



สูงวัยไม่เกษียณ: การจัดการทุนมนุษย์ในยุคประชากรเปลี่ยนผ่าน* OLD AGE NEVER RETIRES: HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN A DEMOGRAPHIC TRANSITION ERA

นิชนันท์ บุญโข, อรอนงค์ แจ้จงศ์พันธ์, ชนาธิป พรหมวัน

Nichanun Boonkho, Onanong Changpongpan, Chanathip Promwan

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

Corresponding Author E-mail: nichanunboonkho@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในบริบทของสังคมสูงวัยที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผ่านสามมิติหลัก ได้แก่ นโยบายสาธารณะ การบริหารงานบุคคล และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร วิจัย และกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเสนอแนวทางการจัดการแรงงานสูงวัยอย่างมีคุณค่าและยั่งยืน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การจัดการแรงงานสูงวัยควรออกแบบเชิงระบบที่ไม่ยึดติดกับตัวเลขอายุ แต่ให้ความสำคัญกับศักยภาพ ประสบการณ์ และคุณค่าของผู้สูงวัย โดยนโยบายภาครัฐควรสนับสนุนการทำงานต่อหลังเกษียณอย่างยืดหยุ่น องค์กรควรปรับแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับแรงงานหลายช่วงวัย และสังคมควรเปลี่ยนทัศนคติจากการมองผู้สูงอายุเป็นภาระมาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งนี้ การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และ สัพปุริสธรรม 7 ยังช่วยวางรากฐานด้านจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเมตตา ไม่เลือกปฏิบัติ และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง บทความจึงเสนอโมเดลการจัดการทุนมนุษย์สูงวัยแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงภาครัฐ องค์กร และสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนระบบแรงงานสูงวัยที่ยั่งยืน มีความหมาย และสอดคล้องกับพลวัตประชากรในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: แรงงานผู้สูงอายุ; การจัดการทุนมนุษย์; สังคมสูงวัย



Abstract

This academic article examines human capital management in the context of Thailand's rapidly aging society by analyzing three key dimensions: public policy, personnel management, and Buddhist principles. Drawing on document analysis, research studies, and case examples from both domestic and international contexts, the study aims to propose sustainable and value-based approaches to managing an aging workforce. The findings suggest that effective human capital management should move beyond age-based frameworks and instead focus on recognizing the potential, experience, and intrinsic value of older adults. At the policy level, the state should support flexible post-retirement employment options; at the organizational level, management strategies must accommodate multi-generational workforces; and at the societal level, attitudes toward older people must shift from viewing them as burdens to seeing them as valuable assets. Furthermore, integrating Buddhist principles such as the Four Brahmaviharas, the Four Iddhipada (Bases of Accomplishment), and the Seven Sappurisa Dhammas provides an ethical foundation for managing aging human capital with compassion, fairness, and dignity. The article proposes a three-dimensional integrated model linking state, organizational, and social sectors to promote a sustainable, meaningful elderly workforce system that aligns with the demographic dynamics of the 21st century.

Keywords: Aging Workforce; Human Capital Management; Aging Society

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างประชากรจากสังคมที่มีแรงงานวัยหนุ่มสาวเป็นหลักไปสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะประเทศไทยที่กำลังก้าวเข้าสู่สังคมที่มีสัดส่วนของผู้สูงอายุหรือประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2564 มีผู้สูงอายุคิดเป็นร้อยละ 18.3 ของประชากรทั้งประเทศ และคาดว่าจะเพิ่มเป็นร้อยละ 28 ภายในปี 2576 ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดอย่างสมบูรณ์ (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2564) ขณะที่ประชากรวัยทำงาน (อายุ 15-59 ปี) มีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง โดยข้อมูลจากองค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2022) ชี้ว่า สัดส่วนแรงงานวัยทำงานของไทยจะลดลงจากร้อยละ 66



ในปี 2020 เหลือเพียงร้อยละ 56 ในปี 2040 ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อกำลังแรงงาน การผลิต และภาวะทางการคลังในระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างนี้ไม่ได้กระทบเฉพาะด้านสุขภาพและสวัสดิการของประชาชนเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดแรงกดดันต่อระบบเศรษฐกิจ แรงงาน และนโยบายสาธารณะอย่างรอบด้าน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน การที่แรงงานวัยทำงานมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง ขณะเดียวกันผู้สูงอายุจำนวนมากยังคงมีศักยภาพและความพร้อมในการทำงาน ทำให้แนวคิดเรื่องการขยายอายุการทำงาน และการบริหารแรงงานสูงวัยกลายเป็นประเด็นสำคัญระดับนโยบาย อย่างไรก็ตาม ความท้าทายไม่ใช่เพียงการขยายอายุเกษียณในเชิงเทคนิค หากแต่คือการสร้างระบบที่เห็นคุณค่าของผู้สูงอายุในฐานะ ทูมนมนุษย์ที่มีทั้งความรู้ ประสบการณ์ และวุฒิภาวะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ในอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างประชากรยังสัมพันธ์กับมิติทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างแนบแน่น โดยเฉพาะทัศนคติของคนในองค์กรและสังคมที่ยังมองผู้สูงวัยว่าเป็นภาระ มากกว่าจะเป็นพลัง การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างจึงต้องอาศัยการเปลี่ยนกรอบคิดและค่านิยมร่วมด้วย โดยเฉพาะการนำหลักจริยธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการ เช่น หลักพรหมวิหาร 4 ที่เน้นความเมตตาและการวางใจเป็นกลาง (ที.ปา. (ไทย) 11/305/275) หลักอิทธิบาท 4 ที่ส่งเสริมแรงจูงใจ ความเพียร และวางแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร (จิรัตติกาล สุขสิงห์, 2565) และหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่เป็นหลักธรรมของคนดี คือผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและไม่ประมาท ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (องค.สตตก. (ไทย) 23/68/146)

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทูมนมนุษย์ในสังคมสูงวัย โดยประสานองค์ความรู้จากศาสตร์การบริหารงานบุคคล นโยบายสาธารณะ และหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาแรงงานผู้สูงวัยอย่างมีคุณค่า ยั่งยืน และมีจริยธรรม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางประชากรที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในอนาคตอันใกล้

บริบทประชากรสูงวัยกับการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงาน

โครงสร้างประชากรของโลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเปลี่ยนผ่านอย่างสำคัญจากสังคมที่มีแรงงานวัยหนุ่มสาวเป็นหลัก สู่สังคมที่ประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2022) รายงานว่า ประชากรโลกที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะเพิ่มขึ้นจาก 1 พันล้านคนในปี 2020 เป็น 1.4 พันล้านคนในปี 2030 และอาจแตะถึง 2.1 พันล้านคนภายในปี 2050 การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วนี้เป็นผลจากอัตราการเกิดที่ลดลง



และอายุขัยเฉลี่ยที่ยาวนานขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวไม่เพียงสร้างแรงกดดันต่อระบบสุขภาพและสวัสดิการของแต่ละประเทศเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างของตลาดแรงงาน การผลิต และการวางแผนเชิงนโยบายในทุกระดับ เพราะประเทศไทยเองกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกัน รายงานของกรมกิจการผู้สูงอายุ (2564) ระบุว่า ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์มาตั้งแต่ปี 2564 และคาดว่าจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-Aged Society) ภายในปี 2576 โดยมีสัดส่วนผู้สูงอายุเกินร้อยละ 28 ของประชากรทั้งหมด แนวโน้มดังกล่าวไม่เพียงเป็นข้อมูลเชิงสถิติ แต่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อระบบแรงงานของประเทศอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่แรงงานวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรจำนวนมากจึงเริ่มเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนกำลังคนเพราะผู้สูงอายุมากขึ้น จึงเริ่มมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนแรงงานคน หรือการนำเข้าแรงงานต่างด้าวมากขึ้น

ภาวะของระบบสวัสดิการสังคมในสังคมสูงวัยย่อมเพิ่มสูงขึ้นโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนผู้จ่ายเงินสมทบในระบบประกันสังคมลดลง ทำให้เกิดภาวะไม่สมดุลระหว่างรายรับและรายจ่ายของกองทุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกองทุนบำเหน็จบำนาญ กองทุนสวัสดิการข้าราชการ หรือแม้แต่วินัยบำนาญแห่งชาติที่อยู่ระหว่างการพัฒนา (World Bank, 2021) นอกจากนี้ ยังพบว่าหน่วยงานภาครัฐมีแนวโน้มประสบภาวะช่องว่างเชิงความรู้ (Knowledge Gap) อันเนื่องมาจากการเกษียณพร้อมกันของบุคลากรรุ่นใหญ่จำนวนมาก ซึ่งเป็นบุคลากรที่ถือว่ามีประสบการณ์และบทบาทเชิงนโยบายอย่างสูง และต้องใช้เวลาในการทดแทนด้วยคนรุ่นใหม่อย่างน้อยหนึ่งช่วงอายุราชการ

ในขณะเดียวกัน ภาคเอกชนเองก็ประสบกับต้นทุนความรู้ที่สูงขึ้นจากการเกษียณของแรงงานมากประสบการณ์ โดยเฉพาะในองค์กรที่ไม่มีระบบสืบทอดองค์ความรู้ หรือไม่มีแผนการจ้างงานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การขยายอายุการทำงานจึงเป็นแนวโน้มนโยบายที่ถูกหยิบยกขึ้นมาในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย อย่างไรก็ตาม แม้การขยายอายุการทำงานจะเป็นทางออกทางกายภาพที่ตอบโจทย์ภาวะขาดแคลนแรงงาน แต่การนำไปปฏิบัติจริงจำเป็นต้องพิจารณาถึงมิติเชิงจิตวิทยา องค์กร และสังคม ประกอบด้วย เช่น ทศนคติของหัวหน้างานต่อผู้สูงอายุ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาวะของแรงงานสูงวัย และโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่รองรับบริบทปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การเข้าสู่สังคมสูงวัยไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงประชากร แต่คือการท้าทายระบบการบริหารงานบุคคลในทุกมิติ โจทย์ใหม่ในยุคประชากรเปลี่ยนผ่านจึงมิใช่แค่การยืดอายุเกษียณหรือจัดสวัสดิการรองรับผู้สูงวัย หากแต่คือการออกแบบระบบ



ที่ไม่อิงอายุเป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับคุณค่า ประสบการณ์ และศักยภาพของทุนมนุษย์ในทุกช่วงวัยอย่างแท้จริง

ทุนมนุษย์กับผู้สูงวัย คุณค่า ประสบการณ์ และศักยภาพที่ยังไม่หมดอายุ

แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นกรอบวิเคราะห์ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะในยุคที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตกลายเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ทุนมนุษย์ในที่นี้มีได้หมายถึงเพียงทักษะที่ใช้ได้ในทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประสบการณ์ สัมมาคารวะ การสั่งสมความรู้จากการปฏิบัติจริง และศักยภาพในการถ่ายทอดต่อผู้อื่น (Becker, 2002; OECD, 2019) ภายใต้กรอบคิดนี้ ผู้สูงวัยจึงมีใช้แรงงานที่หมดประโยชน์ แต่เป็นคลังปัญญาที่หากได้รับการออกแบบระบบการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมแล้ว จะสามารถต่อยอดองค์ความรู้ให้กับสังคมและองค์กรได้อย่างมหาศาล

อย่างไรก็ตาม ในหลายประเทศรวมทั้งไทยยังมีอคติที่ฝังลึกเกี่ยวกับความสามารถของผู้สูงอายุในระบบการทำงาน โดยเฉพาะความเข้าใจว่าความสามารถทางกายภาพและเทคโนโลยีลดลงตามอายุ ซึ่งในบางกรณีอาจเป็นจริง แต่ก็ไม่ใช่อะไรที่แท้จริงเชิงสากล งานศึกษาหลายชิ้นระบุว่าผู้สูงวัยจำนวนมากยังคงมีสมรรถภาพในการทำงานที่ดีโดยเฉพาะงานที่อาศัยประสบการณ์และทักษะด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการบริหารจัดการ (Ng & Feldman, 2012) องค์กรที่มีระบบใช้แรงงานแบบพหุวัย (Multi-Generational Workforce) จึงมักมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย เป็นระบบ Mentor ที่เสริมพลังข้ามรุ่น (Cross Generational Learning) ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างการถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างยั่งยืน

ในระดับชุมชน ตัวอย่างของทุนมนุษย์ผู้สูงวัยที่เห็นชัด ได้แก่ โครงการหมอชาวบ้าน ในภาคอีสาน ที่ผู้สูงวัยมีบทบาทในการดูแลสุขภาพด้วยสมุนไพรพื้นบ้าน หรือมหาวิทยาลัยผู้สูงอายุที่มีในหลายจังหวัด เช่น บุรีรัมย์ เชียงใหม่ และสุโขทัย ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สูงวัยกลับมาพัฒนาตนเองและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงชุมชน ในบทบาทต่าง ๆ เช่น ครูภูมิปัญญาที่ปรึกษาเยาวชน หรือผู้ถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น แนวปฏิบัติเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพของผู้สูงอายุไม่ได้หมดลงตามอายุขัย หากแต่ขึ้นอยู่กับระบบสังคมและการออกแบบบทบาทที่เหมาะสม

จากมุมมองของพระพุทธศาสนา แนวคิดที่เห็นคุณค่าในผู้สูงวัยสะท้อนอยู่ในหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งไม่เพียงเป็นหลักธรรมของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แต่ยังเป็นกรอบคิดในการบริหารคนด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีมนุษย์ ผู้สูงวัยที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเจตนาดีต่อองค์กร หากได้รับความเมตตา (การยอมรับ) และกรุณา (การให้ออกส) จากผู้บริหาร ก็จะกลายเป็นทรัพยากร



มนุษย์ที่มีคุณภาพสูงทางจริยธรรมและจิตวิญญาณ นอกจากนี้ หลักสัปปริสธรรม โดยเฉพาะธัมมัญญาตา (รู้จักธรรม) และอตัปะ (ไม่ประมาท) ก็สามารถใช้นับสนุนระบบประเมินค่าของทุนมนุษย์ที่มีได้วัดเพียงผลผลิตภาพเท่านั้น แต่รวมถึงความเป็นผู้รู้ ผู้สอน และผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกอีกด้วย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (2545))

สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ในสังคมสูงวัยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนมุมมองต่อคุณค่าของผู้สูงวัยเสียก่อน เมื่อสังคมและองค์กรเปิดพื้นที่ให้ผู้สูงวัยได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ จะเกิดระบบแรงงานที่สมดุลระหว่างประสบการณ์และพลังสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืนในมิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นกว่าการจ้างงานตามอายุเพียงอย่างเดียว

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลสำหรับแรงงานสูงวัยในภาครัฐและเอกชน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคประชากรสูงวัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากแนวคิดการจ้างงานตามช่วงอายุ ไปสู่การออกแบบระบบที่ตอบสนองความสามารถศักยภาพ และบริบทเฉพาะของแต่ละบุคคล หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญคือ การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Design) ทั้งในแง่เวลา สถานที่ และลักษณะภารกิจ ตัวอย่างเช่น การจัดตารางการทำงานแบบ Part-time หรือการใช้ระบบสัญญาจ้างเฉพาะงานแทนการจ้างประจำ เพื่อให้ผู้สูงวัยสามารถทำงานต่อได้โดยไม่กระทบต่อสุขภาพหรือภาวะครอบครัว นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้แนวทาง Job Sharing หรือ Co-Working With Mentorship ซึ่งเปิดโอกาสให้แรงงานรุ่นใหม่ทำงานคู่กับผู้สูงวัย เพื่อส่งต่อองค์ความรู้ข้ามรุ่น (Ilmarinen, 2006)

อีกกลยุทธ์หนึ่งที่กำลังได้รับความสนใจคือ การฝึกอบรมเพื่อปรับทักษะใหม่ (Reskilling/Upskilling) สำหรับผู้สูงวัย เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้สูงวัยจำนวนหนึ่งอาจไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องในช่วงวัยทำงาน การจัดอบรมเฉพาะทาง เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น หรือการสื่อสารในโลกออนไลน์ จึงมีความจำเป็น ตัวอย่างเช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินโครงการพี่เลี้ยงรุ่นทอง ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เกษียณอายุได้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ควบคู่ไปด้วย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

ในภาคเอกชน บริษัท Toyota Motor Corporation ประเทศญี่ปุ่น ถือเป็นผู้นำในการออกแบบสายงานที่เหมาะสมกับแรงงานสูงวัย โดยมีการปรับความสูงของเครื่องจักรพื้นที่ยืน และความเร็วของสายพานการผลิต ให้สอดคล้องกับสภาพร่างกายของพนักงานอายุ 60 ปีขึ้นไป พร้อมกับพัฒนาโปรแกรมโคเซ็นสูงวัย ที่เน้นให้พนักงานร่วมออกแบบการทำงานของตนเอง เพื่อรักษาสมารรถภาพและแรงจูงใจในการทำงาน (OECD, 2019)



กลยุทธ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการปรับโครงสร้างเชิงเทคนิคและวัฒนธรรมองค์กร สามารถทำให้แรงงานสูงวัยยังคงมีส่วนร่วมอย่างมีคุณค่าในระบบการผลิต

จากมุมมองพระพุทธศาสนา กลยุทธ์การบริหารบุคลากรสูงวัยควรแฝงไว้ด้วยหลักสัปปุริสธรรม 7 โดยเฉพาะอัมมัญญา (รู้จักกาละ) และอตัปปะ (ไม่ประมาท) องค์กรที่ยึดหลักธรรมดังกล่าวจะสามารถจัดการกับความหลากหลายทางวัยได้อย่างมีคุณภาพ ไม่ใช่เพียงแค่การใช้แรงงาน แต่คือการสร้างระบบร่วมเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงคนต่างรุ่นด้วยความเคารพ ในอีกแง่หนึ่ง หลักกัทธิบาท 4 สามารถถูกใช้ในการวางแผนทางการพัฒนากำลังคนสูงวัยให้ยังคงมีพลังใจ มีเป้าหมาย และมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (2545)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลที่ตอบโจทย์สังคมสูงวัย มิใช่เพียงการรักษาตำแหน่งงานหรือขยายอายุเกษียณ แต่คือการสร้างระบบที่เปิดพื้นที่ให้ผู้สูงอายุได้พัฒนาถ่ายทอด และเติบโตในบริบทที่เคารพคุณค่าของมนุษย์ การประสานองค์ความรู้จากตะวันตกกับหลักธรรมตะวันออกจึงเป็นแนวทางที่ทรงพลัง ในการออกแบบองค์กรที่พร้อมรับมือกับโลกที่มีอายุยืนยาวขึ้นในทุกมิติ

นโยบายการขยายอายุการทำงานอย่างยั่งยืนในสังคมสูงวัย

การขยายอายุการทำงานมิใช่ประเด็นเชิงเทคนิคเฉพาะในแวดวงแรงงานเท่านั้น แต่สะท้อนถึงความท้าทายด้านนโยบายสาธารณะที่ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมระหว่างรุ่น ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และคุณภาพชีวิตของประชากรในวัยหลังเกษียณ ปัจจุบัน หลายประเทศได้ปรับนโยบายอายุเกษียณให้ยืดหยุ่นมากขึ้น โดยไม่ได้กำหนดอายุแน่นอนของการสิ้นสุดการทำงาน แต่ให้ความสำคัญกับศักยภาพจริงของบุคคลและความสมัครใจในการทำงานต่อ (International Labour Organization, 2020) แนวโน้มนี้มุ่งลดภาระทางการคลัง ขณะเดียวกันก็เพิ่มทางเลือกให้กับผู้สูงอายุที่ยังต้องการหรือจำเป็นต้องทำงานต่อหลังอายุ 60 ปี

ประเทศไทยปัจจุบันโลกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) อย่างเต็มตัว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรศาสตร์ (Demographic Changes) กล่าวคือ อัตราการเกิดของประชากรโลกลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายการคุมกำเนิดและการวางแผนครอบครัว ประกอบกับความเจริญทางการแพทย์ทำให้อายุเฉลี่ยของคนสูงขึ้น ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหนึ่งมาตรการที่ภาครัฐในต่างประเทศอย่างสิงคโปร์และเกาหลีใต้เริ่มดำเนินการแล้ว คือ การขยายอายุที่จะเกษียณให้เพิ่มขึ้นโดยผ่านมาตรการทางกฎหมายได้มีการเสนอแนวนโยบายขยายอายุเกษียณ



ราชการจาก 60 ปี เป็น 63 ปี และอยู่ระหว่างการทดลองในบางหน่วยงาน เช่น กระทรวงสาธารณสุข สำนักงาน ก.พ.ร. และกรมบัญชีกลาง โดยเน้นการขยายเฉพาะกลุ่มที่มีความจำเป็นและยังมีศักยภาพ ซึ่งแตกต่างจากนโยบายเกษียณแบบแข็งที่เคยใช้ในอดีต (ปริยวรรณ สุวรรณสุนย์, 2565) ในภาคเอกชน บริษัทบางแห่งนำร่องระบบเลือกต่อสัญญา โดยให้พนักงานประเมินตนเองร่วมกับองค์กร เพื่อดูความเหมาะสมเชิงสุขภาพ สมรรถนะ และความสมัครใจ แนวทางเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นในเชิงระบบ เป็นกุญแจสำคัญของการขยายอายุการทำงานที่ยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มการออกแบบนโยบายแบบทางเลือกหลายระดับ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุทำงานบางวัน ทำงานที่บ้าน หรือลดชั่วโมงทำงานลง โดยยังได้รับสวัสดิการในระดับที่สมเหตุสมผล นโยบายเหล่านี้ต้องออกแบบร่วมกันระหว่างภาครัฐ นายจ้าง และผู้สูงอายุ โดยอิงหลักการมีส่วนร่วมและการคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่ใช่เพียงการลดภาระรัฐหรือเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่เป็นการเคารพต่อความสามารถในการเลือกของปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับหลักอุเบกขาในพรหมวิหารที่หมายถึงการวางใจเป็นกลางด้วยปัญญาและไม่บีบบังคับใครให้เป็นไปตามกรอบที่รัฐหรือสังคมกำหนด

จากประสบการณ์ของหลายประเทศ เช่น เยอรมนี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ พบว่าการขยายอายุการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาคู่กับการปรับระบบภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การประเมินงานแบบใหม่ และการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนไป เช่น เยอรมนีมีโครงการ Working Age 67 ที่ไม่เพียงขยายอายุการทำงาน แต่ยังลงทุนกับระบบสาธารณสุขและสุขภาพแรงงานเพื่อรองรับภาระงานที่ยืดเยื้อ (OECD, 2018) ในขณะที่สิงคโปร์มีกฎหมาย Re-employment Law ที่กำหนดให้บริษัทต้องจัดหางานต่อให้ผู้เกษียณถึงอายุ 68 ปี หากยังมีศักยภาพและประสงค์จะทำงาน

สรุปได้ว่า นโยบายการขยายอายุการทำงานที่ยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนฐานของความสมดุลระหว่างสิทธิในการเลือกของผู้สูงอายุความต้องการของตลาดแรงงานและศักยภาพของระบบที่พร้อมรองรับความหลากหลายของประชากรในระยะยาว หากนโยบายดังกล่าวออกแบบด้วยความเข้าใจในคุณค่าของมนุษย์โดยไม่จำกัดที่ตัวเลขอายุ ย่อมสามารถเป็นสะพานเชื่อมระหว่างปัจเจก ชุมชน และรัฐในยุคแห่งการสูงวัยอย่างมีคุณภาพ

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ทั้งในเชิงบริบท นโยบาย และแนวคิด พบว่า การจัดการแรงงานสูงวัยอย่างมีประสิทธิภาพในยุคประชากรเปลี่ยนผ่าน ต้องอาศัยระบบบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ องค์กร และสังคม โดยไม่เน้นเพียงการขยายอายุเกษียณ แต่ครอบคลุมถึง



การสร้างระบบสนับสนุน การเปลี่ยนทัศนคติ และการยกระดับคุณค่าของผู้สูงวัยในฐานะทุนมนุษย์เชิงคุณภาพ ผลจากการศึกษานี้จึงเสนอโมเดลการจัดการทุนมนุษย์สูงวัยแบบบูรณาการ 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1. มิตินโยบายภาครัฐ ภาครัฐควรมีบทบาทในการวางกรอบกฎหมายและสนับสนุนเชิงโครงสร้าง เช่น การออกกฎหมายขยายอายุเกษียณอย่างยืดหยุ่นตามลักษณะงาน การส่งเสริมระบบจ้างงานต่อหลังเกษียณด้วยสัญญาที่มีความยืดหยุ่น รวมถึง การใช้แรงจูงใจทางภาษี เช่น การลดหย่อนภาษีสำหรับองค์กรที่จ้างผู้สูงอายุ หรือการให้เครดิตภาษีแก่ธุรกิจที่ลงทุนด้านการฝึกอบรมแรงงานสูงวัย ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการรักษาศักยภาพของแรงงานกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบ 2. มิติการบริหารภายในองค์กร องค์กรควรออกแบบระบบบริหารที่ตอบสนองความหลากหลายทางอายุ เช่น การใช้ระบบ Mentor ข้ามรุ่น การจัดงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Design) และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling/Reskilling) เพื่อให้ผู้สูงวัยสามารถทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ได้อย่างกลมกลืน ลดช่องว่างระหว่างวัย และเสริมสร้างคุณค่าร่วมในองค์กร 3. มิติสังคมและวัฒนธรรม การจัดการแรงงานสูงวัยจะไม่สมบูรณ์หากไม่เปลี่ยนทัศนคติของสังคม โดยต้องสร้างความเข้าใจใหม่ว่าผู้สูงอายุเป็นทรัพยากร ไม่ใช่ภาระผ่านการรณรงค์ ส่งเสริมบทบาทผู้สูงอายุในชุมชน และการเรียนรู้ข้ามรุ่นในระดับครอบครัวหรือองค์กรย่อย ผู้เขียนได้สังเคราะห์เป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

โมเดลนี้เชื่อมโยงสามมิติหลักเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1. นโยบายภาครัฐ ที่เน้นความยืดหยุ่น เป็นธรรม และมีแรงจูงใจเชิงระบบ 2. การบริหารในองค์กร ที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงวัย



มีส่วนร่วมอย่างมีคุณค่า และ 3. วัฒนธรรมและสังคม ที่เปลี่ยนมุมมองต่อผู้สูงอายุจากภาระ เป็นพลัง

หลักการในพระพุทธศาสนาที่ใช้เป็นฐานคิดในการออกแบบระบบ ได้แก่ 1. พรหมวิหาร 4 เมตตา ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข กรุณา ช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ มุทิตา ยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ และอุเบกขา วางใจเป็นกลางด้วยปัญญา ซึ่งเป็นหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพศักดิ์ศรีของทุกช่วงวัย 2. อิทธิบาท 4 ฉันทะ ความพอใจในงาน วิริยะ ความเพียร จิตตะ ความตั้งใจ และวิมังสา การไตร่ตรอง ใช้เป็นแนวทางพัฒนากำลังคนสูงวัยให้มีแรงขับเคลื่อนภายใน และ 3. สัปปริสธรรม 7 ได้แก่ อัมมัญญุตารู้จักธรรม อตถัญญุตารู้จักประโยชน์ มัตตัญญุตารู้จักประมาณ กาลัญญุตารู้จักกาล ปริสัญญุตารู้จักบุคคล บุคคลัญญุตารู้จักฐานะบุคคล และอตปปะ ไม่ประมาท ใช้เป็นกรอบคุณธรรมสำหรับผู้ผู้นำและผู้สูงอายุในการดำรงตนและถ่ายทอดคุณค่าภายในองค์กร

สรุป

จากการศึกษาปรากฏการณ์การเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศไทยและโลก พบว่าโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบแรงงานอย่างลึกซึ้ง ทั้งในด้านการขาดแคลนแรงงานวัยทำงาน การสูญเสียองค์ความรู้จากแรงงานสูงวัย และภาระทางการคลังที่เพิ่มขึ้นในระบบสวัสดิการของรัฐ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทใหม่นี้ จึงไม่สามารถอิงแนวคิดแบบเดิมที่วัดประสิทธิภาพจากอายุหรือการจ้างงานตามช่วงวัยเท่านั้น หากต้องเปลี่ยนมุมมองไปสู่การยอมรับคุณค่าของผู้สูงอายุในฐานะทุนมนุษย์ที่ยังสามารถสร้างประโยชน์ได้ในมิติต่าง ๆ ผู้สูงวัยไม่ใช่เพียงกลุ่มประชากรที่ต้องได้รับการดูแล หากแต่เป็นแหล่งเรียนรู้และประสบการณ์ที่สามารถถ่ายทอดไปยังคนรุ่นใหม่ หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในภาคองค์กรที่มีระบบ Mentor หรือการออกแบบงานแบบยืดหยุ่น การเปิดพื้นที่ให้ผู้สูงอายุทำงานต่อหลังเกษียณจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของตัวบุคคล แต่คือการสร้างระบบการเรียนรู้ข้ามรุ่นที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว นโยบายขยายอายุการทำงานที่ยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนฐานของสิทธิในการเลือก ความสมัครใจ และการส่งเสริมศักยภาพที่แท้จริงของผู้สูงวัย พร้อมทั้งควบคู่กับการออกแบบระบบสนับสนุนที่เหมาะสมทั้งในด้านสวัสดิการ สุขภาพ และการฝึกอบรมทักษะใหม่ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความนี้เสนอให้มองการจัดการแรงงานสูงวัยผ่านสามมิติ คือ นโยบายภาครัฐ การบริหารภายในองค์กร และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสังคม โดยผสานเข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนทั้งในมิติบุคคลและระบบ การสร้างระบบการจัดการทุนมนุษย์ในสังคมสูงวัยจึงไม่ควรถูกจำกัดไว้เพียงแนวทางเชิงเศรษฐกิจหรือการบริหารงานบุคคลเท่านั้น



หากต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในคุณค่าของมนุษย์ การยอมรับความหลากหลายของศักยภาพ และการร่วมออกแบบสังคมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตในทุกช่วงวัยอย่างมีศักดิ์ศรี ความเปลี่ยนแปลงเชิงประชากรไม่ใช่ภัยคุกคาม หากแต่เป็นโอกาสในการออกแบบอนาคตใหม่ที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2564). *สังคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจในประเทศไทย*. สืบค้น 21 พฤษภาคม 2568, จาก <https://www.dop.go.th/th/know/1/926>
- จิรัตติกาล สุขสิงห์. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร*, 5(1), 211-219.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *รายงานประจำปีโครงการที่เลี้ยงรุ่นทอง*. สืบค้น 12 พฤษภาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/v24C8>
- ปรียวรรณ สุวรรณสุนย์. (2565). *การขยายอายุเกษียณราชการ*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2568, จาก <https://library.parliament.go.th/index.php/th/radioscript/rr2563-dec4>
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2555). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ* (พิมพ์ครั้งที่ 32). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2546). *พระไตรปิฎก ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* (ฉบับภาษาไทย พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Becker, G. S. (2002). The Age of Human Capital. *Theoretical Economics Letters*, 12(6), 3-8.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- International Labour Organization. (2020). *Policy Responses to Population Ageing and Working Life*. Geneva: International Labour Organization.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.
- OECD. (2018). *Working Better with Age: Germany*. France: OECD Publishing.
- _____. (2019). *Working Better with Age: Japan*. France: OECD Publishing.



United Nations. (2022). *World Population Ageing 2022*. New York: UN Department of Economic and Social Affairs.

World Bank. (2021). *Live Long and Prosper: Aging in East Asia and Pacific*. Washington, D.C.: World Bank Group.