

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อเสริมสร้างความพร้อมรับการทำงานของผู้สูงอายุ ในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ

A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR ENHANCING EMPLOYABILITY OF THE AGING POPULATION IN SMART INDUSTRIES

พรชวรณ สุขสมวัฒน์¹ และ กฤษฏา มุฮัมมัด^{2*}

Patsawan Suksomwat¹ and Kritsada Muhammad^{2*}

Received 21 May 2026

Revised 15 June 2026

Accepted 24 June 2026

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ - บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรหลักที่นำมาใช้ในการสร้างแบบจำลองเชิงบูรณาการต้นแบบนวัตกรรมทางสังคม และนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในที่ส่งผลต่อความพร้อมรับการทำงานของผู้สูงอายุในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร - องค์กรต้องมีการบริหารจัดการด้านอายุอย่างเป็นระบบ โดยแก้ปัญหาเฉพาะบุคคลคำนึงถึงความต้องการและข้อจำกัด การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับสรีระ (Ergonomics) การกำหนดรูปแบบงานที่ยืดหยุ่น ในขณะที่ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องบูรณาการความร่วมมือเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อกำลังแรงงานสูงวัย ทั้งการเปลี่ยนทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ การป้องกันการเลือกปฏิบัติทางอายุ (Ageism) และการส่งเสริมให้เกิดธุรกิจต้นแบบ (Aging Business Model) ที่รองรับกลุ่มผู้เกษียณอายุที่ต้องการทำงาน

ข้อจำกัดในการวิจัย - บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่พัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานเชิงทฤษฎีจากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม จึงยังไม่มี การทดสอบเชิงประจักษ์ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำเสนอยังเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่ควรได้รับการทดสอบและยืนยันด้วยข้อมูลภาคสนามในการวิจัยระยะต่อไป

คำสำคัญ: ความพร้อมรับการทำงานของ ผู้สูงอายุ อุตสาหกรรมอัจฉริยะ

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

Faculty of Management Science Phranakorn Si Ayutthaya Rajabhat University.

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

*Corresponding Author, Email: kritsada_m@rmutt.ac.th

Abstract

Purpose – This academic article aims to conduct a literature review to analyze and synthesize the key variables employed in developing a prototype integrated social innovation model. It further proposes the relationships between exogenous latent variables and endogenous latent variables that influence the employability readiness of the aging population in the era of smart industry.

Managerial implications - Organizations should implement systematic age management practices by addressing individual-specific issues while considering the needs and limitations of older workers. This includes providing ergonomically appropriate work environments and establishing flexible work arrangements. Meanwhile, the government and relevant agencies should integrate collaborative efforts to create a supportive ecosystem for the aging workforce through promoting positive attitudes toward older adults, preventing age discrimination (ageism), and encouraging the development of aging business models that accommodate retired individuals who wish to remain employed.

Research limitations - This is a conceptual academic article that develops a framework and theoretical hypotheses based on a synthesis of the literature; therefore, it has not yet been empirically tested. The proposed relationships among the variables remain theoretical propositions that should be examined and validated with field data in future research.

Keyword: Employability Readiness, Aging Population, Smart Industries

บทนำ

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมและประชากรที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกลุ่มประชากรไปสู่กลุ่มผู้สูงอายุที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 โดยมีสัดส่วนผู้สูงอายุนับร้อยละ 20 - 30 ของประชากรทั้งหมด และคาดการณ์ว่าจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด (Super-aged Society) ในอีก 10-18 ปีข้างหน้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ถือว่ารวดเร็วมากเมื่อเทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว (Chewasopit, 2019; Joemkhunthod, 2024) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทยที่นำไปสู่สังคมสูงอายุอย่างรวดเร็ว นั้น มีสาเหตุหลักมาจากการลดลงอย่างต่อเนื่องของอัตราการเกิดและภาวะเจริญพันธุ์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านสาธารณสุขและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทำให้อัตราการเสียชีวิตลดลงและอายุขัยเฉลี่ยของประชากรยืนยาวขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรในยุคปัจจุบันชี้ให้เห็นว่าสังคมกำลังเผชิญกับภาวะที่ต้องปรับตัวเพื่อรองรับผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ นำมาซึ่งความจำเป็นในการพัฒนานโยบายและกลไกสนับสนุนให้ผู้สูงอายุสามารถดำรงชีวิตและทำงานต่อไปในสังคมได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางเศรษฐกิจและตลาดแรงงานในหลายมิติอย่างมีนัยสำคัญ การลดลงของสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและผลผลิตการผลิตโดยรวมของประเทศ เป็นผลกระทบโดยตรงที่นำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในหลายภาคส่วน (Chawanote et al., 2016) ปัญหาแรงงานในภาคอุตสาหกรรมของไทยมีความซับซ้อนและเกิดจากหลายสาเหตุร่วมกัน โดยโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปจำนวนแรงงานรุ่นใหม่ลดลงและแรงงานผู้สูงอายุมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ทำให้ภาคอุตสาหกรรมต้องการการบริหาร

จัดการแรงงานกลุ่มนี้อย่างมีประสิทธิภาพ (Khammadee et al., 2017) ในขณะเดียวกัน การขาดแคลนแรงงานยังนำไปสู่ความจำเป็นในการพึ่งพาแรงงานต่างด้าวเพื่อชดเชยแรงงานในประเทศ ซึ่งการพึ่งพาแรงงานต่างด้าวในระดับที่สูงอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของระบบแรงงาน และลดแรงจูงใจในการลงทุนพัฒนาทักษะของผู้สูงอายุในประเทศ นอกจากนี้ เมื่อผู้สูงอายุจำนวนมากยังคงทำงานอยู่ในภาคแรงงานนอกระบบที่ขาดการคุ้มครองและมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการยังชีพ การสนับสนุนให้ผู้สูงอายุเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจึงเป็นการลดภาระด้านการคลังของรัฐบาล และรักษาผลิตภาพโดยรวมของประเทศ

ในขณะเดียวกัน ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคอุตสาหกรรม 4.0 หรือยุคของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Smart Industries) ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิวัติเทคโนโลยีที่รวดเร็วและต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Rosner, 2020) การเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะตลาดแรงงาน ซึ่งคาดว่าจะมีงานจำนวนมากถึง 85 ล้านตำแหน่งหายไปจากโลกนี้ โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจและใช้ทักษะต่ำ พร้อมกันนั้นก็จะเกิดงานใหม่ถึง 97 ล้านตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะใหม่ เพื่อรองรับเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Zahidi, 2020) พลวัตของสถานที่ทำงานสมัยใหม่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สร้างความท้าทายใหม่ ๆ ให้กับพนักงานที่ต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และข้อกำหนดทักษะใหม่ ๆ ตลอดอาชีพการงาน ผู้สูงอายุจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อคงความสามารถในการแข่งขัน และหลีกเลี่ยงการถูกทอดทิ้งในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

ดังนั้น การเตรียมตัวสำหรับยุคอุตสาหกรรม 4.0 จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะกลุ่มประชากรสูงวัย ที่ต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเสริมสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ การพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุให้มีความพร้อมในการจ้างงาน (Employability) ด้วยการปรับทักษะ (Reskilling) ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกอบรมให้เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และการยกระดับทักษะ (Upskilling) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้มีทักษะสูงขึ้นในงานปัจจุบัน จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน (Chakma & Chaijinda, 2020) เพื่อคงไว้ซึ่งกำลังแรงงานที่มีประสิทธิภาพและรักษาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

แม้ที่ผ่านมาจะมีการศึกษาความพร้อมรับการจ้างงาน (Employability) และแนวคิดพลุดพลัง (Active Aging) อย่างกว้างขวาง แต่งานส่วนใหญ่ยังพิจารณาปัจจัยเหล่านี้แบบแยกส่วน กล่าวคือ มุ่งเน้นเฉพาะคุณลักษณะหรือทุนของตัวบุคคล หรือมุ่งเน้นเฉพาะอุปสรรคเชิงโครงสร้างเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และมักศึกษาในบริบทแรงงานทั่วไปมากกว่าบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Industry 4.0) ที่ลักษณะงานและความต้องการทักษะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังขาดกรอบแนวคิดที่อธิบาย “กลไกการส่งผ่าน” (Mediating Mechanism) อย่างเป็นระบบว่าคุณลักษณะของงานและของผู้สูงอายุถูกแปลงไปสู่ผลลัพธ์การจ้างงานทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศได้อย่างไร ช่องว่างดังกล่าวทั้งเชิงประจักษ์ (Research Gap) และเชิงทฤษฎี (Theoretical Gap) จึงเป็นเหตุผลสำคัญของการพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการในบทความนี้ ซึ่งมีจุดต่างจากโมเดลเดิม คือ การวางความพร้อมรับการจ้างงานเป็นตัวแปรส่งผ่านศูนย์กลาง (Central Mediator) ที่เชื่อมโยงทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยอุปสรรคเข้าด้วยกันภายในบริบทอุตสาหกรรมอัจฉริยะของประเทศไทย

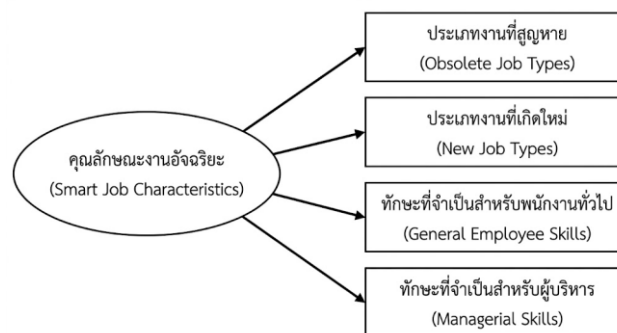
บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแบบจำลองเชิงบูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค และส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมถึงการวิเคราะห์คุณลักษณะงานอัจฉริยะ คุณลักษณะผู้สูงอายุ ปัญหาอุปสรรค กลยุทธ์เสริมความพร้อม ความพร้อมรับการจ้างงาน และผลกระทบการจ้างงาน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่สามารถยกระดับการพึ่งพาตนเองและสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่ประชากรสูงวัยในประเทศไทย ทั้งนี้ บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิด (Conceptual Paper) ที่พัฒนา

กรอบแนวคิดและสมมติฐานเชิงทฤษฎีจากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม มิใช่บทความวิจัยเชิงประจักษ์ จึงยังไม่มี การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม โดยกรอบแนวคิดที่นำเสนอจัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐาน สำหรับการทดสอบเชิงประจักษ์ในการวิจัยระยะต่อไป

องค์ประกอบของกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ

ในส่วนนี้เป็นการสังเคราะห์ตัวแปรหลักที่ใช้สร้างกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ โดยใช้แนวทางการ ทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Review) ซึ่งรวบรวมเอกสารวิชาการ บทความ ทฤษฎี และ งานวิจัยที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูลทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมรับการจ้างงานของผู้สูงอายุใน บริบทอุตสาหกรรมอัจฉริยะ จากนั้นวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อค้นพบที่สอดคล้องและขัดแย้งกัน เพื่อสกัดตัวแปรแฝง (Latent Variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ที่จะนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบของ กรอบแนวคิด โดยมีรายละเอียดของแต่ละตัวแปรดังนี้

1. คุณลักษณะงานอัจฉริยะ (Smart Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะของงานและ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคอุตสาหกรรม 4.0 จากการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (Gamberini & Pluchino, 2024) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ประเภทงานที่สูญหาย (Obsolete Job Types) คือ งานซ้ำซากที่ จะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ (Zahidi, 2020) (2) ประเภทงานที่เกิดใหม่ (New Job Types) คือ งานที่ซับซ้อน และต้องการทักษะใหม่จากการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (3) ทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานทั่วไป (General Employee Skills) คือ ทักษะคิดวิเคราะห์ ดิจิทัล การสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Mihalcea, 2017) และ (4) ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร (Managerial Skills) คือ ทักษะเชิงกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและ ขับเคลื่อนนวัตกรรม (Ranasinghe et al., 2024) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรคุณลักษณะงานอัจฉริยะได้ดังภาพที่ 1

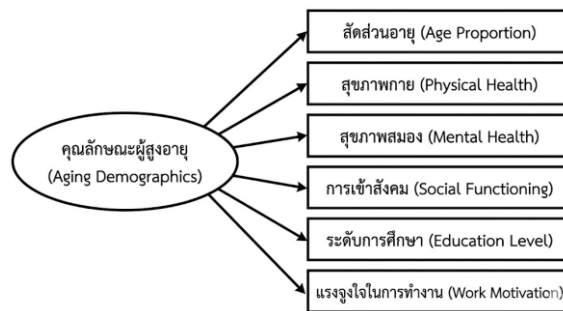


ภาพที่ 1 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรคุณลักษณะงานอัจฉริยะ

หมายเหตุ. สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

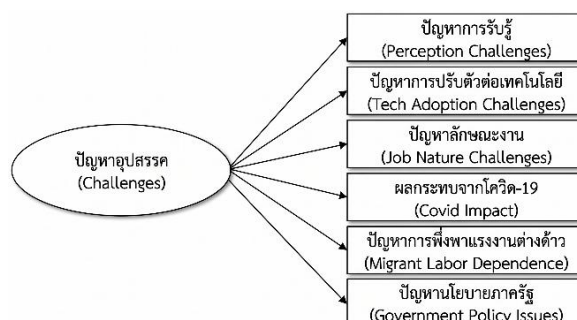
2. คุณลักษณะผู้สูงอายุ (Aging Demographics) หมายถึง ทุนมนุษย์และทรัพยากรระดับบุคคล (Individual-level Human Capital) ที่ผู้สูงอายุมีอยู่ ซึ่งสะท้อนสมรรถนะและความพร้อมพื้นฐานในการปรับตัว และพัฒนาทักษะใหม่ในบริบทอุตสาหกรรม 4.0 โดยพิจารณาในเชิงระดับหรือสถานะของบุคคล (วัดได้ในเชิงบวก) ตามแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สัดส่วนอายุ (Age Proportion) คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่สะท้อนแนวโน้มกำลังแรงงาน (Chewasopit, 2019) (2) สุขภาพกาย (Physical Health) คือ สมรรถนะทางร่างกายที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (3) สุขภาพสมอง (Mental Health) คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเรียนรู้เทคโนโลยี (Rinsky-Halivni

et al., 2022) (4) การเข้าสังคม (Social Functioning) คือ ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Sippli et al., 2021) (5) ระดับการศึกษา (Education Level) คือ รากฐานความรู้ที่ส่งผลต่อการปรับทักษะ (Reskilling) (Madsen, 2025) และ (6) แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) คือ ความตั้งใจทำงานต่อหลังเกษียณและการเปิดรับการฝึกทักษะใหม่ (Ilmarinen, 2001; Pechdin & Assavanirandom, 2023) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรคุณลักษณะผู้สูงอายุได้ดังภาพที่ 2



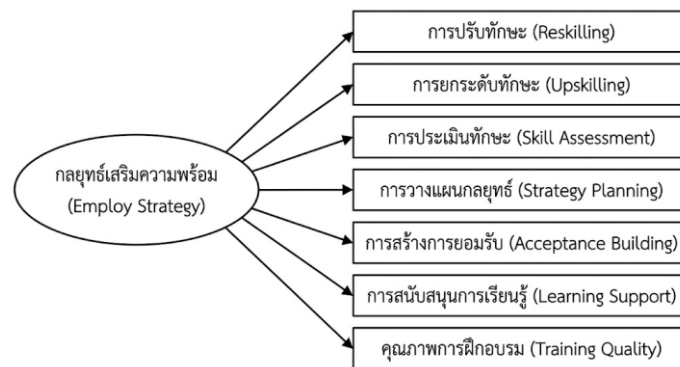
ภาพที่ 2 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรคุณลักษณะผู้สูงอายุ
 หมายเหตุ. สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

3. ปัญหาอุปสรรค (Challenges) หมายถึง อุปสรรคเชิงบริบทและเชิงโครงสร้างภายนอกที่ก่อให้เกิดความยากลำบากในการเสริมสร้างความพร้อมรับการจ้างงานของผู้สูงอายุในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Best Aged project, 2023) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ปัญหาการรับรู้ (Perception Challenges) คือ อคติทางอายุและภาพเหมารวมที่กีดกันผู้สูงอายุจากตลาดแรงงาน (Krajčáková & Vojtovič, 2017) (2) ปัญหาการปรับตัวต่อเทคโนโลยี (Tech Adoption Challenges) คือ ช่องว่างทักษะและความกลัวในการใช้เทคโนโลยีใหม่ (Jaqua & Karkas, 2024) (3) ปัญหาลักษณะงาน (Job Nature Challenges) คือ โครงสร้างงานที่เปลี่ยนไปและต้องการทักษะซับซ้อนขึ้น (4) ผลกระทบจากโควิด-19 (Covid Impact) คือ ความไม่แน่นอนที่เร่งการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (5) ปัญหาการพึ่งพาแรงงานต่างด้าว (Migrant Labor Dependence) คือ การลดแรงจูงใจของนายจ้างในการพัฒนาทักษะผู้สูงอายุ และ (6) ปัญหานโยบายภาครัฐ (Government Policy Issues) คือ ความไม่เอื้ออำนวยและขาดการบูรณาการระหว่างภาครัฐและเอกชน (Barrela et al., 2025; Chen et al., 2025) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรปัญหาอุปสรรคได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรปัญหาอุปสรรค
 หมายเหตุ. สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

4. กลยุทธ์เสริมความพร้อม (Employ Strategy) หมายถึง แนวทางและมาตรการพัฒนาศักยภาพของประชากรให้พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ โดยเน้นทักษะด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Li, 2024) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การปรับทักษะ (Reskilling) คือ การฝึกทักษะใหม่เพื่อปฏิบัติบทบาทที่ต่างจากเดิม (2) การยกระดับทักษะ (Upskilling) คือ การพัฒนาทักษะเดิมให้รองรับงานที่ซับซ้อนขึ้น (Gamberini & Pluchino, 2024) (3) การประเมินทักษะ (Skill Assessment) คือ การระบุช่องว่างทักษะเพื่อกำหนดทิศทางการฝึกอบรม (4) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) คือ การใช้ข้อมูลการประเมินกำหนดนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Cedefop, 2020) (5) การสร้างการยอมรับ (Acceptance Building) คือ การสื่อสารเพื่อลดอคติและสร้างความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงทักษะ (Chakma & Chaijinda, 2020) (6) การสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Support) คือ การช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจและสังคมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (7) คุณภาพการฝึกอบรม (Training Quality) คือ เนื้อหาและการสอนที่ทันสมัยสอดคล้องกับตลาดแรงงาน (Cedefop, 2020; Ranasinghe et al., 2024) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรกลยุทธ์เสริมความพร้อมได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรกลยุทธ์เสริมความพร้อม
หมายเหตุ: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

5. ความพร้อมรับการจ้างงาน (Employability) หมายถึง ความสามารถของผู้สูงอายุในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน รักษาและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง พร้อมปรับตัวตามความต้องการของตลาดแรงงานในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Pechdin & Assavanirandorn, 2023) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ทักษะความรู้ (Skills Knowledge) คือ ความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่ตอบสนองตลาดแรงงานยุคใหม่ (Ranasinghe et al., 2024) (2) ความสามารถในการได้งาน (Job Acquisition) คือ ความสามารถในการเข้าสู่ตลาดแรงงานและได้รับการจ้างงาน (Pechdin et al., 2025) (3) ความสามารถในการคงงาน (Job Retention) คือ การรักษาตำแหน่งงานไว้ได้ในระยะยาว (Nicholson & Mayho, 2016) และ (4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) คือ โอกาสในการเติบโตและพัฒนาตำแหน่งหน้าที่เมื่ออายุเพิ่มขึ้น (Goštautaitė & Šerelytė, 2024) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรความพร้อมรับการจ้างงานได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรความพร้อมรับการจ้างงาน

หมายเหตุ. สักราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

6. ผลกระทบการจ้างงาน (Employment Impact) หมายถึง ผลลัพธ์เชิงบวกจากการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ ซึ่งสร้างคุณค่าและลดภาระการพึ่งพิงทางเศรษฐกิจทั้งระดับองค์กรและสังคม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผลผลิตโดยรวม (Overall Productivity) คือ ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการรักษาแรงงานสูงอายุที่มีประสพการณ์ (Samorodov, 1999) (2) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) คือ ภาพลักษณ์ที่ดีจากการบริหารแรงงานอย่างไม่เลือกปฏิบัติ (Otaganon, 2019) (3) ลดต้นทุนการว่างงาน (Unemployment Cost Reduction) คือ การลดภาระกองทุนประกันสังคมและค่าดูแลสุขภาพ (OECD, 2023) (4) เศรษฐกิจของประเทศ (National Economy) คือ การนำทุนมนุษย์กลับมาใช้เพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Chen et al., 2025) และ (5) สวัสดิการสังคม (Social Welfare) คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตและดัชนีพฒพลัง (Active Aging) ของผู้สูงอายุ (Otaganon, 2019) ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรผลกระทบการจ้างงานได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรผลกระทบการจ้างงาน

หมายเหตุ. สักราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสมมติฐานเชิงทฤษฎี

จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์องค์ความรู้ในประเด็นก่อนหน้า ผู้วิจัยได้นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในที่ส่งผลต่อความพร้อมรับการจ้างงานของผู้สูงอายุในยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ โดยสามารถเรียบเรียงและกำหนดเป็นสมมติฐานเชิงทฤษฎีจำนวน 9 สมมติฐาน ซึ่งมีทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุน ทั้งนี้ สมมติฐานทั้ง 9 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ อิทธิพลทางตรง

(Direct Effects) จำนวน 5 ข้อ (H1–H5) และอิทธิพลส่งผ่านหรือทางอ้อม (Indirect/Mediated Effects) จำนวน 4 ข้อ (H6–H9) โดยกลุ่มอิทธิพลส่งผ่านอธิบายบทบาทของกลยุทธ์เสริมความพร้อมและความพร้อมรับการจ้างงานในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. อิทธิพลของคุณลักษณะงานอัจฉริยะ (Influence of Smart Job Characteristics)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและลักษณะงานอัจฉริยะ ส่งผลให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์เสริมความพร้อม เพื่อให้ประชากรสูงอายุสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานและปรับตัวได้ดีขึ้น (Fugate et al., 2004) เมื่อคุณลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องอาศัยกลยุทธ์การปรับและยกระดับทักษะเข้ามาเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) เพื่อแปลงความท้าทายไปสู่ความพร้อมรับการจ้างงาน และส่งผลเชิงบวกต่อเนื่องไปยังผลลัพธ์การจ้างงานในภาพรวม (Nicholson et al., 2017) ความสัมพันธ์นี้อธิบายได้ด้วยทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ซึ่งมองว่าการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของงานเป็นแรงผลักดันให้เกิดการลงทุนพัฒนาทักษะ และทักษะที่พัฒนาขึ้นนี้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ที่แปลงคุณลักษณะของงานไปสู่ความพร้อมรับการจ้างงานและผลลัพธ์การจ้างงาน นำไปสู่การตั้งสมมติฐานเชิงทฤษฎีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): คุณลักษณะงานอัจฉริยะ (SMJC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์เสริมความพร้อม (EMST)

สมมติฐานที่ 6 (H6): กลยุทธ์เสริมความพร้อม (EMST) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานอัจฉริยะ (SMJC) กับความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL) กล่าวคือ SMJC มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ EMPL โดยส่งผ่าน EMST

สมมติฐานที่ 7 (H7): กลยุทธ์เสริมความพร้อม (EMST) และความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL) ทำหน้าที่ส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานอัจฉริยะ (SMJC) กับผลกระทบการจ้างงาน (EMIM) แบบเป็นลำดับ (Serial Mediation) กล่าวคือ SMJC มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ EMIM โดยส่งผ่าน EMST และ EMPL ตามลำดับ

2. อิทธิพลของคุณลักษณะผู้สูงอายุ (Influence of Aging Demographics) สถานะและลักษณะ

ของผู้สูงอายุ เช่น สุขภาพกาย สุขภาพสมอง และแรงจูงใจ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน (Tight, 2023) การที่ผู้สูงอายุมีคุณลักษณะเชิงบวกไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการได้งานและคงงานของตนเอง แต่ยังส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลลัพธ์การจ้างงานในระดับสังคม เช่น การลดภาระการพึ่งพิง (Froehlich et al., 2020) ความสัมพันธ์นี้อาศัยทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่มองว่าสุขภาพ แรงจูงใจ และระดับการศึกษาของผู้สูงอายุเป็นทุนมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่บุคคลสะสมและนำมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการได้งานและคงงาน นำไปสู่การตั้งสมมติฐานเชิงทฤษฎีดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2): คุณลักษณะผู้สูงอายุ (AGDE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL)

สมมติฐานที่ 8 (H8): ความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้สูงอายุ (AGDE) กับผลกระทบการจ้างงาน (EMIM) กล่าวคือ AGDE มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ EMIM โดยส่งผ่าน EMPL

3. อิทธิพลของปัญหาอุปสรรค (Influence of Challenges) ปัญหาอุปสรรค โดยเฉพาะการ

ปรับตัวต่อเทคโนโลยี อนาคตทางอายุ และนโยบายภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวย มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความพร้อมรับการจ้างงานและลดความสามารถในการเข้าสู่และรักษางาน (Cheng et al., 2022) เมื่อมีข้อจำกัดหรือ

ปัญหาอุปสรรคสูงขึ้น ความพร้อมในการจ้างงานจะลดลง ซึ่งในทางกลับกันจะลดทอนผลกระทบเชิงบวกต่อการจ้างงานโดยรวมของประเทศ (Contage & França, 2024) ในทางกลับกัน ปัญหาอุปสรรคเชิงโครงสร้างเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นข้อจำกัดภายนอกที่ขัดขวางการแปลงทุนมนุษย์ของผู้สูงอายุไปสู่ความพร้อมรับการจ้างงานตามตรรกะของทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย การใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ย่อมลดลง นำไปสู่การตั้งสมมติฐานเชิงทฤษฎีดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3): ปัญหาอุปสรรค (CHAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL)

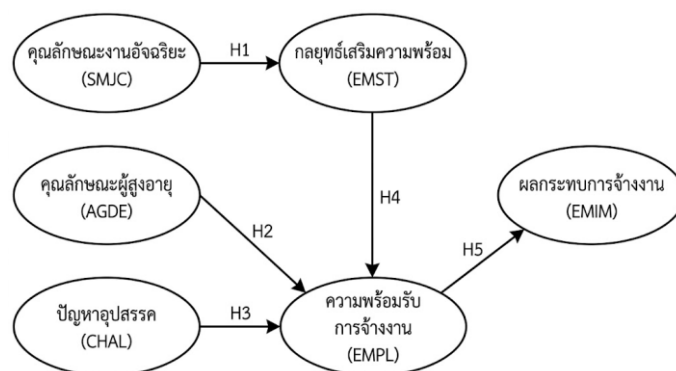
สมมติฐานที่ 9 (H9): ความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาอุปสรรค (CHAL) กับผลกระทบการจ้างงาน (EMIM) กล่าวคือ CHAL มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อ EMIM โดยส่งผ่าน EMPL

4. อิทธิพลของกลยุทธ์และความพร้อมรับการจ้างงาน (Influence of Strategy and Employability)

การพัฒนากลยุทธ์เสริมความพร้อม เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับทักษะ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเสริมสร้างความพร้อมรับการจ้างงานของผู้สูงอายุ (Gedye & Beaumont, 2018) ซึ่งความพร้อมและความสามารถของบุคคลในการเข้าสู่และดำรงตำแหน่งงานนี้ จะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ด้านการจ้างงาน เช่น การลดปัญหาการกีดกันตามอายุ และการเพิ่มอัตราการจ้างงาน ซึ่งช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม (McQuaid & Lindsay, 2005) แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่มองการพัฒนาและยกระดับทักษะเป็นการลงทุนซึ่งเพิ่มความพร้อมรับการจ้างงานและนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านการจ้างงานในภาพรวม นำไปสู่การตั้งสมมติฐานเชิงทฤษฎีดังนี้

สมมติฐานที่ 4 (H4): กลยุทธ์เสริมความพร้อม (EMST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL)

สมมติฐานที่ 5 (H5): ความพร้อมรับการจ้างงาน (EMPL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลกระทบการจ้างงาน (EMIM)



หมายเหตุ: H1–H5 เป็นอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) ส่วน H6–H9 เป็นอิทธิพลส่งผ่าน/ทางอ้อม

(Indirect Effects) ตามเส้นทางดังนี้ H6: SMJC→EMST→EMPL, H7:

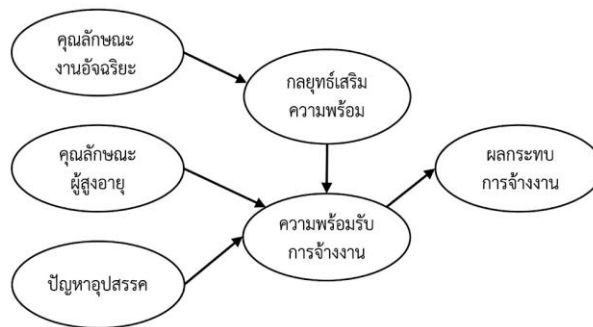
SMJC→EMST→EMPL→EMIM, H8: AGDE→EMPL→EMIM และ H9: CHAL→EMPL→EMIM

ภาพที่ 7 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสมมติฐานเชิงทฤษฎี (H1-H9)

หมายเหตุ. สืบเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

การนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ

จากการทบทวนวรรณกรรม สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่สกัดได้ทั้งหมดมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการต้นแบบนวัตกรรมทางสังคม (Integrated Conceptual Framework) เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความพร้อมในการจ้างงานของผู้สูงอายุในบริบทของอุตสาหกรรมอัจฉริยะในประเทศไทย โดยแบบจำลองนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะงานอัจฉริยะ คุณลักษณะผู้สูงอายุ และปัญหาอุปสรรค กับตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) 2 ตัวแปรที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ กลยุทธ์เสริมความพร้อม และความพร้อมรับการจ้างงาน ซึ่งส่งผลลัพธ์ไปยังตัวแปรแฝงภายในตัวสุดท้ายคือ ผลกระทบการจ้างงาน ตามสมมติฐานเชิงทฤษฎี H1-H9 ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการและกลไกการส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างสมมติฐาน (H1-H9)
หมายเหตุ: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

คำอธิบายกลไกการส่งผ่านของแบบจำลอง (Mediation Mechanisms of the Model)

แบบจำลองเชิงบูรณาการนี้ไม่ได้แสดงเพียงแค่ความสัมพันธ์ทางตรง (Direct Effects) ระหว่างตัวแปรเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึง กลไกการส่งผ่าน (Mediation) อย่างเป็นระบบ โดยมีตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์เสริมความพร้อม (Employ Strategy) และความพร้อมรับการจ้างงาน (Employability) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) ที่แปลงสภาพปัจจัยแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีและประชากรศาสตร์ไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น ดังกลไกต่อไปนี้

1. กลไกการส่งผ่านของคุณลักษณะงานอัจฉริยะ (The Mediation of Smart Job Characteristics) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีขั้นสูงและลักษณะงานอัจฉริยะในยุคอุตสาหกรรม 4.0 เช่น การนำระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ หรือปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้ ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลกระทบการจ้างงานในทันที แต่จะบังคับให้องค์กรและสังคมต้องกำหนด กลยุทธ์เสริมความพร้อม เช่น การปรับทักษะ (Reskilling) และการยกระดับทักษะ (Upskilling) เข้ามาเป็นกลไกรับมือ (H1) เมื่อกลยุทธ์เหล่านี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผ่านไปเพิ่ม ความพร้อมรับการจ้างงานของผู้สูงอายุ (H4) และท้ายที่สุดความพร้อมนี้จะแปรเปลี่ยนเป็นผลกระทบการจ้างงาน เชิงบวก เช่น การเพิ่มผลิตภาพโดยรวมและลดต้นทุนการว่างงานของประเทศ (H5) ซึ่งกลไกนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่ระบุว่า เทคโนโลยีและลักษณะงานอัจฉริยะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการทำงานและสร้างการเชื่อมโยงในระบบงาน ซึ่งนำไปสู่ผลบวกต่อการจ้างงานของแรงงานสูงวัยตามกระบวนการร่วมกันของกลยุทธ์และความพร้อม (Cai, 2013; Nicholson & Mayho, 2016) กลไกนี้สะท้อนผ่านสมมติฐานการส่งผ่าน H6 และ H7 อย่างชัดเจน

2. กลไกการส่งผ่านของคุณลักษณะผู้สูงอายุ (The Mediation of Aging Demographics)

สถานะส่วนบุคคล ข้อมูลทางประชากร สุขภาพร่างกาย สุขภาพสมอง และแรงจูงใจของผู้สูงอายุ เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ขึ้นพื้นฐานที่จะถูกส่งผ่านไปยังผลลัพธ์การจ้างงานโดยมี ความพร้อมรับการจ้างงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผู้สูงอายุที่มีสุขภาพดีและมีแรงจูงใจสูงย่อมนำไปสู่ความสามารถในการหางานและคงอยู่ในงาน (H2) ซึ่งความพร้อมในการจ้างงานที่เพิ่มขึ้นนี้จะส่งผ่านไปสู่ผลกระทบทางสังคม เช่น การลดภาระการพึ่งพิง การรักษาสวัสดิการทางสังคม และส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในระดับมหภาค (H8) กลไกนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Froehlich et al. (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเข้าใจลักษณะและความสามารถของผู้สูงอายุเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนานโยบายด้านแรงงาน และความสามารถในการเข้าสู่ตลาดแรงงานและรักษางานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของสถานการณ์จ้างงานในระดับสังคมและประเทศ (Hogan et al., 2013)

4.3 กลไกการส่งผ่านและลดทอนของปัญหาอุปสรรค (The Mediation and Attenuation of Challenges) ในทางกลับกัน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวต่อเทคโนโลยี อคติทางอายุ ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความไม่ยืดหยุ่นของนโยบายภาครัฐ ทำหน้าที่ส่งผ่านเชิงลบ (Negative Mediation) เข้าสู่โมเดล หากอุปสรรคเหล่านี้มีระดับที่สูง จะส่งผลให้ความพร้อมรับการจ้างงาน ของผู้สูงอายุ ลดลง (H3) และเมื่อผู้สูงอายุขาดความพร้อมรับการจ้างงาน ผลกระทบเชิงบวกต่อการจ้างงานโดยรวมก็จะถูกลดทอนลงตามไปด้วย (H9) งานวิจัยของ Cheng et al. (2022) และ Contage and França (2024) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ว่า ปัจจัยอุปสรรค เช่น การขาดแคลนทักษะที่จำเป็น ปัญหาในด้านทรัพยากร และนโยบายที่ไม่สนับสนุน ส่งผลให้ความพร้อมในการจ้างงานลดลง ซึ่งในทางกลับกันจะส่งผลให้ผลกระทบเชิงบวกต่อการจ้างงานลดลงไปด้วย ความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายการจ้างงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด

สรุปภาพรวมของโมเดลเชิงบูรณาการ กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการนี้ชี้ให้เห็นว่า การจะบรรลุผลกระทบการจ้างงาน (Employment Impact) ที่ดีในสังคมผู้สูงอายุยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะนั้น ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เพียงจุดใดจุดหนึ่ง แต่ต้องใช้ความพร้อมรับการจ้างงาน (Employability) เป็นศูนย์กลางการแปลผล (Central Mediator) โดยปัจจัยที่จะทำให้เกิดความพร้อมได้นั้น ต้องอาศัยการผลักดันผ่าน กลยุทธ์เสริมความพร้อม (Employ Strategy) ที่สอดคล้องกับ คุณลักษณะงานอัจฉริยะ (Smart Job Characteristics) พร้อมทั้งส่งเสริมคุณลักษณะผู้สูงอายุ (Aging Demographics) ในเชิงบวก และต้องมุ่งลดทอน ปัญหาอุปสรรค (Challenges) อย่างเป็นระบบ โมเดลนี้จึงเป็นรากฐานของการสร้าง “นวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation)” และ “Aging Business Model” ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

บทสรุปและข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. บทสรุป (Conclusion) การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์และการเผชิญหน้ากับการปฏิวัติอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Industry 4.0) เป็นสองปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและตลาดแรงงานของประเทศไทย การลดลงของสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและผลิตภาพการผลิตนำไปสู่ความจำเป็นเร่งด่วนในการนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ กลับมาใช้ประโยชน์ในภาคเศรษฐกิจอย่างไ้ก็ตาม การที่ผู้สูงอายุจะสามารถกลับเข้าสู่หรือคงอยู่ในตลาดแรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบ บทความนี้จึงได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญ โดยชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมรับการจ้างงาน (Employability) ของผู้สูงอายุไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยกลยุทธ์เสริมความพร้อม (Employ Strategy) เช่น

การปรับทักษะ (Reskilling) และการยกระดับทักษะ (Upskilling) มาเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงและแปลงสภาพคุณลักษณะของงานอัจฉริยะและคุณลักษณะของผู้สูงอายุ ให้กลายเป็นผลลัพธ์เชิงบวกต่อการจ้างงาน พร้อมทั้งต้องมีการจัดการเพื่อลดทอนปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางการเข้าถึงโอกาสทางอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพกรอบแนวคิดนี้จึงมีนัยเชิงการบริหารโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การบริหารจัดการกำลังคนต่างวัย (Age Management) และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิผล (Talent Retention) ขององค์กรในบริบทอุตสาหกรรมอัจฉริยะ

2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implications) จากกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการและกลไกการส่งผ่านที่ได้นำเสนอ สามารถนำไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติและข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในระดับจุลภาค (สถานประกอบการ) และระดับมหภาค (ระดับประเทศ) เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพของผู้สูงอายุ ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กร (Organizational HR Management Implications) องค์กรและสถานประกอบการอาจประสบปัญหาและความท้าทายหลายประการจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผลผลิตที่ลดลง ความสามารถในการแข่งขันที่ถดถอย หรือข้อจำกัดด้านสุขภาพของพนักงานสูงอายุ ดังนั้น องค์กรต้องมีการบริหารจัดการด้านอายุอย่างเป็นระบบ (Age Management) เพื่อรักษากำลังแรงงานที่มีประสิทธิผลไว้ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1) การนำเสนอการแก้ไขปัญหเฉพาะบุคคล องค์กรควรคำนึงถึงความต้องการและข้อจำกัดของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสุขภาพและทักษะ โดยการจัดโปรแกรมสุขภาพและสภาวะที่ปรับให้เหมาะกับผู้สูงอายุ รวมถึงการจัดอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถที่ปรับให้เหมาะสมกับพนักงาน (Sippli et al., 2021)

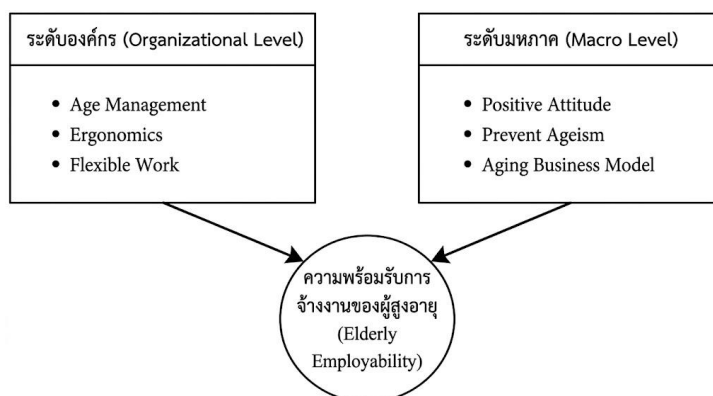
2) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับสรีระ (Ergonomics) ดำเนินการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับข้อจำกัดทางกายภาพและจิตใจของผู้สูงอายุ เช่น การปรับปรุงพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับวัย การจัดหาอุปกรณ์ช่วยทำงาน หรือการลดความต้องการทางกายภาพที่ไม่จำเป็น เพื่อลดความเครียดทางร่างกายและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน (Sippli et al., 2021)

3) การกำหนดรูปแบบงานที่ยืดหยุ่น ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนและออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) โดยเพิ่มความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงาน รูปแบบการทำงาน เช่น การเสนอเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานนอกเวลา การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือการอนุญาตให้ทำงานจากที่บ้าน (Telework) เพื่อรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของผู้สูงอายุ (Sippli et al., 2021)

2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับมหภาค (Macro-level Policy Implications) ในระดับสังคมและระดับประเทศ ปัญหาและความท้าทายมักเกิดจากทัศนคติเชิงลบ นโยบายที่ไม่ครอบคลุม และการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงต้องบูรณาการความร่วมมือเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อกำลังแรงงานสูงวัย ดังนี้

1) การเปลี่ยนทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานของผู้สูงอายุและป้องกันการเลือกปฏิบัติทางอายุ (Ageism) สังคมต้องดำเนินการส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมที่เปิดรับทุกวัย (Age-Inclusive Culture) ให้ความรู้แก่นายจ้างและสังคมเกี่ยวกับคุณค่า ศักยภาพ และประสิทธิผลของผู้สูงอายุ พร้อมทั้งรัฐบาลควรเข้ามาแทรกแซงและบังคับใช้กฎหมายเพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติทางอายุในการจ้างงานในทุกรูปแบบ ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดและเพิ่มโอกาสในการมีส่วนร่วมในตลาดแรงงานของผู้สูงอายุได้อย่างเท่าเทียม (Krajčáková & Vojtovič, 2017)

2) การจัดทำ นวัตกรรมทางสังคม ภาครัฐและภาคเอกชนควรส่งเสริมให้เกิดธุรกิจต้นแบบ (Aging Business Model) ที่รองรับกลุ่มผู้เกษียณอายุที่ต้องการทำงาน โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ ความรู้ และภูมิปัญญาของผู้เกษียณอายุ นวัตกรรมทางสังคมเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างอาชีพและสร้างรายได้ให้อยู่ได้ในวิถีชีวิตใหม่ แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ลดอัตราส่วนการพึ่งพิง (Dependency Ratio) และช่วยรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้อย่างยั่งยืน (Krajčáková & Vojtovič, 2017; Putsorn & Pornsiriwatcharasin, 2018)



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการและกลไกการส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างสมมติฐาน (H1-H9)
หมายเหตุ. สัณเคราะห์โดยผู้วิจัย, 2569

เอกสารอ้างอิง

- Barrela, R., Pizzinelli, C., Li, G., & Deb, M. P. (2025). *The labor market decisions of older workers in ageing economies: Evidence from Spain and the UK* (No. 2025/030). International Monetary Fund.
- Best Agers project. (2023). *Employability report Best Agers*. <https://www.best-agers-project.eu>
- Cai, Y. (2013). Graduate employability: A conceptual framework for understanding employers' perceptions. *Higher Education*, 65, 457 - 469.
- Cedefop. (2020). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 2: Cedefop analytical framework for developing coordinated and coherent approaches to upskilling pathways for low-skilled adults*. Publications Office of the European Union.
- Chakma, S., & Chaijinda, N. (2020). Importance of reskilling and upskilling the workforce. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal*, 6(2), 23 - 31.
- Chawanote, C., Phumma, N., & Fakthong, T. (2016). Labor shortages in Thai manufacturing: Demand vs supply. *Thammasat Economic Journal*, 34(2), 53 - 71.
- Chen, C., Lim, J., Koh, J., Beard, J., Rowe, J. W., & Research Network on an Aging Society. (2025). A global analysis of adaptation to societal aging across low-middle- and high-income countries using the Global Aging Society Index. *Nature Aging*, 5(1), 113 - 121.

- Cheng, M., Adekola, O., Albia, J., & Cai, S. (2022). Employability in higher education: A review of key stakeholders' perspectives. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 16 - 31.
- Chewasopit, W. (2019). Aging society: The changed marketing factor. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(1), 38 - 54.
- Contage, L. D. S. C., & França, L. H. D. F. P. (2024). Employability of older workers: An international scoping review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 34, Article e3437. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3437>
- Froehlich, D. E., Aasma, S., & Beusaert, S. (2020). Achieving employability as we age: The role of age and achievement goal orientations on learning and employability. *Administrative Sciences*, 10(3), Article 49. <https://doi.org/10.3390/admsci10030049>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14 - 38.
- Gamberini, L., & Pluchino, P. (2024). Industry 5.0: A comprehensive insight into the future of work, social sustainability, sustainable development, and career. *Australian Journal of Career Development*, 33(1), 5 - 14. <https://doi.org/10.1177/10384162241231118>
- Gedye, S., & Beaumont, E. (2018). The ability to get a job: Student understandings and definitions of employability. *Education+ Training*, 60(5), 406 - 420.
- Goštautaitė, B., & Šerelytė, M. (2024). Decreasing employability with age? The role of automation risk, lifelong learning and occupational mobility. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 145 - 162. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2023-0186>
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3 - 16.
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546. <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Jaqua, T., & Karkas, M. (2024). Managing an aging workforce: Challenges, opportunities, and best practices. *Open Journal of Human Resource Management*, 5(1), 29 - 31. <https://doi.org/10.22259/2639-197X.0501004>
- Joemkhunthod, P. (2024). The handle with aging society in Thailand looking back through elderly care policy in Japan. *Research and Development Journal, Loei Rajabhat University*, 19(69), 25 - 32.
- Khammadee, P., Jadesadalug, V., & Kongklay, J. (2017). Elderly workers management in Thailand: Cause and effect. *Journal of Humanities and Social Science Valaya Alongkorn*, 12(2), 23 - 34.
- Krajňáková, E., & Vojtovič, S. (2017). Struggles of older workers at the labour market. *Economics and Sociology*, 10(1), 319 - 333. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/23>

- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1697 - 1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10403-1>
- Madsen, J. B. (2025). The aging society: Is growth reverting to pre-industrial levels in the 21st century? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 229, Article 106849.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197 - 219.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289 - 306.
- Nicholson, P. J., & Mayho, G. (2016). *Ageing and the workplace*. British Medical Association. <https://www.bma.org.uk/-/media/files/pdf/practical-advice-at-work/ageing-and-the-workplace.pdf>
- Nicholson, P. J., Mayho, G. V., & Robson, S. A. (2017). Ageing and employment: Are patients ever too old to work? *British Journal of General Practicexport*, 67(654), 6 - 7. <https://doi.org/10.3399/bjgp17X688441>
- OECD. (2023). *Pensions at a glance 2023: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing.
- Otaganon, N. (2019). Aged society's sustainable shared value in Thailand. *The Journal of Institute of Trainer Monk Development*, 2(2), 55 - 66.
- Pechdin, W., & Assavanirandorn, C. (2023). Protecting older people in the workplace in the era of disruption: Insights from Thailand and implications for building welcoming environments for older workers. *Social Science Asia*, 9(4), 1 - 10.
- Pechdin, W., Assavanirandorn, C., Osatis, C., & Bhuridadtpong, A. (2025). A more effective social protection system for older workers: A case study of the older adult employment project in Thailand. *Journal of Population and Social Studies*, 33, 577 - 595.
- Putson, C., & Pornsiriwatcharasin, K. (2018). Solutions to the problem of an aging society in Thailand. *Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal*, 1(1), 25 - 36.
- Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2024). Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, 270, Article 109193. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109193>
- Rinsky-Halivni, L., Hovav, B., Christiani, D. C., & Brammli-Greenberg, S. (2022). Accommodating the aging workforce in the era of smart industries: A qualitative study of organizational challenges and practices in Israel. *Social Science & Medicine*, 312, Article 115369.
- Rosner, C. (2020). *Industry 4.0*. AllAboutLean.com. <https://allaboutlean.com/>
- Samorodov, A. (1999). *Ageing and labour markets for older workers* (Employment and Training Papers No. 33). International Labour Office.

- Sippli, K., Schmalzried, P., Rieger, M. A., & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). Challenges arising for older workers from participating in a workplace intervention addressing work ability: A qualitative study from Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(6), 919 - 933. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01639-x>
- Tight, M. (2023). Employability: A core role of higher education? *Research in Post-Compulsory Education*, 28(4), 551–571. <https://doi.org/10.1080/13596748.2023.2253649>
- Zahidi, S. (2020, December). The jobs of tomorrow: Some jobs will disappear and others will emerge as the world faces a dual disruption. *Finance & Development*. <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2021/01/07/the-jobs-of-tomorrow>