

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร  
หัวหน้าสาขาองค์การผู้ประกอบการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## HR Tips

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

ประชากรไทยมีแนวโน้มอายุยืนมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีอายุเฉลี่ยประมาณ 75 ปี ในปัจจุบัน แม้จะมีชีวิตยืนยาวกว่าเดิมมาก แต่คนไทยวัยทำงานก็ยังคงเกษียณที่อายุ 60 ปีเหมือนเดิม ไม่ได้มีการขยายอายุการเกษียณตามอายุขัยที่ยาวขึ้น ทำให้ประชากรวัยเกษียณ(อายุ 60 ปีเป็นต้นไป) มีแนวโน้มมากขึ้นทุกปี ในขณะที่ประชากรวัยทำงาน(15-59 ปี) และวัยเด็ก(0 -14 ปี) มีแนวโน้มลดน้อยลง อันเป็นผลของอัตราการเกิดที่ต่ำลงต่อเนื่องกันมาหลายปี จนอยู่ที่ ร้อยละ 0.5 คนต่อปี ซึ่งต่ำมากและมีแนวโน้มที่จะลดต่ำลงอีก จึงเกิดปัญหาอัตราส่วนระหว่างประชากรวัยทำงานกับวัยเกษียณที่มากขึ้นตลอด คือ 100 : 23 ในปี 2563, 100 : 31 ในปี 2568 และ 100 : 50 ในปี 2595 (สถิติของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2559) ซึ่งหมายความว่า ประชากรวัยทำงานต้องแบกรับประชากรวัยเกษียณ ซึ่งมากขึ้นเรื่อยๆ ในอีก 9 ปีข้างหน้า คนวัยทำงาน 3 คน ต้อง “อุ้ม” คนเกษียณ 1 คน และอีก 36 ปีเท่านั้น คนวัยทำงาน 2 คน ต้อง “กระเตง” คนเกษียณ 1 คน ซ้ำร้าย เมื่อภาครัฐและเอกชนนำนโยบายการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดมาใช้ ยิ่งทำให้อัตราส่วนผู้เกษียณเพิ่มขึ้นอีก คราวนี้มีทั้ง “เกษียณอายุจริง” และ “เกษียณอายุเทียม” ซึ่งเกิดขึ้นในยุคหลัง

## ปัญหา

โครงสร้างประชากรที่ผิดสัดส่วนจะก่อให้เกิด “ผลเสียรอบด้าน” ที่ร้ายแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งต่อผู้เกษียณ คนวัยทำงาน รัฐบาล และนายจ้าง ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม กล่าวคือ ผู้เกษียณที่มีสุขภาพดีและแข็งแรงยังสามารถทำงานและประสงค์จะทำงานหรือยังจำเป็นต้องทำงาน ต้องอยู่ในภาวะไร้งานทำด้วยเหตุเกษียณ เพราะ

ระบบการจ้างงานของไทยเป็นเช่นนี้ และไม่มีระบบการทำงานรองรับแรงงานหลังเกษียณ การไม่มีงานทำคือการสูญเสียอาชีพ ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียทุกอย่างในชีวิตของผู้เกษียณ คือ สูญเสียรายได้ สถานภาพ (ไม่มีตำแหน่งแห่งที่) ความสามารถในการพึ่งตนเอง (ต้องขอเงินลูกหลานและรัฐบาล) ศักดิ์ศรี (ต้องเป็นผู้ขอหรือรอการหยิบยื่น) อิสรภาพและเสรีภาพ (ทำอะไรหรือไปไหนไม่ได้) และความภาคภูมิใจในชีวิต (พึ่งตนเองหรือเป็นที่พึ่งใครไม่ได้) รวมทั้งการเสื่อมสุขภาพ (การเจ็บไข้ได้ป่วยและเสียชีวิตเร็วขึ้น) อันเป็นผลของการสูญเสียอัตลักษณ์แห่งตน การไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับการขาดสังคมและเพื่อน และการมีเวลาร่างมาก ซึ่งทำให้เกิดความเหงาและคิดมาก ในขณะที่ผู้เกษียณไม่มีงานทำ คนวัยทำงานกลับต้องทำงานหนักเพราะต้องแบกรับเสมือนเลี้ยงดูผู้เกษียณ รัฐและสังคมก็ต้องมีภาระเพิ่มในการจัดสวัสดิการพื้นฐานและการรักษาพยาบาลผู้เกษียณอายุ รวมทั้งต้องจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงวัย ในขณะที่รัฐจัดเก็บภาษีได้น้อยลง ซึ่งกระทบต่อระบบการคลังและงบประมาณของรัฐ นี่เป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องรีบแก้ไข หากปล่อยไว้จะกลายเป็นปัญหาวิกฤติในอนาคต

## ความท้าทาย

รัฐและสังคมจะมีวิธีการบริหารแรงงานที่ขาดไปและใช้ประโยชน์จากแรงงานเกษียณอย่างไรเพื่อแก้ปัญหา แนวทางหนึ่งซึ่งรัฐบาลไทยใช้มาหลายปีแล้ว คือ นโยบายการต่ออายุข้าราชการหลังเกษียณ สำหรับข้าราชการตุลาการ อัยการ และอาจารย์มหาวิทยาลัย แต่นโยบายนี้มุ่งแก้ไขการขาดแคลนข้าราชการในสาขาวิชาชีพชั้นสูง 3 ประเภทดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนน้อยและปกติอยู่ในกลุ่มอาชีพที่สามารถทำงานต่อหลัง

เกษียณได้อยู่แล้ว หากยังประสงค์จะทำงานต่อ และส่วนใหญ่ก็ยังคงทำงานต่อหลังอายุ 60 ปี บางท่านกลับทำงานหนักกว่าตอนก่อนอายุเกษียณด้วยซ้ำไป นโยบายนี้จึงไม่เกี่ยวกับปัญหาผู้เกษียณโดยทั่วไปที่ยังปรารถนาจะทำงาน

อีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำเสนอรัฐบาลเมื่อเร็วๆ นี้ คือนโยบายการขยายอายุการเกษียณออกไปเป็น 65 ปี ซึ่งแม้มีเสียงขานรับมากเพราะครอบคลุมข้าราชการโดยทั่วไป แต่ก็มีเสียงค้านไม่น้อยเพราะไม่มีกฎเกณฑ์อะไร ข้อห่วงใยสำคัญคือการขยายอายุจะปิดกั้นการเลื่อนไหลในตำแหน่งผู้บริหาร โลกยุคใหม่ต้องการผู้บริหารที่มีอายุน้อยลง แต่การขยายอายุจะได้ผู้บริหารที่อาวุโสมากขึ้น นับเป็นการสวนกระแส ในทำนองเดียวกัน โลกการทำงานสมัยใหม่ใช้ความรู้และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ หากขยายอายุเกษียณโดยไม่พิจารณาโลกของการทำงานที่เปลี่ยนไป ก็จะได้คนสูงวัยที่ทำงานไม่ได้เพราะอ่อนด้อยในเรื่องเทคโนโลยี แต่กีดกันแรงงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้และทักษะเหมาะสมกว่า

ปัญหาที่หนักหนาสาหัสคือ หากขยายอายุเกษียณแบบเปิดกว้าง ครอบคลุมข้าราชการทุกคน โดยไม่มีการพิจารณาแยกแยะผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และสุขภาพ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการหรือบุคลากรที่มีพฤติกรรมไร้ประสิทธิภาพหรือไม่สามารถทำงานได้ด้วยปัญหาสุขภาพ “เกาะกินองค์กร” หรือ “กินแรงคนอื่น” ต่อไปอีก 5 ปี ซึ่งไม่เกิดผลดีโดยประการทั้งปวง และถ้าขยายอายุเกษียณโดยไม่พิจารณาประเภทและตำแหน่งงานก็อาจเกิดปัญหา เช่น สาขาอาชีพหรือตำแหน่งงานซึ่งต้องใช้กำลังกายในการทำงานอย่างตรากตรำเหนื่อยยาก ควรกำหนดอายุเกษียณต่ำกว่า 60 ปี แต่รัฐกลับไปขยายอายุเกษียณ และหากขยายอายุเกษียณโดยกำหนดเงื่อนไขในการประเมินประสิทธิภาพและสุขภาพ ก็มีปัญหาเรื่องการประเมินที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรม ด้วยเหตุความไม่มีมาตรฐานและอคติหรือการเล่นพรรคเล่นพวกในการประเมิน ดังปัญหาการต่ออายุอาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งมีความขัดแย้ง ร้องเรียน และฟ้องร้องศาลปกครองเป็นคดี

จำนวนมากในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง การขยายอายุเกษียณจึงเป็นเรื่องยากและซับซ้อน มีแง่มุมและประเด็นในการพิจารณามาก ซึ่งยากต่อการตัดสินใจ

## มุมมองใหม่ต่อผู้เกษียณอายุ

เมื่อการขยายอายุเกษียณยังเป็นปัญหา ก็น่าจะต้องมีวิธี “รีไซเคิลผู้เกษียณ” คือนำคนสูงวัยมาใช้งานอีกครั้ง ในเงื่อนไขใหม่ของการทำงาน เป็นการมองนอกกรอบ แต่ความคิดนี้มีปัญหา คนไทยแต่ไหนมาต่างเห็นว่า ผู้เกษียณสมควรแก่เวลาที่จะออกจากงาน แล้วอยู่บ้านเลี้ยงหลาน เป็น “กะลาความคิด” (Mindset) ที่ยังไม่เปลี่ยน ความเชื่อนี้ถูกต้องเมื่อ 50-60 ปีก่อน ซึ่งคนทำงานส่วนใหญ่ไปไม่ถึงเกษียณ ส่วนน้อยที่ไปถึงก็แก่หง่อมจนหมดสภาพที่จะทำงานได้ จึงต้องอยู่บ้านเลี้ยงหลาน ซึ่งมีให้เลี้ยง เพราะเป็นครอบครัวขยาย แต่ความคิดนี้ไม่ถูกต้องอีกต่อไปแล้ว เพราะคนไทยทุกวันนี้มีอายุยืนยาวกว่าเก่าก่อนมาก คนส่วนใหญ่ไปถึงเกษียณ หลังเกษียณก็ยังแข็งแรงและทำงานได้ และหลายท่านก็ยังต้องทำงาน ดังการรายงานผลสำรวจของสถาบันผู้สูงอายุไทยในปี 2557 ผู้สูงอายุวัยต้น (60 - 64 ปี) ร้อยละ 59 มีรายได้หลักจากการทำงาน และผู้สูงอายุวัยกลาง (65 - 69 ปี) ร้อยละ 46 มีรายได้หลักจากการทำงาน ทุกวันนี้มีผู้อายุ 70 ปี อยู่ไม่น้อยที่ยังทำงาน อีกทั้งครอบครัวไทยปัจจุบันเป็นครอบครัวเดี่ยว ลูกแยกครอบครัวไป ผู้สูงวัยไม่มีหลานให้เลี้ยง ผลสำรวจของสถาบันเดียวกันพบว่า ในปี 2545 ผู้สูงวัยอยู่คนเดียว ร้อยละ 6 อยู่กับคู่ครองตามลำพัง ร้อยละ 16 รวมเป็น ร้อยละ 22 ในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 9 และ 19 ตามลำดับ รวมเป็น ร้อยละ 28 โอกาสที่ผู้เกษียณจะได้เลี้ยงหลานมีแนวโน้มลดลง แล้วจะให้ผู้สูงวัยที่ยังแข็งแรงและอยากจะทำงาน ทำอะไร ยังอยากทำงาน แต่ไม่มีงานให้ทำ อยู่บ้านก็ไม่ให้หลานให้เลี้ยง จึงจำเป็นต้องให้โอกาสผู้เกษียณกลับมาทำงานอีกครั้งหลังเกษียณ

การนำผู้เกษียณกลับมาทำงานรอบใหม่อาจมีข้อห่วงใยในเรื่องประสิทธิภาพ เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิธีการ

จัดการ ผู้สูงวัยเป็นได้ทั้ง “จุดอ่อน” และ “จุดแข็ง” ผู้สูงวัย ย่อมไม่แข็งแรง ไม่มีพลัง ไม่มีกำลังวังชา ไม่ปราดเปรียว และ กระฉับกระเฉงเหมือนคนวัยหนุ่มสาว อีกทั้งอาจดูเชย ไม่ทันสมัย ไม่ทันโลกเท่าคนหนุ่มสาว แต่ผู้สูงวัยมีสติ วุฒิภาวะ ความ มั่นคงในอารมณ์ ความรอบคอบ ความอดทน และความ อดกลั้นสูงกว่าวัยหนุ่มสาว และปล่อยวางได้มากกว่า อีกทั้ง มีประสบการณ์ในการทำงาน การดำเนินชีวิต และการแก้ปัญหา ต่างๆ ดีกว่า ที่สำคัญคือ มีความต้องการในการบริโภค ความ ออยากมีอยากเป็น ความอยากเด่นอยากดัง น้อยกว่า ทำให้การ ทำงานมีการขัดแย้ง แข่งขัน และทะเลาะเบาะแว้งน้อยกว่า

เมื่อผู้สูงวัยเป็นได้ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง จึงไม่น่า คนสูงวัยมาทำงานที่ต้องใช้กำลังและความตรากตรำ รวมทั้ง งานที่มีความกดดันและความเครียดสูง แต่ให้ทำงานที่ความ สูงวัยไม่เป็นอุปสรรค ซึ่งส่วนใหญ่คืองานบริการต่างๆ เช่น จำหน่ายตั๋วหนัง ตั๋วรถไฟ ตั๋วรถเดินทาง ขายหนังสือ และ ขายของในห้าง ถ้าจะให้ดีกว่านั้น คือให้ทำงานที่ความสูงวัย เป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบ ได้แก่ งานบริการที่เกี่ยวข้อง กับมนุษย์โดยตรง ซึ่งผู้ให้บริการต้องมี “ความเป็นมนุษย์ใน หัวใจ” เช่น งานเลี้ยงเด็ก การดูแลผู้ป่วยและคนชรา และการ สอนหนังสือ งานเหล่านี้ผู้สูงวัยมีแนวโน้มทำได้ดีกว่าคนหนุ่มสาว ญี่ปุ่นเป็นตัวอย่งที่ดีที่สุดในเรื่องนี้ ด้วยเหตุที่มีประชากร สูงวัยจำนวนมากจึงต้องมีนโยบายจ้างงานหลังเกษียณ และมี ผู้สูงวัยจำนวนมากทำงานบริการต่างๆ ทั่วประเทศเป็นหลักฐาน ยืนยันว่าแรงงานหลังเกษียณมีประสิทธิภาพ และอาจมีผลิต ภาพมากกว่าแรงงานหนุ่มสาวด้วยซ้ำไป จึงควรมีระบบ การทำงานหลังเกษียณเพื่อรองรับปัญหาผู้สูงวัยและแก้ไข ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ

เมื่อผู้เกษียณต้องกลับมาทำงานอีกครั้ง ก็จำเป็นต้อง มี “ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ” มารองรับ ระบบที่ว่านี้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการแบบ “ได้ด้วยกันทุกฝ่าย” (Win-win Approach) กล่าวคือ

ผู้เกษียณที่จำเป็นต้องทำงานหรือยังประสงค์จะทำงานต้องมี งานทำที่เหมาะสมกับวัย สุขภาพ ความชอบ และความถนัด เพื่อผู้เกษียณจะได้มีรายได้ สถานภาพ ศักดิ์ศรี เสรีภาพ คุณค่า สังคมและสุขภาพที่ดี มีชีวิตยืนยาวอย่างมีคุณค่าและ มีคุณภาพ ในขณะที่สถานประกอบการหรือนายจ้างจะได้ แรงงานที่มีคุณภาพ วุฒิภาวะ และประสบการณ์สูงมาทำงาน ทดแทนการขาดแคลนแรงงาน ด้วยค่าจ้างที่ย่อมเยากว่าการ จ้างแรงงานปกติ ซึ่งทำให้ลดต้นทุน แต่เพิ่มผลิตภาพ และ รัฐสามารถจัดเก็บภาษีเพิ่มจากผู้เกษียณที่กลับมาทำงานใน รอบใหม่ ลดภาระในการจ่ายเงินยังชีพและจัดสวัสดิการเพื่อ ดูแล อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร มนุษย์ในตลาดแรงงาน และลดภาระของแรงงานหนุ่มสาว ในการแบกภาระของผู้เกษียณที่ไม่ทำงาน ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณที่จะสามารถตอบสนองความ ต้องการของทุกฝ่ายได้ต้องเริ่มต้นที่การเปลี่ยนมุมมองต่อ ผู้เกษียณ มีนโยบายและระบบการจ้างหลังเกษียณที่เหมาะสม และมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง

### การเปลี่ยนมุมมองใหม่ต่อผู้เกษียณ

ผู้เกษียณยุคใหม่ไม่ใช่ “คนแก่ที่ต้องอยู่บ้าน เลี้ยงหลาน” เหมือนอดีต แต่เป็นทรัพยากรที่มีวัยวุฒิ ความสุขุม รอบคอบ และประสบการณ์ ไม่ใช่ “ผู้ยากไร้” ที่รัฐต้องให้การ สงเคราะห์ด้วยเงินยังชีพ แต่เป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรี มีคุณค่า และ ปรารถนาที่จะทำงานพึ่งตนเอง ผู้สูงวัยไม่ใช่ “หมาแก่” หรือ “ซอฟต์แวร์ตกวัน” ที่ต้องถูกปลดระวาง แต่เป็นทรัพยากรที่ ยังมีไฟในการทำงาน มีสติปัญญาในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความปรารถนาที่จะมีคุณค่าในสังคม ผู้สูงวัยไม่ใช่ “จุดอ่อน” ที่ต้องกำจัด แต่เป็น “จุดแข็ง” ที่ต้องรักษาไว้และมอบหมาย ให้ถูกงาน และผู้สูงวัยไม่ใช่ “คนพิการ” ที่ต้องรับการพึ่งพา แต่เป็น “ผู้ด้อยโอกาส” ในการทำงาน เพราะระบบการจ้าง ของไทยไม่เปิดโอกาส ภาครัฐและเอกชนต้องมีมุมมองใหม่ รัฐ ต้องเลิกทำตัวเป็น “พ่อเด็กตั้ง” คิดแต่จะ “กระเตง” ผู้เกษียณ เหมือน “ผู้ตกทุกข์ได้ยาก” ซึ่งทำให้ผู้เกษียณง่อยเปลี้ยเสียขา

และพลาถาญบประมาณมหาศาลโดยเปล่าประโยชน์ เอกชนก็ต้องมองเห็นผู้เกษียณเป็น “ทรัพย์สินที่มองไม่เห็น” (Hidden Values) อยู่ที่ว่าตาถึงหรือตามัว ต้องตระหนักว่าผู้เกษียณคือ “ขุมทรัพย์” หรือแหล่งแรงงานประเภท “ของดีแต่ราคาถูก”

## นโยบายและระบบการจ้างหลังเกษียณ

ภาครัฐและเอกชนต้องวางนโยบายและพัฒนาระบบการจ้างงานหลังเกษียณ ซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนผู้เกษียณที่อยากทำงานให้ได้ทำงานที่เหมาะสม นโยบายและระบบการจ้างต้องเปิดกว้างต่อผู้เกษียณโดยทั่วไป ไม่จำกัดด้วยคุณสมบัติใดๆ อันไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีลักษณะยืดหยุ่นเหมาะสมกับความต้องการ สภาพ ข้อจำกัด และเงื่อนไขของผู้เกษียณแต่ละคน รวมทั้งมีความเป็นธรรมต่อผู้เกษียณ กล่าวคือ ผู้เกษียณมีทางเลือกที่เปิดกว้าง เช่น อยากรทำงานแบบเต็มเวลา (Full Time) หรือไม่เต็มเวลา (Part Time) ถ้าเป็นแบบไม่เต็มเวลาจะทำช่วงเช้าหรือช่วงบ่าย หรือกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Time) ตามความต้องการของผู้เกษียณและความจำเป็นของงาน จะทำงานเดิมในหน่วยงานเดิม งานใหม่ในหน่วยงานเดิม งานเดิมในหน่วยงานใหม่ หรืองานใหม่ในหน่วยงานใหม่ สุดแล้วแต่จะเจรจาและตกลงกันระหว่างผู้เกษียณที่ประสงค์จะทำงานกับนายจ้างหรือผู้บริหารของสถานประกอบการ ที่สำคัญมาก ควรออกแบบงานหรือปรับปรุงงานใหม่ (Job Redesign) ให้เหมาะสมกับการทำงานของผู้เกษียณ

โดยทั่วไปผู้เกษียณไม่อยากรทำงานเต็มเวลาเหมือนปกติวิสัย ไม่อยากเครียด เหน็ดเหนื่อย และมีชีวิตจำเจ ขอแค่ครึ่งวันเช้าหรือบ่าย อีกครึ่งวันพักผ่อนด้วยกิจกรรมสังคมตามอัธยาศัย เช่น เข้าสโมสรหรือกลุ่มสังคมต่างๆ เพื่อสังสรรค์ เช่น เล่นไพ่นกกระจอก ร้องเพลง เดินรำ ฯลฯ หรือไปเรียนในสิ่งที่มีใจรักหรือชอบ เช่น เรียนภาษา ดนตรี วาดรูป ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้จะทำให้ผู้เกษียณไม่เหงา ไม่อับเฉา ไม่คิดมาก มีความสุขและมีสุขภาพดี เพราะไม่มีเวลา

ว่าง มีสังคมและเพื่อน รวมทั้งมีกิจกรรมให้ทำ สถานประกอบการที่มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกส่งเสริมให้แรงงานเกษียณที่กลับมาทำงานได้บรรลุความต้องการด้านจิตใจและสังคม ด้วยการตั้งกลุ่มหรือชมรมและจัดให้มีกิจกรรมสังคม เนื่องจากการจ้างงานหลังเกษียณนั้น ผู้เกษียณที่กลับมาทำงานใหม่จะได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าต่อนก่อนเกษียณ และอาจไม่มีสวัสดิการหรือมีเพียงบางส่วน เช่น รับค่าจ้างเป็นรายเดือนที่น้อยกว่าเดิม หรือรับเป็นค่าจ้างรายชั่วโมง การส่งเสริมสนับสนุนการของแรงงานหลังเกษียณก็จะเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง

## ระบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์หลังเกษียณ

ทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับทรัพยากรมนุษย์ปกติ เนื่องจากผู้เกษียณมาทำงานในรอบใหม่จึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 4 เรื่อง คือ เรื่องแรกคือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน เพราะงานที่ทำอาจเป็นงานใหม่ซึ่งต่างจากงานเดิม หรือเป็นงานเดิมแต่วิธีการทำงานอาจเปลี่ยนไป ซึ่งต้องใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการทำงาน หรืออาจเป็นการเปลี่ยนสถานที่ทำงานใหม่ ไม่ว่าจะเป็นงานเดิมหรืองานใหม่ก็ต้องได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาใหม่ เพราะที่ใหม่หรือที่เก่าอาจมีวิธีปฏิบัติงานที่ต่างกัน แม้จะเป็นงานอย่างเดียวกัน ในกรณีเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ต้องฝึกอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ผู้เกษียณปรับตัวกลมกลืนกับวัฒนธรรมการทำงานของสถานประกอบการใหม่ จะได้ไม่เกิดปัญหา “การช็อกทางวัฒนธรรม” ที่จำเป็นมากคือ การพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานหลังเกษียณ การทำงานหลังเกษียณไม่ใช่เพื่อเงิน ตำแหน่ง หรือความก้าวหน้า แต่เพื่อชีวิตที่มีคุณค่า อิศราภาพแห่งชีวิต ความสุข คุณค่าแห่งตน และการสร้างคุณประโยชน์ ผู้เกษียณต้องไม่เปรียบเทียบตำแหน่ง สถานภาพ และผลตอบแทนของตนหลังเกษียณกับต่อนก่อนเกษียณ แต่ยินดีที่ยังได้ทำงานที่อยากทำด้วยเงื่อนไขที่ตนพอใจ เรื่องที่สองที่ต้องพัฒนา คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนต่างรุ่น

(Inter-generation Relationship) การทำงานร่วมกันย่อมมี ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งในอดีตปัญหานี้มีไม่มากเพราะ คนต่างวัยไม่ต่างกันมาก เนื่องจากผ่านโลกที่ใกล้เคียงกัน แต่ ในปัจจุบัน “ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ” หรือ “สังคมดิจิทัล” คนต่างรุ่นแตกต่างกันมากจน “เหมือนอยู่กันคนละโลก” เกิด ช่องว่างมหาศาลระหว่างรุ่นที่เกิดหลังสงครามโลก (Baby Boomer) ซึ่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่โดยไม่มี IT รุ่นที่โตมากับ IT (Generation - X) และรุ่นที่เกิดมาพร้อม IT (Generation - Y) ปกติคนสูงวัยใกล้เกษียณมีช่องว่างระหว่างวัยกับแรงงาน รุ่นหนุ่มสาวมากอยู่แล้ว การทำงานหลังเกษียณยุค IT ยังมี ช่องว่างต่างออกไปอีก ดังนั้น การฝึกอบรมพัฒนาความสัมพันธ์ ระหว่างรุ่น (Inter-generation Relationship Training Program) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงานหลังเกษียณ

เรื่องอื่น ๆ ที่ผู้เกษียณจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ การเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยให้สมบูรณ์แข็งแรง (Psycho-Physical Wellness) วัยเกษียณเป็นวัยใกล้สู่ความเสื่อมจึงต้อง พัฒนาสุขภาพให้แข็งแรงและทำงานได้นานหลายปี ผู้เกษียณ ต้องได้รับการอบรมทั้งเรื่องอาหารการกิน การพักผ่อน และการ ออกกำลังกาย นอกจากนี้ ผู้เกษียณอยู่ในวัยที่อยู่ด้วยเงินเก็บ หรือเงินออม หากทำงานก็ไม่ได้มีรายได้มาก จึงต้องได้รับการ อบรมการวางแผนด้านการเงิน ต้องรู้จักวางแผนการ ใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีเหตุผล และรู้จักบริหาร เงินออมหรือเงินฝากอย่างชาญฉลาดและปลอดภัย เพื่อความ มั่นคงของชีวิต และเนื่องจากโลกยุคนี้เป็นโลก IT ผู้คนติดต่อ สื่อสารกันทางอินเทอร์เน็ตและเครื่องมือสื่อสารต่างๆ ผู้สูงวัย จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมให้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เท่าที่ จำเป็นในการทำงาน เช่น Word และ Excel และรู้จักการใช้ แหล่งสืบค้นข้อมูล เช่น Google เพื่อประโยชน์ในการทำงาน และการใช้ชีวิต รวมทั้งสามารถใช้เครื่องมือสื่อสารพื้นฐาน ที่ใช้กันแพร่หลาย เช่น อีเมล Facebook และการเล่น Line ซึ่งจะช่วยให้ผู้เกษียณทำงานต่อและใช้ชีวิตในโลกดิจิทัลได้ อย่างมีศักดิ์ศรี มีสังคม มีความสุข และมีคุณภาพ ไม่แปลกแยก แตกต่างจากใครในโลก

## กลยุทธ์การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

การผลักดันความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังเกษียณให้เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติในภาครัฐและ เอกชนนั้นเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะผู้นำทั้งภาครัฐและ เอกชนยัง “ติดหล่ม” ในโลกทัศน์เดิมๆ จึงต้องเริ่มด้วยกลยุทธ์ ให้การศึกษาเพื่อเปลี่ยน “กะลาความคิด” ด้วยการชี้ให้เห็นจริง ว่าสังคมและประชากรไทยเปลี่ยนไปมาก มีปัญหาต่างๆ ที่คิด แบบเดิมและทำแบบเดิมจะแก้ไม่ได้ ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ ประชากรไทยอายุยืนขึ้น ผู้เกษียณมากขึ้น แต่ยังสุขภาพดี แข็งแรง และพร้อมที่จะทำงานด้วยผลตอบแทนที่ลดลง แต่ไม่มี ระบบการจ้างงานหลังเกษียณรองรับ ทำให้แรงงานหายไป จากระบบ ในขณะที่เด็กไทยเกิดน้อยลง กลุ่มสาววัยทำงาน ก็พลอยลดน้อยลง นี่เป็นความจริงและเป็นปัญหาที่ทุกฝ่าย ต้องรับรู้และช่วยกันหาวิธีแก้ไข หากไม่ขยับเพื่อลงมือแก้ไข ปัญหา ทุกฝ่ายจะเสียหายและเสียหายหลายประการเมื่อ เวลาผ่านไป ยิ่งนานยิ่งเสียหาย

กลยุทธ์ที่สอง คือการสร้างการยอมรับด้วยกลยุทธ์ได้ ด้วยกันทุกฝ่าย (Win-win Strategy) โดยการวิเคราะห์ให้ เห็นว่า การจ้างงานหลังเกษียณเหมือน “การเติมน้ำในหม้อ ที่กำลังพร่อง” หรือเพิ่มแรงงานในตลาดแรงงานที่มีแรงงาน น้อยลงเรื่อยๆ เป็นผลดีต่อนายจ้างในการมีทางเลือกในการ จ้างแรงงานเกษียณ ซึ่งเป็น “ของดี ราคาถูก” และ “ต้นทุนต่ำ คุณค่าสูง และปัญหาน้อย” เป็นผลดีต่อการจัดเก็บภาษี รัฐมี รายได้เพิ่ม แต่ลดภาระการดูแลคนเกษียณ ที่สำคัญมากคือ เป็นผลดีต่อผู้เกษียณโดยประการทั้งปวง มีงานทำ รายได้ สถานภาพ ศักดิ์ศรี เสรีภาพ สุขภาพ ความสุข และคุณภาพ ชีวิต ทั้งหมดนี้เป็นผลดีต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

กลยุทธ์ที่สาม คือการจูงใจและสร้างความมั่นใจใน การปฏิบัติ โดยการสร้างเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยนักวิชาการและนักบริหารในระดับชาติมา ขับเคลื่อนผลักดันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ให้นมวัวด้วยหลัก เหตุผล ตรรกะและข้อเท็จจริง ผลงานการวิจัยตัวอย่างความ สำเร็จในการใช้แรงงานเกษียณทั้งในและต่างประเทศและ

การเล่าเรื่อง (Story Telling) ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจได้มาก ที่ขาดไม่ได้คือ มีการจัดทำโครงการทดลองโดยเลือกหน่วยงาน ตัวอย่างทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ผลของโครงการทดลอง เป็นหลักฐานหรือประจักษ์พยานความสำเร็จแทนการโฆษณา ประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์สุดท้าย ซึ่งสำคัญมาก หลังโครงการทดลอง รัฐต้อง “นำร่อง” ในการวางนโยบายและดำเนินการจ้างและ บริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณในหน่วยงานของรัฐ เพื่อเป็น ตัวอย่างในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ภาคเอกชนให้ดำเนินการ ตามที่ควรทำอย่างยิ่ง คือ รัฐจูงใจโดยใช้มาตรการภาษี โดยกำหนดให้องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องรับผู้เกษียณเข้า ทำงานในงานที่ความสูงวัยไม่เป็นอุปสรรคตามสัดส่วนของ บุคลากร หน่วยงานใดยังไม่พร้อมก็ให้จ่ายเงินชดเชยแทน เช่นเดียวกับกรณีการที่รัฐกำหนดให้หน่วยงานต้องรับผู้พิการเข้า ทำงาน นอกจากมาตรการด้านภาษี รัฐต้องมีมาตรการการ จูงใจด้วยการให้ค่ายกย่องชมเชยขององค์กร หน่วยงาน และห้างร้าน ที่รับผู้เกษียณเข้าทำงานเป็น “องค์การตัวอย่างในการจ้าง งานหลังเกษียณ” การจ้างงานผู้เกษียณเป็นการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังและจริงใจ เป็นการทำ CSR อย่างแท้จริง ไม่ใช่การสร้างภาพ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุน จากสังคม

## บทส่งท้าย

การจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังเกษียณ ไม่ใช่เรื่องเลื่อนลอย มีความเป็นไปได้ และที่จริงเป็นไปได้แล้วในสถาบันการศึกษาของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ มีการแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ด้วยการจ้างอาจารย์ เกษียณซึ่งไม่ได้รับการต่ออายุหลังเกษียณเป็น “อาจารย์ อัตราร้าง” หรือจ้างสอนเป็นรายวิชา และมีการจ้างบุคลากร ระดับบริหาร หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญงาน และนักการ ภารโรง ทำงานเดิมต่อหลังเกษียณ โดยได้รับการจ้างน้อยกว่า เดิมและไม่มีสวัสดิการ หน่วยงานของรัฐอื่นๆ เช่น เขตหรือ อำเภอจ้างข้าราชการระดับหน้าที่เชี่ยวชาญงานทะเบียนและ

มีจิตบริการสูง ทำหน้าที่เป็น “บริการด้านแรก” คอยต้อนรับ อำนวยความสะดวก สอบถาม และแนะนำผู้รับบริการ ในภาค เอกชนก็มีการจ้างผู้เกษียณทำงานและจ้างหลากหลายกว่าใน ภาครัฐเพราะติดขัดด้วยกฎระเบียบน้อยกว่า เช่น บริษัทของ คนจีนบางแห่งไม่มีเกษียณสำหรับบุคลากร ไม่ว่าตำแหน่งใด หากชื่อสัตย์ ขยัน และตั้งใจทำงาน ฟาร์มโชคชัยก็เช่นกัน เป็นบริษัทที่ไม่มีเกษียณ ถ้าพนักงานยังทำงานได้ แต่อาจ ย้ายไปทำงานที่เหมาะสมกับวัย ในต่างประเทศก็มีการจ้าง ผู้เกษียณทำงาน เช่น ในสหรัฐอเมริกามีการจ้างผู้สูงวัยมากกว่า ในเมืองไทยเสียอีก Society for Human Resource Management (SHRM) รายงานการสำรวจในปี 2003 มี หน่วยงานร้อยละ 68 ที่จ้างคนสูงวัยมาทำงาน ในจำนวนนี้ มีถึงร้อยละ 41 ที่ตั้งเป้ารับคนสูงวัยมาทำงาน และเหตุผล ที่จ้างผู้สูงวัยเพราะเต็มใจทำงานในเวลาที่ยืดหยุ่น (Flexible Schedule) สามารถสอนหรือเป็นที่ปรึกษา (Mentor) และมี ประสบการณ์ทรงคุณค่า ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การ จ้างงานผู้เกษียณหรือผู้สูงวัยมีอยู่จริง จำเป็น และคุ้มค่า

อย่างไรก็ตาม การจ้างผู้เกษียณในประเทศไทยนั้นเป็น “ระบบปิดแคบ” โดยทั่วไป เจาะจงจ้างหลังเกษียณเฉพาะคน ดีมีผลงาน คือเสียต๋ายถ้าให้เกษียณไป หรือจ้างต่อเฉพาะกรณี ขาดคนทำงานตำแหน่งนั้น และผู้นั้นเป็นคนทำงานดีและไม่มี ปัญหา การจ้างหลังเกษียณจึงเป็น “การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า” และ “เฉพาะตำแหน่ง” ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่ง เปรียบเหมือน “การอุดรูรั่ว” หรือ “ปะผุ” เท่านั้นเอง ยังไม่ใช่ “ระบบเปิดกว้าง” ที่รับผู้เกษียณหรือผู้สูงวัยจากภายในและ ภายนอกอย่างกว้างขวาง โดยมองเห็นผู้เกษียณหรือผู้สูงวัย เป็น “แหล่งทรัพยากรมนุษย์อันล้ำค่า” และมีระบบการพัฒนา หลังเกษียณรองรับ ผู้เกี่ยวข้องต้อง “จุดให้ติด” ผลักดัน ความคิดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสังคม **A**