

**แรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ
ในหน่วยงานราชการ กรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน¹**

**MOTIVATION OF THE NEW GENERATION AFFECTS RETENTION UNTIL
RETIREMENT TIME IN GOVERNMENT AGENCIES, CASE STUDY ADMINISTRATION
SYSTEM DEVELOPMENT GROUP DEPARTMENT OF EMPLOYMENT**

บุญนิสา สมสุด²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ในหน่วยงานราชการ กรณีศึกษากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน จากบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ 1 คน (Generation X) นักวิชาการแรงงานชำนาญการ 1 คน (Generation X) นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ 2 คน (Generation Y) เจ้าหน้าที่งานธุรการชำนาญการ 1 คน (Generation Y) และนักวิชาการแรงงาน (พนักงานราชการ) จำนวน 1 คน (Generation X)

ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่ตัดสินใจเลือกเข้ามาทำงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน คือ ความมั่นคงในอาชีพ ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะต่ำแต่มีความมั่นคงก็เป็นแรงจูงใจในการตัดสินใจเข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการได้ 2) แรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ทำงานในหน่วยงานราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน คือ ค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ แก่ตนเองและครอบครัว การส่งมอบประสบการณ์ การได้เรียนรู้งานที่มีความหลากหลาย การเป็นที่ยอมรับของสังคม และความก้าวหน้าในงาน 3) ปัจจัยที่บุคลากรคาดหวังให้หน่วยงานสนับสนุน เพื่ออำนวยความสะดวกเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน จูงใจให้บุคลากรคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ได้แก่ การสนับสนุนอุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ให้มีความทันสมัย สามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น การเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอกับปริมาณงาน การวางแผนงานที่มีความชัดเจน และการประเมินผลที่เปิดเผยโปรงใส เพื่อก่อให้เกิดพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้อย่างแท้จริง และ 4) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่ตัดสินใจทำงานได้จนถึงเวลาเกษียณอายุ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบราชการให้เกิดการทำงานแบบ 4.0 2) การเพิ่มบุคลากรเพื่อกระจายปริมาณงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การสร้างภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 4) การวางแผนงานเพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน 5) การสร้าง

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง แรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ในหน่วยงานราชการ กรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน

² นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตรและบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วัฒนธรรมความร่วมมือในทุกภาคส่วน และ 6) การปรับโครงสร้างตำแหน่ง คุณสมบัติ ตามเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เพื่อสะสมความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายหน่วยงาน กรณีที่มีการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนแล้วแต่มีความสำคัญในการดึงดูดให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถ ต้องการเข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการ และเมื่อบุคลากรเหล่านี้เข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการแล้ว สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจและผูกพันกับองค์กร ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะคงอยู่ในหน่วยงานได้จนถึงเวลาเกษียณอายุ

คำสำคัญ : แรงจูงใจ, บุคลากรรุ่นใหม่, การคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ

Abstract

This qualitative study examines the motivations of new generation personnel that influence their retention until retirement within the government sector, specifically focusing on the Administration System Development Group at the Department of Employment. The study included six participants from the Development Group, consisting of five government officials: one Labour Specialist, Senior Professional Level (Generation X), one Labour Specialist, Professional Level (Generation X), two Labour Specialist, Practitioner Level (Generation Y), one General Service Officer, Experienced Level (Generation Y), and one government employee (Labour Specialist) from Generation X.

The findings reveal: 1) The primary motivation for new generation personnel to join the Administration System Development Group Department of Employment is job security. Despite lower compensation, job stability significantly influences their decision to work in the government sector. 2) Other motivations include compensation sufficient for personal and family sustenance, opportunities for accumulating experience, learning diverse job functions, societal recognition, and career advancement. 3) The factors expected from the agency to facilitate work efficiency and motivate personnel to remain until retirement include supporting modern office equipment for faster operations, adequate staffing levels to manage workload, clear work planning, and transparent performance evaluations to foster real potential development. 4) Motivational factors that encourage new generation personnel to continue working until retirement include the transformation of the administrative system to support modern "4.0" operations, increased staffing to distribute workload efficiently, a conducive work environment, streamlined work processes, fostering a culture of collaboration across all sectors, and restructuring of positions and qualifications to match increased responsibilities. These adjustments help accumulate expertise, reduce frequent departmental transfers during position promotions, and are vital in attracting competent new generation personnel to the government sector. These employees are then more likely to work at their full potential, achieve job satisfaction, and develop a strong organizational commitment, thereby motivating them to stay until retirement.

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของโลก ความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการบริหารงาน การจัดการภาครัฐของไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ภาครัฐต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของภาครัฐ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการประชาชนผ่านระบบดิจิทัล การเชื่อมโยงงานบริการภาครัฐเข้าสู่แพลตฟอร์มกลางภาครัฐเพื่อให้บริการประชาชนในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เน้นการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ โดยใช้การจัดการภาครัฐยุคใหม่ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างทันถ่วงที เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเข้าสู่เวทีการแข่งขันในระดับสากล และในการทำงานเชิงรุกเหล่านี้ จำเป็นจะต้องคำนึงถึงภาพรวมของประเทศในทุกมิติ การประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วน การสร้างภาคีเครือข่ายและการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรหลักให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า นำพาและขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของประเทศ ให้สอดคล้องตามความต้องการและความคาดหวังของประชาชน

ทั้งนี้ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) หมวดหน้าที่ 13 มีการกล่าวถึงข้อจำกัดที่สำคัญเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทยในระบบการสรรหา ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินศักยภาพบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงระบบการจ้างงานภาครัฐที่ไม่สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ ทันสมัย และมีความเป็นมืออาชีพเข้ามาร่วมงานกับหน่วยงานได้ บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีการพัฒนาศักยภาพ ไม่เกิดความผูกพันกับองค์กร (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570), น.132-133) ประกอบกับข้อมูลอัตราการบรรจุ – สิ้นสุด (ข้าราชการพลเรือนสามัญ) ปี 2565 ของสำนักงาน ก.พ. (ตารางที่ 1) พบว่าอัตราการบรรจุเข้ารับราชการ ในระยะ 4 ปีย้อนหลัง น้อยกว่าอัตราการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยมีเหตุแห่งการสูญเสียที่รองจากสาเหตุการเกษียณอายุ คือการลาออกก่อนการเกษียณอายุถึง 8,509 คน ในปีงบประมาณ 2565

ซึ่งปัญหานี้เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข เนื่องจากงานของภาครัฐส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นการให้บริการประชาชน บุคลากรนับว่าเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญในการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้น หากภาครัฐยังคงปล่อยปะละเลยอาจส่งผลให้แต่ละหน่วยงานต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รวมถึงงบประมาณในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เติบโตตามที่หน่วยงานต้องการในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก จากข้อมูลสถิติอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญที่สำรวจโดยสำนักงาน ก.พ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่าข้าราชการพลเรือนสามัญ มีอายุเฉลี่ย 42.24 ปี และอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 31 – 50 ปี โดยหากจัดกลุ่มตามหลักประชากรศาสตร์ (Demography) บุคลากรที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 31 – 50 ปี จะอยู่ในกลุ่ม Generation X และ Generation Y (Natchaporn B, Gen B, Gen X, 2566) ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่หน่วยงานในปัจจุบัน และมีบทบาทในหน่วยงาน อยู่ในระดับปฏิบัติการและเป็นผู้บริหาร จึงเป็นกลุ่มที่ควรศึกษาและให้ความสำคัญ

ดังนั้น การดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานกับหน่วยงานภาครัฐ การรักษาผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรให้เกิดความรักความผูกพันกับหน่วยงานและสามารถคงอยู่ได้จนถึงเวลาเกษียณอายุ ตามหลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นเรื่องท้าทายที่ทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุในหน่วยงานราชการ โดยเลือกกรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในด้านการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารของกรมการจัดหางานเป็นหน่วยงานสำคัญและเป็นหน่วยงานหลักในการวางแผนพัฒนาและขับเคลื่อนทิศทางการทำงานของกรมการจัดหางาน เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ ไปประยุกต์ ปรับใช้ในการวางแผนงานพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. บุคลากรรุ่นใหม่มีแรงจูงใจอย่างไร ที่ตัดสินใจเข้ามาทำงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน
2. บุคลากรรุ่นใหม่ในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน ใช้แรงจูงใจใดในการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยใดที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่ในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน
4. บุคลากรรุ่นใหม่ในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน มีปัญหาและแนวทางการพัฒนาการทำงานอย่างไร ที่มีต่อการคงอยู่ของบุคลากรรุ่นใหม่จนถึงเวลาเกษียณอายุ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่ตัดสินใจเข้ามาทำงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน
2. เพื่อแสวงหาแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่ในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่
4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน ที่มีต่อการคงอยู่ของบุคลากรรุ่นใหม่จนถึงเวลาเกษียณอายุ

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยเรื่องแรงงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ในหน่วยงานราชการ กรณีศึกษากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 1.1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Generation X และ Generation Y
- 1.2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงงใจในการทำงาน
- 1.3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่
- 1.4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แรงงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ โดยเลือกกรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีวิจัยที่มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ครบถ้วนครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องที่ต้องการศึกษาอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลเชิงลึก (In-depth) เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงตรรกะ (Analytic Induction) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาแรงงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ในหน่วยงานราชการ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล (เชิงคุณภาพ) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม การค้นคว้าข้อมูลจากตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรในสังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กำหนดประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
2. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือวัด
4. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การตรวจสอบข้อมูล
7. การสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษา

1) ประเด็นเรื่องแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่ตัดสินใจเลือกเข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน ในการตัดสินใจเลือกที่บรรจุสำหรับข้าราชการนั้น ก่อนข้างที่จะแตกต่างจากการทำงานในหน่วยงานในหน่วยงานของภาคเอกชน เนื่องจากมีการทำงานที่ค่อนข้างแตกต่างและเป็นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร แรงจูงใจหลักของทุกคนที่เลือกมาทำงานในหน่วยงานคือ ความมั่นคงในอาชีพ สอดคล้องตามงานวิจัยของวรวิพัชร งามพัทธ์วิชัย,(2559) อ้างถึงใน อรณิชา เต็งฉฤทธิศิริ ในด้านของปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าทำงาน และยิ่งมีอายุมากขึ้น ย่อมต้องการความเสี่ยงที่ต่ำ แม้จะได้รับค่าตอบแทนต่ำ แต่หากมีความมั่นคงสูง ก็สามารถดึงดูดให้ตัดสินใจเข้ามาทำงาน แต่ทั้งนี้ จากผลการวิจัยพบว่า การเลือกเข้ามาทำงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหารก็แบ่งได้เป็น 2 จำพวกใหญ่ ๆ ก็บุคลากรจำพวกแรกที่ต้องการเลือกเข้าทำงานในหน่วยงานนี้ เพราะต้องการสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ดีและเอื้ออำนวยแก่การทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เพื่อต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ กับจำพวกที่สองที่ไม่ชอบทำงาน ไม่อยากทำงานที่มีการควบคุม ขาดความทะเยอทะยาน สอดคล้องตามทฤษฎี McGregor's Theory X. and Theory Y.

2) ประเด็นเรื่องแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่ตัดสินใจทำงานในหน่วยงานราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน จนถึงเวลาเกษียณอายุซึ่งตามที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถก่อให้เกิดจูงใจในการทำงาน ของได้แก่ ทฤษฎีของ Abraham Maslow (1943) , David McClelland (1960), Clayton P. Alderfer (1969), Herzberg F. et al., (1990) ที่มีแนวคิดที่เห็นพ้องกันในสิ่งเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ 2) ความต้องการการยอมรับจากสังคม 3) ความต้องการการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม 4) ความต้องการในสิ่งดำรงชีพพื้นฐาน โดยจากผลการวิจัยแรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่ตัดสินใจทำงานในหน่วยงานราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน จนถึงเวลาเกษียณอายุ พบว่า ปัจจัยแรกที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานอันดับแรกคือค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ให้กับตนเองและครอบครัว และรองลงมาคือความต้องการสังคมประสพการณ์ การต้องการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้การทำงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย มีความคลอบคลุ้ม รอบรู้สามารถที่ยอมรับของสังคม และก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานหรือการประสบความสำเร็จในงาน สอดคล้องกับแนวทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า 1) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของบุคลากร ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและขององค์การ การได้รับผลการประเมินงานที่ดี การได้รับความก้าวหน้าในการทำงานและการได้รับการยอมรับจากสังคม 2) แรงจูงใจจากการยอมรับจากสังคมของบุคลากร ได้แก่ การได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษา การให้ช่วยเหลือ แนะนำทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก และให้คำปรึกษากับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า ทฤษฎี Herzberg's two-factor theory ปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร 2 ปัจจัย คือ Motivation Factors (ปัจจัยจูงใจ) กับ Hygiene Factors (ปัจจัยค้ำจุน) ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงาน จนถึงเวลาเกษียณอายุ ซึ่งตามผลการวิจัย มุมมองต่อสังคมการทำงานในหน่วยงานของบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มองว่า สังคมการทำงานเป็นสังคมการทำงานที่ดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกคนสามารถแชร์ความคิดเห็นกันได้ สนับสนุนการทำงาน และมีการประสานความร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องตาม (Motivation Factors (ปัจจัยจูงใจ)) ถึงแม้ว่า บุคลากรจะมีมุมมองต่อค่าตอบแทนในการทำงานในหน่วยงานราชการ ว่ามีค่าตอบแทนต่ำสวนทางกับปริมาณงาน จนทำให้ไม่เพียงพอแก่การดำรงชีพ ตาม Hygiene Factors (ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย) นั้นหากไม่มีปัจจัยแทรกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนหน่วยงาน หรือโยกย้าย ได้แก่ การโยกย้ายกลับภูมิลำเนาเพื่อไปดูแลบุพการี การโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนตำแหน่งที่มีความจำเป็นต้องย้ายไปรับตำแหน่งข้ามหน่วยงาน หรือการโยกย้ายเพื่อส่งสมประสงค์ให้เพียงพอแก่การเลื่อนขั้น แต่เนื่องจากมีสังคมการทำงานที่ดี สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จึงทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะคงอยู่ในที่องค์กรแห่งนี้เป็นจนถึงเวลาเกษียณอายุราชการ

3) ปัจจัยที่สามารถสนับสนุนการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่ จากความคาดหวังของบุคลากรต่อหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร อยู่ในช่วงอายุ Generation X ร้อยละ 50 และ Generation Y ร้อยละ 50 ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความอิสระ ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงาน และให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม ไม่ชอบทำงานในกรอบ รักการทำงานเป็นทีม และมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และชอบใช้เทคโนโลยี สอดคล้องตามงานวิจัยของ พนิษฐา ลิ้มศิริ และคณะ,(2562) ซึ่งบุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้ มีการคาดหวังให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร พัฒนาการดำเนินงานในด้านเทคโนโลยี การจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ ที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและอำนวยความสะดวกในการทำงาน การเพิ่มบุคลากรให้เหมาะสม เพียงพอกับปริมาณงาน การมอบหมายงานที่มีความชัดเจนเพื่อความถูกต้องครบถ้วนความโปร่งใสในการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้อย่างแท้จริง การพัฒนาการวางแผนงานงาน เพื่อลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

4) ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่ตัดสินใจทำงานได้จนถึงเวลาเกษียณอายุ จากการสรุปผลการวิจัย พบว่า เนื่องจากการทำงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นการทำงานเชิงวิชาการ และบุคลากรในหน่วยงานล้วนเป็นคนรุ่นใหม่ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย สิ่งที่บุคลากรต้องการให้หน่วยงานแก้ปัญหาและพัฒนา มีดังนี้ 1) การพัฒนาระบบราชการของ กพร.หรือกรม เข้าสู่การระบบราชการแบบ 4.0 เพื่อที่จะทำให้เกิดการทำงานแบบ 4.0 ที่รวดเร็ว การใช้นวัตกรรมในการทำงาน 2) การเพิ่มบุคลากรในการทำงาน เพื่อกระจายปริมาณงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แต่ละคนสามารถรับผิดชอบในงานของตนเกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้น 3) ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 4) การแก้ปัญหาเรื่องการวางแผนงาน การทำงานให้เป็นระบบ

ขั้นตอนมากยิ่งขึ้น ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และ 5) การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือกันทั้งหน่วยงาน ภายในและภายนอก เพราะงานส่วนใหญ่ของ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ จากในทุกภาคส่วน 6) ปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบเพื่อเป็นเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายงานประเภทวิชาการ สอดคล้องทฤษฎีแรงจูงใจ Herzberg's two-factor theory ของ Herzberg เพราะเราจะต้องทราบถึงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานและทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ด้วย เพื่อแก้ปัญหาในจุดด้อยและพัฒนาในจุดเด่น เพื่อดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรรุ่นใหม่สามารถทำงาน ได้จนถึงเวลาเกษียณอายุนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจของบุคลากรรุ่นใหม่ ที่มีผลต่อการคงอยู่จนถึงเวลาเกษียณอายุ ใน หน่วยงานราชการ กรณีศึกษา กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน” ทำให้ทราบถึงแรงจูงใจของ บุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อนำไปปรับใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และลด อัตราการโอนย้าย โยกย้ายและลาออกของบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการจัดหางาน สรุปได้ ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1) ด้านโครงสร้างองค์กร

การปรับปรุงตำแหน่งตามโครงสร้างขององค์กร เมื่อมีการปฏิบัติราชการครบตามวาระ การปรับขึ้นตำแหน่ง บุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานไปอยู่ในหน่วยงานที่มีกรอบอัตรา ตำแหน่ง ที่ว่างตรงกัน จึงทำให้ต้องย้ายหน่วยงาน และต้องไปเรียนรู้งานใหม่ ทำให้ขาดความเชี่ยวชาญ ในงาน เพราะแต่ละหน่วยงานมีการให้บริการตามภารกิจที่แตกต่างกัน ประกอบกับการโยกย้ายภูมิภคณา เนื่องจากต้องไปปฏิบัติงานในต่างพื้นที่ ตลอดจนค่าใช้จ่าย การดูแลครอบครัว บุพการี ที่ไม่สามารถกระทำได้ ทำให้กลุ่มคนรุ่นใหม่หรือบุคลากรรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน ไม่สามารถอยู่ในหน่วยงานราชการได้จนถึงเวลา เกษียณอายุ เพราะกลุ่มคนรุ่นใหม่มีสามารถทำงานผ่านระบบออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ให้ความสำคัญกับเรื่องของสมดุลชีวิต หน่วยงานจึงควรปรับปรุงหรือพัฒนาโครงสร้างให้เหมาะสมกับ หน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานประเภทวิชาการ เช่น ปัจจุบันกรมการ จัดหางานกำหนดตำแหน่งหัวหน้ากลุ่ม ฯ รวมถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่เทียบเท่าระดับกอง (ประเภทอำนวยการ) ซึ่งจะต้องเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ในระดับชำนาญการพิเศษ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ จะต้อง เป็นระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป อาจจะสามารถปรับเกณฑ์ให้ตำแหน่งที่สูงกว่า สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ เช่น ระดับเชี่ยวชาญ หรืออาจเป็นระดับอื่นๆ ที่สูงกว่าได้ เนื่องจากมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้น แล้วอย่างถ่วงแท้ การสรรหาคัดเลือกบุคลากร อาจมีการพิจารณาคุณสมบัติให้สามารถเข้าไปตำแหน่ง

อำนวยความสะดวก เพราะหากหน่วยงาน สามารถก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานได้แล้ว ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดให้บุคลากรสามารถคงอยู่ได้ถึงวัยเกษียณอายุ

1.2) ด้านโครงสร้างค่าตอบแทน

เนื่องจากปัจจุบัน โครงสร้างระหว่างค่าตอบแทนและค่าครองชีพ ยังคงมีความแตกต่างกันค่อนข้างสูง เนื่องจากค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำและค่าครองชีพค่อนข้างสูง ทำให้ข้าราชการและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ยังมีคุณภาพชีวิตที่ยังไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งปัจจุบันหน่วยงานมีปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือภาคเอกชนยังนับว่ามีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านค่าตอบแทนและในด้านปริมาณงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากเอกชนมีผลประโยชน์ที่ดีกว่าทำให้สามารถจ้างงานได้โดยค่าตอบแทนที่สูงกว่า มีปริมาณบุคลากรที่มากกว่าและเพียงพอต่อการกระจายงาน ด้วยเหตุนี้ จึงส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่เก่ง ดี และมีคุณภาพไว้ได้เท่ากับภาคเอกชน นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีความประสงค์ในการทำงานในพื้นที่ใกล้บ้าน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายในด้านครองชีพ หากภาครัฐมีการปรับโครงสร้างในด้านค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัวบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นในการสมัครเข้าทำงานกับหน่วยงานภาครัฐ ดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ที่เก่ง ดี มีศักยภาพเข้ามาปฏิบัติราชการและสามารถคงอยู่กับหน่วยงานภาครัฐได้จนถึงวัยเกษียณ ก็จะสามารถพัฒนาองค์กรของรัฐและสามารถนำพาประเทศก้าวสู่การพัฒนาในลำดับต่อไปได้

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1) ด้านกระบวนการทำงาน การวางแผนงาน

เนื่องจากระบบการทำงานของราชการ มีระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ค่อนข้าง ซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน และขาดนวัตกรรมในการทำงาน จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การทำงานด้วยประสิทธิภาพ และขาดประสิทธิผลเท่าที่ควร หากหน่วยงานมีการวางแผนงานการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบเขตและสามารถกระจายงานได้อย่างเหมาะสม บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาความเชี่ยวชาญ และสามารถสร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ว่องไว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ ที่ชอบใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการสร้างเครื่องมือเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความพึงพอใจในองค์กร และสามารถคงอยู่จนถึงวัยเกษียณได้

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

3.1) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกลุ่ม หากอนาคตมีการพัฒนาการดำเนินการวิจัยในรูปแบบกรณีศึกษาที่ขยายขอบเขตการวิจัยเพิ่มขึ้น เช่น สามารถขยายขอบเขตการวิจัยโดยใช้กลุ่มประชากรเป็นบุคลากรของกรมการจัดหางาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกรมการจัดหางานมากยิ่งขึ้น

3.2) ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยในด้านของแรงจูงใจที่มีผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรจนถึงวัยเกษียณ หากกรมฯ หรือหน่วยงานมีการนำปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรจนถึงวัยเกษียณเพิ่มเติม เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศการทำงาน นวัตกรรมการอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ ก็จะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในพัฒนา ปรับปรุง และวางแผนพัฒนามูลนิธิได้ อย่างแม่นยำ สามารถดึงดูดบุคลากรที่เก่ง ดี มีคุณภาพ ให้สามารถคงอยู่กับองค์การได้จนถึงเวลาเกษียณอายุราชการ และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรของหน่วยงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างทักษะในการพัฒนามูลนิธิได้เพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). *Manager impact on retention of staff part 1*. Journal of Nursing Administration.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*. Journal of management development.

Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. by Psychology Press. Published in Great Britain. New York.

Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). *Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics*. Journal of Business Research.

Frank, J. R., Snell, L. S., Cate, O. T., Holmboe, E. S., Carraccio, C., Swing, S. R., ... & Harris, K. A. (2010). *Competency-based medical education: theory to practice*. Medical teacher.

Hannay, M., Kitahara, R., & Fretwell, C. (2010). *Student-Focused Strategies for the Modern Classroom*. Journal of Instructional Pedagogies.

Landy, F. J., Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. สหราชอาณาจักร: Wiley.

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). *Generational differences in workplace behavior*. Journal of Applied Social Psychology.

Agrawal, S. (2017). *Personality traits and organisational commitment of Gen X and Gen Y employees*. Journal of organisation & Human behaviour.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. สหราชอาณาจักร: Taylor & Francis.

Twenge, J. M. (2023). *Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers and Silents - and What They Mean for America's Future*. New York: Atria Books.