

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

โครงการรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนของไทย:

ความยืดหยุ่น ผลผลิตภาพ และการคุ้มครอง

การเป็นสังคมสูงวัยของประเทศไทยส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ จากจำนวนกำลังแรงงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้สูงอายุซึ่งเป็นกลุ่มพึ่งพิงทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ภาครัฐจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของผู้สูงอายุ และมีความพยายามเพิ่มบทบาทให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2562 กระทรวงแรงงานได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ว่าด้วยความร่วมมือด้านการส่งเสริมการมีงานทำให้ผู้สูงอายุกับหน่วยงานเอกชนทั้งหมด 12 แห่ง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานในลักษณะงานที่เหมาะสมกับอายุ ทักษะ และประสบการณ์ในบริษัทเอกชน

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการทำงานจริง และผลิตภาพการทำงานของผู้สูงอายุในหน่วยงานภาคเอกชนที่ได้ลงนามใน MOU เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมุมมองของนายจ้างหรือหัวหน้างานในหน่วยงานภาคเอกชนที่ได้ลงนามใน MOU และวิเคราะห์ประสิทธิผลของ MOU เพื่อค้นหาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจ้างงานและการทำงานของผู้สูงอายุตามแนวทางใน MOU กับรูปแบบที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้เหมาะสมและครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์จาก 4 กลุ่มเป้าหมาย อันประกอบด้วยผู้สูงอายุที่ทำงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง (หรือฝ่ายบุคคล) โดยการศึกษาในเชิงปริมาณเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาสถานการณ์การทำงานของผู้สูงอายุในปัจจุบัน ศึกษาระดับผลิตภาพการทำงานของผู้สูงอายุ และวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการจ้างงานผู้สูงอายุเชิงเปรียบเทียบกับแรงงานวัยอื่นในลักษณะงานเดียวกัน

สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาแนวนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุของแต่ละบริษัท ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อลดอุปสรรคในการจ้างงานผู้สูงอายุ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลเชิงลึก ทั้งหน่วยงานเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ โดยผลการศึกษาทั้งสองส่วนถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้สามารถสะท้อนถึงรูปแบบการทำงานของผู้สูงอายุในภาคเอกชนได้อย่างครบถ้วน และสามารถสะท้อนสถานการณ์การจ้างงานจริงในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับการส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุต่อไปในอนาคต ที่จำเป็นต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวผู้สูงอายุที่ทำงาน นายจ้างหรือบริษัทที่รับผู้สูงอายุเข้าทำงาน และภาครัฐที่เป็นองค์กรออกนโยบายและขับเคลื่อนให้เกิดความเป็นรูปธรรมต่อไป

หากนับการลงนามใน MOU นี้เป็นจุดเริ่มต้นของนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุในแต่ละบริษัทเอกชน จะสามารถแบ่งบริษัทเอกชนออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุก่อนการมี MOU และกลุ่มที่มีนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุหลังการมี MOU แม้ว่าเหตุผลใน

การจ้างงานผู้สูงอายุเข้ามาทำงานของแต่ละบริษัทนั้นแตกต่างกัน เช่น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีผ่านการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เพื่อแก้ปัญหาโครงสร้างภายในองค์กรที่มีการขาดแคลนกำลังแรงงาน และอัตราการลาออกที่สูงในบางตำแหน่งงาน หรือเพื่อปฏิบัติตาม MOU แต่หลังจากการจ้างงานผู้สูงอายุเข้ามาทำงานจริง ผลการศึกษาพบว่าทุกบริษัทเอกชนที่เป็นตัวอย่างข้างต้นต่างสะท้อนออกมาว่ารู้สึกคุ้มค่าในการจ้างงานผู้สูงอายุ ทั้งในมิติของความสามารถ (performance) และทัศนคติ (attitude) ในการทำงาน โดยเฉพาะความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความอดทน ความน่าเชื่อถือ และการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งนับเป็นสัญญาณที่ดีของการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนของประเทศไทย

ในการศึกษารั้งนี้ พบว่าหน่วยงานเอกชนมีรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุ 2 รูปแบบ คือ การจ้างงานแบบต่อเนื่องหลังจากครบอายุเกษียณที่อายุ 55 ปี และการจ้างงานแบบจ้างใหม่สำหรับกลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป ลักษณะงานที่เปิดรับส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับงานภาคการบริการ ในลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า จัดเรียงสินค้า แคชเชียร์ ช่างรถ แม่บ้าน และคอลเซนเตอร์ ในส่วนของการจ้างใหม่ซึ่งเป็นรูปแบบการจ้างงานที่การศึกษานี้ให้ความสำคัญ จะมีลักษณะของการจ้างงานแบบบางเวลาที่ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา แต่จะพิจารณาที่สุขภาพ ความสามารถในการทำงานและประสบการณ์ของผู้สูงอายุเป็นสำคัญ สัญญาการจ้างงานจะอยู่ที่การตกลงระหว่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบปีต่อปี จำนวนวันและชั่วโมงการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่นประมาณ 5-6 วันต่อสัปดาห์และเข้างานเป็นกะประมาณ 7-8 ชั่วโมงต่อวัน หัวหน้างานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม โดยแรงงานผู้สูงอายุยังคงได้รับการพัฒนาทักษะและการอบรมตามลำดับขั้น ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามที่แต่ละองค์กรระบุไว้ซึ่งไม่น้อยกว่าขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดคุ้มครองไว้ สวัสดิการเบื้องต้นที่ผู้สูงอายุได้รับจากองค์กร ประกอบไปด้วยการตรวจสุขภาพประจำปี สิทธิสมทบค่ารักษาพยาบาล เบี้ยขยันรายเดือน อีกทั้งบางบริษัทยังเพิ่มเติมสวัสดิการพิเศษให้แรงงานสูงอายุ เช่น กองทุนเงินทดแทน ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม และประกันสุขภาพกลุ่ม

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกหน่วยงานเอกชนตัวอย่าง สามารถสะท้อนประเด็นที่ควรได้รับการแก้ไขเพิ่มเติม ได้แก่ (1) การติดตามผล MOU โดยทุกฝ่ายที่ลงนามไปควร นัดประชุมหารือ และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างจริงจัง (2) การสร้างแนวทางปฏิบัติการจ้างงานผู้สูงอายุที่ ชัดเจนเพื่ออำนวยความสะดวกให้สถานประกอบการตัดสินใจรับผู้สูงอายุเข้าทำงาน เช่น การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการที่ควรให้ รวมถึงฐานข้อมูลของผู้สูงอายุที่ต้องการทำงาน (3) การเพิ่มสวัสดิการและ ความคุ้มครองที่ตอบสนองต่อความต้องการให้กับแรงงานผู้สูงอายุ โดยเฉพาะในส่วนของเงื่อนไขของ การสมัครเป็นสมาชิกกองทุนของประกันสังคม มาตรา 33 และการเพิ่มสิทธิการรักษาพยาบาล ดูแล สุขภาพซึ่งเป็นที่บริษัทเอกชนและผู้สูงอายุให้ความสำคัญ และ (4) การปรับนโยบายการสนับสนุน จากภาครัฐ โดยเฉพาะการเพิ่มแรงจูงใจทางการเงินให้ภาคเอกชนผ่านมาตรการลดหย่อนภาษีเพื่อช่วย ลดต้นทุนให้ภาคเอกชนในการจ้างงาน

ในส่วนของผู้สูงอายุที่ทำงานในหน่วยงานเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 460 คน พบว่า ผู้สูงอายุทำงานอยู่ในธุรกิจ 4 ประเภท ได้แก่ ขายปลีก โทรมคมนาคม บริการด้านสุขภาพ และการผลิต ส่วนใหญ่ทำงานแบบบางเวลา ที่ยืดหยุ่นในเรื่องจำนวนวันและเวลาของการทำงาน รูปแบบการทำงาน แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มอายุ โดยช่วงก่อนวัยสูงอายุ (อายุ 55-59 ปี) ส่วนใหญ่จะทำงานแบบเต็มเวลา ในขณะที่ตั้งแต่อายุ 60 ปีขึ้นไป สัดส่วนของผู้ที่ทำงานแบบบางเวลาจะสูงกว่าการทำงานแบบเต็มเวลา อย่างชัดเจน โดยผู้สูงอายุในกลุ่มอายุ 70 ปีขึ้นไปจะทำงานแบบบางเวลาเกือบทั้งหมด ลักษณะงานที่ ทำจะเอื้อต่อผู้สูงอายุ กล่าวคือไม่ใช่งานที่ต้องแรงกายเยอะจนเกินไป โดยเกือบครึ่งของผู้สูงอายุทำงาน ในตำแหน่งพนักงานดูแลแนะนำจัดเรียงสินค้า รองลงมาคือ พนักงานบริการลูกค้า ซึ่งเป็นงานที่ ค่อนข้างมีความใกล้ชิดกับลูกค้า หรือผู้มารับบริการ เน้นการสื่อสาร ประสานงานกับผู้อื่นอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น บริษัทจึงต้องการจ้างผู้สูงอายุคนไทยที่มีประสบการณ์ มีใจรักบริการ สื่อสารได้อย่างเข้าใจมา ทำงานในลักษณะงานประเภทนี้

หากพิจารณาเรื่องระยะเวลาการทำงาน พบว่าในภาพรวมผู้สูงอายุทำงานโดยเฉลี่ย 5.4 ชั่วโมงต่อวัน โดยผู้สูงอายุที่ทำงานเต็มเวลาจะมีชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยมากกว่าผู้สูงอายุที่ทำงานบาง เวลาประมาณเท่าตัวหนึ่ง แต่ไม่พบความแตกต่างกันในจำนวนวันของการทำงานต่อสัปดาห์ การจ่าย ค่าตอบแทนมี 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ จ่ายเป็นรายชั่วโมง จ่ายเป็นรายวัน และจ่ายเป็นรายเดือน ซึ่ง ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและประเภทธุรกิจ รวมทั้งรูปแบบการจ้างและนโยบายการจ่ายค่าจ้างของแต่ละ บริษัท โดยค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงจะเฉลี่ยอยู่ที่ 50 บาทต่อชั่วโมง รายวันจะอยู่ระหว่าง 386-971 บาทต่อวัน และรายเดือนอยู่ในช่วง 14,200-31,485 บาทต่อเดือน นอกจากนี้ในแต่ละประเภทธุรกิจที่ จ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งงานที่ตรงกัน แต่ก็มีค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสะท้อน ถึงความยืดหยุ่นของการจ่ายค่าตอบแทนของผู้สูงอายุ และสามารถเป็นข้อมูลให้ผู้สูงอายุเลือกลักษณะ งานในประเภทธุรกิจที่เหมาะสมกับความต้องการรายได้ของตนเอง

สำหรับรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการทำงานแบบบางเวลาเป็น รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ โดยส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานแบบบางเวลา-รายวันเป็นรูปแบบที่ เหมาะสมที่สุด รองลงมาคือ การทำงานแบบบางเวลา-รายเดือน ซึ่งความเห็นแตกต่างกันไปตามอายุ ของผู้สูงอายุ โดยผู้ที่ยังไม่เข้าสู่วัยสูงอายุ (อายุ 55-59 ปี) เกินครึ่งที่คิดว่าการทำงานแบบเต็มเวลาเป็น รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ แต่สัดส่วนนี้ก็ลดลงในกลุ่มอายุที่มากขึ้น และจะถูกแทนที่ด้วย รูปแบบการทำงานแบบบางเวลา สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ตนมีสิทธิ์เลือก เวลาการทำงานได้มากขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไข ความต้องการ หรือข้อจำกัดของแต่ละ บุคคล และไม่ผูกมัดในเรื่องระเบียบข้อบังคับการเข้าทำงานมากเกินไป

สำหรับระยะเวลาที่เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่าการทำงานที่เหมาะสมและยืดหยุ่นต่อ ผู้สูงอายุ ควรพิจารณาประเด็นเรื่องจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันมากกว่าจำนวนวันต่อสัปดาห์ ซึ่ง ควรจะเป็นการชั่วโมงการทำงานที่ไม่มากเกินไปต่อวัน โดยอยู่ที่ประมาณ 4-6 ชั่วโมงต่อวัน และ ผู้สูงอายุสามารถทำงานได้ 5 วันเท่ากับการทำงานโดยปกติ การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมนั้น

ผู้สูงอายุเกือบครึ่งหนึ่งเห็นควรให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชั่วโมง รองลงมา เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน และรายวัน แต่ทั้งนี้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็จะสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของผู้สูงอายุในปัจจุบัน โดยหากผู้สูงอายุทำงานแบบเต็มเวลาก็ควรให้จ่ายตอบแทนเป็นรายเดือน และในกรณีที่ทำงานบางเวลา ก็ต้องการให้จ่ายค่าตอบแทนแบบรายชั่วโมง ในส่วนของสวัสดิการ ผู้สูงอายุต้องการได้รับการคุ้มครองโดยการเป็นสมาชิกกองทุนประกันสังคม โดยเฉพาะในมาตรา 33 ที่มีการสมทบจากนายจ้างส่วนหนึ่ง และผู้สูงอายุเองก็ยินดีสมทบเองอีกส่วนหนึ่ง เพื่อให้ได้สิทธิในการรักษาพยาบาล รองลงมา คือ ต้องการให้มีประกันสุขภาพ หรือการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล และการทำประกันชีวิตกลุ่ม

สำหรับมิติของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สูงอายุกับเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติที่ค่อนข้างดีต่อผู้สูงอายุตั้งแต่ก่อนที่จะได้ทำงานร่วมกัน และหลังจากที่ได้ทำงานร่วมกันแล้ว เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการทำงานร่วมกับผู้สูงอายุที่ดีขึ้น จากเหตุผลที่ว่าผู้สูงอายุเปรียบเสมือนเป็นส่วนเสริมที่มาช่วยเติมเต็ม มาคอยให้คำปรึกษา หรือแบ่งเบาภาระหน้าที่ ทำให้การทำงานของผู้ร่วมงานมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ของฝ่ายบุคคลที่เป็นไปในทิศทางบวกเช่นเดียวกัน โดยพบว่าแต่ละบริษัทไม่ค่อยพบปัญหาเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัยในการทำงาน (Generation Gap) ซึ่งฝ่ายบุคคลนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานวัยอื่นกับพนักงานสูงอายุเป็นไปอย่างราบรื่น หากฝ่ายบุคคลสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ทุกคนรู้สึกมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ก็จะเป็นส่วนช่วยไม่ให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในการทำงานร่วมกันได้ ผู้สูงอายุที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันเป็นกลุ่มที่เต็มใจมาสมัครงานด้วยตนเอง และฝ่ายบุคคลก็ประเมินเบื้องต้นแล้วว่า ผู้สูงอายุไม่มีข้อจำกัดเรื่องสุขภาพและความยากลำบากในการเดินทาง ดังนั้นจึงเป็นผู้สูงอายุที่ค่อนข้างพร้อมในการทำงานทั้งด้านของสภาพจิตใจ และร่างกาย ส่งผลให้สามารถช่วยเหลือแบ่งเบาภาระงานของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และไม่ค่อยมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัยในการทำงานร่วมกัน

ประเด็นเรื่องผลิตภาพการทำงานของผู้สูงอายุเป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงความคุ้มค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในหน่วยงานเอกชน ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การวัดมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการให้บริการผ่านการประเมินความพึงพอใจของหัวหน้างานที่มีต่อการทำงานของผู้สูงอายุ ซึ่งประเมินผลผลิตจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน (ประเมินผลของการทำงาน) และทัศนคติการทำงาน (ประเมินความคิดหรือมุมมองที่มีต่อการทำงาน) และนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนของการจ้างงาน อันได้แก่ค่าตอบแทน สวัสดิการ เวลาในการสอนงาน เป็นต้น โดยผลการศึกษาพบว่าผู้สูงอายุส่วนใหญ่สามารถให้ผลิตภาพการทำงานที่ใกล้เคียงกับวัยแรงงานอื่นที่ทำงานในลักษณะงานเดียวกัน ทั้งในมุมมองของผลิตภาพในภาพรวม มุมมองด้านความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและทัศนคติต่อการทำงาน และมุมมองด้านผลผลิตและต้นทุนที่ใช้ เมื่อแยกวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพกับทัศนคติออกจากกัน พบว่าในเชิงประสิทธิภาพการทำงาน กลุ่มผู้สูงอายุมีโอกาที่จะมีประสิทธิภาพการทำงาน

มากกว่าหรือเทียบเท่าแรงงานทั่วไป (ร้อยละ 57) แต่เมื่อพิจารณาด้านทัศนคติการทำงานแล้ว โอกาสที่ผู้สูงอายุจะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมากกว่าแรงงานทั่วไปสูงกว่าอย่างชัดเจน (ร้อยละ 68)

นอกจากนี้ยังได้นำเอาปัจจัยเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา รูปแบบการทำงาน และลักษณะงานของผู้สูงอายุมาวิเคราะห์ร่วมด้วย โดยเฉพาะการจำแนกตามลักษณะงาน ที่สามารถชี้ให้เห็นถึงลักษณะงานที่ผู้สูงอายุสามารถให้ผลิตภาพสูงสุด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของบริษัทในการตัดสินใจจ้างผู้สูงอายุเข้าทำงาน โดยลักษณะงานที่มีประสิทธิภาพและทัศนคติที่ดีที่สุดของผู้สูงอายุเมื่อเทียบกับวัยแรงงานอื่น คืองานที่เน้นการบริหารจัดการในระดับสูง หรือเน้นกระบวนการคิด เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ ผู้บริหาร และงานที่เน้นการสื่อสาร และการประสานงาน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงาน พนักงานบริการลูกค้า และหากพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการจ้างงานโดยนำต้นทุนมาวิเคราะห์ร่วมด้วยจะพบว่า งานที่เน้นการบริหารจัดการในระดับสูง เน้นทัศนคติการให้บริการ เน้นด้านทักษะทางวิชาชีพ และเน้นการสื่อสารจะมีความคุ้มค่าต่อการจ้างงานในระดับสูงเมื่อเทียบกับวัยแรงงานอื่น เช่น ตำแหน่งงานหัวหน้า ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ประสานงาน พนักงานบริการลูกค้า พนักงานเกี่ยวกับทำอาหาร แม่บ้าน เป็นต้น ในขณะที่งานที่เน้นด้านการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากลับให้ความรู้สึกลดกว่าค่าน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากต้องอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วและสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบของผู้สูงอายุ และนำไปสู่การสร้างผลผลิตของการทำงานที่ลดลง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในภาพรวม (เรียงลำดับตามความสำคัญ)

1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ MOU

ปัจจุบันการใช้ประโยชน์จาก MOU ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชน ถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก แม้ว่า MOU ฉบับนี้จะมีการดำเนินงานมากกว่าครึ่งทางแล้วก็ตาม เนื่องจากไม่มีการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม ทั้งการประเมินผล การประชุม ติดตามงาน ดังนั้น แนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จาก MOU คือ เน้นการสื่อสารระหว่างหน่วยงานและหาแนวทางทางออกร่วมกัน โดยประกอบด้วย 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลและติดตามงาน โดยคณะกรรมการดังกล่าว ควรประกอบด้วยทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อกำหนดเงื่อนไขสำหรับการประเมินผลและติดตามถึงประสิทธิภาพ/ความสำเร็จของการดำเนินการตาม MOU

ขั้นตอนที่ 2 ติดตามและประเมินผลของ MOU ทั้งนี้ รายงานการติดตามและการประเมินผล รวมถึงข้อเสนอแนะ ควรมีการกระจายไปถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อรับทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุง MOU ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกรณีที่ต้องมีการร่วมมือกับหน่วยงานที่อยู่นอก MOU เพิ่มเติม

1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพฐานข้อมูลแรงงานผู้สูงอายุ

ภาครัฐควรเพิ่มประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลและการเข้าถึงฐานข้อมูลการจ้างงานผู้สูงอายุ ทั้งนี้ แม้ว่าปัจจุบันภาครัฐได้เริ่มดำเนินการจัดทำข้อมูลความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุ เช่น แพลตฟอร์ม Smart Jobs แต่กลับพบว่ายังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานผู้สูงอายุที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ผู้สูงอายุมีการกระจุกตัวอยู่ในบางตำแหน่ง ขณะที่บางตำแหน่งที่นายจ้างต้องการไม่มีผู้สูงอายุเข้ามาสมัคร ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพฐานข้อมูลแรงงาน การสำรวจความต้องการทำงานของผู้สูงอายุเป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการทำ ตำแหน่งงานที่เปิด จำนวนตำแหน่ง คุณสมบัติที่ต้องการ พื้นที่ที่ทำงาน ฯลฯ รวมถึงลักษณะส่วนบุคคลของผู้สูงอายุ จะช่วยให้ภาครัฐดำเนินโครงการหรือจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้ผู้สูงอายุหรือวัยก่อนสูงอายุ เพื่อให้มีความสามารถหรือทักษะที่ตรงกับความต้องการของนายจ้างอย่างแท้จริง ตลอดจนการดำเนินการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งนายจ้าง และผู้สูงอายุ จะช่วยเพิ่มการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลที่ภาครัฐจัดทำไว้ได้ดียิ่งขึ้น

1.3 ปรับปรุงกฎระเบียบและความคุ้มครองให้ครอบคลุมกลุ่มผู้สูงอายุ

ตามที่ได้มีการประกาศ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2560 ส่งผลให้ผู้สูงอายุสามารถทำงานเป็นรายชั่วโมงได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความสอดคล้องข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 และ พ.ร.บ.ประกันสังคม พ.ศ.2533 พบว่า กฎหมายเหล่านี้ดังกล่าว ยังคงมุ่งเน้นคุ้มครองสิทธิผู้สูงอายุประเภทรายวันและรายเดือนเป็นหลัก แม้จะมีการพูดถึงการคำนวณค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง แต่ค่าจ้างก็ยังผูกพันกับวันทำงานรวมถึงวันหยุดหรือวันลา ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคล พบว่า การมีระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานรายชั่วโมงมาช่วยสนับสนุนจะสามารถเพิ่มการจ้างงานผู้สูงอายุได้ เพราะสำหรับแรงงานสูงอายุบางคนอาจจะต้องการทำงานแคว้นละไม่กี่ชั่วโมง ซึ่งบางครั้งก็ตรงกับความต้องการและความคุ้มค่าของบริษัทที่ต้องการแรงงานมาทำงานในช่วงเวลาเพียงไม่นาน แต่อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดค่าจ้างรายชั่วโมงนี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิทธิและความคุ้มครองที่ผู้สูงอายุพึงได้รับในกรณีที่ผู้สูงอายุที่มีการจ้างงานเป็นรายเดือนอาจถูกเปลี่ยนสภาพเป็นการจ้างงานเป็นรายชั่วโมงแทน หรือทำให้สิทธิการได้รับค่าชดเชยจากการเลิกจ้างลดลง ทั้งนี้การจ้างงานรายชั่วโมงไม่ควรให้ค่าจ้างผู้สูงอายุต่ำกว่าค่าจ้างรายวันตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งอาจมีความแตกต่างกับการกำหนดค่าจ้างรายชั่วโมงสำหรับนักเรียน นิสิต และนักศึกษา ที่เป็นเพื่อเพียงกระตุ้นให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาตระหนักในเรื่องความสำคัญของการทำงาน เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์การทำงานมากกว่าการหารายได้เลี้ยงชีพเป็นหลัก

นอกจากนี้ ในระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติ ควรมีการเพิ่มสวัสดิการและความคุ้มครองที่ตอบสนองต่อความต้องการให้กับแรงงานผู้สูงอายุ โดยเฉพาะกองทุนประสังคม ซึ่งถือเป็นสวัสดิการพื้นฐานที่แรงงานควรได้รับ แต่กลับติดขัดในส่วนของเงื่อนไขอายุของการสมัครเป็นสมาชิกกองทุนของประกันสังคม มาตรา 33 นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงประเด็นสวัสดิการอื่น ๆ เช่น การทำ

ประกันกลุ่ม การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล เพราะผู้สูงอายุเป็นวัยที่ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านสุขภาพ ดังนั้นจึงควรมีสวัสดิการส่วนนี้เข้ามาช่วยเหลือ

2. ข้อเสนอแนะด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)

ความยืดหยุ่นนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการออกแบบ (Job Design) รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ เนื่องจากกลุ่มผู้สูงอายุจะมีรูปแบบและเงื่อนไขในการทำงานที่แตกต่างออกไปจากวัยแรงงานอื่น โดยข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา มีดังนี้

2.1 ฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนสายงาน (Job Transition)

เมื่อแรงงานมีอายุเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านชีววิทยาย่อมส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเงื่อนไขในการทำงาน การพิจารณาความรับผิดชอบงานของผู้สูงอายุ ตลอดจนรูปแบบเวลาที่ใช้การทำงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นายจ้างต้องให้ความสำคัญ การฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนสายงานก่อนการเกษียณอายุ (Job Transition Support) จึงสำคัญในแง่ของการเตรียมความพร้อมให้กับผู้สูงอายุให้พร้อมสำหรับงานในตำแหน่งใหม่ หรืองานที่มีฟังก์ชันการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ต้องควรพิจารณา ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบและรูปแบบการทำงาน (รายชั่วโมง/รายวัน/รายเดือน) ที่สอดคล้องกับบริบท/ลักษณะของการประกอบธุรกิจของบริษัท

2.2 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบช่วยเหลือกัน (Job Sharing)

รูปแบบการทำงานแบบช่วยเหลือกัน (Job Sharing) ระหว่างผู้สูงอายุและวัยทำงานอื่น ๆ ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับการทำงานของสูงอายุ กล่าวคือ การแบ่งงานกันทำ (sharing) จะเป็นการกระจายความรับผิดชอบให้หลากหลาย ซึ่งช่วยให้นายจ้างหรือหัวหน้างานสามารถพิจารณาและบริหารจัดการแนวทางในการจัดสรรลักษณะงาน และเวลาการทำงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้สูงอายุมาจากการเปลี่ยนสายงาน ซึ่งไม่ใช่ทักษะดั้งเดิมที่ตนเองถนัด การแบ่งงานกันทำ จะช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกับงานได้ นอกจากนี้ งานศึกษาในหลาย ๆ งาน ยังชี้ว่าการมอบหมายงาน/ตำแหน่ง ในลักษณะของการผสมผสานวัยทำงาน (mixed-age working/intergenerational solidarity) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ทัศนคติของเพื่อนร่วมงานในการศึกษานี้ ที่ชี้ว่าการมีผู้สูงอายุเป็นส่วนหนึ่งในคณะทำงานสามารถช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

2.3 การมีแนวทางที่ชัดเจนในการจ้างงานเฉพาะกลุ่ม

ประเด็นหนึ่งที่สะท้อนออกมาจากผลการศึกษา คือ ประเด็นเรื่องระยะเวลาการทำงานของผู้สูงอายุ โดยเฉพาะจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวัน ซึ่งทั้งมุมมองของฝ่ายบุคคลและจากตัวผู้สูงอายุเอง มีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ คือ การจ้างงานผู้สูงอายุแบบยืดหยุ่นหรือ แบบบางเวลา ที่ควรให้ผู้สูงอายุและนายจ้างสามารถกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันร่วมกันได้ โดยทำงานแต่ละวันในจำนวนชั่วโมงที่ไม่เยอะมาก ควรอยู่ระหว่าง 4-6 ชั่วโมงต่อวัน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ บางบริษัทมีการจ้างงานผู้สูงอายุแบบบางเวลา แต่ให้ทำงานใน

จำนวนชั่วโมงที่มากกว่า 6 ชั่วโมงต่อวัน เนื่องจากเกิดความสับสนกับระเบียบข้อบังคับในการจ้างงาน โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2560 ที่ระบุว่าค่าจ้างต้องไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่คณะกรรมการค่าจ้างกำหนด ซึ่งอยู่ระหว่าง 313-336 บาทตามแต่ละพื้นที่ แต่หากปฏิบัติตามประกาศกระทรวงแรงงาน เรื่องขอความร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีงานทำ ที่ขอความร่วมมือให้จ่ายค่าตอบแทนอย่างน้อยชั่วโมงละ 45 บาท และบริษัทจ้างงานผู้สูงอายุเพียงวันละ 4-6 ชั่วโมง เมื่อคิดคำนวณค่าจ้างต่อวันก็จะเป็นเงินที่ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด จึงจำเป็นต้องจ้างผู้สูงอายุให้ทำงานในจำนวนชั่วโมงที่มากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้นในอนาคต จำเป็นต้องมีแนวทางในการจ้างงานที่ชัดเจนเฉพาะกลุ่มให้กับหน่วยงานเอกชนเพื่อลดความสับสน และความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และช่วยเพิ่มความมั่นใจให้บริษัทเอกชนว่าหากจ้างผู้สูงอายุเข้าทำงานจะไม่ปฏิบัติอะไรที่อาจขัดต่อกฎหมาย

3. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มผลผลิตการทำงาน (Productivity)

3.1 การกำหนดสายอาชีพ (career Path) ที่ชัดเจน และการพัฒนาทักษะหรือการอบรมทักษะใหม่ (upskill/reskill)

การกำหนดสายอาชีพมีผลอย่างยิ่งต่อผลผลิตการทำงานของผู้สูงอายุ กล่าวคือ ผลผลิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะและรูปแบบการทำงานของผู้สูงอายุ ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านอายุ ผู้สูงอายุแต่ละช่วงวัยให้ผลผลิตการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้สูงอายุที่มีอายุต่ำกว่า 60 ปี จะให้ผลผลิตการทำงานสูงในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และทักษะทางวิชาชีพ ขณะที่กลุ่มผู้สูงอายุ อายุระหว่าง 60-64 ปี จนถึงอายุมากกว่า 65 ปี จะให้ผลผลิตที่ดีในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะด้านสื่อสาร ขณะที่งานที่ต้องเน้นทักษะด้านการเรียนรู้สิ่งใหม่พบว่าผู้สูงอายุที่อายุแตกต่างกัน ให้ผลผลิตการทำงานที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ดังนั้น การวางสายอาชีพให้กับผู้สูงอายุจึงเป็นการวางพลวัตการทำงานของผู้สูงอายุที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเงื่อนไขของการทำงาน ซึ่งจะช่วยการเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงาน (job rotation) ของการทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ที่ผลผลิตการทำงานที่สูง นอกจากนี้ การอบรมหรือพัฒนาทักษะยังคงมีความจำเป็นอยู่ เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของนายจ้าง แต่อาจต้องคำนึงถึงลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้สูงอายุร่วมด้วย เช่น อายุ ข้อจำกัดด้านร่างกาย รูปแบบการทำงาน เป็นต้น

3.2 เพิ่มบทบาทการทำงานของผู้สูงอายุที่ต้องใช้ทัศนคติการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

นอกจากการจัดสรรงานตามช่วงอายุแล้ว จากผลการสำรวจเหตุผลในการเลือกทำงานต่อหลังการเกษียณ พบว่าเหตุผลหนึ่งของผู้สูงอายุต้องการทำงานต่อเนื่อง หรือกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง คือการทำงานหลังการเกษียณสามารถช่วยส่งเสริมให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น ทั้งด้านสภาวะจิตใจ (mental Health) และร่างกาย (physical Health) ดังนั้น ผู้สูงอายุในกลุ่มนี้จะเข้าทำงานด้วยทัศนคติในเชิงบวก เนื่องจากมองว่าการทำงานหลังการเกษียณจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับ

ตัวเอง งานศึกษาที่ผ่านมายังให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้สูงอายุจะมีทักษะหลังเกษียณ (age-appreciating skills) ในด้านการควบคุมสติ การเจรจาต่อรอง และความเสถียรอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งส่วนใหญ่จะสูงกว่าวัยทำงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ผลผลิตภาพการทำงานที่พบว่า มากกว่าร้อยละ 70 ผู้สูงอายุมีทัศนคติการทำงานที่ส่งผลต่อผลผลิตของงานสูงกว่าวัยทำงานอื่น ๆ ในลักษณะงานเดียวกัน ดังนั้น แนวทางหนึ่งในการเพิ่มผลผลิตภาพการทำงาน คือการจัดสรรงานที่เน้นทักษะด้านอารมณ์และการสื่อสาร (soft skills) เช่น ฝ่ายขาย, ฝ่ายบุคคล หรือ บริการลูกค้า ซึ่งงานในส่วนนี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้สูงอายุนำประสบการณ์ที่ตนเองได้สั่งสมออกมาถ่ายทอด ซึ่งจะสนับสนุนให้ผู้สูงอายุรู้สึกถึงการเพิ่มขึ้นของคุณค่าตัวเอง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพการทำงานที่สูงขึ้น

4. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มความคุ้มครองจากการทำงาน (Protection)

4.1 การปรับสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานของ ผู้สูงอายุ (Universal Design: Design for All)

เนื่องด้วยวัยสูงอายุเป็นวัยที่อวัยวะต่าง ๆ เริ่มมีความเสื่อมถอย เช่น สายตา การได้ยิน กล้ามเนื้อไม่แข็งแรง ลูกนั่งลำบาก เดินลำบาก ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผู้สูงอายุมีตำแหน่งงานหรือลักษณะของงานที่จำเป็นต้องมีการเคลื่อนไหวในพื้นที่หน้างานค่อนข้างเยอะ เช่น พนักงานจัดเรียงสินค้า พนักงานแนะนำสินค้า ผู้ที่ปฏิบัติงานในครัว หรือ พนักงานบริการลูกค้า ดังนั้น หากบริเวณของพื้นที่ทำงานไม่ปลอดภัยมากเพียงพอ ผู้สูงอายุอาจเกิดอุบัติเหตุ หกล้ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาวได้ ดังนั้น การปรับสภาพแวดล้อมให้เป็นมิตรต่อผู้สูงอายุก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สถานประกอบการควรให้ความสำคัญ โดยจากงานวิจัยหลายชิ้น มีข้อเสนอเรื่องสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งานสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเน้นสิ่งที่จำเป็นในอาคารสำหรับผู้สูงอายุ เช่น ลิฟท์ บันไดเลื่อน ทางลาด ประตูและทางเดินที่กว้าง บันไดที่ไม่สูงหรือชันเกินไปพร้อมราวจับ พื้นที่ไม่ลื่น มีบริเวณพักผ่อนที่มีเก้าอี้ที่นั่งพักที่มีความสะดวกสบาย มีป้ายบอกทางที่เพียงพอ และลักษณะห้องน้ำที่เหมาะสม (ส้วมแบบนั่งห้อยขา มีราวจับ) เป็นต้น

4.2 ส่งเสริมการสร้างค่านิยมด้านความเสมอภาคในที่ทำงาน

ในบางหน่วยงานเอกชนได้ดำเนินกิจกรรมระหว่างผู้สูงอายุกับวัยทำงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเงื่อนไขการทำงานที่แตกต่างกัน กล่าวคือ วัยรุ่นหรือวัยแรงงานอื่น ๆ สามารถทำงานได้คล่องแคล่วและว่องไวมากกว่าผู้สูงอายุ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้สูงอายุจะมีประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอาจสามารถใช้เป็นทางลัดในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้เหมือนกัน การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยลดความรู้สึกเชิงลบ ที่มองว่าผู้สูงอายุทำงานช้า ยากลำบากในการสื่อสาร ดังนั้น การส่งเสริมการสร้างค่านิยมด้านความเสมอภาคในที่ทำงานจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ขณะเดียวกัน ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุที่รู้สึกถึงคุณค่าของตัวเองเพิ่มขึ้น ลดโอกาสการแยกตัวออกห่าง อันเป็นต้นเหตุให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมต่อการทำงาน และหากสามารถสร้างค่านิยมด้านความเสมอภาคในที่ทำงานได้ ผลผลิตภาพการทำงานก็จะเพิ่มตามไปด้วย

4.3 การตั้งศูนย์/หน่วยงาน/กลไก เพื่อช่วยเหลือและให้คำปรึกษา (complaints mechanism and support) ภายในหน่วยงาน

ในบางสถานการณ์อาจเกิดปัญหาด้านทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันในที่ทำงาน ระหว่างผู้สูงอายุและวัยทำงานอื่น ๆ เช่น การถูกแบ่งแยก การถูกเลือกปฏิบัติ ซึ่งอาจนำไปสู่การทำงานภายใต้สภาวะจำยอมของผู้สูงอายุ การจัดตั้งศูนย์/หน่วย/กลไก เพื่อให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาการทำงาน จึงเปรียบเสมือนเป็นส่วนงานที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุได้ระบายความอัดอั้น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไปได้ ซึ่งถือเป็นการคุ้มครองผู้สูงอายุจากการทำงานในอีกนัยหนึ่ง

4.4 การส่งเสริมการออมของผู้สูงอายุ

การส่งเสริมการออมของผู้สูงอายุนับว่าเป็นมาตรการสำคัญที่สถานประกอบการจะต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งกองทุนเงินทดแทน เพื่อช่วยเหลือผู้สูงอายุในภาวะฉุกเฉิน และสร้างความมั่นคงหลังการเกษียณอายุให้กับผู้สูงอายุ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกฝ่ายบุคคล พบว่าการสร้างแรงจูงใจด้านการเงิน เช่นการจัดตั้งกองทุน หรือการจ่ายเงินก้อนจากบริษัทเมื่อผู้สูงอายุเกษียณจากบริษัท เป็นมาตรการที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้สูงอายุได้เป็นอย่างดี ผู้สูงอายุจะรู้สึกว่าการออมสร้างความมั่นคงด้านการเงินหลังการเกษียณ และมีเงินใช้จ่ายยามฉุกเฉิน ซึ่งผลที่ตามมาคือผู้สูงอายุสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ