



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการจ้างงานผู้สูงอายุใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Human Resource Management in the Context of the Elderly
Employment in Ramkhamhaeng University*

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล¹

Weena Phungviwatnikul¹

Narweena2497@gmail.com

Received: 29/09/68, Revised: 24/11/68, Accepted: 01/12/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการจ้างงาน ตลอดจนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมในอนาคตเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจ้างงานผู้สูงอายุเป็นข้าราชการที่เกษียณแล้ว มีงาน 2 กลุ่มที่มีความจำเป็นต้องจ้างคือ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและตำแหน่งผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญสูงหากคนมาทดแทนได้ยากและมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

* บทความนี้เรียบเรียงจากงานวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทวิจัยคณะ ประจำปีงบประมาณ 2568 ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University



โดยมหาวิทยาลัยได้ออกกฎระเบียบที่ชัดเจนที่เอื้อต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ

2) การจ้างผู้สูงอายุมีผลเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย และไม่ส่งผลกระทบต่องบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย เพราะการกำหนดคุณสมบัติให้เป็นไปตามที่สำนักงาน ก.พ. กระทรวงการคลังและคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ก.บ.ม.) กำหนด

3) การจ้างงานผู้สูงอายุไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อมหาวิทยาลัยและอัตรากำลัง เพราะเป็นการจ้างตามอัตราเดิมที่สภามหาวิทยาลัยรามคำแหงได้อนุมัติอัตราร่างไว้แล้ว ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเตรียมความพร้อมในอนาคตเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในด้านกฎหมาย การพัฒนาองค์กร การจัดสภาพแวดล้อม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคนต่างวัย

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; การจ้างงานผู้สูงอายุ; มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This research aims to study the employment of the elderly at Ramkhamhaeng University, the positive and negative impacts of the employment, the problems and solutions, and recommendations for future preparation regarding the employment of the elderly at Ramkhamhaeng University. This is a qualitative study, with data collected from interviews with 7 respondents. The research findings are as follows: 1) the retired



government official is employed, which is classified into two groups of positions: curriculum instructors and curriculum administrators, and executives, who have experience, knowledge, skills, and high expertise, which is difficult to replace, and are physically healthy. The university has clear regulations for employing the elderly 2) employing the elderly has a more positive than negative effect on the university's human resource management and no impact on the university's expenditure budget because the qualifications are set according to the Office of the Civil Service Commission (OCSC), Ministry of Finance, and Ramkhamhaeng University Personnel Administration Committee and 3) the employment of the elderly does not cause problems for the university and workforce because it is hiring at the original position that Ramkhamhaeng University Council had already approved as a vacant. In the future, the university will prepare for the employment of the elderly in the areas of law, organizational development, environmental arrangements, human resource planning, and intergenerational relationships management.

Keyword : Human Resource Management, Elderly Employment,
Ramkhamhaeng University



บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) แล้ว เมื่อเดือน ธันวาคม 2566 ที่ผ่านมา เนื่องจากมีประชากรผู้สูงอายุในสัดส่วนที่ร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมดจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2567 พบว่าประเทศไทยมีผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไปทั่วประเทศ จำนวน 14,459 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20.70 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2577) ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด หรือ Super Aged Society โดยประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุ จำนวน 18.68 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ของประชากรทั้งหมด

ทั้งนี้ ประเทศไทยถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุแบบสมบูรณ์ (Aged Society) เนื่องจากอัตราการเกิดของคนไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีจำนวนการเกิดเพียงประมาณ 6 แสนคนต่อปี ซึ่งหากสถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ต่อไปแล้ว นอกจากจำนวนประชากรไทยโดยรวมจะเริ่มลดลงแล้ว ประเทศไทยจะขยับขึ้นเป็นสังคมสูงอายุแบบสุดยอด (Super Aged Society) ซึ่งมีสัดส่วนประชากรที่อายุมากกว่า 65 ปีถึงร้อยละ 20 หรือมีประชากรอายุมากกว่า 60 ปีมากกว่าร้อยละ 30 ภายในปี พ.ศ.2584 โดยคาดว่าจะการขยับนี้ใช้เวลาเร็วกว่าประเทศญี่ปุ่นเสียอีก ซึ่งสิ่งที่น่าจะตามมาด้วยคือ ปัญหาสุขภาพและโรคเรื้อรังต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ความจริงแล้วคนส่วนใหญ่ในสังคมยังเข้าใจว่า การรับมือกับเรื่องนี้กลับเป็นเพียงการจัดการกับเรื่องสุขภาพของผู้สูงอายุ ทำให้การแก้ปัญหาหลักมักจำกัดอยู่เพียงแต่บางกลุ่ม เช่น การจ่ายเบี้ยยังชีพคนชรา การจัดสวัสดิการต่าง ๆ แต่กลับไม่ได้เชื่อมโยงเข้ากับการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่ยังอยู่ในวัยทำงาน จึงเป็นสถานการณ์ที่เรา



จำเป็นต้องกลับมาสนใจอย่างจริงจังเกี่ยวกับสังคมผู้สูงอายุในประเทศของเราที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของชาติ รวมถึงการสร้างโอกาสในการทำงานของผู้สูงอายุ จึงเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานการณ์ของสังคมผู้สูงอายุในอนาคตในการส่งเสริมการจ้างงานของแรงงานสูงวัย ต้องมีการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานและอายุการเกษียณ รวมถึงรูปแบบและหลักเกณฑ์ทางกฎหมาย หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และสังคม

นอกจากนี้ ประเทศไทยเมื่อมีผู้สูงอายุมากขึ้น จากข้อมูลปี 2567 พบว่าผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไปทั่วประเทศมีจำนวน 14,459 ล้านคน จะทำให้แรงงานลดลงผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศหรือ Gross Domestic Product (GDP) และผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติหรือ Gross National Product (GNP) รวมถึงการออมเงินของคนในชาติลดลงตามไปด้วย ทำให้ภาครัฐมีรายได้ลดลงแล้วยังทำให้ภาครัฐมีรายจ่ายที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณในการดูแลสุขภาพและสวัสดิการของผู้สูงอายุอันจะก่อให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจและสังคมตามมา โดยเฉพาะปัญหาการดำรงชีวิตและความเป็นอยู่ ปัญหาสุขภาพและจิตใจของผู้สูงอายุ เช่น ผู้สูงอายุไม่ได้ทำงาน ไม่มีรายได้ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ไม่มีคุณภาพ รวมทั้งผู้สูงอายุบางคนที่ยังสามารถทำงานได้แต่เกษียณก่อน ทำให้ไม่สามารถทำงานต่อไปได้ เป็นเหตุให้ผู้สูงอายุเห็นคุณค่าตนเองลดลง ส่งผลต่อสุขภาพจิตของผู้สูงอายุ ตามแนวคิดของ Maslow (1943) (อ้างถึงใน Sharfrit J.M. & Ott J.S. 2001, pp.167-177) แต่ถ้าภาครัฐและ



ภาคเอกชนได้มีการจ้างงานผู้สูงอายุให้ทำงานต่อไปได้จะช่วยให้ผู้สูงอายุเห็นคุณค่าตนเองมากขึ้น และทำให้คุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุดีขึ้นด้วย

ดังนั้น นับแต่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแบบสมบูรณ์ (Aged Society) แล้วนั้น ส่งผลให้หลายองค์กรเริ่มเกิดสภาวะขาดแคลนแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาทำงานสำหรับองค์กรบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็ประสบปัญหานี้เช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาการจ้างงานของผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ และเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความสามารถในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อประเทศชาติเสมอมา มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรได้ แต่มีบางหน่วยงานที่ไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลให้มาดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ทันกับความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เกิดอัตรากำลังเมื่อมีผู้เกษียณ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่คอยให้คำแนะนำ สอนงาน และให้ความช่วยเหลือเพื่อให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น จึงมีการจ้างงานผู้เกษียณอายุไปแล้วเข้ามาทำงานแทน ผู้วิจัยจึงต้องการจะศึกษาสภาพการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความจำเป็นเพียงใด รวมทั้งผลกระทบทั้งผลดีและผลเสียจากการจ้างงานผู้สูงอายุ ตลอดจนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งข้อเสนอแนะจากการจ้างงานดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. เพื่อศึกษาผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมในอนาคตเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยใช้วิธีวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล

ประชากรและผู้ให้สัมภาษณ์

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการบำนาญ สายวิชาการและสายปฏิบัติการที่ได้รับการจ้างต่อการทำงาน ตลอดจนผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก จำนวน 7 คน
2. ผู้ให้สัมภาษณ์ (Key Informants) โดยการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล ประกอบด้วย



- 1) ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- 2) รองอธิการบดีฝ่ายศิษย์เก่าและชุมชนสัมพันธ์
- 3) คณบดีคณะพัฒนารัตนวิทยากรมนุสย์
- 4) อาจารย์ประจำหลักสูตรคณะรัฐศาสตร์
- 5) นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการคณะรัฐศาสตร์
- 6) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี
- 7) บุคลากรปฏิบัติการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เอกสาร 2 ประเภท เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้แก่

1. เอกสารชั้นต้น เป็นข้อมูลเดิม ที่มีการบันทึกไว้ในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์ บทความ รายงานประจำปี รายงานการประชุม และการจัดเก็บในฐานะข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์
2. เอกสารชั้นรอง เป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วระดับหนึ่ง เช่น บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย หนังสือ ตำรา และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ความต้องการ ข้อมูลการให้ความช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกเอกสารมาใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ความจริง



(Authenticity) ความถูกต้องเชื่อถือ (Credibility) การเป็นตัวแทน (Representativeness) และความหมาย (Meaning) (Scott, 1990, pp.1-2)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารโดยอาศัยข้อมูลและรายละเอียดที่ได้มีการศึกษาและบันทึกไว้โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเอกสาร (Documentary research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ครบคลุมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง แล้วนำมาสรุปและตีความต่อไป

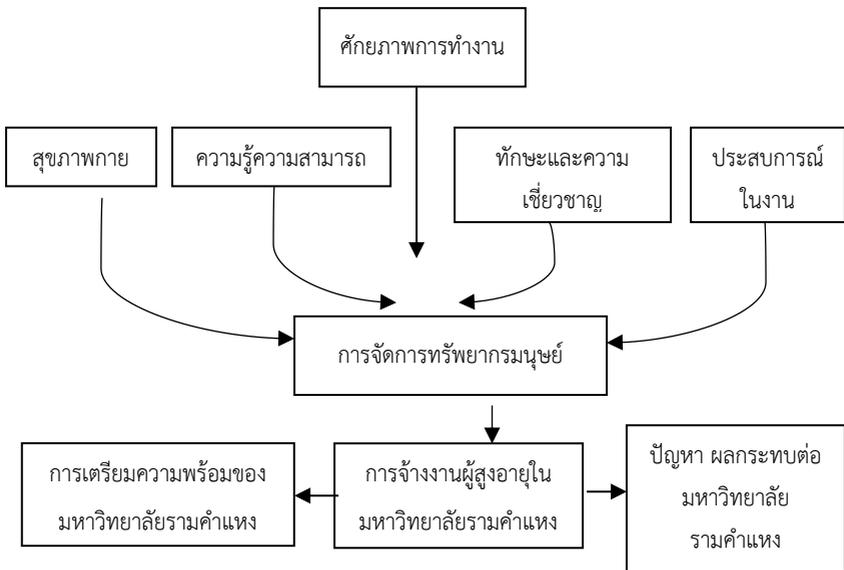
การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ด้วยการจำแนกและจัดระบบข้อมูล และหาความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันของข้อมูล รวมทั้งความหมายที่ปรากฏอยู่ในความเกี่ยวข้องนั้นออกมาเป็นผลการวิจัย สรุปข้อมูลและเนื้อหาจากการวิเคราะห์ นำผลการวิเคราะห์มาสรุป ตีความและนำเสนอในเชิงพรรณนาความ



กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดศักยภาพการทำงาน และสุขภาพของผู้สูงอายุ มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย





ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จากการศึกษพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุซึ่งเป็นข้าราชการที่เกษียณแล้ว มีงาน 2 กลุ่ม ที่มีความจำเป็นที่จะต้องจ้างให้ข้าราชการบำนาญกลุ่มนี้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงคือ ตำแหน่งอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และอีกกลุ่มคือ ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องจ้างเพราะว่าเป็นผู้มีประสบการณ์และปฏิบัติงานด้านนี้มาก่อนเกษียณ เช่น ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน เป็นต้น

ดังนั้น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงได้ออกประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ก.บ.ม.) เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจ้างผู้เกษียณอายุราชการ หรือบุคคลภายนอกเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัย สายวิชาการ พ.ศ.2563 และประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่อง วิธีการ และเงื่อนไขการจ้างอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร พ.ศ.2563 ตลอดจนระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหงว่าด้วยการจ้างผู้เกษียณอายุราชการเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยรามคำแหง สายปฏิบัติการ พ.ศ.2563 มีใจความสำคัญคือ การจ้างงานผู้เกษียณอายุนั้นไม่ใช่เป็นการรอบอัตรากำลังใหม่ แต่เป็นการรอบอัตราเต็มที่มีอยู่แล้ว เป็นกรอบอัตราว่างที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ ส่วนค่าจ้างให้เบิกจ่ายจากงบประมาณรายได้ของโครงการศึกษาภาคพิเศษ ทั้งนี้กองแผนงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทำการประเมินดูว่าอัตราพึงมีมากน้อยแค่ไหน มีการ



ประเมินกรอบอัตรากำลังเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว และทุกปีมีการขออัตรากำลังใหม่ โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณแผ่นดิน

การจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้านการทำงานสูง สามารถสร้างความได้เปรียบในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกตำแหน่งอธิการบดีจะเป็นผู้ประเมินก่อนว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะจ้างและมีคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นมาเป็นผู้ประเมินการจ้างอีกครั้งก่อนที่อธิการบดีจะเป็นผู้ลงนามอนุมัติ ในปัจจุบันตำแหน่งเจ้าหน้าที่บรรยายได้ไม่มีการจ้างแล้วในมหาวิทยาลัยรามคำแหง นอกจากนี้การจ้างผู้สูงอายุมหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการและค่าจ้างค่าตอบแทนเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้สูงอายุที่สุขภาพกายที่ดีและจะส่งผลให้สุขภาพจิตดีตามไปด้วย เพราะจะทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกกว่าตนเองมีคุณค่าที่สามารถช่วยทำงานให้องค์กรดีขึ้นได้

2. ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จากการศึกษาพบว่า การจ้างงานผู้สูงอายุจะส่งผลกระทบต่อในแง่บวก หรือผลดีมากกว่าผลเสียต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง แน่นนอนถ้ามีการจ้างมากก็ส่งผลกระทบต่องบประมาณรายจ่ายในมหาวิทยาลัย จึงต้องมีการควบคุมไม่ให้เกิน โดยกองแผนงานของมหาวิทยาลัยจะทำการประเมินอัตรากำลังเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว ส่วนการจ้างบรรจุตำแหน่งใหม่ต้องแล้วแต่ความเหมาะสม เพราะว่าในมหาวิทยาลัยรามคำแหงขาดแคลนตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง และตำแหน่งอาจารย์ต้องจ้างเพราะว่ามหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนใน



มหาวิทยาลัย ดังนั้น การจ้างจึงมีหลักเกณฑ์การจ้าง ไม่ว่าจะเป็นการจ้างประเภทไหนก็ตาม ก็ต้องมีหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการจ้างผู้เกษียณอายุราชการ รวมทั้ง กำหนดคุณสมบัติให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กระทรวงการคลังและ ก.บ.ม. กำหนด

3. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมในอนาคตเกี่ยวกับการจ้างผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงจะต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมในทุกหน่วยงานทุกองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยให้กองแผนงานตรวจสอบว่าทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีมากน้อยเพียงพอหรือขาดแคลนหรือไม่ และการจ้างผู้สูงอายุที่เกษียณราชการตำแหน่งวิชาการ ให้ดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัยของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่สิทธิของผู้เกษียณอายุขอให้มหาวิทยาลัยจ้าง โดยคณะกรรมการประจำของหน่วยงานเสนอความเห็นพร้อมเหตุผลและความจำเป็นให้จ้างตำแหน่งวิชาการตามกรอบอัตราว่างที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ และการจ้างตำแหน่งวิชาการมักจะมีปัญหาเรื่องตำรา ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ที่อาจารย์จะต้องเขียนตำราที่ใช้ในการเรียนการสอน แต่เนื่องจากมีความจำเป็นต้องจ้างและการจ้างผู้สูงอายุหรือผู้ที่มหาวิทยาลัยเคยจ้างเป็นอาจารย์มาแล้วหรือบุคคลภายนอกเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยรามคำแหงตำแหน่งวิชาการ ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ จะต้องมีความรู้และเงื่อนไข ดังนี้



1) มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
2) มีงานสอนชั้นปริญญาตรีหรือปริญญาโทขึ้นไปไม่น้อยกว่า 2 กระบวนวิชาต่อหนึ่งภาคการศึกษา

3) มีผลงานทางวิชาการอย่างใดอย่างหนึ่งในรอบ 5 ปีย้อนหลัง ดังนี้

3.1 มีผลงานวิจัย ไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง

3.2 มีผลงานแต่งหรือตำราหรือหนังสือ ไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง

3.3 มีบทความทางวิชาการ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง

ผลงานทางวิชาการจะต้องมีการตีพิมพ์เผยแพร่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้ในประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.)

4) ช่วยงานคณะและช่วยงานมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการจ้างผู้สูงอายุเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยตำแหน่งปฏิบัติการ ให้ดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มิใช่สิทธิของผู้เกษียณอายุขอให้มหาวิทยาลัยจ้างตามกรอบอัตราว่างที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ ส่วนคุณสมบัติของลูกจ้างมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามคุณวุฒิที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กระทรวงการคลังหรือคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ก.บ.ม.) กำหนด แต่ไม่เกินอัตราค่าจ้างที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้

นอกจากนี้ จะต้องมีภาระประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งตำแหน่งวิชาการและตำแหน่งปฏิบัติการ เพื่อต่อสัญญาจ้าง การจ้างผู้เกษียณอายุเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัย กรณีผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป ไม่ต้องทำสัญญาทดลองการปฏิบัติงาน



ให้ทำสัญญาที่ 2 ได้เลย ซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการทำสัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้างพนักงาน มหาวิทยาลัย พ.ศ.2562 โดยการทำสัญญาจ้างมีดังนี้

1. สัญญาจ้างที่ 1 ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี
2. สัญญาจ้างที่ 2 ระยะเวลาจ้าง 3 ปี
3. สัญญาจ้างที่ 3 ระยะเวลาจ้าง 5 ปี
4. สัญญาจ้างที่ 4 ระยะเวลาจ้าง 5 ปี

ในระหว่างสัญญาจ้างที่ 2 (3 ปี) จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานภายใน รอบสัญญาจ้างที่ 2 และเมื่อครบสัญญาจ้างที่ 2 แล้ว หากหน่วยงานประสงค์จะจ้าง ต่อให้เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาจ้างที่ 3, 4

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดศักยภาพการทำงาน และกฎหมายที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุในประเทศไทย รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย โดยกรมกิจการผู้สูงอายุ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่า ประเทศไทยมีประชากรทั้งสิ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 66.5 ล้านคน เฉพาะผู้สูงอายุมี 11.1 ล้านคน คิดเป็น 16.73% และประเทศไทยมีอัตราของผู้สูงอายุมากเป็นอันดับ 3 ในทวีปเอเชียรองจากประเทศญี่ปุ่นและประเทศเกาหลีใต้ ทั้งนี้ประเทศไทยเข้าสู่



สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ.2565 และในปี 2576 จะมีประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.9 ของประชากรทั้งประเทศ นอกจากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2567 พบว่าประเทศไทยในปัจจุบันมีผู้สูงอายุ 60 ปีทั่วประเทศ จำนวน 14,459 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 20.70 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าจะอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2577) ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society) โดยจะมีผู้สูงอายุจำนวน 18.68 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ของประชากรทั้งหมด (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2567)

จากตัวเลขทางสถิติของประชากรสูงอายุในประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่จะตามมาด้วยคือปัญหาสุขภาพของผู้สูงอายุ การแก้ปัญหาภัยอยู่เพียงบางกลุ่ม เช่น การจ่ายเบี้ยยังชีพคนชรา การจัดสวัสดิการต่าง ๆ แต่กลับไม่มีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่อยู่ในวัยทำงาน จึงเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังเกี่ยวกับผู้สูงอายุในประเทศไทยที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของชาติ รวมถึงการสร้างโอกาสในการทำงานของผู้สูงอายุ ส่งเสริมการจ้างแรงงานผู้สูงอายุ ต้องมีการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานและอายุการเกษียณรูปแบบและหลักเกณฑ์ทางกฎหมาย หน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญต่อการจ้างงานผู้สูงอายุ เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในงานและมีสุขภาพแข็งแรงได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุที่มองว่าปัจจุบันประชากรไทยที่มีอายุมากกว่า 60 ปีหรือคนที่เกษียณอายุแล้ว แต่ยังมีศักยภาพและสุขภาพที่ดีสามารถทำงานได้ ยังมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปโดยที่ความ



ต้องการทำงานนั้น จะมีเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ หรือเหตุผลอื่น ๆ ก็ตาม (อ้างถึง ในณัฐพร เทียนบุญ, 2564, หน้า 23-30) นอกจากนี้ สาเหตุที่ผู้สูงอายุยังคงทำงาน อยู่ต่อไป เนื่องจากผู้สูงอายุส่วนใหญ่ยังคงมีสุขภาพแข็งแรง มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์การทำงานสามารถเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ และไม่อยากเป็นภาระใครนั่นเอง

2. ศักยภาพการทำงาน (Performance potential) ในความหมายของ Daniela Lohaus และ Martin Kleinmann (2002, p.157) หมายถึง ความสามารถ ทั้งหมดของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความหมายนี้ แตกต่างจากในอดีตที่มองภาพลักษณ์ของผู้สูงอายุเป็นผู้อ่อนแอไม่สามารถทำงาน ได้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่แนวคิดนี้เปลี่ยนแปลงไปมากในปัจจุบัน ผู้สูงอายุ จำนวนมาก โดยเฉพาะในระบบราชการยังคงมีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถ ทางปัญญาที่เฉียบคม และที่สำคัญมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมา ตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากในคนรุ่นใหม่ ศักยภาพการทำงานนี้ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้และประสบการณ์ ผู้สูงอายุที่เคยทำงานในระบบราชการมา เป็นเวลานาน มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และ วัฒนธรรมขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับคน รุ่นใหม่ และเป็นທີ່ปรึกษาในงานที่ซับซ้อนได้เป็นอย่างดี

2.2 ทักษะและความเชี่ยวชาญ ผู้สูงอายุที่รับราชการบางตำแหน่งมีทักษะ โดยเฉพาะ เช่น ตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทางสูง มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มักจะสะสมทักษะและความรู้ที่ไม่สามารถ ทดแทนได้ง่าย ๆ ด้วยคนรุ่นใหม่



2.3 สุขภาพของผู้สูงอายุ ผู้สูงอายุที่ต้องการทำงานต่อจะต้องมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ รวมถึงยังคงมีความกระตือรือร้นและต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

จากแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของสมรภัทร์ รักษาทรัพย์ และคณะ (2551), งานวิจัยของวิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษฎา แสงวงดี (2555) และงานวิจัยของกานติมา วณิชดำรงศักดิ์ (2562) พบว่าในอดีตผู้สูงอายุมักเป็นผู้อ่อนแอไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้สูงอายุจำนวนมาก โดยเฉพาะในระบบราชการยังคงมีสุขภาพแข็งแรง มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงาน ตลอดจนทักษะและความเชี่ยวชาญที่ สัมมาตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งไม่สามารถหาได้ในคนรุ่นใหม่ รวมทั้งผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้ ความสามารถถ่ายทอดประสบการณ์แก่คนรุ่นใหม่และการทำงานมีผลต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจโดยช่วยให้รู้สึกว่าคุณค่าจากการทำประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงสอดคล้องกับมาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อรองรับ “สังคมสูงอายุ” ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่ให้ความสำคัญและได้เห็นชอบ “มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” ในการประชุมครั้งที่ 11/2561 เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 โดยมีหลักการ ดังนี้

3.1 ชำรงรักษาและเพิ่มขีดความสามารถของภาครัฐ ให้สามารถจัดทำ และให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้โครงสร้างประชากรมีการเปลี่ยนไปสู่สังคมสูงอายุ



3.2 กำลังคนภาครัฐมีขนาดและเพิ่มขีดความสามารถที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจของประเทศ โดยมาตรการนี้ ก.พ.กำหนดไว้ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรภาครัฐและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับสังคมสูงอายุ ได้แก่

3.2.1 มาตรการบริหารกำลังคนสูงอายุที่ยังคงรับราชการอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยข้าราชการสูงอายุมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ หรือความสามารถเฉพาะตัว และหาผู้อื่นมาปฏิบัติงานทดแทนได้ยาก ให้รับราชการต่อไป (อาจหมายถึงการขยายอายุราชการหรือการจ้างงานหลังเกษียณ) ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “ผู้สูงอายุ” ในภาพรวมคือ ผู้เกษียณอายุราชการแล้วในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีงานอยู่ 2 กลุ่ม ที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจ้างคือ 1) อาจารย์ประจำหลักสูตร และอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร 2) ผู้บริหาร จำเป็นต้องจ้างเพราะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการทำงานสูง และหาผู้อื่นปฏิบัติงานทดแทนได้ยาก เช่น รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน เป็นต้น

นอกจากนี้ สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า “การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ยังมีความจำเป็นเพราะว่า บุคลากรบางตำแหน่งในมหาวิทยาลัยรามคำแหงยังขาดแคลน โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง จึงจำเป็นต้องจ้างบุคลากรที่เกษียณไปแล้วมาปฏิบัติงานเป็นที่เลี้ยงส่งงาน และเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเป็นตำแหน่งสายปฏิบัติการให้ดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย ตามกรอบอัตราว่างที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ และ



สอดคล้องกับงานวิจัยของ Waldman and Avolio (1986) ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้สูงอายุจะสัมพันธ์กับอายุ หากเป็นงานระดับปฏิบัติการที่ประเมินผลงาน เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานจะลดลง ในทางตรงกันข้าม หากงานนั้นเป็นงานที่ใช้ประสบการณ์เชิงวิชาชีพ เมื่อพนักงานมีอายุเพิ่มขึ้น ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวและประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ผลการปฏิบัติดีขึ้นเช่นกัน

3.2.2 ศึกษา ทบทวน และพัฒนาระบบการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มจำนวนข้าราชการสูงอายุที่เพิ่มขึ้นและอัตราการสูญเสียข้าราชการในบางสายงาน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “ในการจ้างงานผู้สูงอายุ มีเงื่อนไขปัจจัยบางประการที่ไม่สามารถใช้ร่วมกันกับการจ้างงานวัยอื่น ๆ ได้ เช่น การทำงานที่มีการยืดหยุ่นเรื่องเวลา ภาระงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณากำหนดค่าจ้างค่าตอบแทน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถใช้เกณฑ์เดียวกันกับพนักงานใหม่ได้ จึงต้องมีการปรับวิธีการจ้างและเงื่อนไข รวมทั้งกรอบอัตรากำลังและงบประมาณ โดยกองแผนงานมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้วางแผนและกำหนดกรอบอัตรากำลังไว้และใช้งบประมาณรายได้ของโครงการศึกษาภาคพิเศษในการจ้างผู้สูงอายุ จึงมีความเหมาะสมกับเกณฑ์และความยืดหยุ่นในการจ้างงาน”

3.2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เพื่อให้มีบุคลากรขาดแคลนที่เพียงพอ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดและวิธีการจ้างงานข้าราชการที่เกษียณแล้วในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการจ้างงานทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ เป็นการจ้างงานผู้เกษียณราชการหรือผู้สูงอายุในรูปแบบลูกจ้างมหาวิทยาลัย ซึ่งจ้างตามคุณวุฒิที่



ก.พ.หรือ ก.บ.ม. กำหนดหรือตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ.2537 โดยอนุโลม (กระทรวงการคลัง, สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล, 2537) และจ้างตามประกาศมหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การจ้างผู้เกษียณอายุราชการหรือบุคคลภายนอกเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายวิชาการ พ.ศ.2563 และประกาศคณะกรรมการบริหารบุคคลมหาวิทยาลัยรามคำแหง เรื่อง วิธีการ และเงื่อนไขการจ้างอาจารย์ประจำหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร พ.ศ.2564 ตลอดจนระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหงว่าด้วยการจ้างผู้เกษียณอายุราชการเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ พ.ศ.2563 ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิภาพรรณ เจนสันติกุล (2564) ผลการวิจัยพบว่า มาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อรองรับสังคมสูงอายุ โดยเน้นระบบการบริหารงานบุคคลในการจ้างงานในภาครัฐเป็นการจ้างที่คำนึงถึง 1) ตำแหน่งงานที่มีความจำเป็น มีการขาดแคลน 2) ความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะงาน 3) การกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ แก้วปาน และคณะ (2563) การศึกษาพบว่า มีความเป็นไปได้ในการจ้างงานพยาบาลเกษียณอายุในการเป็นผู้จัดการระบบสุขภาพ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาลในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการขยายอายุการทำงานสำหรับพยาบาลเกษียณอายุที่ยังสามารถประกอบอาชีพได้ เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (Part time) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทยของวิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษฎดา แสงวงศ์ (2555)



3.2.4 ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่จะเกษียณอายุ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 6 และ 7 กล่าวว่า “ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้และทักษะบางด้านถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่า เพื่อให้คนรุ่นใหม่เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ รวมทั้งความต่อเนื่องของงาน เป็นการช่วยเหลือพนักงานรุ่นใหม่ให้มีความเข้าใจระบบงาน แก้ปัญหาของงานในระยะเวลาเปลี่ยนผ่านนี้ไปได้” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานติมา วณิชดำรงศักดิ์ (2562) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อการจ้างงานผู้สูงอายุคือ องค์ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้สูงอายุและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กล่าวขวัญ อดทน (2563) ผลการศึกษาพบว่าความคุ้มค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจในกรณีโครงการนำร่องการจัดจ้างผู้สูงอายุช่วยปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีความคุ้มค่าแก่องค์กร เพราะผู้สูงอายุเป็นแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์สูง สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

3.2.5 ทบทวนสายงานและปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้กำลังคน และรูปแบบการจ้างงานให้เหมาะสมกับภารกิจและบริบทที่เปลี่ยนไป แนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “การจ้างงานผู้สูงอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหงไม่มีความจำเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยสามารถจ้างบุคคลอื่นมาทำงานได้ แต่เพื่อสงเคราะห์ให้ผู้สูงอายุตามนโยบายของรัฐบาลที่ได้ดำเนินงานด้านผู้สูงอายุมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 โดยเริ่มต้นจากแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2525-



2544) ต่อมา มีแผนพัฒนาผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2545-2564) ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติที่กำหนดทิศทางการพัฒนาและดำเนินงานผู้สูงอายุในภาพรวม รวมทั้งประเทศไทยมีนโยบายสำคัญเกี่ยวกับผู้สูงอายุ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาประเทศฉบับปัจจุบัน ที่สนับสนุนให้ผู้สูงอายุเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับสังคมไทยที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแบบสมบูรณ์ (Aged Society) แล้ว จึงทำให้มีการจ้างผู้เกษียณอายุในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยพิจารณาจ้างผู้ที่มีประสบการณ์ มีผลงานที่สูง ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าและเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัย เป็นการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย” ซึ่งความเห็นนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของแก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และศุภชัย ศรีสุชาติ (2559) ที่ศึกษาการดำเนินโครงการการจ้างแรงงานสูงอายุอย่างเป็นระบบ พบว่า มีรูปแบบการจ้างงานที่แตกต่างกัน 4 รูปแบบคือ การขยายการเกษียณอายุการทำงาน การให้แรงงานเกษียณอายุไปตามเกณฑ์แล้วจ้างกลับเข้ามาใหม่ หรือการจ้างงานใหม่เลย และการใช้ระบบการจ้างงานหลายรูปแบบ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับภารกิจและสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชลธิชา อัครนิรันดร์ (2562) ที่ศึกษารูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุ โดยมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (2563) ได้เสนอผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุมี 2 รูปแบบคือ การจ้างงานแบบต่อเนื่องหลังจากครบอายุเกษียณที่อายุ 55 ปี ลักษณะงานเป็นงานภาคบริการ แคชเชียร์ ช่างการ และงานแม่บ้าน และการจ้างงานแบบจ้างใหม่สำหรับกลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป ลักษณะการจ้างเป็นแบบบางเวลาที่ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา



แต่พิจารณาที่สุขภาพความสามารถในการทำงานและประสบการณ์ของผู้สูงอายุ เป็นสำคัญ

3.2.6 ส่งเสริมให้ส่วนราชการตระหนักถึงความแตกต่างของช่วง อายุและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับความหลากหลายของ กำลังคน แนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 6 7 กล่าวว่า “ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ เพราะว่าบุคลากรที่ได้รับการจ้างงานต่อสามารถทำงานต่อเนื่องของงานได้ทันที และเป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือพนักงานรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน สามารถแก้ไขปัญหาของงานในช่วงระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนผ่านจากคนรุ่นเก่าสู่ คนรุ่นใหม่ ในขณะที่เดียวกันผู้สูงอายุจะต้องดูแลตนเองให้มีสุขภาพที่ดี โดย มหาวิทยาลัยได้จัดสวัสดิการด้านตรวจสุขภาพเป็นประจำทุกปีให้แก่บุคลากรทุกคน ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถทำงานมีรายได้และพึ่งตนเองได้อย่าง เหมาะสม การจ้างงานจะช่วยให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพกายที่ดีและส่งผลให้สุขภาพจิตดี ตามไปด้วย ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าที่สามารถช่วยทำงานในองค์กรดีขึ้นได้” ดังนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงควรเตรียมความพร้อมพนักงานมหาวิทยาลัยรุ่น ใหม่ในการเข้ามารับช่วงงานต่อ และงานบางงานต้องอาศัยประสบการณ์ในการ แก้ปัญหา ถึงแม้จะมีหลักเกณฑ์ กฎ และระเบียบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอยู่แล้วก็ ตาม แต่พนักงานมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ก็ต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ การ ฝึกอบรม ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และการมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน และให้คำแนะนำ จากการจ้างผู้สูงอายุที่เกษียณไปแล้วมาช่วยควบคู่กันไป และสอดคล้องกับ งานวิจัยของณัฐพร เทียนบุญ (2564) เรื่อง การพัฒนากฎหมายว่าด้วยการ



ส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ ผลการวิจัยพบว่า มีเพียงกำหนดให้ผู้สูงอายุมีสิทธิได้รับการคุ้มครองส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพหรือฝึกอาชีพที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ทำให้การดำเนินงานด้านการส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน และฝึกอาชีพของผู้สูงอายุขาดความชัดเจนและไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุ รวมทั้งไม่ได้กำหนดให้คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการดูแลและตรวจสอบการจ้างงานผู้สูงอายุ งานวิจัยนี้จึงเสนอให้แก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติการจ้างงานผู้สูงอายุให้ชัดเจน และจัดทำฐานข้อมูลแรงงานผู้สูงอายุ และแนวทางการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความแตกต่างของช่วงอายุของการจ้างผู้สูงอายุ ซึ่งงานวิจัยนี้จึงเป็นแบบอย่างให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงตระหนักถึงความแตกต่างของช่วงอายุและวางแผนทางการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับความหลากหลายของกำลังคน

3.2.7 การจัดอบรมสัมมนาต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ (Active Aging) และสามารถปฏิบัติงานในบริบทสังคมสูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้ที่สัมภาษณ์คนที่ 3, 4 กล่าวว่า “การจ้างงานผู้สูงอายุในตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นการจ้างงานผู้เกษียณอายุไม่ใช่เป็นการรอบอัตรากำลังใหม่ แต่เป็นการรอบอัตรว่างที่สภามหาวิทยาลัยรามคำแหงได้อนุมัติไว้ โดยการจ้างผู้ที่เกษียณอายุราชการหรือบุคคลภายนอกเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัยตำแหน่งวิชาการที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ต้องมีคุณสมบัติคือ 1) มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 2) มีงานสอนชั้นปริญญาโทขึ้นไปไม่น้อยกว่า 2 กระบวนวิชาต่อหนึ่งภาคการศึกษา 3) ต้องมีผลงานทางวิชาการ



อย่างน้อยหนึ่งในรอบ 5 ปีย้อนหลังคือ ผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง หรือตำรา
ไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง หรือบทความทางวิชาการไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง ส่วนตำแหน่ง
ปฏิบัติการให้ดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัยตาม
กรอบอัตราว่างที่สภามหาวิทยาลัยรามคำแหงได้อนุมัติไว้ โดยมีคุณวุฒิเป็นไปตาม
คุณวุฒิที่ ก.พ. กระทรวงการคลังหรือ ก.บ.ม.กำหนด ทั้งนี้ ทั้งตำแหน่งวิชาการและ
ปฏิบัติการจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทำสัญญาจ้าง มีระยะเวลาการ
จ้าง ดังนี้

สัญญาจ้างที่ 1	ไม่เกิน 1 ปี
สัญญาจ้างที่ 2	ระยะเวลา 3 ปี
สัญญาจ้างที่ 3	ระยะเวลา 5 ปี
สัญญาจ้างที่ 4	ระยะเวลา 5 ปี

กรณีการจ้างผู้สูงอายุที่เกษียณราชการเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัย และเป็นผู้
มีอายุ 60 ขึ้นไปไม่ต้องทำสัญญาการทดลองงาน ให้ทำสัญญาจ้างที่ 2 ได้เลย

นอกจากนี้ การเตรียมความพร้อมผู้สูงอายุให้มีศักยภาพนอกเหนือจาก
คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “ในอนาคต
มหาวิทยาลัยรามคำแหงจะต้องเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ
ดังนี้

1) ด้านกฎหมายและระเบียบ ปรับนโยบายการจ้าง ดูแลสิทธิประโยชน์ตาม
กฎหมาย กำหนดระเบียบการทำงานที่เหมาะสม



2) ด้านการพัฒนาองค์กร สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมิตร พัฒนาภาวะผู้นำที่เข้าใจความหลากหลาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ วางแผนการถ่ายทอดความรู้ สร้างความต่อเนื่องในการทำงาน

3) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ปรับปรุงพื้นที่การทำงานให้เหมาะสมจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ดูแลความปลอดภัย”

สรุป ปัจจุบันสถานการณ์การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศไทยสอดคล้องกับแนวคิดศักยภาพในการทำงานของผู้สูงอายุที่ยังสามารถทำงานต่อไปได้อันเนื่องมาจากการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง มีประสบการณ์ที่สะสมตลอดระยะเวลาการทำงาน จึงทำให้ผู้สูงอายุดังกล่าวมีความเชี่ยวชาญ สามารถจัดการกับความเครียดและแรงกดดันได้ดี มีวุฒิภาวะในการเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ และมีทักษะเฉพาะที่หายาก เช่น การนำเสนอแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างอันเกิดจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ช่วยให้การตัดสินใจมีความรอบคอบมากขึ้น เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน เช่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แพทย์ พยาบาล ครูอาจารย์ ที่มีการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ ผู้สูงอายุดังกล่าวมีความต้องการที่จะทำงานต่อไปเพื่อตอบแทนความต้องการพื้นฐานในชีวิตประจำวัน เช่น ค่าอาหาร ค่ายา ค่ารักษาและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้สูงอายุเมื่อเกษียณแล้วอาจรู้สึกโดดเดี่ยวหรือขาดการติดต่อกับสังคมภายนอก การทำงานช่วยให้ผู้สูงอายุมีการติดต่อกับผู้คนในสังคม ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือองค์กร ดังเช่นหน่วยงานราชการไทยได้มีการจ้างงานผู้เกษียณอายุให้ยังคงทำงานต่อไปในรูปแบบการจ้างเป็นลูกจ้าง รวมถึงการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุออกไป มี



การออกระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านกฎหมาย เพื่อรองรับการจ้างงานผู้สูงอายุควบคู่ไปกับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการทำงานของผู้สูงอายุด้วย

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ ความรู้ ทักษะที่สั่งสมของผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนระบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การลดภาระงบประมาณ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุยังคงมีงานทำและมีรายได้ จะช่วยลดภาระงบประมาณภาครัฐในด้านสวัสดิการและบำนาญลงได้บางส่วน

3) การแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การดึงผู้สูงอายุที่มีศักยภาพกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานจะนำไปสู่การพัฒนา นโยบายและมาตรการที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเป็นสังคมสูงวัย และรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร

4) การจ้างงานผู้สูงอายุในระบบราชการไทยไม่ได้เป็นเพียงการให้โอกาสแก่ผู้สูงอายุเท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับประเทศไทยในระยะยาว

5) ออกแบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม พร้อมกับจัดสวัสดิการเฉพาะวัย เช่น ประกันสุขภาพ การทำงานแบบยืดหยุ่น การทำงานแบบ part-time



เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการคลัง สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล. (2537). *ระเบียบ*

กระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ.2537.

สืบค้นวันที่ 9 มิถุนายน 2568. จาก <http://hr.psu.ac.th>.

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2567). *สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์.*

สืบค้นวันที่ 30 พฤษภาคม 2568. จาก <https://www.facebook.com>

กานติมา วณิชดำรงศักดิ์. (2562). *ปัจจัยการต่ออายุงานของผู้สูงอายุในองค์กร:*

กรณีศึกษา สำนักงานมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หลักสูตร

ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กล่าวขวัญ อดทน. (2563). *ความคุ้มค่าของการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กร*

รัฐวิสาหกิจ: ศึกษากรณี โครงการนำร่องการ จัดจ้างผู้สูงอายุช่วย

ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Airport Senior Ambassador-

ASA). สารนิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล และ ศุภชัย ศรีสุชาติ. (2559). *ถอดบทเรียนสถาน*

ประกอบการที่มีการจ้าง แรงงานสูงวัย. กรุงเทพมหานคร, มูลนิธิ

สถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.



- ชลธิชา อิศวนิรันดร. (2562) *โครงการรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนของไทย: ความยืดหยุ่น ผลผลิตภาพและการคุ้มครอง*. วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพร เทียนบุญ. (2564). *การพัฒนากฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ*. สืบค้นวันที่ 9 มิถุนายน 2568. จาก <https://dspace.spu.ad.th/items/Tae6eb56-e72b-40ff-8c66-489af87>
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2564). *การจ้างงานผู้สูงอายุ หลักการและการนำไปปฏิบัติในงานภาครัฐ และงานภาคเอกชน*. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 38 (1). 201-213.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2563). *การศึกษารูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุใน ภาคเอกชนของ ไทย: ความยืดหยุ่น ผลผลิตภาพและการคุ้มครอง*. สืบค้นวันที่ 20 ตุลาคม 2567. จาก <https://thaitgri.org/?p=39181>.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษดา แสงวดี. (2555). *ข้อเสนอเชิงนโยบายในการแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย*. สืบค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2567. จาก <https://he02tcj-thaijo.org>
- วันเพ็ญ แก้วปาน และคณะ. (2563). *สถานการณ์การจ้างพยาบาลเกษียณอายุในโรงพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. *วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข*, 14 (4). 417-430.



สมรักษ์ รักษาทรัพย์, ถวิล นิลใบ และนนุช อินทรวีเศษ. (2551). การวิจัยเรื่อง
โครงการนำร่อง ศึกษาความเหมาะสมในการทำงานของแรงงานหลัง
เกษียณอายุ. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.

Lohaus, D. & Kleinmann, M. (2002). *Analysis of Performance Potential*.
Retrieved June 10, 2025 from <https://journal.Bkkthon.ac.th>

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of human motivation*. Psychological Review.

Scott. 1. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social
research*. Polity press: Cambridge.

Shafritz, J.M., & Ott, J.S. (2001). *Classic of Organization Theory*. (Fifth
Edition) Orlando: Harcourt College Publishes.

Waldman, D.A. & Avolio, B.J. (1986). *A meta-analysis of age differences in
job performance*. Retrieved June 10, 2025 from
<https://www.researchgate.net>.



ผู้ให้สัมภาษณ์การวิจัย

- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (2567) ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
สัมภาษณ์. พฤศจิกายน 29
กรรมการสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง
รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัย
รามคำแหง
ประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (2567) รองอธิการบดีฝ่ายศิษย์เก่าและชุมชนสัมพันธ์
สัมภาษณ์. พฤศจิกายน 29
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (2567) คณบดีคณะพัฒนารัฐวิธานมนุษย์ สัมภาษณ์.
พฤศจิกายน 29
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (2567) อาจารย์ประจำหลักสูตรคณะรัฐศาสตร์ สัมภาษณ์.
พฤศจิกายน 30
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (2567) นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สัมภาษณ์.
พฤศจิกายน 30
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 (2567) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สัมภาษณ์.
พฤศจิกายน 30
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 (2567) บุคลากรปฏิบัติการ สัมภาษณ์. พฤศจิกายน 30