองลงมาคือ ผู้คัดเลือกเข้าใจเรื่องความเสมอภาคในการจ้างงาน รวมถึงการสานสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อการจ้างงานหลังเกษียณ เกณฑ์การคัดเลือกที่พิจารณาจากทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนผู้คัดเลือกควรมีความเข้าใจเรื่องความเสมอภาคในการจ้างงาน

เอกสารอ้างอิง

- ชลัษฏพร อมรวัฒนา. (2551). *แนวทางและมาตรการส่งเสริมการมีงานทำในผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนู ชาติธนาพันธ์. (2540). ความเข้าใจเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ. *วารสารส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม*, 20 (2).
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2553). *สรุปการประชุมการสร้างโอกาสการทำงานของผู้สูงอายุ: การจัดการเพื่ออนาคต, วันที่ 2 เมษายน 2553*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- วิวัฒน์ เอกบูรณะวัฒน์. (2553). *แรงงานสูงอายุ (Elderly worker)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์อาชีวเวชศาสตร์และ เวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม โรงพยาบาลพระรัตนราชธานี.
- สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์. (2554). *สรุปสาระสำคัญจากการประชุมวิชาการประกันสังคม ประจำปี 2554*. ค้นเมื่อ 31 ต.ค. 2555, จาก <https://sites.google.com/site/nhso2011/km-reuxng-thawpi/karphathna-karcaykhabrikarthangkarphaethykhngsanaknganprakAnsangkhnixnakht>
- สุภมาศ อังคุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับกรวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคงการพิมพ์.
- สุวิมล ทิรภานนท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวณี จันทะพงษ์ และกรวิทย์ ตันศรี. (2554). *การขาดแคลนแรงงานไทย: สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข*. กรุงเทพฯ: ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- Adler, G., & Hilber, D. (2009). Industry Hiring Patterns of Older Workers. *Research on Aging*, 31 (1), 69-88.

- Billett, S., Dymocka, D., Johnson, G., & Martin, G. (2001). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (6), 1248-1261.
- Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy February*, 19 (1), 47-60.
- Harper, S., Khan, H., Saxena, A., & Leeson, J. (2006). Attitude and Practices of Employers towards Ageing Workers: Evidence from a Global Survey on the Future of Retirement. *Ageing Horizons*, 5, 31-41.
- Loretto, W. (2010). Work and retirement in an ageing world: the case of older workers in the UK. *Journal of the Academy of Social Sciences*, 5 (3), 279-294.
- McIntosh, B. (2001). *An Employer's Guide to Older Workers: How to Win Them Back and Convince Them to Stay*. Employment and Training Administration: United States.
- Naumanen, P. (2006). The health promotion model as assessed by ageing workers. *Journal of Clinical Nursing*, 15 (2), 219-226.
- Shepharda, R. J. (2000). Aging and productivity: some physiological issues. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 25 (5), 535-545.
- Thun, J., Größler, A., & Miczka, S. (2007). The impact of the demographic transition on manufacturing: Effects of an ageing workforce in German industrial firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18 (8), 985 – 999.
- Williamson, J. B., & Higo, M. (2007). Older Worker: Lessons from Japan. *Work Opportunities for Older Americans*. 11 (June 2007), 1-9.