

จากประสบการณ์สู่วิถีใหม่: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเกษียณที่ยั่งยืน ผ่านกระบวนการสุนทรียสาธก

รับบทความ: 26 พฤศจิกายน 2567

ปริวัตร ศิริเกียรติสกุล¹ และธัญญ์จิรา สติธิไชยวิทย์^{*2}

แก้ไขบทความเสร็จ: 6 สิงหาคม 2568

ตอบรับบทความ: 14 สิงหาคม 2568

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของอาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก ข้อมูลถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ อายุ 55-60 ปี จำนวน 11 ราย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 13 ราย รวมทั้งสิ้น 24 ราย ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของอาจารย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ค้นหาองค์ความรู้ด้านการทำงานและประสบการณ์ชีวิตของอาจารย์ที่กำลังจะเกษียณอายุ และค้นหาความต้องการคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษา 2) กำหนดเป้าหมายการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานร่วมกันระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร และที่ปรึกษา 3) ออกแบบหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตามความต้องการของอาจารย์ผู้เกษียณอายุ และ 4) การขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของอาจารย์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: พัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สุนทรียสาธก, การเตรียมความพร้อม, เกษียณ

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300 โทรศัพท์ 0656295654 อีเมล pariwat_sir@g.cmru.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300 โทรศัพท์ 0804295491 อีเมล thantita@g.cmru.ac.th (ผู้ประพันธ์บทความ)

From Experience to New Pathways: Human Resource Development for Sustainable Retirement through Appreciative Inquiry

Received: November 26, 2024

*Pariwat Sirakiatsakul¹ and Thantita Sathirachaiyawit^{*2}*

Revised: August 6, 2025

Accepted: August 14, 2025

Abstract

This research aimed to study the development of a pre-retirement preparation curriculum for lecturers in the Faculty of Management Science at Rajabhat University in the Northern region, using the process of Appreciative Inquiry. Data were collected through interviews with 11 lecturers, aged 55-60, from the Faculty of Management Science at Rajabhat University in the Northern region and 13 university administrators involved in human resource management, totaling 24 participants. The research findings indicated that the development of the pre-retirement preparation curriculum for lecturers consisted of four steps: 1) identifying the knowledge and life experiences of lecturers nearing retirement and determining the desired characteristics and roles of mentors; 2) setting pre-retirement preparation goals from the beginning of employment in collaboration with lecturers, administrators, and mentors; 3) designing the curriculum and learning processes according to the needs of retiring lecturers; and 4) driving the pre-retirement preparation of lecturers towards the defined goals sustainably.

Keywords: Human resource development, Appreciative inquiry, Preparation, Retirement

¹ **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University, Chang Phueak, Mueng, Chiang Mai, 50300 Tel.0656295654 Email: pariwat_sir@g.cmru.ac.th

² **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University, Chang Phueak, Mueng, Chiang Mai, 50300 Tel.0804295491 Email thantita@g.cmru.ac.th (Corresponding author)

บทนำ (Introduction)

การวิจัยการพัฒนาตนเองและจิตวิญญาณในผู้สูงอายุในประเทศไทยพบว่ามีการศึกษาใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) คุณค่าของผู้สูงอายุ (ชุดิมา สันชัยวนิชกุล และจิราพร เกศพิชญวัฒนา, 2561) 2) การดำเนินชีวิตและกิจกรรม (กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ, 2559) 3) การดูแลจิตวิญญาณในผู้ป่วยสูงอายุ (วิลาวรรณ คริสต์รักษา และทิพย์ภา เชษฐ์เชาวลิต, 2561) และ 4) การเติบโตทางจิตวิญญาณ (พระปลัดวีระชนม์ เขมวีโร และคณะ, 2560) การนำประสบการณ์ทำงานตลอดทั้งการเติบโตทางจิตวิญญาณของผู้สูงวัยมาบูรณาการกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้างคุณค่าให้กับผู้สูงวัย ด้วยกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับผู้สูงวัยต้องทันสมัย แสวงหาความรู้ตลอดเวลา รักษาสุขภาพให้แข็งแรง ผู้สูงวัยไม่ใช่ภาระแต่เป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่า (เสาวภา พรศิริพงษ์ และคณะ, 2550) อีกทั้งมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสร้างความตระหนักและการวางแผนการเรียนรู้ที่สมดุลนั้น การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ (Spiritual development) เป็น 1 ใน 7 มิติของการพัฒนาคนแบบองค์รวม ได้แก่ 1) ด้านปัญญา 2) ด้านจิตวิญญาณ 3) ด้านร่างกาย 4) ด้านสังคม 5) ด้านสุนทรียศาสตร์ 6) ด้านอาชีพ และ 7) ด้านอารมณ์ (City University of Hongkong, 2004 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2554) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนควรเน้นการพัฒนาเชิงจิตวิญญาณควบคู่กับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะภายใน กล่าวคือ เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความสุขความสบายใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมีผลการวิจัยพบว่าการดำเนินชีวิตส่วนตัว (Personal Life) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลิตภาพในการทำงาน (Productivity; Messer, 2016) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงาน การศึกษาประเด็นดังกล่าวได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์การควรมีระบบติดตามถึงผลกระทบจากการทำงานที่มีต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงานเพื่อดูแลรักษาคคนในองค์การ (Hsieh et al., 2008)

อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์การ มีการเติบโตสั่งสมประสบการณ์ทั้งด้านการใช้ชีวิต การเผชิญกับสถานการณ์หรือบททดสอบในแต่ละช่วงวัย ทั้งยังมีประสบการณ์ด้านการทำงาน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีบทบาทสำคัญการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศที่จะออกไปสู่สังคมการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันคุณภาพชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัยในช่วงเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่และหลังจากเกษียณอายุการทำงานไปแล้วก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการพัฒนาคนของประเทศเช่นกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนเกษียณในมิติชีวิตส่วนตัว การทำงาน และการเติบโตทางจิตวิญญาณ จะช่วยตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์โดยเฉพาะผู้สูงวัย และเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยที่ประเทศไทยกำลังเผชิญในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเบื้องต้นในบริบทของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อาจารย์จึงมีภารกิจเน้นการพัฒนาท้องถิ่น

ปัจจุบันสภาพการจ้างงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปลี่ยนจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของอาจารย์ที่เกษียณอายุการทำงานไปแล้ว เช่น ภาระหนี้สิน การขาดการวางแผนดูแลสุขภาพ การปรับตัวในการใช้ชีวิตหลังเกษียณ อีกทั้งการเตรียมตัวก่อนเกษียณอายุการทำงานยังเป็นเรื่องใหม่ในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ เป็นประเด็นที่ควรดำเนินการวางแผนตั้งแต่ช่วงวัยทำงาน อย่างน้อย 10 ปีก่อนเกษียณอายุการทำงาน หรือควรดำเนินการตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนการดำเนินชีวิตทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานได้อย่างทันการณ์ จะได้มีการวางแผนชีวิตและการทำงานที่ดี อีกทั้งสามารถใช้ศักยภาพที่สั่งสมมาสร้างคุณูปการแก่สังคมต่อไปด้วย

การศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานในประเทศไทย นิสรา ใจเชื้อ (2563) ได้สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยพบว่า การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุควรดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาทำงานจนกระทั่งใกล้เกษียณ ครอบคลุม 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านสุขภาพกาย 3) ด้านจิตใจ 4) ด้านสังคม 5) ด้านอาชีพ 6) ด้านที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม 7) ด้านการใช้เวลารว่าง 8) ด้านเทคโนโลยี และ 9) ด้านชีวิต มีความสอดคล้องในมิติการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ (2565) พบแนวทางการเตรียมเกษียณ ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์สำหรับการติดต่อเพื่อช่วยเหลือกัน 2) การวางแผนการเงินที่ดี และ 3) การดูแลสุขภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาในบุคลากรสายสนับสนุนคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ ได้แก่ 1) ด้านที่พักอาศัย 2) ด้านสุขภาพร่างกาย 3) ด้านการเงิน 4) ด้านจิตใจ และ 5) ด้านการใช้เวลารว่าง (ยุทธพงษ์ จักรคม และคณะ, 2565) ข้างต้นเป็นการศึกษาถึงความพร้อมและความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ที่จะเกษียณ ยังไม่พบการศึกษาด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) วิธีนี้เป็นการพัฒนาจากศักยภาพและสร้างภาพในอนาคตด้วยการค้นหาปัจจัยเชิงบวกจากสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้ว เกิดกระบวนการพัฒนาอันนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีศักยภาพสูงสุด (ภิญโญ รัตนพันธุ์, 2556) ด้วยการถอดประสบการณ์ชีวิตและการทำงานของอาจารย์ที่กำลังจะเกษียณซึ่งได้สั่งสมตลอดช่วงชีวิตการทำงานมากำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยครั้งนี้มุ่งศึกษาอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานสอนในสาขาที่เกี่ยวข้องด้านบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ เพื่อเป็นต้นแบบในการนำไปปฏิบัติใช้

คำถามวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกและเครื่องมือที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อถอดองค์ความรู้ประสบการณ์ด้านชีวิตและการทำงานของอาจารย์ที่จะเกษียณอายุการทำงานผ่านความทรงจำและเรื่องเล่า
2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน
3. เพื่อค้นหาความต้องการหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย
4. เพื่อประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยเครื่องมือที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน

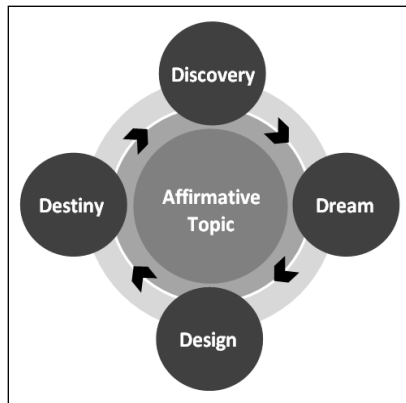
การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) สุนทรียสาธกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน และ 3) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการเตรียมตัวเกษียณ ดังนี้

สุนทรียสาธกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Appreciative Inquiry : AI)

สุนทรียสาธกเป็นเครื่องมือในการค้นหาศักยภาพและสร้างภาพในอนาคตด้วยการค้นหาปัจจัยเชิงบวกจากสิ่งที่ดีที่มีอยู่แล้ว ซึ่งได้ส่งผ่านประสบการณ์ในอดีตกระทั่งปัจจุบัน โดยการใช้ศิลปะการตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อส่งเสริมให้ระบบที่มีศักยภาพได้รับการพัฒนาต่อไป และเกิดกระบวนการพัฒนาอันนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีศักยภาพสูงสุด (ภิญโญ รัตนพันธุ์, 2556) ด้วยกระบวนการ Whole system 4D – Dialogue เป็นการสนทนาแบบสุนทรียสนทนา ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียกว่า 4 - D Cycle ได้แก่ 1) Discovery การค้นหา สิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวกจากหลายแหล่ง เป็นการหาช่วงเวลาแห่งความดีเลิศ หรือจุดที่เกิดความสำเร็จ ประเด็นสำคัญในการค้นหา คือ เกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ โอกาส จุดแข็ง ศักยภาพ พรสวรรค์ อาจค้นหาได้จากความเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ กระบวนการ คุณค่า การเรียนรู้ การเชื่อมโยงกับภายนอก 2) Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดเป้าหมายด้วยการถามถึงภาพฝันในอนาคตขององค์กร เป็นการจินตนาการถึงภาพฝันในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นบนพื้นฐานเดิมหรือประวัติศาสตร์ขององค์กร และถูกนำเสนอในภาพใหม่อย่างท้าทายในความเป็นไปได้ 3) Design การออกแบบกลยุทธ์โครงสร้าง กระบวนการ กำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว และเลือกหนทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ภาพฝันในอนาคตนั้นเกิดขึ้นจริง และ 4) Destiny การไปให้ถึงเป้าหมาย นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดพัฒนายุทธศาสตร์ เชื่อมโยงและระดมทรัพยากรเพื่อให้ภาพฝันเกิดขึ้นจริง (Cooperrider & Whitney, 2005) ดังภาพ

ภาพที่ 1 กระบวนการ Whole-system 4-D Dialogue



ที่มา : ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ และ วาสิตา บุญสาธ (2558) ปรับจาก Cooperrider & Whitney (2005)

ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเสาะหาข้อมูลและประเด็นเร่งด่วน โดยการวินิจฉัยสาเหตุ (Diagnosis) หาจุดอ่อน ข้อบกพร่อง หรือการวิเคราะห์ตรวจประเมินเบื้องต้น (Gap analysis) เพื่อหาความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับภาพอนาคต นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือสุนทรียสาธก (Appreciative inquiry: AI) ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการค้นหาข้อมูลเชิงบวกที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น ธนาคารแห่งหนึ่งประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้าและคุณลักษณะของพนักงานที่ถูกค่าคาดหวัง โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้เชี่ยวชาญเกรด A เพิ่มขึ้น 36.6% และเกรด B เพิ่มขึ้น 21.43% เทียบกับการประเมินผลงานบุคลากรก่อนโครงการ (วรฤทัย ทานะเวช และภิญโญ รัตนพันธุ์, 2563) เป็นการค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าและนำมาวางแผนกลยุทธ์และโครงการเพื่อเพิ่มความประทับใจให้ลูกค้าทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อลูกค้ารายอื่น (ตรัสณัฐ ไตรกิจวัฒนกุล และ ภิญโญ รัตนพันธุ์, 2559) อีกทั้ง ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ และ วาสิตา บุญสาธ (2558) ได้ประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการค้นหาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบและลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ในการอนุรักษ์ป่าของชุมชนชาติพันธุ์ พบว่ากิจกรรม "การทำแนวกันไฟ" เป็นจุดร่วมในการถ่ายทอดเรื่องราวที่นำไปสู่ความสำเร็จของชุมชน ลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบและลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ โครงการ "Connector Community : ชุมชนนักประสาน" ถูกเสนอในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ (Succession planning) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้นำอย่างสอดคล้องกับบริบทชุมชน สามารถพึ่งพิงตนเองได้อย่างยั่งยืน

การศึกษารั้ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สุนทรียสาธกเพื่อถอดองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้เตรียมเกษียณ ค้นหาคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน พัฒนาจากปัจจัยเชิงบวกผ่านข้อมูลความทรงจำและเรื่องเล่าของผู้เตรียมเกษียณ นำไปสู่การพัฒนาและนำเสนอหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยเครื่องมือที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน

ที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน (Life and Career Mentor)

แนวคิดที่ปรึกษามีที่มาจากคำ “เม็นทอร์” (Mentor) ในทฤษฎีโมโนมิธ (Monomyth theory) ในวีรบุรุษพันหน้า (The hero with a thousand faces) ของ โจเซฟ แคมป์เบลล์ (Joseph Campbell) ตีพิมพ์เมื่อปี 1973 ทฤษฎีนี้เป็นการวิเคราะห์เทพปกรณัมที่เชื่อมโยงกับสังคมปัจจุบันดังที่พระมหาเทวี อธิชา ผู้เป็นเม็นทอร์ บอกกับเทเลมาคัส บุตรชายของโอดิสซีย ในโอดิสซีย (The odyssey) ว่า “จงไปตามหาบิดาของเจ้า” ซึ่งการเดินทางตามหาบิดา คือ การผจญภัยเพื่อค้นหาว่าอาชีพการงานของคุณคืออะไร ธรรมชาติของคุณเป็นอย่างไร กำเนิดของคุณเป็นอย่างไร คุณรับภาระนั้นด้วยความตั้งใจ คุณได้ผ่านการตาย และการฟื้นคืนชีวิต และคุณคือสิ่งมีชีวิตอีกแบบหนึ่ง (แคมป์เบลล์, 2551, น. 266) แนวคิดเม็นทอร์ในเทพปกรณัมของโว็กเลอร์ (Vogler’s mentor functions in mythology; Vogler, 2007) บาร์นี บุลทรอง แพล, น. 39-47 บรรยายว่า เม็นทอร์นอกจากทำหน้าที่สอนและปกป้องวีรบุรุษ รวมทั้งมอบของขวัญให้แล้ว ทั้งนี้ในเชิงจิตวิเคราะห์ เม็นทอร์ คือ สัญลักษณ์ของ “ตัวตน” เทพเจ้าที่อยู่ด้านในตัวเรา แง่มุมของบุคลิกภาพที่เชื่อมโยงกับทุกสิ่ง ตัวตนที่สูงกว่า เป็นส่วนหนึ่งของตัวเราที่สุขุมกว่า มีคุณธรรมมากกว่า และมีความเหมือนเทพเจ้ามากกว่า เป็นจิตสำนึกคอยชี้แนะเราว่าอะไรคืออะไรไม่ดี เป็นเม็นทอร์ที่ไร้รูปในฐานะจริยธรรมที่อยู่ด้านในของเรา

งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเม็นทอร์ได้ถูกนำมาใช้ในงานที่ปรึกษาด้านการทำงาน หรือ พี่เลี้ยง กล่าวคือ เป็นผู้ที่ช่วยแบ่งปันประสบการณ์ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้รับการดูแล (Mentee) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เติบโตไปในสายอาชีพของตนเองได้ (Marks & Goldstein, 2005) หากมองให้เห็นถึงความสอดคล้องในบทบาทของเม็นทอร์ทั้งบริบทด้านการดำเนินชีวิตการเติบโตทางจิตวิญญาณ และที่ปรึกษาในบริบทด้านการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน Sirakiatsakul and Suwanpratest (2017) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดที่ปรึกษาในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากเอกสาร Coaching and mentoring (Clutterbuck & Sweeney, 1998) Mentoring: theory and practice (McKimm et al., 2007) กับเม็นทอร์ในเทพปกรณัมของโว็กเลอร์ Mentor: wise old man or woman (Vogler, 2007) พบว่าสอดคล้องกันในบทบาท 5 ด้าน ดังตาราง

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของเม็นทอร์ตามทฤษฎีของโว็กเลอร์ กับบทบาทของเม็นทอร์ด้านชีวิตและจิตวิญญาณ และบทบาทของที่ปรึกษาในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทบาทหน้าที่ของเม็นทอร์ ตามทฤษฎีของโว็กเลอร์	บทบาทของเม็นทอร์ ด้านชีวิตและจิตวิญญาณ	บทบาทของที่ปรึกษา ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
Motivating (การสร้างแรงบันดาลใจ)	- เป็นแรงจูงใจนำไปสู่วิถีแห่งธรรมะ - การพัฒนาเกี่ยวกับการดำเนินชีวิต และการไต่ระดับทางจิตวิญญาณที่ เหมาะสมกับแต่ละระดับบุคคล	- พัฒนาทักษะความสามารถด้วยการ ท้าทาย การกระตุ้นการสะท้อนให้เห็น - ช่วยให้ออกจากพื้นที่รู้สึกปลอดภัยสู่ ความท้าทายใหม่

บทบาทหน้าที่ของเม้นเตอร์ ตามทฤษฎีของไวเกลอร์	บทบาทของเม้นเตอร์ ด้านชีวิตและจิตวิญญาณ	บทบาทของที่ปรึกษา ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
Gift giving (การมอบของขวัญ)	- ให้รางวัลเมื่อผ่านบททดสอบ	- สร้างความพึงพอใจในงาน - สนับสนุนช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ในการทำงาน
Teaching (การสั่งสอน)	- สอนในเรื่องของการรักษาศีล - สอนข้อธรรมะเพื่อให้เข้าใจชีวิต และโลก	- เป็นโค้ชเรื่องการทำงานให้สำเร็จ การแก้ปัญหาในการทำงาน และการ พัฒนางานให้ดีขึ้น - เป็นผู้ชี้ทางให้เห็นเป้าหมาย มอบ โอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ และให้แนวทาง ในการไปสู่เป้าหมายนั้น
Planting (การสร้างความตระหนักใน บุญบาป)	- ปลูกฝังให้เกรงกลัวและละอาย ต่อการทำบาป	- เป็นนักสร้างเครือข่ายที่ช่วยสร้าง เครือข่ายผู้มีศักยภาพให้แก่ผู้ได้รับการ ดูแล (Mentee) ให้ได้สัมผัสสมรรถนะ ศักยภาพในการทำงานจากที่ปรึกษา และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ
Giving conscience for the hero (การปลูกฝังมโนธรรม)	- ให้สติในการดำเนินชีวิตและให้ ตระหนักในการพัฒนาจิตวิญญาณ	- เป็นที่ปรึกษา คอยรับฟังและเป็น ตัวแทนคอยสะท้อนความคิดของผู้อื่น ชี้ทางให้เห็นเป้าหมายของตนเอง และ เห็นหนทางในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้

ที่มา: ปรับจาก Sirakiatsakul & Suwanpratest (2017)

แนวคิดที่ปรึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ประกอบกับการค้นหาแบบของคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรในการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ ที่น่าจะสะท้อนภาพของผู้ที่จะเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานให้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัยที่เตรียมตัวเกษียณ อีกมุมมองหนึ่งสามารถสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าในตนของอาจารย์ที่กำลังจะเข้าสู่ผู้สูงวัยได้เป็นอย่างดีว่ายังสามารถใช้ศักยภาพของตนในการช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมต่อไปผ่านการเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานได้

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการเตรียมตัวเกษียณ (Adult Learning Theory)

ศิริพร แยมินิล (2564) ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว โดยการถ่ายโอนการเรียนรู้จากวิทยากรสู่ผู้เข้าอบรมที่มีประสบการณ์ การนำประสบการณ์ที่หลากหลายของผู้เรียนมาออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และกระตุ้นความสนใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง Malcolm ใช้คำว่า

Andragogy สำหรับการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้ใหญ่ซึ่งต่างจากเด็ก โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนสามารถนำตนเองไปสู่การเรียนรู้ที่ต้องการโดยมีผู้สอนคอยสนับสนุน มีสมมุติฐาน 5 ข้อ ของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ความเป็นอิสระสามารถชี้นำตนเองได้ 2) สามารถดึงประสบการณ์ชีวิตมาสนับสนุนการเรียนรู้ได้ทันที 3) มีความพร้อมในการเรียนรู้ตามบทบาทใหม่ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง 4) เน้นการแก้ปัญหาและนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที และ 5) การมีแรงจูงใจจากภายในขับเคลื่อนการเรียนรู้มากกว่าแรงจูงใจภายนอก (Corley, 2008; Malcolm, 1970 อ้างถึงใน ศิริพร แยมนิล, 2564)

การศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ในผู้สูงวัย พบว่า มีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการและปัญหาด้วยการสำรวจ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการวางแผนเตรียมเกษียณ 3) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) ปฏิบัติตามแผนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย 5) ประเมินโครงการและผลผลิตเพื่อการปรับปรุงต่อไป (นิสรา ใจชื่อ, 2563) แนวทางการจัดการกิจกรรมควรมุ่งเน้นสุขภาพดี มีหลักประกันในชีวิต และการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ 2) การฝึกอาชีพเพื่อสร้างรายได้และการพึ่งตนเอง 3) กิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยมีลักษณะเป็นหลักสูตรออนไลน์ผสมผสานห้องเรียนเสมือนจริง มีหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เชื่อมโยงสู่โลกของการทำงานจริงของผู้สูงวัย (ขวลิต ขอดศิริ และคณะ, 2566) นอกจากนี้ มีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยที่สาม โดยผู้เรียนมีอายุ 50 ปีขึ้นไป ผู้สอนเป็นได้ทั้งผู้สูงวัยที่เป็นผู้เรียน ผู้รู้ ประชาชน ชาวบ้าน และควรเป็นผู้มีความรู้ด้านการสอนผู้สูงวัย (Geragogy) เข้าใจจิตวิทยาพื้นฐานของผู้สูงวัย และมีทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้สูงวัย (จิตรา มาคะผล และคณะ, 2564) หลักสูตรควรมุ่งเน้นการพัฒนาชีวิต มีการออกแบบการเรียนรู้ที่พิจารณาความหลากหลายของผู้สูงวัยแต่ละคน มีการเสริมสร้างความรู้พื้นฐานสำหรับผู้เรียนที่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอ เน้นการลงปฏิบัติจริง ใช้การประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่สังเกตจากสิ่งที่ปฏิบัติได้ มีการติดตามผลจากคนในครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิด (สุดาพร ปัญญาพฤกษ์ และ ปวีณา ลีตระกูล, 2562)

การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุควรดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาทำงานจนกระทั่งใกล้เกษียณ ครอบคลุม 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านสุขภาพกาย 3) ด้านจิตใจ 4) ด้านสังคม 5) ด้านอาชีพ 6) ด้านที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม 7) ด้านการใช้เวลาว่าง 8) ด้านเทคโนโลยี 9) ด้านชีวิต องค์กรควรจัดให้มีที่ปรึกษาส่งเสริมความรู้ทักษะสำหรับการทำงานหลังเกษียณ และเปิดโอกาสในการจ้างงานต่อเนื่องสำหรับผู้พร้อมทำงาน โดยคำนึงถึงการออกแบบงานที่เหมาะสม เช่น การสอนงานให้กับพนักงานรุ่นใหม่ ควรจัดทำแผนและคู่มือสำหรับการเตรียมความพร้อม การส่งเสริมการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณจะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าให้องค์กรต่อไป (นิสรา ใจชื่อ, 2563)

การเตรียมตัวเกษียณเพื่อเข้าสู่ผู้สูงวัยนั้นพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการเตรียมความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยวุฒิภาวะทางความคิดของคนไม่เหมือนกัน จึงให้ความสำคัญกับการวางแผนการเตรียมความพร้อมที่แตกต่างกัน (ยุทธพงษ์ จักรคม และคณะ, 2565) ในกลุ่มอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีการเตรียมความพร้อมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอายุ สถานภาพการสมรส รายได้ ต่อเดือน และความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการเตรียมความพร้อมที่ต่างกัน แนวทางการเตรียมเกษียณ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์สำหรับการติดต่อเพื่อช่วยเหลือกัน การวางแผนการเงินที่ดี และการดูแลสุขภาพ ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้ในการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ (ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์, 2565)

ดังนั้นการออกแบบกิจกรรมเพื่อเตรียมเกษียณควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามหลากหลายของบุคลากร การนำประสบการณ์การใช้ชีวิตและองค์ความรู้จากการทำงานของอาจารย์ที่จะเกษียณมาบูรณาการกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วนำมาบอกกล่าวชี้แนะแนวทางให้แก่สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานอาจารย์รุ่นน้องในมหาวิทยาลัย จะช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ตลอดจนการวางแผนเพื่อเตรียมตัวเกษียณอย่างมีความสุขต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในขอบเขตมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง อุตรดิตถ์ พิษณุโลก กำแพงเพชร นครสวรรค์ และเพชรบูรณ์ เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ 1) อาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานสอนในสาขาที่เกี่ยวข้องด้านบริหารธุรกิจ อายุ 55-60 ปี ได้ผู้ให้สัมภาษณ์ 11 ราย (ไม่พบผู้ครบเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 1 จังหวัด และไม่สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ 1 จังหวัด) สัมภาษณ์ในประเด็นองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านชีวิตและการทำงานของอาจารย์ที่จะเกษียณ คุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษา และความต้องการหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ 2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้อำนวยการสำนัก/กอง ได้ผู้ให้สัมภาษณ์ 13 ราย รวม 24 ราย สัมภาษณ์ในประเด็น คุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษา และความต้องการหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 1-3 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้เทคนิคสนทนารายบุคคล ร่วมกับการกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management) โดยการใช้ศิลปะการตั้งคำถามเชิงบวกเพื่อส่งเสริมให้ระบบที่มีศักยภาพได้รับการพัฒนาต่อไป และเกิดกระบวนการพัฒนาอันนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผ่านระบบออนไลน์ซูม (Zoom meeting)

โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่มีคำถามเชิงบวกตามแนวคิดสุนทรียสาธก เพื่อหาประสบการณ์ด้านบวกของผู้ตอบจากหลายแหล่ง ค้นหาคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 4 เป็นบูรณาการผลการศึกษาและเสนอการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก

การศึกษาค้นคว้านี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ในการจัดกลุ่มและหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อสรุปประเด็นสำคัญ แปลความหมาย และตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ตัวอย่างคำถามเชิงบวก ดังนี้

หากท่านมีโอกาสบอกอาจารย์รุ่นใหม่ ๆ เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ที่ท่านตกผลึกทั้งเรื่องงาน และนอกจากเรื่องงาน ท่านอยากบอกอะไร เหตุใดจึงอยากส่งต่อสิ่งนั้น?

ตัวอย่างการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

องค์ความรู้ด้านชีวิตของอาจารย์ที่จะเกษียณอายุการทำงาน - การใส่ใจดูแลสุขภาพกาย-ใจ เพื่อสร้างโอกาสที่ดีและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานไม่ทำงานหนักเกินไปจนลืมนดูแลสุขภาพ การสัมภาษณ์ ดังนี้

“ น่าจะเป็นเรื่องบุคลิกภาพของพวกเราที่เราไม่อยู่นิ่ง เราพยายามมองว่าตัวเราเองต้องเข้มแข็ง เราต้องแข็งแรง สุขภาพกาย สุขภาพใจด้านนี้ที่อาจารย์คิดว่ามันน่าจะช่วยให้เราได้รับการสนับสนุนด้วยและตัวเราเองก็ไม่อยู่นิ่ง ในโอกาสของคนนั้น สิ่งที่คุณอื่นเขามองเรามา เขาเห็นตัวเรา มีตรรภาพ อธิบายด้วยอะไร หรือ พฤติกรรมที่คนอื่นเขาเห็นเรา ก็เป็นโอกาสที่ดี แต่ถ้าเราเป็นคนปิดนะค่ะ คือ อะไรก็ไม่ค่อยได้ โดยเฉพาะหน้าตาอย่างเนี้ย ไม่ใช่ว่า สวย หรือ ไม่สวยนะ หมายถึง รอยยิ้ม หรือ บุคลิกภาพของความเป็นกันเองหรืออะไรแบบนี้ ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ C1-01, 2567)

การสร้างที่น่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Trustworthiness) มีขั้นตอน ดังนี้ 1) การบันทึกคลิปภาพและเสียง ผ่านการประชุมออนไลน์ด้วยZoomเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล ใช้คำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันความจริงและความชัดเจนในทุกประเด็น (Credibility) 2) การตรวจสอบสามเส้า (Data triangulation) ด้วยการตรวจสอบบุคคลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลาย และการตรวจสอบสถานที่จากการเก็บข้อมูลในสถานที่ต่างกัน เพื่อพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล 3) ใช้การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Confirmability) จากการบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด และการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายกลุ่มและสถานที่ต่างกัน ทำให้การวิจัยเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือและตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ 4) ใช้นักวิจัย 3 คน ในการวิเคราะห์และยืนยันข้อมูล 5) ใช้ซอฟต์แวร์ ATLAS.ti (<https://atlasti.com/>) ในการยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษา (Findings)

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาด้วยการบูรณาการผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1-3 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 4 ในการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตของประสบการณ์ด้านบวกจากหลายแหล่ง

วัตถุประสงค์ที่ 1 องค์ความรู้ประสบการณ์ด้านชีวิตและการทำงานของอาจารย์ที่จะเกษียณอายุการทำงานผ่านความทรงจำและเรื่องเล่า ประกอบด้วย องค์ความรู้ด้านชีวิต และองค์ความรู้ด้านการทำงาน ดังนี้

องค์ความรู้ด้านชีวิต คือ ประสบการณ์จากการดำเนินชีวิตประจำวัน หรือการเรียนรู้และเติบโตทางจิตวิญญาณผ่านการทำงานและการดำเนินชีวิตที่สั่งสมในตัวบุคคล สามารถจำแนกได้ 10 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 องค์ความรู้ด้านชีวิตที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ความรู้ด้านชีวิต	สาระสำคัญ
1. การดูแลสุขภาพกายใจให้แข็งแรง	การใส่ใจดูแลสุขภาพกาย-ใจ เพื่อสร้างโอกาสที่ดีและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการทำงาน ไม่ทำงานหนักเกินไปจนล้มดูแลสุขภาพ
2. การวางแผนการเงิน	การตั้งเป้าหมายในการดำเนินชีวิตพร้อมทั้งวางแผนการเงิน การลงทุน ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล โดยวางแผนระยะยาว ตั้งแต่เริ่มทำงานกระทั่งหลังเกษียณ
3. มีจิตอาสาและรู้สึกมีคุณค่าจากการช่วยเหลือผู้อื่น	การหาโอกาสในการช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม ผลที่เกิดขึ้นคือ การได้รับพลังบวกกลับมาและรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตน
4. การเป็นผู้ให้และรู้จักกอบกู้แก่ผู้อื่น	การเป็นผู้ให้และรู้จักให้อภัยผ่านการเรียนรู้และยกระดับจิตใจในการทำงานอาจารย์
5. การตั้งเป้าหมายในชีวิต	การวางแผนเป้าหมายและแผนดำเนินชีวิตที่ชัดเจน มีความตั้งใจพยายามดำเนินการตามแผนและระยะเวลา
6. การรู้จักปล่อยวางและมีความสุข	การตั้งใจทำอย่างเต็มความสามารถแล้วปล่อยวางกับปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ แล้วปรับตัวมีความสุขกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
7. เข้าใจเปิดใจและยอมรับความแตกต่าง	การมีทัศนคติมุมมองที่เปิดใจและยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความแตกต่างในมุมมองเป้าหมายการดำเนินชีวิต
8. การบริหารเวลาและจัดลำดับความสำคัญ	การได้เรียนรู้การบริหารเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวันบนฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการ ปล่อยวางบางเรื่องที่อาจคลี่คลายเองตามเวลา

องค์ความรู้ด้านชีวิต	สาระสำคัญ
9. การมีจริยธรรม	การดำรงชีวิตด้วยหลักความซื่อสัตย์ การทำตามในสิ่งที่พูด การทำในสิ่งที่ถูกต้อง และเชื่อในเรื่องผลของการกระทำ
10. ความกตัญญูรู้คุณ	การรู้จักตอบแทนพระคุณผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุนในทุกช่วงของการดำเนินชีวิต

องค์ความรู้ด้านการทำงาน คือ ความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และประสบการณ์จากการทำงานที่สั่งสมในตัวบุคคล สามารถจำแนกได้ 9 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3 องค์ความรู้ด้านการทำงานที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ความรู้ด้านการทำงาน	สาระสำคัญ
1. การปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี	การตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยี สามารถปรับตัวในการรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานของตน
2. การมีมุมมองวิสัยทัศน์	การมีมุมมองวิสัยทัศน์มุ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดอย่างผู้บริหารเจ้าของธุรกิจ มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งวางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
3. การบูรณาการความรู้และตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล	การมีความรอบคอบในการตัดสินใจ ด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลให้มากที่สุด ทั้งจากการอ่านและถามผู้รู้ แล้วบูรณาการร่วมกับความรู้ประสบการณ์เดิมที่หลากหลายที่สั่งสมในตนเอง
4. การทำงานร่วมกับชุมชนเครือข่ายและองค์กรภายนอก	การมีทักษะการทำงานในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการทำงานร่วมกับชุมชน เครือข่าย และองค์กรภายนอก
5. การเป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ	การได้รับการดูแล การได้รับคำแนะนำที่ดี จากเพื่อนร่วมงาน จากนั้นอยากส่งต่อประสบการณ์ดีๆ จึงพัฒนาตนเองในทักษะการดูแลแนะนำเพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา
6. มีความมุ่งมั่นทุ่มเท	การมีความมุ่งมั่นทุ่มเทกับภาระงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งจากปัจจัยภายในตนเอง พลังใจจากความตั้งใจของลูกศิษย์ และอยากเห็นความสำเร็จของลูกศิษย์
7. การพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ	การพัฒนาตนเองเพื่อขอตำแหน่งวิชาการ และการพัฒนาทักษะรอบด้านผ่านงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสั่งสมประสบการณ์และได้รับโอกาสเติบโตในอาชีพ
8. การปรับตัวตามสถานการณ์และยืดหยุ่น	การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างสอดคล้อง รู้เท่าทันสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นจากเป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้

องค์ความรู้ด้านการทำงาน	สาระสำคัญ
9. การสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูล	มีทักษะการใช้มุมมองเพื่อประมวลผลความรู้แล้วใช้การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลในการสอนนักศึกษาและทำงานชุมชน

วัตถุประสงค์ที่ 2 คุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน และบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ดังนี้

คุณลักษณะของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน คือ บุคลิกภาพ ลักษณะ คุณสมบัติ ของอาจารย์ที่เกษียณอายุการทำงานไปแล้ว หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับในการเข้ามาเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานในบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจำแนกได้ 11 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4 คุณลักษณะของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน

คุณลักษณะของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน	สาระสำคัญ
1. การประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับทั้งด้านวิชาการและชีวิตส่วนตัว	การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น โดยต้องประสบความสำเร็จทั้งด้านตำแหน่งวิชาการ และการบริหารชีวิตส่วนตัว ครอบครัวการเงิน มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาและงานบริหาร ถ้าเป็นบุคคลภายนอกองค์กรมีโอกาสดำเนินการยอมรับมากขึ้นในบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. การมีจิตอาสาและพร้อมเป็นที่ปรึกษา	การมีเมตตา มีน้ำใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความเสียสละ รวมถึงความทุ่มเทและใส่ใจในการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ซึ่งผลที่ได้รับคือการเห็นคุณค่าในตนจากโอกาสที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งนี้ต้องมีความพร้อมส่วนตัวที่ส่งเสริมการเป็นที่ปรึกษาด้วย เช่น มีเวลาการเงินพร้อม และการสนับสนุนจากครอบครัว
3. การมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ	การมีสุขภาพที่ดีแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีมุมมองและวิธีคิดเชิงบวก คิดดีทำดี ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในการเป็นที่ปรึกษา
4. การมีจริยธรรมและรักษาความลับ	การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อหน้าที่ คิดดีทำดี รักษาความลับของผู้ที่รับคำปรึกษา เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อื่น
5. การมีความรู้ประสบการณ์และทัศนคติเชิงบวกในเรื่องที่แก้ปัญหา	การมีความรู้ในเรื่องที่ให้คำแนะนำ การผ่านประสบการณ์ใกล้เคียงกับผู้รับคำปรึกษา ทั้งในมิติด้านชีวิตและด้านการงานแล้วแนะนำด้วยมุมมองความคิดเชิงบวก เป็นกลาง ไม่คาดหวังต่อผลลัพธ์ ไม่ตัดสินผู้อื่นด้วยประสบการณ์ในอดีตท่ามกลางบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

คุณลักษณะของที่ปรึกษาด้านชีวิต และการทำงาน	สาระสำคัญ
6. การมีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะไม่ได้เชี่ยวชาญในทุกประเด็น แต่สามารถส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นในเรื่องที่เชี่ยวชาญนั้นๆ หรือร่วมทำงานเป็นทีมที่ปรึกษา
7. ทักษะระหว่างบุคคลและเปิดใจรับฟัง	เป็นผู้ที่มีทักษะเทคนิคในการเข้าถึงบุคคลอื่น การมีทักษะประสานสัมพันธ์ พร้อมเปิดใจและอดทนในการรับฟังข้อมูลจากผู้รับคำปรึกษา
8. ทักษะการฟังการสะท้อนสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	การฟังปัญหาแล้วคิดอย่างเป็นระบบ คิดอย่างบูรณาการ ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อระบุปัญหา สาเหตุปัญหา ระดมความคิด สร้างทางเลือก แนวทางนำไปปฏิบัติ
9. ทักษะการสื่อสารและจิตวิทยาให้คำปรึกษา	การมีจิตวิทยาในการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ ความไว้วางใจ เปิดใจผู้รับการปรึกษา มีทักษะการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน การฟังด้วยใจที่เป็นกลาง ปราศจากอคติ เห็นอกเห็นใจ และปล่อยวางจากปัญหาของผู้รับคำปรึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษา
10. ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการให้คำปรึกษาและการรู้เท่าทันเทคโนโลยี	การใช้ช่องทางการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้คำปรึกษา เป็นการสร้างความสบายใจในการขอรับคำปรึกษาในบางประเด็นที่เป็นเรื่องส่วนตัว รวมถึงการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์และรู้เท่าทันเทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน
11. ทักษะการวางแผนการเงินการลงทุน	มีทักษะการวางแผนสร้างรายได้ การต่อยอดจากต้นทุนเดิม วางแผนการใช้เงินและการออม โดยเริ่มตั้งแต่ทำงานกระทั่งหลังเกษียณอายุการทำงาน

บทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน คือ บทบาทหน้าที่ หรือเนื้อหาของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานในบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจำแนกได้ 7 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 5 บทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน

บทบาทของที่ปรึกษา ด้านชีวิตและการทำงาน	สาระสำคัญ
1. การวางแผนให้คำแนะนำในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและอาชีพสำรอง	บทบาทในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และให้คำแนะนำในการพัฒนาตำแหน่งวิชาการ การทำวิจัย การทำอาชีพสำรอง ควบคู่กับงานประจำ เพื่อสร้างรายได้และมีกิจกรรมทำหลังเกษียณ
2. การวางแผนด้านการเงิน	บทบาทในการแนะแนวทางวางแผนการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้ของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ไม่มีบำนาญ เช่น การพัฒนาตำแหน่งวิชาการ การทำวิจัย การวางแผนการใช้จ่ายเงิน การออม การลงทุน การบริหารหนี้สิน
3. การบริหารเวลาและจัดลำดับความสำคัญ	บทบาทในการแนะนำการบริหารเวลาจัดลำดับความสำคัญเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้เพราะเรื่องส่วนตัวมีผลกระทบ และมีผลต่อความก้าวหน้าในงาน เช่น การจัดลำดับความสำคัญในการใช้จ่ายสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิต การบริหารตารางชีวิตอย่างสมดุล และเตรียมพร้อมเกษียณ
4. การจัดการปัญหาชีวิตและการทำงาน	บทบาทในการให้คำปรึกษาแก้ปัญหาชีวิตส่วนตัว แก่ปัญหาการทำงาน เนื่องจากบางท่านสามารถจัดการเรื่องงานได้ดี แต่ไม่สามารถจัดการปัญหาส่วนตัวได้ หรือบางท่านปัญหาเรื่องส่วนตัวกระทบกับงาน จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยแนะนำ
5. การดูแลสุขภาพและปรับตัว	บทบาทในการให้คำแนะนำเรื่องดูแลสุขภาพ กาย-ใจ ตั้งแต่ช่วงทำงาน การเฝ้าระวังและป้องกันผลกระทบต่อสุขภาพเมื่อเกษียณ การปรับตัวด้านสังคมและกิจกรรมประจำวันเพื่อเตรียมตัวเกษียณ กระทั่งการปรับตัวหลังเกษียณ
6. การจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์	บทบาทในการให้คำปรึกษาในช่วงวัยทำงานเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือคนในสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขท่ามกลางสังคมการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้นการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์น้อยลง
7. การสร้างความตระหนักรู้คุณค่าในตน	บทบาทในการให้มุมมองเชิงบวก มองเห็นถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้เกษียณ การไม่รู้สึกรับภาระหรือถูกกลืนเพื่อให้ผู้เกษียณมีสุขภาพกายและจิตที่ดี เช่น การใช้ศักยภาพของตนเองช่วยเหลือสังคม การได้ฝึกทำงานประดิษฐ์ การเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ

ส่วนที่ 2 Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดเป้าหมายด้วยการถามถึงภาพฝันในอนาคตขององค์กร

ผู้วิจัยได้สร้างแรงบันดาลใจกับกลุ่มเป้าหมาย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถอดองค์ความรู้และประสบการณ์พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนมุมมองถึงความสำคัญของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน กลุ่มเป้าหมายและผู้บริหารได้เล็งเห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณให้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลปรากฏว่าภาพฝันในอนาคตร่วมกัน คือ “การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้าทำงานโดยมีที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านคอยแนะนำวางแผนด้านชีวิตและการทำงาน เพื่อเกษียณอย่างมีความสุข”

ส่วนที่ 3 Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ความต้องการหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การ Design การออกแบบหัวข้อหลักสูตร กระบวนการการเรียนรู้ และ Destiny การขับเคลื่อนไปถึงเป้าหมาย ดังนี้

หัวข้อหลักสูตร สามารถจำแนกได้ 7 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 6 หัวข้อหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

หัวข้อหลักสูตร	สาระสำคัญ
1. การดูแลสุขภาพกาย – ใจ	การดูแลสุขภาพให้แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น การออกกำลังกายเบาๆ เพื่อลดอาการปวดเมื่อย การฝึกจิตฝึกสมาธิเพื่อรู้เท่าทันสภาวะจิตใจของตน
2. การปรับตัวทางสังคมหลังเกษียณ	การตั้งเป้าหมายชีวิตหลังเกษียณ กิจกรรมประจำวัน กิจกรรมการมีส่วนร่วมในสังคม การปรับตัวในดำรงชีวิตอยู่ในสังคมหลังเกษียณ การปล่อยวางความรับผิดชอบจากหน้าที่การงาน
3. การวางแผนการเงินและจัดการหนี้	การให้มุมมองทางการเงินแล้วลงมือปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อรายได้ที่มากขึ้น การออม การลงทุน การบริหารจัดการหนี้สินให้หมดก่อนเกษียณ ทั้งนี้เพราะการไม่มีหนี้เป็นความสุขอย่างหนึ่งซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และมีผลต่อความสุขในชีวิตหลังเกษียณ
4. การวางแผนลงทุนและส่งเสริมอาชีพสำรอง	การวางแผนอาชีพสำรองตั้งแต่ออกก่อนเกษียณ ช่องทางการหารายได้ที่เพิ่มขึ้น การสร้างรายได้จากการลงทุนในทรัพย์สิน อสังหาริมทรัพย์ โดยเริ่มตั้งแต่ออกก่อนเกษียณเพื่อเตรียมตัวและวางแผนค่าครองชีพหลังเกษียณ

หัวข้อหลักสูตร	สาระสำคัญ
5. การใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน	การใช้เทคโนโลยีสร้างรายได้หลังเกษียณผ่านศักยภาพในตัวอาจารย์ เช่น คลิปการสอนออนไลน์ การทำช่องยูทูปในประเด็นที่ตนสนใจ รวมถึงการปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน การรู้เท่าทันเทคโนโลยี การรู้เท่าทันมิฉฉาชีพในช่องทางผ่านเทคโนโลยี
6. การวางแผนชีวิตหลังเกษียณตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน	การสร้างคามตระหนักและให้ความรู้เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายชีวิต การวางแผนหลักการและแนวทางในการทำงาน การดำเนินชีวิต การกระตุ้นการนำไปปฏิบัติโดยเริ่มตั้งแต่เข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะการทำปัจจุบันให้ดีมีผลต่ออนาคตและการดำเนินชีวิตหลังเกษียณ หากเริ่มวางแผนในช่วงท้ายของชีวิตการทำงานจะไม่ทันการณ์
7. การพัฒนาเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน	การพัฒนาอาจารย์ให้ค้นหาศักยภาพความเชี่ยวชาญในตนเอง แล้วสร้างเสริมทักษะที่จำเป็นที่สามารถนำไปใช้ในการให้คำปรึกษาด้านการดำเนินชีวิต ด้านการทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นในสังคม ซึ่งอาจใช้การแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์เป็นแนวทางในการสร้างการเรียนรู้ได้

กระบวนการเรียนรู้ สามารถจำแนกได้ 6 แนวทาง ดังนี้

ตารางที่ 7 กระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

กระบวนการเรียนรู้	สาระสำคัญ
1. การท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเรียนรู้และพัฒนา กาย – ใจ	การจัดกระบวนการโดยการสอดแทรกกิจกรรมการเรียนรู้ฝึกปฏิบัติในการสร้างเสริมทักษะต่างๆ การดูแลสุขภาพร่างกาย การดูแลจิตใจของตนเอง โดยผ่านกิจกรรมการท่องเที่ยวแบบกลุ่มของผู้เกษียณ
2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา	การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาจใช้การจัดการความรู้ร่วมกันที่ไม่ใช่การนั่งฟังบรรยายเชิงรับฝ่ายเดียว
3. การสร้างความตระหนักคุณค่าในตน	การมีมุมมองในการออกแบบ หรือกำหนดกระบวนการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ที่เน้นให้ผู้เกษียณได้ตระหนักและรู้คุณค่าของศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองผ่านการทำกิจกรรมนั้น
4. การทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริงใช้งานจริง	กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ โดยให้ผู้เกษียณได้วิเคราะห์ตนเองว่าเหมาะกับกิจกรรมใด ใช้การยกตัวอย่าง

กระบวนการเรียนรู้	สาระสำคัญ
	ความสำเร็จจริงจากคนใกล้ตัว หรือเชิญผู้ที่ผ่านประสบการณ์จริงมาแบ่งปันประสบการณ์ พร้อมทั้งสร้างโอกาสให้ได้นำสถานการณ์ในชีวิตจริงมาฝึกปฏิบัติ นำไปใช้ได้จริง และมุ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาพอสมควร ไม่นานเกินไป
5. การปรับรายละเอียดเนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ตามกลุ่มเป้าหมาย	การออกแบบเนื้อหาและเทคนิคสร้างการเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับกลุ่มเป้าหมายที่เตรียมตัวเกษียณ มีการสำรวจและพิจารณาความหลากหลายของความต้องการในแต่ละช่วงอายุ อายุงาน ก่อนดำเนินการ
6. การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรม	กระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้สู่การนำไปปฏิบัติใช้จริงด้วยการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ มีการต่อยอดจากหัวข้อเดิม การใช้หลักสูตรระยะยาว และการติดตามผลลัพธ์ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาครั้งนี้พบความต้องการในประเด็นต่างๆ ที่สามารถนำมาออกแบบโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานในบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างสอดคล้องกับภาพฝันในอนาคต (Dream) ด้วยการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้าทำงาน ดังนี้

1. การดำเนินการในรูปแบบ “การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร” โดยใช้องค์ความรู้ของอาจารย์ที่กำลังจะเกษียณที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ทั้งด้านการดำเนินชีวิตและด้านการทำงาน นำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสอดคล้องกับการนำไปใช้จริง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ เป็นแบบอย่างและคอยให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมวิชาชีพได้

2. การกำหนดโครงการหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 หัวข้อหลักสูตร ได้แก่ การดูแลสุขภาพกาย – ใจ การปรับตัวทางสังคมหลังเกษียณ การวางแผนการเงินและการจัดหนี้ การวางแผนลงทุนและส่งเสริมอาชีพสำรอง การใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน การวางแผนชีวิตก่อนเกษียณตั้งแต่เข้าทำงาน การพัฒนาเพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน

2.2 กระบวนการเรียนรู้ สามารถทำได้หลากหลายวิธี ได้แก่ การจัดในรูปแบบการท่องเทียวที่มีกิจกรรมเรียนรู้และพัฒนากาย-ใจ ควบคู่ไปด้วย สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา เป็นกิจกรรมที่สร้างความตระหนักรู้คุณค่าในตนของผู้ที่จะเกษียณ มีการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริงใช้งานจริง ทั้งนี้การออกแบบหลักสูตรควรมีการปรับรายละเอียดเนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ตามกลุ่มเป้าหมาย และควรมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรม

2.3 การใช้เครื่องมือที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ในการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2 แนวทาง คือ 1) การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานเพื่อให้คำแนะนำแก่ผู้ที่จะเกษียณ หรือ 2) การพัฒนาผู้ที่จะเกษียณให้เป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ซึ่งในแนวทางนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ถ้าหากพิจารณาถึงคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์มีความสอดคล้องกันว่าเป็นไปได้ค่อนข้างยาก และผลลัพธ์อาจจะไม่คุ้มค่ากับการดำเนินการ แต่ก็เป็นโอกาสที่ดีที่ผู้เกษียณจะได้ใช้ประโยชน์จากศักยภาพในตนเองในการให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้อื่น และเห็นถึงคุณค่าในตน

ดังนั้นแล้วการกำหนดโครงการหลักสูตร หากมีการใช้ที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน ควรมีการกำหนดคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาอย่างสอดคล้องดังที่ได้นำเสนอผลการศึกษาข้างต้น

ส่วนที่ 4 Destiny การไปถึงเป้าหมาย

เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดพัฒนายุทธศาสตร์ เชื่อมโยงและระดมทรัพยากรเพื่อให้ภาพฝันเกิดขึ้นจริง การขับเคลื่อนโครงการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณให้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดเป็นรูปธรรมได้นั้นสามารถดำเนินการโดยเริ่มจากสำรวจความต้องการและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรรวกลุ่มอาจารย์ที่สนใจพัฒนาตนเองเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาตามความเชี่ยวชาญ จากนั้นกำหนดแผนกลยุทธ์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายนอกและผู้มีอำนาจตัดสินใจ มีการกำหนดแผนให้สัมพันธ์กับการต่อสัญญาจ้าง หรือตามอายุการทำงาน รวมทั้งการกำหนดแผนระยะยาวในการนำไปปฏิบัติใช้จริงหลังเข้าร่วม แล้วจึงดำเนินการเชิงนโยบายกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง

ผลการศึกษาการขับเคลื่อนไปถึงเป้าหมาย สามารถจำแนกได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

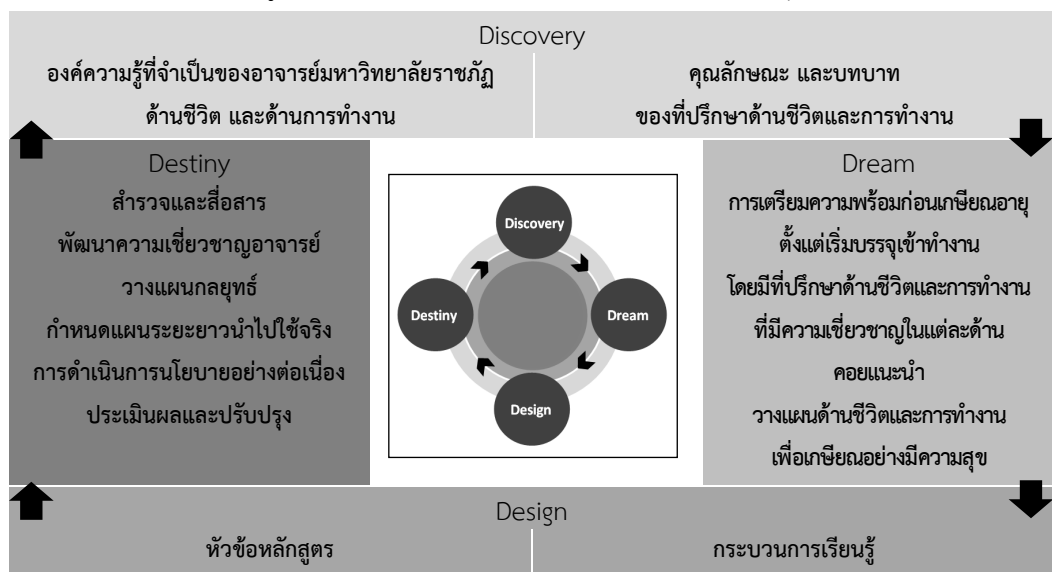
ตารางที่ 8 การขับเคลื่อนหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

การขับเคลื่อน	สาระสำคัญ
1. สำรวจความต้องการและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การสำรวจความต้องการ ความสนใจ แล้วจัดกลุ่มตามช่วงวัย และหัวข้อที่สนใจ สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อสำรวจกระแสตอบรับ วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้
2. สรรวกลุ่มอาจารย์ที่สนใจพัฒนาตนเองเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาตามความเชี่ยวชาญ	การสำรวจความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าในการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์เพื่อเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากอาจมีเพียงกลุ่มน้อยที่สนใจ อีกทั้งทักษะความเชี่ยวชาญและการยอมรับนับถือเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเป็นที่ปรึกษา
3. กำหนดแผนกลยุทธ์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายนอก และผู้มีอำนาจตัดสินใจ	การดำเนินการด้านกลยุทธ์การขับเคลื่อนให้โครงการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณประสบความสำเร็จ สามารถเกิดขึ้นได้จริง ทั้งนี้ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือจากการทำงานร่วมกันกับ

การขับเคลื่อน	สาระสำคัญ
4. การกำหนดแผนระยะยาวในการนำไปปฏิบัติใช้จริงหลังเข้าร่วม	ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายนอกที่ได้รับการยอมรับ รวมถึงผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
5. การดำเนินการเชิงนโยบายกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้ โน้มน้าวใจ กระตุ้นให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ นำไปปฏิบัติใช้จริงโดยการกำหนดแผนระยะยาว วิเคราะห์สถานการณ์ที่จะได้นำไปใช้งานจริง พิจารณาความคุ้มค่ากับการจัดกิจกรรม พร้อมทั้งสร้างโอกาสและมีกระบวนการสนับสนุนในการนำไปใช้งาน
6. ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง	การติดตามและประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้ดีขึ้น เช่น ติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปรับตัวของอาจารย์หลังเข้าร่วมกิจกรรม

จากผลการศึกษาศึกษาสามารถสรุปได้ดังภาพ

ภาพที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยกระบวนการสุนทรียศาสตร์



จากภาพสามารถสรุปวัตถุประสงค์ที่ 4 บูรณาการผลการศึกษาและเสนอการพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. Discovery การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของประสบการณ์ด้านบวก การถอดองค์ความรู้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาหลักสูตร พบองค์ความรู้ประสบการณ์ด้านชีวิตและการทำงานของอาจารย์ที่จะเกษียณ ซึ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ออกมาได้นี้ใช้เป็นหัวข้อและเนื้อหาในการกำหนดหลักสูตรเตรียมความพร้อมฯ โดยดำเนินการควบคู่ทั้งในมิติด้านการดำเนินชีวิตและการทำงาน เพราะการดำเนินชีวิตส่วนตัวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลิตภาพในการทำงาน องค์การควรมีระบบติดตามถึงผลกระทบจากการทำงานที่มีต่อชีวิตส่วนตัวของบุคลากรเพื่อดูแลรักษาคนในองค์กร รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เห็นสอดคล้องกันว่าการเตรียมตัวเกษียณต้องมีการวางแผนชีวิตส่วนตัวที่กระทบกับการทำงาน และการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุข รวมถึงการจัดให้มีที่ปรึกษาให้คำแนะนำทั้งด้านชีวิตและการทำงานแก่บุคลากร

2. Dream การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับผู้บริหารและอาจารย์ที่กำลังจะเกษียณ ภาพในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมคือ การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุ โดยดำเนินการกับสมาชิกในองค์กรตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้าทำงาน กำหนดให้มีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเข้ามาช่วยแนะนำทั้งในเรื่องการดำเนินชีวิตและการทำงานในบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจะสามารถช่วยให้อาจารย์ได้วางแผนเรื่องชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่มีผลกระทบต่อกันและกัน และส่งผลต่อความสุขในการดำเนินชีวิตหลังเกษียณ

3. Design การออกแบบกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ โดยใช้ข้อมูลจากการถอดองค์ความรู้ที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏจากอาจารย์ที่กำลังจะเกษียณผนวกกับความต้องการหัวข้อหลักสูตร ใช้การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรตั้งแต่เริ่มทำงานกระทั่งเกษียณเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนโครงการหรือกิจกรรมอย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ต้องคำนึงถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เน้นการฝึกปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติใช้จริง การสร้างบรรยากาศของความเชื่อใจระหว่างที่ปรึกษากับผู้รับคำปรึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ข้อมูลคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษามาประกอบในการตัดสินใจในขั้นตอนนี้ด้วย

4. Destiny การไปถึงเป้าหมาย โดยดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาภายนอกและผู้มีอำนาจตัดสินใจ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจริงต้องมีการสำรวจความต้องการและสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้จะเกษียณที่มีความสนใจการจ้างงานต่อเนื่องสำหรับผู้พร้อมทำงาน ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงการออกแบบงานที่เหมาะสมตามความเชี่ยวชาญ มีการสำรวจกลุ่มอาจารย์ที่สนใจพัฒนาตนเองเป็นที่ปรึกษาและพัฒนาตามความเชี่ยวชาญ ดำเนินการเชิงนโยบายและติดตามผลการนำไปปฏิบัติใช้อย่างต่อเนื่อง

การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณไม่ใช่แค่การวางแผนชีวิตหลังเกษียณ แต่เป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงตั้งแต่เริ่มทำงาน การมีที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญและการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้อาจารย์สามารถดำเนินชีวิตและการทำงานได้อย่างสมดุล มีความสุขในทุกช่วงของชีวิต การเตรียมตัวที่ดีจะไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อชีวิตหลังเกษียณ แต่เป็นการดูแลรักษาบุคลากรที่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบันด้วย ดังนั้น การวางแผนและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้าม

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

การวิจัยครั้งนี้ใช้สุนทรียสาธกค้นหาศักยภาพในตัวบุคคลที่ผ่านการดำเนินชีวิตและการทำงานมาตลอดช่วงชีวิต แล้วนำไปเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ปวีวัตร เปลี่ยนศิริ และ วาสิตา บุญสาธก (2558) ที่ประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกในการค้นหาลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จในการอนุรักษ์ป่า กระทั่งได้รับรางวัลระดับประเทศ และได้นำลักษณะผู้นำชุมชนต้นแบบไปเป็นแนวทางในการค้นหาผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ จากนั้นจึงออกแบบโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน การค้นหาคุณลักษณะและบทบาทของที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานที่คาดหวัง มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ วรฤทัย ทานะเวช และภิญโญ รัตนพันธ์ (2563); ตรัสณัฐ ไตรกิจวัฒนกุล และ ภิญโญ รัตนพันธ์ (2559) ในการใช้สุนทรียสาธกค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของลูกค้า และคุณลักษณะของพนักงานที่ลูกค้าคาดหวัง จากนั้นออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะสร้างประสบการณ์ที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า

การนำเสนอหลักสูตรเตรียมความพร้อมด้วยที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงานผ่านกระบวนการสุนทรียสาธก เป็นการค้นหาคำถามและความรู้และประสบการณ์ ความต้องการหลักสูตรของผู้ที่จะเกษียณแล้วนำมาออกแบบหลักสูตร สอดคล้องกับการพัฒนาโครงการ ของ อรุณเกียรติ จันทร์สงแสง และ อีระพงษ์ สมเขาใหญ่ (2564) ได้นำประสบการณ์ไปออกแบบแนวปฏิบัติร่วมกันตลอดจนการพัฒนาแผนปฏิบัติการขององค์กรให้สามารถปรับตัวได้ทันท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ตรัสณัฐ ไตรกิจวัฒนกุล และ ภิญโญ รัตนพันธ์ (2559) ที่ได้ค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าแล้วนำมาวางแผนกลยุทธ์และจัดโครงการเพื่อเพิ่มความประทับใจแก่ลูกค้าร้านขอนแก่นอีเล็คทริก

ความต้องการหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของอาจารย์สอดคล้องกับการศึกษาก่อนหน้านี้ 3 ประเด็น คือ 1) คุณค่าของผู้สูงวัย 2) การดำเนินชีวิตและกิจกรรม และ 3) การเติบโตทางจิตวิญญาณ พบความต้องการจำเป็นในการมีที่ปรึกษาหรือเมนเทอร์คอยให้คำปรึกษาแนะนำแก่อาจารย์มหาวิทยาลัยทั้งด้านชีวิตและด้านการทำงานในประเด็นต่างๆ สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ Sirakiatsakul and Suwanpratest (2017) ว่าเมนเทอร์จะคอยให้สติในการดำเนินชีวิตและให้ตระหนักใน

การพัฒนาจิตวิญญาณ เป็นที่ปรึกษาคอยรับฟังและเป็นตัวแทนคอยสะท้อนความคิดของผู้อื่น ชี้ทางให้เห็นเป้าหมายของตนเอง และเห็นหนทางในการไปสู่เป้าหมาย

การดำเนินการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณในรูปแบบของการผนวกเข้าไปในแผนพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้ทิศทางของการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ชัดเจนและตรงจุดมากขึ้น องค์ความรู้และประสบการณ์ที่ผู้จะเกษียณเห็นว่าจำเป็นในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ การเติบโตในชีวิตจิตวิญญาณ และการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวมได้แก่ 1) ด้านปัญญา 2) ด้านจิตวิญญาณ 3) ด้านร่างกาย 4) ด้านสังคม 5) ด้านสุนทรียศาสตร์ 6) ด้านอาชีพ และ 7) ด้านอารมณ์ (City University of Hongkong, 2004 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2554) ทั้งนี้เพราะชีวิตส่วนตัวมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน (Messer, 2016) และการปฏิบัติงานที่มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการวางแผนชีวิตที่ดีก็ส่งผลดีต่อการใช้ชีวิตหลังเกษียณ เป็นการติดตามถึงผลกระทบจากการทำงานที่มีต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงานเพื่อดูแลรักษาคนในองค์กร (Hsieh et al., 2008)

ผู้วิจัยหวังว่าการถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์ของอาจารย์ที่จะเกษียณสู่วิถีใหม่ในการกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานด้วยการมุ่งเป้าหมายเพื่อการเกษียณอย่างมีความสุขและยั่งยืน จะช่วยให้การวางแผนและการตัดสินใจในชีวิตส่วนตัวและการทำงานมีแนวปฏิบัติที่ดี เป็นแนวทางนำไปสู่นโยบายการดูแลรักษาบุคลากรให้มีสมดุลทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1. คณะวิทยาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 แห่ง สามารถนำหัวข้อ และวิธีการเรียนรู้ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณภายใต้บริบทของตนเอง รวมถึงสามารถบรรจุหลักสูตรอยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกระทั่งเกษียณ

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานสอนสาขาที่เกี่ยวข้องด้านบริหารธุรกิจที่จะเกษียณอายุการทำงานจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 8 จังหวัดภาคเหนือเท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้กับทั้งมหาวิทยาลัยได้

2. ควรมีการดำเนินการสำรวจความต้องการหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณของอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ที่มีการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามช่วงอายุ อายุงาน และสังกัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มของบุคลากร และสามารถนำไปใช้ในการเสนอเป็นนโยบายระดับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องในรูปแบบแผนพัฒนาบุคลากร

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การพัฒนาหลักสูตรเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณด้วยเครื่องมือการเป็นที่ปรึกษาด้านชีวิตและการทำงาน : กรณีศึกษาอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ” ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ.2566 ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ ตลอดจนผู้ช่วยวิจัยคุณณัฐพงษ์ เรือนทอง ที่ช่วยประสานงานและเก็บข้อมูลกระทั้งงานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง (References)

- กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ. (2559). ความสัมพันธ์ของกิจกรรมทางกายกับสุขภาวะทางจิต สังคม และจิตวิญญาณของผู้สูงอายุสามกลุ่มวัย. *วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิก โรงพยาบาลพระปกเกล้า*, 33(4), 300–313.
- แคมป์เบลล์, เจ. (2551). *The Power of Myth* [พลาณภาพแห่งเทพปกรณัม]. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์. จิตรา มาคะผล, พรรณภัทร ปลั่งศรีเจริญสุข, ศิริบุณ จงวุฒิเวศย์, นวลฉวี ประเสริฐสุข, สมประสงค์ น่วมบุญลือ, บุญมา เขียววิชัย, วรรณภา แสงวัฒนกุล และ พลอยพรรณ มาคะผล. (2564). การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยที่สาม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร สำหรับการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 13(2), 336-355.
- จิรประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*. สำนักพิมพ์เต๋า (2000).
- ขวลิต ขอดศิริ, วชิรา เครือคำอ้าย, และ ดารณีย์ พยัคฆ์กุล. (2566). การจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงวัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 8(1), 176-192.
- ชุตินา สินชัยนิชกุล และ จิราพร เกศพิชญวัฒนา. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสูงวัยอย่างมีสุขภาวะของผู้สูงอายุในชุมชนเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 19(พิเศษ), 100-109.
- ตรัสณัฐ ไตรกิจวัฒนกุล และ ภิญโญ รัตนพันธุ์. (2559). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสุนทรียสาธกเพื่อเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้า กรณีศึกษา ร้านขอนแก่นอีเล็คทริก. *วารสารวิทยาบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(1), 151-164.
- นิสรา ใจชื่อ. (2563). แนวทางการส่งเสริมการเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 39(4), 30-41.
- ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์. (2565). การเตรียมความพร้อมเพื่อการเกษียณอายุของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี*, 11(1), 102.114.

- ปรีวัตร เปลี่ยนศิริ และ วาสิตา บุญสาธิต. (2558). การพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำชาติพันธุ์ ด้วยสุนทรียสาธก. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 55(3), 59-86.
- พระปลัดวีระชนม์ เขมวีโร, ธนันต์ชัย พัฒนาศิงห์, ทิพย์ ชันแก้ว, โฆษิต คุ้มทั่ว, และ สงวน หล้าโพนทัน. (2560). การเสริมสร้างความผาสุกทางจิตวิญญาณของผู้สูงอายุตามหลักพระพุทธศาสนา. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(1), 78-88.
- ภิญโญ รัตนพันธ์. (2556). การประยุกต์ใช้ Appreciative Inquiry ในงานวิจัยจากงานประจำและงานวิจัยสถาบัน. *วารสารวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(2), 191-194.
- ยุทธพงษ์ จักรคม, สุวรรณภา สุ่มวงษ์, และ จิรวุฒิ โมงคำ. (2565). การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณอายุการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 28(1), 141-156.
- วรฤทัย ทานะเวช และ ภิญโญ รัตนพันธ์. (2563). แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้วยการประยุกต์ใช้สุนทรียสาธก กรณีศึกษา ธนาคาร ABC ในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3), 121-135.
- วิลาวรรณ คริสต์รักษา และ ทิพย์ภา เชษฐ์ขาวลิต. (2561). บทบาทพยาบาลจิตเวชชุมชนในการดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะเจ็บป่วยทางจิตวิญญาณ: มิติจิตวิญญาณ. *วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ*, 36(2), 6-14.
- ศิริพร แยมนิล. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน*. DPU Coolprint.
- สุดาพร ปัญญาฤกษ์ และ ปวีณา ลีตระกูล. (2563). แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมภาวะพลัมพลิง: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยวัยที่สามนครเชียงใหม่. *วารสารครูพิบูล*, 7(1), 48-61
- เสาวภา พรศิริพงษ์, อีรพงษ์ บุญรักษา, และ สุภาพร ฤดีจำเริญ. (2550). ผู้สูงอายุไทย สูงวัยอย่างมีคุณค่าและศักดิ์ศรี. *วารสารภาษาและวัฒนธรรม*, 26(1-2). 132-142.
- อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง และ อีระพงษ์ สมเภาใหญ่. (2564). การประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธกโดยใช้การวิเคราะห์ข้ออาร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา. *วารสารมจร. มนุษย์ศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 371-385.
- Clutterbuck, D., & Sweeney, J. (1998). Coaching and Mentoring. In Dennis Lock (Ed.), *Gower Handbook of Management* (4th ed.) (pp.1106-1119). Aldershot, UK:Gower.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In Cooperrider D.L., Sorensen Jr, P.F., Yaeger T.F. and Whitney, D. (Eds.), *Appreciative inquiry: Foundations in Positive Organization Development* (pp.9-34). Illinois: Stipes Publishing.

- Hsieh, J. Y., Pearson, E. T., & Kline, F. S. (2008). The Moderating Effects of Job and Personal Life Involvement on the Relationship Between Work–Personal Life Conflict and Intention to Quit. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1/2008), 1-14. Retrieved October 1, 2017 from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332840802274387>
- Marks, B. M., & Goldstein, R. (2005). The Mentoring Triad: Mentee, Mentor, and Environment. *The Journal of Rheumatology*, 32(2), 216-218.
- McKimm, J., Jolie, C., & Hatter, M. (2007). *Mentoring: Theory and Practice*. Preparedness to Practice Project, Mentoring Scheme.
- Messer, L. (2016). *The impact of employees' personal lives on employee productivity*. Retrieved October 1, 2017, from <http://www.hrbd.com.au/blog/employees-productivity-impacted/>
- Sirakiatsakul, P., & Suwanpratest, O. (2017). A Comparative Study of the Concept of Mentor in Mythology and the Concept of Mentor in HRD. *Proceeding in ASAIHL Conference 2017: Better Life Expectancy Through Education Research and Innovation*, December 13-15, 2017 at Naresuan University. (pp.231-235)
- Vogler, C. (2007). *The Writer's Journey: Mythic Structure for Writers* (3rd ed.). Michael Wiese Productions.