

ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงาน  
ของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL FACTORS AFFECTING JOB BURNOUT OF THE  
GOVERNMENT OFFICERS: A CASE STUDY OF INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS  
BUREAU, DEPARTMENT OF PROVINCIAL ADMINISTRATION



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง
โดย	น.ส.พิรุฬห์พร เพียงพิมพ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทวิทย์ จิตสว่าง)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

พิรุฬห์พร เพียงพิมพ์ : ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง. ( POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL FACTORS AFFECTING JOB BURNOUT OF THE GOVERNMENT OFFICERS: A CASE STUDY OF INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS BUREAU, DEPARTMENT OF PROVINCIAL ADMINISTRATION) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่เกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ และเพื่อเสนอแนะนโยบายในการแก้ปัญหาการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองผ่านการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลาย

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและลักษณะการหมดไฟพบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลายมีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 ด้าน แต่ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) เป็นด้านที่ควรส่งเสริมและพัฒนามากที่สุดในอนาคต ถัดมาคือปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) และปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) เป็นสิ่งที่องค์กรควรพัฒนาและรักษาไว้ให้คงอยู่กับข้าราชการ Gen-Y ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันลักษณะการหมดไฟด้านความเหนื่อยด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment) โดยการพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกนอกจากจะช่วยป้องกันการหมดไฟในการทำงานได้แล้ว ยังช่วยส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6180991824 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL FACTORS, JOB BURNOUT

Pirunporn Piangpim : POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL FACTORS AFFECTING JOB BURNOUT OF THE GOVERNMENT OFFICERS: A CASE STUDY OF INVESTIGATION AND LEGAL AFFAIRS BUREAU, DEPARTMENT OF PROVINCIAL ADMINISTRATION. Advisor: Assoc. Prof. Thanapan Laiprakobsup, Ph.D.

“A study of positive psychological capital factors affecting job burnout of the government officers: a case study of Investigation and Legal Affairs Bureau, Department of Provincial Administration” is qualitative research. The objectives of the study were to understand the most important of positive psychological capital factors that affect job burnout of the government officers, to analyze the impact of job burnout of the government officers and to find the solutions of job burnout of the government officers in Investigation and Legal Affairs Bureau, Department of Provincial Administration. The research applies an in-depth interview of three sample groups, namely 1) the early Gen-Y group, 2) the middle Gen-Y group, and 3) the late Gen-Y group

The findings indicated that the Gen-Y group had positive psychological capital factors. However, the factors that should be developed were as follows: 1) Confidence, 2) Hope, and 3) Optimism, meanwhile the resilience is the factor that the organization should maintain with the Gen-Y group. In order to prevent the emotional exhaustion, the depersonalization, and the decreased occupational accomplishment, the organization has to develop the positive psychological capital factors because it not only prevent job burnout but also make a good member of the organization.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2020

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีต้องขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รศ.ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์ เป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้คำแนะนำ ความคิดเห็นต่าง ๆ ให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์จนประสบความสำเร็จ รวมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์แบบมากที่สุดบนพื้นฐานข้อจำกัดด้านเวลา

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือ เสียสละเวลาในการสัมภาษณ์ และให้กำลังใจจนทำให้สารนิพนธ์สำเร็จลุล่วง ตลอดจนขอขอบคุณสถาบันอันเป็นที่รัก คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีประโยชน์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาที่อำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนเกิดความราบรื่นเป็นอย่างดีเสมอมา

และขอขอบคุณครอบครัว โดยเฉพาะคุณแม่ คุณพ่อที่เป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาเล่าเรียนมาโดยตลอด ขอขอบคุณผู้มีพระคุณ กัลยาณมิตร เพื่อน ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อหนุนในทุกเรื่อง ท้ายที่สุดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจบ้างพอสมควร โดยหากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย



พิรุฬห์พร เพ็ญพิมพ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 .....	11
บทนำ.....	11
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	11
1.2 คำถามการวิจัย.....	12
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	13
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	13
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
1.6 โครงสร้างของสารนิพนธ์ .....	14
บทที่ 2 .....	15
ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology Capital).....	15
2.1.1 ความหมายของทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก.....	15
2.1.2 องค์ประกอบทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก .....	15
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital).....	18
2.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก .....	21

2.2 เจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y).....	24
2.2.1 ความหมายของเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y).....	24
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y).....	26
2.3 ความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน.....	28
2.3.1 ความหมายของความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน.....	28
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out).....	29
2.4 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	31
บทที่ 3.....	34
ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	34
3.2 ประชากร.....	34
3.3 กลุ่มตัวอย่าง.....	34
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	35
3.6 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล.....	35
3.7 ระยะเวลาในการศึกษา.....	35
3.8 คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview).....	35
บทที่ 4.....	38
ผลการศึกษา.....	38
4.1 บทนำ.....	38
4.2 ภูมิหลังของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์.....	38
4.3 ผลการศึกษา.....	39
4.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและลักษณะการหมดไฟ.....	39
4.4 อภิปรายผล.....	63



4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกและลักษณะการหมดไฟ.....	63
4.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ และลักษณะการหมดไฟ .....	65
บทที่ 5 .....	72
สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	72
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	72
5.2 ข้อเสนอแนะ .....	73
5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ .....	73
5.2.2 ข้อเสนอในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	73
ภาคผนวก.....	74
แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย.....	75
บรรณานุกรม.....	78
ประวัติผู้เขียน.....	80

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นความรู้สึและการตอบสนองในการทำงานของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y กับปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวก .....	67
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y ต่อพฤติกรรมการทำงาน (ลักษณะการหมดไฟ).....	69



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ภาพประกอบแสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาด้านองค์กร.....	19
ภาพที่ 2 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	31



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ ทรัพยากรบุคคลในองค์กร การดำเนินการให้ทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงสมควรต้องให้ความสำคัญถึงหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร โดยหากองค์กรมีการวางแผนการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะสูง มีทัศนคติที่ดีต่องานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว องค์กรก็ควรมีมาตรการในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ไว้และมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างยาวนานและมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรบุคคลในทางเศรษฐศาสตร์นั้นถือว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรจึงถูกนิยามเรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร แต่สิ่งที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์องค์กรสนใจศึกษา ได้แก่ สิ่งที่อยู่ในจิตใจของบุคคล เพราะว่าเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งที่สามารถทำให้เกิดแรงจูงใจและสามารถพัฒนาบุคลากรและบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เรียกว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) โดยจากงานวิจัย พบว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวกนั้นจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะหมดไฟ กล่าวคือ หากบุคลากรมีทุนจิตวิทยาเชิงบวกสูงก็จะช่วยเป็นเกราะป้องกันจากภาวะหมดไฟได้ (Spence Laschinger & Grau, 2012) ดังนั้น หากองค์กรมีการพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากรในองค์กรแล้ว จะสามารถช่วยเป็นเกราะป้องกันปัญหาทุนจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรที่ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงานได้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวกได้พัฒนาขึ้นโดย Luthans et al., (2007) ได้ให้คำนิยามทุนจิตวิทยาเชิงบวกว่า สภาวะของจิตวิทยาเชิงบวกในการพัฒนาของบุคคล จะแสดงลักษณะความเชื่อมั่นในการทำงานและใช้ความพยายามที่จำเป็นต่อความสำเร็จในภาระงานที่ท้าทาย การอนุমানสาเหตุในทางบวกเกี่ยวกับความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ความอดุสาหะต่อเป้าหมายและเมื่อจำเป็นที่จะปรับแนวทางที่มุ่งสู่เป้าหมายของความสำเร็จ และเมื่อเผชิญกับปัญหาและความทุกข์ยากก็ไม่ลดละและกลับสู่สภาพเดิมและแม้แต่มีสภาพที่ต่ำกว่าเดิมเพื่อบรรลุความสำเร็จ (Luthans, Youssef et al., 2007, p.3) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) หมายถึง การมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองต่อการปฏิบัติงานโดยมีความอยากในการทุ่มเทที่อยากจะทำต่อสิ่งนั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ความหวัง (Hope) หมายถึง การมีความเชื่อ ความคิดที่จะมุ่งหวังในการปฏิบัติงานโดยมีความเชื่อว่าตนเองสามารถที่จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแนวทาง

3) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมีรูปแบบในการอธิบายสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางที่ดี โดยมีความคาดหวังในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

4) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) หมายถึง ความสามารถในการปรับสภาวะอารมณ์ได้อย่างรวดเร็ว การอดทนเมื่อต้องเผชิญปัญหาความขัดแย้ง

จากสถิติการลาออกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2563 ของข้าราชการกลุ่มนี้มีจำนวน 378 คน คิดเป็นร้อยละ 30.95 ของข้าราชการทั้งหมดที่ลาออก ซึ่งข้าราชการกลุ่ม Gen-Y นี้เติบโตมาในยุคที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเจริญรุดหน้า จึงมีความเป็นตัวของตัวเองสูง และที่สำคัญข้าราชการกลุ่มนี้ถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะจะต้องทำงานต่อไปอีกอย่างน้อย 20 - 37 ปี (นับจนถึงปีที่เกษียณอายุ 60 ปี) องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญ และตระหนักถึงปัจจัยที่ไม่ทำให้ข้าราชการกลุ่มนี้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรว่ามีความต้องการอย่างไรบ้าง และตอบสนองความต้องการให้เหมาะสมโดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความหวัง การมองโลกในแง่ดีและมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และส่งผลกระทบต่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และมีความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยมุ่งศึกษาข้าราชการประเภทวิชาการกลุ่ม Generation Y หรือ Gen-Y ซึ่งก็คือข้าราชการที่เกิดในช่วงปีพ.ศ. 2523-2540 (ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 23 - 40 ปี)

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

1.2.2 ผลกระทบของการหมดไฟต่อการทำงานมีลักษณะอย่างไร

1.2.3 นโยบายในการแก้ปัญหาการหมดไฟต่อการทำงานมีลักษณะอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

1.3.3 เพื่อเสนอแนะนโยบายในการแก้ปัญหาการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย ศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ (Gen-Y) ประเภทวิชาการ จำนวน 142 คน สังกัดสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยแบ่งที่มาของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.4.1 กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น (ข้าราชการที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2529) จำนวน 4 คน

1.4.2 กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง (ข้าราชการที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2530 – 2536) จำนวน 5 คน

1.4.3 กลุ่มข้าราชการ Gen -Y ช่วงปลาย (ข้าราชการที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2537 – 2540) จำนวน 3 คน

โดยช่วงเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ระหว่างเดือนกันยายน - พฤศจิกายน 2563 ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการเสนอแนะนโยบายในการแก้ไขปัญหาการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยของทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการยุค Gen-Y เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn out) ในการทำงาน และนำผลที่ได้มาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับข้าราชการเพื่อพัฒนาระดับทุนจิตวิทยาเชิงบวกให้กับข้าราชการในอนาคตต่อไป

1.5.2 เพื่อค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการหมดไฟในการทำงาน

## 1.6 โครงสร้างของสารนิพนธ์

โครงสร้างของสารนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ประกอบด้วย

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เป็นการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital) แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y) แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกรวมหมดไฟ (Burn Out) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปผลเชิงพรรณนา โดยกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นกลุ่มข้าราชการรุ่นใหม่ (Generation Y หรือ Gen-Y) ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ

กรมการปกครอง มีจำนวน 142 คน ทั้งนี้ ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งเป็น กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น จำนวน 4 คน กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง จำนวน 5 คน และกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย จำนวน 3 คน

บทที่ 4 ผลการศึกษา

บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประมวลเอกสารเพื่อทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ผู้วิจัยได้ทำการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital) แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y) แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology Capital)

แนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เริ่มต้นจากการศึกษาพฤติกรรมมองครและถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยความสำคัญของการศึกษาแนวคิดด้านจิตวิทยาเชิงบวกนี้มีอย่างต่อเนื่อง โดย (Seligman 2000 อ้างถึงในออริยา คูหา (2552) ได้นิยามจิตวิทยาเชิงบวกว่า “to find and nurture genius and talent, to make normal life more fulfilling” ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า จิตวิทยาเชิงบวกเป็นการค้นพบและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพพิเศษว่าด้วยความฉลาดหรืออัจฉริยภาพและทำชีวิตที่ปกติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

##### 2.1.1 ความหมายของทุนจิตวิทยาเชิงบวก

ทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital) แสดงถึง สภาวะของบุคคลที่เป็นจุดเด่นหรือจุดแข็งที่มีการพัฒนาคุณลักษณะในทางที่ดี สภาวะทางจิตใจ คุณลักษณะด้านบวกของแต่ละบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีวิถีความคิดที่เป็นเชิงบวกที่มีความคิดสร้างสรรค์ หากเจอปัญหาหรืออุปสรรคก็ยังคงคิดหาหนทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ พัฒนาได้ โดยสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายของบุคคลนั้น

##### 2.1.2 องค์ประกอบทุนจิตวิทยาเชิงบวก

Luthans, Youssef & Avolio, (2007) ได้อธิบายถึงโครงสร้างของทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital Construct) ว่าประกอบด้วยความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (Confidence) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) เมื่อรวมลักษณะขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน จึงจะเรียกว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวกมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) แสดงถึงการรับรู้ความสามารถของตนเองความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่ได้กระทำและมีความพยายาม



ในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยบุคคลที่มีความสามารถรับรู้ความสามารถในตนเองจะมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกที่จะทำในสิ่งที่ยากและท้าทายด้วยตนเอง
- 2) รู้สึกยินดีปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่ท้าทายตนเอง
- 3) มีแรงจูงใจในตนเองสูง
- 4) มีพลังและความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้
- 5) เมื่อมีปัญหาจะมีความพยายามการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นผ่านพ้นไปได้

## 2. ความหวัง (Hope) (Snyder, 2002 อ้างถึงในสายสมร เฉลยกิตติ, 2554)

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังหรือการส่งผลต่อความคาดหวังของบุคคล โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความสามารถทางปัญญามีความเกี่ยวข้องกับการประเมินสถานการณ์ที่คุกคามและการรับรู้ความสามารถหรือศักยภาพของตนเองในการรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่เลวร้ายหรือคุกคามบุคคล บุคคลที่มองว่าทางออกมีทางแก้ไขนั้นหรือมีความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาหรือเหตุการณ์นั้นได้จะเป็นบุคคลที่มีความคาดหวังในระดับสูง

2) แรงสนับสนุนทางสังคม เป็นสิ่งที่คุณค่าได้รับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทำให้บุคคลอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านร่างกาย และการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจอารมณ์ รวมถึงการยอมรับจากสังคม

3) ภาวะสุขภาพกาย เป็นพื้นฐานสำคัญในการนำไปสู่เป้าหมายอื่น ๆ หรือความสามารถเอาชนะอุปสรรคในการสู่เป้าหมายได้ ซึ่งเป็นประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการไปถึงเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญในการผลักดันและส่งเสริมให้บุคคลเกิดความคาดหวัง

4) ประสบการณ์ของความสำเร็จในอดีตของตนหรือผู้อื่น (สายสมร เฉลยกิตติ, 2554) ให้ความหมายว่าคุณค่าที่มีระดับความคาดหวังสูงจะสามารถคิดหาแนวทางได้หลายแนวทางหรือสามารถคิดหาแนวทางใหม่ที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้เพราะว่าเรามีแรงจูงใจในระดับสูงที่ทำให้เรามีความพยายามในการที่จะคิดหาแนวทางใหม่ ๆ แม้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ยังสามารถปรับแต่งเป้าหมายหรือเปลี่ยนเป้าหมายที่เชื่อว่าสามารถบรรลุได้เป็นไปลักษณะที่ให้คุณค่ากับความหวังในทางบวกหรือในทางที่ดี ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของการศึกษาทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่มองว่าความคาดหวังเป็นหนึ่งในคุณลักษณะด้านดีของมนุษย์ซึ่งควรส่งเสริมพัฒนามากยิ่งขึ้น

3. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นส่วนสำคัญของแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่ได้รับการยอมรับจากนักจิตวิทยาและบุคคลทั่วไปว่ามีผลทางบวกต่อทางจิตใจรวมไปถึงลักษณะนิสัยของบุคคลในเรื่องความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความพากเพียรอดสาหัส มีแรงจูงใจ คนที่มองโลกในแง่ดีหรือมีมุมมองในทิศทางบวกจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยการเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นมุมมองใน

เชิงบวกซึ่งไม่ใช่การแก้ไขปัญหาโดยการปฏิเสธปัญหาหรือการหนีปัญหา (Palex et al., 2006) การมองโลกในแง่ดี (Goleman, 1995) กล่าวว่า การมีความหวังอย่างแรงกล้าในสิ่งต่าง ๆ ว่าจะกลายเป็นสิ่งที่ดีแม้จะมีความล้มเหลวหรือความไม่สมหวังขัดขวางอยู่ก็ตาม จากแนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) อธิบายถึงการมองโลกในแง่ดีว่าเป็นทัศนคติที่ดำเนินไม่ให้คุณคนเข้าสู่สภาวะของการเฉื่อยชาท้อแท้หมดหวังหรือเกิดความกดดันทางความคิด (Luthans et al., 2007) ได้กล่าวว่า แนวคิดการมองโลกในแง่ดีที่เหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการทำงานในแต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบและพบว่าคนที่มองโลกในแง่ดีนั้นจะแสดงถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น มีความพึงพอใจและมีจริยธรรม การปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และมีความอดทนต่อปัญหาและความยุ่งยาก อุปสรรค อีกประการที่สำคัญคือ คนที่มองโลกในแง่ดีจะมีความมุ่งมั่น มีความพึงพอใจ มีส่วนร่วม และรู้สึกได้รับการเสริมพลังและบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะคิดว่าเหตุการณ์ที่ดี ๆ จะเกิดขึ้นบ่อย ๆ กับตน (Stable) และแนวคิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากตนเอง (Internality) อีกทั้งยังคิดว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทั่วไปเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สำหรับสถานการณ์ที่ไม่ดี บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะคิดว่าเหตุการณ์แบบนี้จะเกิดขึ้นแบบสุ่มไม่ใช่เกิดขึ้นประจำและเกิดขึ้นบ่อย ๆ และน่าจะมาจากสาเหตุอื่น ๆ ตามที่ (Schneider, 2001 อ้างถึงใน (ศิริพร วงษ์โพน, 2554) เสนอไว้ ดังนี้

1) การประเมินสถานการณ์ในอดีตอย่างผ่อนปรนหรือการมองโลกในแง่ดี คือ การอธิบาย ความล้มเหลวในอดีตในมุมมองที่ดี โดยมองว่าไม่ใช่เรื่องแปลกแต่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยซึ่งจะช่วยให้คุณที่ทัศนคติที่ดีในการทำงาน และมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงในการทำงาน

2) การพึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ การยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้คุณรู้สึกสนุกกับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและไม่เกิดความเบื่อหน่าย

3) การมองหาโอกาสในอนาคตคือการพยายามหาทางปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นในอนาคตโดยคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของตนเอง

4. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) Luthans, Youssef & Avolio, (2007, p.112) ให้ความหมายของความยืดหยุ่นทางอารมณ์คือความสามารถที่จะอดทนและปรับอารมณ์มาสู่สภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคและความยากลำบากหรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทางที่ดีเพื่อพยายามหาหนทางในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและ Masten and Reed, (2002, p.75) ให้ความหมายของความยืดหยุ่นทางอารมณ์ คือกระบวนการในการปรับตัวทางบวกมาสู่สภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความยากลำบากและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จากความหมายที่กล่าวมานิยามของคำว่ายืดหยุ่นทางอารมณ์มีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของลูธานส์และคณะ คือ

ความสามารถในการอดทนและปรับอารมณ์ได้อย่างรวดเร็วมาสู่สภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในสิ่งที่ไม่แน่นอนและความขัดแย้งความล้มเหลวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological capital)

Luthans, Youssef, et al., (2007) ได้อธิบายเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวกของมนุษย์ว่าเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ประสบการณ์ ความสามารถ การศึกษา ความคิดสติปัญญา ตลอดจนไปจนถึงทุนสังคม (Social capital) โดยปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้มุ่งเห็นถึงความสำคัญทุนจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวังในการทำงาน รวมถึงโครงสร้างของทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychological Capital Construct) ประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การปรับฟื้นคืนสภาพหรือการปรับเปลี่ยนความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) เมื่อรวมทั้ง 4 องค์ประกอบเข้าด้วยกันแล้วจึงเรียกว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง ลักษณะสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีองค์ประกอบ เช่น ความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี มีความเพียรพยายามมุ่งไปถึงจุดหมายและรวมไปถึงการมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยการศึกษาจะแบ่งการศึกษาออกเป็นสองแนวทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ แนวทางแรกเป็นการศึกษาที่เรียกว่าการศึกษาความมีประสิทธิภาพขององค์กรเชิงบวก (Positive Organization Scholarship) หรือมีคำย่อว่า POS โดยนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นศาสตร์ที่พัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาจากการค้นคว้างานวิจัยด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์โดยเน้นการแสวงหาและพัฒนาจุดเด่นหรือจุดแข็งของสมาชิกในองค์กร ได้แก่ การให้อภัยซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกัน การมีคุณธรรม การเป็นอันหนึ่งอันเดียวและความเห็นอกเห็นใจกัน เป็นต้น แนวทางที่สองเป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกมาประยุกต์ใช้ โดยเปลี่ยนจากการศึกษาที่มุ่งแสวงหาความบกพร่องของมนุษย์สู่การศึกษาจุดแข็งของบุคคล เช่น ศึกษาพฤติกรรมกรรมการยอมรับและการเปลี่ยนแปลง การศึกษาศักยภาพของบุคคลซึ่งเรียกองค์กรที่ออกแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้เรียกว่าพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (POB) (Luthans(F. Luthans, 2002). 2002, p.698) ซึ่งหมายถึงการออกแบบขององค์กรที่มุ่งความสำคัญต่อศักยภาพทางบวกของพนักงานและได้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการประยุกต์การใช้คุณลักษณะด้านบวกของมนุษย์ (Human Resource Strengths) หรือนำตัวแปรด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่สามารถวัดได้ พัฒนาได้ นำมาใช้ในการบริหารจัดการและใช้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่ดีในองค์กร โดยเป็นการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากแหล่งที่เป็นจุดแข็ง(Human resource strength) และศักยภาพทางจิตใจของมนุษย์ (Psychological capacities) โดยศักยภาพดังกล่าวต้องสามารถวัดได้และนำมาพัฒนาได้และจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยวัดได้ในระดับบุคคล (Micro level) (F. Luthans, Avey, & Patera, 2008)

พฤติกรรมองค์กรเชิงบวกเป็นผลที่เกิดจากตัวแปร Positive psychological capital ซึ่งมีเกณฑ์ที่ต้องพิจารณา 5 ด้าน คือ

- 1) คุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงบวกจะต้องมีทฤษฎีและงานวิจัยมารองรับ
- 2) สามารถวัดและทดสอบแล้วต้องมีความเที่ยงตรงและประเมินผลได้
- 3) มีความเป็นเฉพาะตัวไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่น และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์กร
- 4) มีคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เป็นสภาวะ ได้แก่สามารถเรียนรู้และสามารถพัฒนาได้และเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ซึ่งมีความแตกต่างจากคุณลักษณะที่เป็นลักษณะนิสัยของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก
- 5) มีผลกระทบทางบวกต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระดับบุคคล



ภาพที่ 1 ภาพประกอบแสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาด้านองค์กร  
แหล่งที่มา : Luthans et al; (2004, p.46)

กลุ่มตัวแปรที่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อการมีพฤติกรรมทางบวกขององค์กรนั้น ก็คือทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Luthans et al., 2007, p.542) และจากการวิจัยของ Martin Seligman (2000) ได้นิยามจิตวิทยาทางบวก เป็นการค้นพบและการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพพิเศษว่าด้วยความฉลาดหรือความมีอัจฉริยภาพและทำให้ชีวิตที่ปกติมีความสมบูรณ์แบบ นิยามดังกล่าวนี้ได้ก่อให้เกิดการตื่นตัวและมีการสนใจอย่างมากและนักจิตวิทยาได้มีความสนใจพัฒนาเป็นหลักการ แนวคิดที่เรียกว่า “ความสุขของมนุษย์” และทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนามนุษย์ได้ถูกศึกษาอย่างจริงจัง โดยนักวิชาการที่เรียกตนเองว่า “นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม” (Humanist Psychologists) แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกจึงได้ถือเป็นการเริ่มต้นที่เป็นสิ่งที่น่าสนใจ จิตวิทยาเชิงบวกเป็นแนวคิดวิทยาศาสตร์ทางสังคมมุ่งศึกษาการบ่มเพาะความแข็งแกร่ง ความสำคัญและความจำเป็นในการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคมให้มนุษย์สามารถนำสิ่งที่มีความหมายเกี่ยวกับชีวิตอยู่อย่างครอบคลุมและการได้รับประสบการณ์ที่ดี มีความสุขในหน้าที่การงาน ด้วยเหตุนี้ จิตวิทยาเชิงบวกจึงเป็นศาสตร์ทางเลือกใหม่ ที่มุ่งพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความสุข ทั้งนี้ โดยมีพื้นฐานของความสุขจากการพัฒนาตนเองให้เป็นคนดี มีมุมมองชีวิตและวิถีคิดต่อโลกในทางบวกสอดคล้องกับที่ Seligman (1998) เห็นว่าคนที่มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์และสามารถผ่านเหตุการณ์อันเลวร้ายได้นั้น โดยมีการเริ่มต้นชีวิตใหม่ และการมองโลกในแง่ดีที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิตและการทำงานรวมทั้งยังมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี สำหรับบุคคลที่มีลักษณะความคิดในแง่ดีนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทางอารมณ์ที่ช่วยในการบริหารจัดการชีวิตและสภาพแวดล้อมที่มีสภาวะกดดันในรอบตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และ (Luthans et al. 2007) ได้เสนอว่าพฤติกรรมขององค์กรเชิงบวกต้องมีลักษณะที่แสดงถึงคุณสมบัติด้านบวกของพนักงานในองค์กรและมีความเฉพาเจาะจงแตกต่างจากลักษณะอื่นๆ สามารถที่จะวัดระดับได้ และที่สำคัญจะต้องเรียนรู้และสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้หัวใจบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลการทำงานได้โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ทั้งกับบุคคลนั้นและกับองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งความหวังในการทำงานจะมีลักษณะดังนี้

(1) ความหวังเป็นการมุ่งอนาคตในการทำงาน บุคคลที่มีความหวังจะมีความต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพชีวิตของตนเอง และอาจจะพอใจหรือค้นหาความสุขเล็กๆ น้อยๆ หรือความรื่นรมย์ในชีวิตประจำวัน การกระทำของบุคคลนั้นจึงเป็นการใช้ปัจจุบันให้เป็นวิถีทางที่จะสร้างอนาคต เขาจึงพยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด

(2) ความหวังมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยการขอรับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

(3) ความหวังมีความสัมพันธ์กับทางเลือกบุคคล ที่มีความหวังในการทำงาน จะเชื่อว่าตนเองยังมีทางเลือก การที่คนเรายังมีทางเลือกอยู่บ้างในสถานการณ์ที่ลำบากเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกที่เป็นอิสระในตนเอง ถึงแม้ว่าทางเลือกนั้นจะไม่ใช่วิถีทางที่

จะนำไปสู่เป้าหมายได้โดยตรงก็ตามแต่บุคคลนั้น ก็ยังใช้ความเป็นอิสระในการเลือกและตัดสินใจเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง

(4) ความหวังมีความสัมพันธ์กับความปรารถนา ความมุ่งหวังสู่ความสำเร็จและความปรารถนามีความคล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันบ้างในเรื่องพื้นฐานและโอกาสที่จะบรรลุในสิ่งที่ตนมุ่งหวังสู่ความสำเร็จในการทำงานโดยมีการวางแผนที่จะไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สิ่งหวังนั้นสำเร็จดังเป้าหมายที่ตนต้องการ

(5) ความหวังมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจกับความอดสาหะ เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงานที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ทำให้บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้

(6) ความหวังมีความสัมพันธ์กับความกล้า ความหวังทำให้บุคคลนั้นยังคงยืนกรานต่อเป้าหมายของตนเองถึงแม้ว่าการที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นมีความไม่แน่นอนรอคอยอยู่ บุคคลที่มีความกล้าก็อาจจะมีความกลัวอยู่บ้าง แต่ก็สามารถมองข้ามความกลัวนั้นไปได้ เพื่อแสวงหาความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

#### 2.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก

1. การศึกษาวิจัยเรื่อง ทุนจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง (จิรัฐ สิวา, 2559) เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบโดยมีตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตัวแปรอิสระคือ ทุนจิตวิทยาเชิงบวก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน พบดังนี้

##### 1) ทุนจิตวิทยาเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานที่มีทุนจิตวิทยาเชิงบวกจะมีความผูกพันต่อองค์กร โดยทุนจิตวิทยาเชิงบวกเป็นการส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความรู้สึกจงรักภักดี ทำให้บุคคลรู้สึกยึดมั่นและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไม่อยากจากองค์กรไป รวมถึงการมีจิตสำนึกที่ดีในการเป็นสมาชิกขององค์การเพราะเล็งเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสม ความผูกพันนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ การศึกษางานวิจัยจะเห็นได้ว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวกทั้งในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความยึดหยุ่นทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างจะน้อยต่อความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งส่วนนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายจะต้องมีการพัฒนาปัจจัยทางด้านดังกล่าวต่อไป เพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร

### 2) ทุนจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานที่มีทุนจิตวิทยาเชิงบวกจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กรและยังเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมทางบวกของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายให้อย่างเป็นทางการด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินการภายในองค์กร เป็นการกระทำที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนการทำงานขององค์กรทั้งยังช่วยยกระดับและประสิทธิภาพในงานและประสิทธิผลขององค์กร

### 3) ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะแสดงพฤติกรรมในเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีเช่นเดียวกับการมีทุนจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นการกระทำที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นและพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วยเช่นกัน

แนวคิดของทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นคุณสมบัติด้านบวกของพนักงานและมีความเฉพาะเจาะจง แตกต่างจากลักษณะอื่นๆ สามารถที่จะวัดระดับได้และที่สำคัญจะต้องเรียนรู้และสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้จุดประกายเพื่อให้มีการพัฒนาผลการทำงานได้ โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ทั้งกับบุคคลนั้นและกับองค์กรเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้ จากงานวิจัยเรื่องการศึกษาทุนจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจในองค์กรแห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน โดยไม่ได้มีการแบ่งช่วงอายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่เท่า ๆ กัน จึงทำให้มีข้อควรระวังในด้านความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานน้อยอาจมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุการทำงานมากอาจมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ทำให้พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะแสดงพฤติกรรมในเชิงบวกต่อการเป็น

สมาชิกที่ดีเช่นเดียวกับการมีทุนจิตวิทยาเชิงบวก นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้มีการเสนอแนวทางในการพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวก โดยในด้านการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถกระทำได้ โดยเน้นการอบรมหรือจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ และในด้านการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำการฝึกอบรมหรือใช้กิจกรรมเพื่อให้เกิดการกระตุ้นดังกล่าว เช่น จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กร จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อสร้างความสามัคคี กิจกรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อเกิดแรงจูงใจเพิ่มทุนจิตวิทยาเชิงบวกให้เข้มแข็งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่ได้ทำการทดสอบหรือพิสูจน์การใช้กิจกรรมเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกดังกล่าวว่าสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกิจกรรมดังกล่าวจะสามารถเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้จริงหรือไม่ จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยควรทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าวต่อไป

2. การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาทุนจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานที่เกิดในยุค Generation Y (Gen Y) ที่มีผลต่อความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน (รวีวรรณ พุทธิวัฒน์, 2559) เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบโดยมีตัวแปรตามคือ ความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน (Burn Out) ในการทำงาน ตัวแปรอิสระคือ ทุนจิตวิทยาเชิงบวก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ทำให้พนักงาน Gen Y เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn out) ในการทำงาน และศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่อิทธิพลทำให้พนักงานที่เกิดในยุค Gen Y เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn out) ในการทำงานมากที่สุด โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐราชการและหน่วยงานในกำกับของรัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ จำนวน 400 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีทุนจิตวิทยาเชิงบวกสูงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุนและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่พนักงานต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กรและยังเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมทางบวกของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายให้อย่างเป็นทางการด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินการภายในองค์กร เป็นการกระทำที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนการทำงานขององค์กรทั้งยังช่วยยกระดับและประสิทธิภาพในงานและประสิทธิผลขององค์กร



จากงานวิจัยเรื่อง ปัญหาทุนจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานที่เกิดในยุค Generation Y (Gen Y) ที่มีผลต่อความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน พบว่าผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาครัฐราชการและหน่วยงานในกำกับของรัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ จำนวน 400 คน ซึ่งมีข้อควรระวังว่าองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจมีบริบทที่แตกต่างกัน ในแต่ละองค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจเองก็มีการกิจ เป้าหมายที่แตกต่างกัน ในทางกลับกันหากผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มาจากองค์กรเดียวกัน อาจทำให้ผลการวิจัยมีความแม่นยำมากกว่า อีกทั้งยังสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในบริบทขององค์กรนั้นต่อไป

## 2.2 เจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมการให้ความหมายคำว่า “ยุคเจเนอเรชันวาย (Generation Y)” พบว่ามีผู้สนใจที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก และจากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง เจเนอเรชันวาย (Generation Y) พบว่ามีผู้ให้ความหมายขององค์ประกอบของเจเนอเรชันวาย (Generation Y) ไว้หลายท่าน สรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y)

ยุคเจเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ ยุค Millennials ซึ่งก็คือคนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523–2540 คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และค่านิยมที่แตกต่างระหว่างรุ่นปู่ย่าตายาย กับ รุ่นพ่อแม่ แต่ก็รับเอาความเจริญรุดหน้าของเทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ตเข้ามาแทรกอยู่ในการดำรงชีวิตประจำวันด้วยยุคนี้จะเป็นยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตเป็นอย่างมาก ทำให้พ่อแม่ที่ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วจะดูแลเอาใจใส่ลูก ๆ เป็นอย่างดี เด็กยุคนี้จึงมักจะถูกตามใจตั้งแต่เด็ก ได้ในสิ่งที่คนรุ่นพ่อแม่ ไม่ค่อยได้ มีการศึกษาดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ในกรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนไข ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีอิสระในความคิด กล้าซัก กล้าถามในทุกเรื่อง ที่ตัวเองสนใจ ไม่หวงกับคำวิจารณ์ มีความเป็นสากลมาก มองว่าการนิยมชมชอบวัฒนธรรมหรือศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องธรรมดาปัจจุบัน คนกลุ่มนี้อยู่ในทั้งช่วงวัยเรียน และวัยทำงาน และจากการที่ยุคนี้เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงไม่น่าแปลกใจที่คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เรียกได้ว่าสามารถใช้เครื่องมือเครื่องมือได้อย่างคล่องแคล่ว อย่างที่เราอาจจะเคยเห็นภาพคนยุคใหม่ที่นั่งเล่น iPad ไปด้วยคุยโทรศัพท์ไปด้วย แลบบางคนยังกินข้าวไปพร้อม ๆ กันด้วยอีกต่างหากในเรื่องการทำงาน คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร และชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากกลุ่ม Gen-X ที่ชอบวันแมนโชว์

มากกว่า เพราะคนในวัย Gen-X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากวัย Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่ทว่าคนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทนเหมือนรุ่นพ่อรุ่นแม่หนัก หวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูง ๆ แต่ไม่อยากไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป คาดหวังในการทำงานสูง ต้องการค่าชม กลุ่ม Gen-Y มักจะจัดสรรเวลาให้งาน และชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อนนอกจากนี้ กลุ่ม Gen-Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับพ่อแม่

Ron (n.d., อ้างถึงใน รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548 : 15) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวาย หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2524-2544 มีทักษะด้านกึ่งการเอาตัวเข้าค่าย คอมพิวเตอร์ และกิจกรรมต่าง ๆ มีทัศนคติและมุมมองใหม่ ๆ ต่อเรื่องเพศ สถานที่ เวลาและระยะทาง ง่าย ๆ สงสัยเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกเชื้อชาติและเพศ ตามแนวคิดเดิมมีเพื่อนสนทนาทาง อินเทอร์เน็ตซึ่ง สามารถติดต่อเวลาใดก็ได้ อุปสรรคด้านเวลาและสถานที่ไม่มีอิทธิพลต่อคนรุ่นนี้ มีความเต็มใจทำงาน และเรียนรู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มุ่งผลสัมฤทธิ์

Robbins (n.d., อ้างถึงใน รัชฎา อสิสนธิสกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548 : 15) กล่าวว่า เจเนอเรชั่นวาย คือ กลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน คนรุ่นนี้ เติบโตในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเองและมั่นใจในความสามารถที่จะประสบ ความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงงานบ่อยเป็นเรื่องผิด และมองหาสิ่งสำคัญ ในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง เป็นคนรุ่นแรกที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยี อย่างเต็มใจ ให้ความสนใจอย่างมากต่อเงิน แสวงหาความสำเร็จด้านการเงินชอบทำงานเป็นทีม และพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและชีวิตที่สะดวกสบาย

Chester (n.d., อ้างถึงใน รัชฎา อสิสนธิ สกุล และ อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548, 16) ได้ให้คำนิยามของคำว่า เจเนอเรชั่นวายว่า คือกลุ่มคนที่เห็นว่า Laptops โทรศัพท์เคลื่อนที่โรคเอดส์ และยาเสพติดไม่ใช่เรื่องแปลกในชีวิต มีความสามารถในการปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์คุ้นเคยกับ เทคโนโลยียึดหยุ่น ชาญฉลาด และยึดมั่น ในขณะที่เดียวกันมี ลักษณะที่ไม่อดทนไม่เคารพนับถือ มีแรงจูงใจด้านภาพลักษณ์ตรงไปตรงมาและช่างสงสัย

ไพรัชวอเตอร์เฮลส์คูเปอร์ส (วรัญญา ศรีเสวก, 2553 : ออนไลน์) สํารวจกลุ่มคน Gen Y ในเอเชียพบว่าคนรุ่นนี้ ต้องการงานกับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งพวกเขายังพร้อมที่จะตัดสินใจลาออกจากงาน หากพบว่าบริษัทไม่ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

จากคำจำกัดความดังกล่าว เจเนอเรชั่นวายคือ กลุ่มคนที่อยู่ในช่วงอายุ 20 - 37 ปี ถ้าเปรียบเทียบกับวัยกับการทำงาน ถือว่าเป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มทำงานและมีลักษณะโดดเด่นแตกต่าง

จากเจเนอเรชันอื่น คือ เจเนอเรชันวายมีความคุ้นเคยต่อเทคโนโลยีมีความสามารถในการปรับตัว รักการเรียนรู้ต่อเนื่องและมั่นใจในตนเอง

### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Gen Y)

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550 : 22-25 อ้างถึงในเมทินี สิริสาร, 2554: 10) กล่าวว่า แนวโน้ม พฤติกรรมของเจเนอเรชันวายมีอยู่ 13 ประการ ดังนี้

1) เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดอ่าน มีทัศนคติเป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิธีพูดจา รูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง มีความภูมิใจในตนเองไม่ต้องการเป็นอย่างไรร ยืนหยัดความคิดเห็นของตนเอง และไม่คล้อยตามผู้อื่นง่าย ๆ

2) ความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อ หิว ร้อน เหนื่อยหรือง่วงจะแสดงออกมา อย่างจริงจัง และยังมีภูมิด้านทางด้านจิตใจต่ำกว่าเจเนอเรชันอื่นอีกด้วยเจเนอเรชันวายจะเก็บอารมณ์ไม่ค่อยได้ หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจในงานก็มีโอกาสลาออกจากงานสูง และหากมีผลการทำงานที่ดีมากแต่มีโอกาสความก้าวหน้าหรือค่าจ้างไม่ทันใจ ก็พร้อมที่จะออกไปหาความก้าวหน้าที่ยื่น

3) อยากรู้อยากเห็น มักเก็บความสงสัยไว้ไม่ได้และมักถามว่าทำไมอยู่บ่อย ๆ เมื่อได้รับคำสั่งหรือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องการคำตอบจากการถามนั้นทันที

4) ทำหายกฎระเบียบ เจเนอเรชันวายนิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับ กติกาใด ๆ มักตั้งคำถาม และต้องการความยืดหยุ่นเสมอ ยิ่งมีการควบคุมที่เข้มงวด ก็จะยิ่งกระตุ้นให้มีการฝ่าฝืนหรือแหกกฎมากขึ้นเท่านั้น นอกจากกฎระเบียบแล้ว เจเนอเรชันวายไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีหรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ เท่าไหร่

5) มีความทะเยอทะยานสูง เป้าหมายทางอาชีพจะชัดเจนและสูงลิ่ว และพร้อมที่จะมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึง มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ ไม่ใช่จงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรไม่ตอบโจทย์เรื่อง ความก้าวหน้า ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงาน ไม่ค่อยนิยมทำงานระดับล่าง และอยากมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด พุ่งสู่เป้าหมายด้วยระยะเวลาอันสั้น

6) คุ้นเคยกับเทคโนโลยี ใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่วและมักใช้ชีวิตใน Cyber Space

7) ชอบการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะไม่สามารถนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าแต่ก็กล้าเสี่ยง อยากรลอง รู้สึกตื่นเต้นเร้าใจที่จะเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ อยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากทำอะไรหลายอย่างซ้ำ ๆ กันเหมือนเดิมก็จะยิ่งรู้สึกเบื่อหน่ายเป็นอย่างยิ่ง

8) กระตือรือร้น ไฟแรงและคล่องแคล่วมาก คิดเร็ว พูดเร็ว ทำเร็ว เมื่อทำอะไร มักอยากเห็นผลเร็ว ๆ บางครั้งเหมือนไม่รอบคอบยิ่งทำงานที่ชอบก็จะยิ่งตื่นเต้นกระตือรือร้น แต่เมื่อใดที่ทำงานที่ไม่ชอบก็จะยิ่งเบื่อหน่าย

9) มองโลกในแง่ดีมาก เมื่อจะทำอะไรก็มักคิดเชิงบวกหรือคิดในแง่ดีกว่า ทุกอย่างเป็นไปได้และประสบความสำเร็จ

10) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไอเดียมากมายอยู่ในหัว อยากพูดอยากกระบาย อยากให้เกิดขึ้นจริงและไม่ยึดติดกับกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้ มีผลมาจากการเลี้ยงดูของบิดามารดาสมัยใหม่ ทำให้มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ

11) มั่นใจในตนเองสูง ความมั่นใจในเชิงลึกของเจเนอเรชันวายเป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตนเอง ไม่ได้เปรียบเทียบกับผู้ใด จนบางครั้งจะถูกเข้าใจว่าไม่อ่อนน้อม แข็งกระด้าง เจเนอเรชันวายไม่ค่อยพบความประหม่า หรือเก้อเขินเมื่อต้องพูดต่อหน้าสาธารณชน

12) ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า ผู้ที่มีอายุสูงกว่า หรือมีตำแหน่งสูงกว่าโดยอัตโนมัติ แต่หากจะเคารพใครนั้นต้องเคารพที่ตัวตนของคนนั้น ๆ จะอายุมากกว่าหรืออาวุโสกว่าก็ไม่มีผลใด ๆ

13) มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ เป็นคนเลือกงานไม่ใช่เลือกองค์กร เวลาทำงานเจเนอเรชันวายจึงยื่นข้อเสนอที่จะทำหน้าที่ที่สูงกว่าที่องค์กรเสนอให้และมององค์กรเป็นสะพานเชื่อมต่อไปสู่ทางเป้าหมายแห่งอาชีพ ทักษะดีนี้จึงสร้างอัตราการลาออกที่สูงมาก

บรูซ ทูลแกน (Bruce Tulgan) เจ้าของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแห่ง สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของคนเจเนอเรชันวาย ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับและเข้าใจพวกคนเจเนอเรชันวายมากที่สุด จากการอ่านบทความนี้ที่สำคัญจะอย่างไร ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของคนเจเนอเรชันวาย หาเวลาพูดคุยตกลงกันตั้งแต่เริ่มแรกในหัวข้อต่อไปนี้

1) การยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน เช่น การปล่อยให้พนักงานตามใจชอบเปิดเพลงเบา ๆ เข้า ทำงานสายได้ทำงานทางอินเทอร์เน็ต หรือ ทำงานอยู่ที่บ้านได้โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม

2) การเติมความรู้ให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่คนเจเนอเรชันวายกังวลมากที่สุดคือ ความล้าสมัย บริษัทจึงต้องเตรียมหัวข้อฝึกอบรมเอาไว้เพื่อนำมาให้เพื่อนร่วมงานให้มีการถ่ายทอดวิชาให้

3) การเข้าถึงตัวผู้บริหารระดับสูงหรือคนที่มีอำนาจในการแก้ปัญหาได้เพราะคนเจเนอเรชันวายต้องการคำตอบจากคนที่แก้ปัญหาได้จริงและมีความรวดเร็ว

4) การให้อำนาจในการทำงาน เพราะว่าคนเจเนอเรชันวายเชื่อว่าความสำเร็จแบบขั้นบันไดจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่า และไม่แคร์เลยว่าขั้นบันไดนั้นจะมีความสูงขนาดไหน แต่เขาต้องการให้ผู้บริหารองค์กรได้เห็นว่าเขาได้ทำงานนั้นอย่างจริงจังตลอดเวลา ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ต้องให้อำนาจแก่เขาอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะให้พวกเขาได้ดำเนินการทำงานควบคุมผลงานให้ออกมาตามที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจะให้หัวหน้าได้ตรวจสอบ

5) การแก้ปัญหาและการปรับตัว ปัญหาของคน เจเนอเรชันวายมักพบในสถานที่ทำงานคือ การปฏิสัมพันธ์กับคนในองค์กรไม่ค่อยดีไม่สนใจลำดับชั้นหรือการบังคับบัญชา การทำงาน

จะใช้ความเป็นเพื่อนในการทำงาน หัวหน้าจึงควรสอนวิธีการปรับตัวและวิธีการเอาตัวรอดในที่ทำงานให้พวกเขา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเปิดให้มีการประชุมย่อย เพื่อสอนงานให้เรื่องเหล่านี้จากผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริง

6) การบริหารตัวเอง ความเชื่อที่ดูเหมือนว่าใช่ ว่าคนเจเนอเรชันวายไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า ซึ่งคนพันชันนี้จะได้รับการเลี้ยงดูมาดีดูแลอย่างใกล้ชิดจากพ่อและแม่ผู้ปกครอง และครูต่างให้ความชื่นชม และเห็นความสำคัญ ของพวกเขามาก ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ควรมองข้ามเรื่องนี้ด้วยเพียงเหตุผล เพียงว่า พวกเขาผ่านโลกมาน้อยไม่มีประสบการณ์ คนเจเนอเรชันวายชอบผนวกสไตล์ของตัวเอง เข้าชีวิตการทำงานและมักมีปัญหาด้านการบริหารเวลา ทุลแกน จึงสรุปว่า ของขวัญที่ดีที่สุดที่หัวหน้างานจะให้ได้ คือ การสอนให้เขารู้จักแยกแยะสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ออกจากกัน อีกทั้งสอนวิธีกำจัดการใช้เวลาอย่างไร้ประโยชน์ออกไป เช่น การประเมินตนเอง การวางแผนและการทำเช็คลิสต์

7) การเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ลูกน้องเจเนอเรชันวายต้องการทำงานอยู่ ภายใต้หัวหน้างานที่มีความโปร่งใสไม่ควรบ่นลูกน้องว่าทำไมไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ ควรบอกไปตรงๆ เลยว่าเราต้องการอะไรจากเขาบ้าง ความเด็ดขาด เมื่อออกกฎใด ๆ มาแล้ว ต้องรักษากฎอย่างเคร่งครัดไม่ลำเอียง และจำไว้ว่า การเชิญพนักงานที่ไม่เอาไหนออก 1 คน จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ขยันมากขึ้นทันตาเห็น โฟกัสที่วิธีการแก้ปัญหา ไม่ใช่ที่ตัวปัญหา

8) การเปลี่ยนงานบ่อย คนเจเนอเรชันวายมักจะโดนต่อว่าอยู่บ่อยครั้งว่าเป็นคนเหยียบขี่ไถไม่ถ่อ ไม่สู้งานหนักชอบแตงงานเบา ๆ แต่หารู้ไม่ว่าพวกเขาจะลาออกก็ต่อเมื่อรู้สึกทำงานแล้วไม่มีความสุข หรือทำงานหนักมากไปก็ไม่มียะไรดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรปล่อยให้พนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงหลุดออกจากองค์กรไป โดยองค์กรควรหาวิธีเก็บพนักงานกลุ่มนี้ไว้ด้วยการหาช่องทางหรือโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อดึงดูดคนพวกนี้ไว้เป็นการเพิ่มผลประโยชน์แก่องค์กรและยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ พนักงานในองค์กรอีกด้วย

## 2.3 ความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน

### 2.3.1 ความหมายของความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน

“หมดไฟ” ในบทความทางวิชาการบางเล่มใช้คำว่า “ความเหนื่อยล้า” “ความเหนื่อยหน่าย” หรือบางครั้งก็เรียกกันว่า “ความเหนื่อยล้าจากการทำงาน”

Christina Maslach, (1976) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้อธิบายอาการของ Burn out ไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เป็นอาการที่เด่นชัดที่สุดของ Burn Out คือ คนที่จะเป็นจะเบื่อ เซ็ง หมดกำลังใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

2. การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) หมายถึง มองเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าในแง่ไม่ดี จนมักทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดูไม่เต็มใจที่จะบริการลูกค้า (หรือผู้มาติดต่อ) และดูแลลูกค้าแบบแห้งแล้งเหมือนคนไม่มีชีวิตจิตใจ

3. การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment) ผู้ที่มีอาการ Burn Out จะรู้สึกว่าคุณเองไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถ และมองตัวเองในแง่ร้าย

### 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out)

#### ผลเสียของความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out)

ความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) มีความสำคัญต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร เพราะก่อให้เกิดผลเสียหลาย ๆ ด้าน โดยในแง่ของร่างกายพบว่า คนที่มีภาวะหมดไฟ (Burn Out) จะขาดงานบ่อย มีอัตราการลาป่วยมากกว่าคนทั่วไปถึง 2-7 เท่า โดยส่วนใหญ่จะลางานด้วยอาการ ปวดหัว ปวดท้อง หรือไข้หวัด ส่วนในแง่ของอารมณ์ คนที่มีภาวะหมดไฟ (Burn Out) มักจะโกรธง่าย ขี้หงุดหงิด มีสีหน้าไม่รับแขก ซึ่งก็มักจะก่อให้เกิดปัญหาทั้งกับผู้ร่วมงานและลูกค้า นอกจากนี้ คนกลุ่มนี้ ยังมักจะแยกตัว ไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่ม ที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ จนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรแยลง และสุดท้ายหากเป็นมาก ๆ ก็จะเป็นโรคซึมเศร้าได้ (depressive disorder) และมักนำไปสู่การลาออก

#### วงจรของภาวะ burnout

Freudenberger จิตแพทย์ชาวเยอรมัน ได้เขียนถึง 12 ขั้นตอนของการเกิด ความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) โดยเริ่มจากช่วงไฟแรก จนไปถึงการเกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) เต็มรูปแบบว่ามันเกิดขึ้นได้อย่างไร

1) ระยะเวลาพิสูจน์ตนเอง (Compulsion to prove oneself) เป็นขั้นตอนแรก ส่วนใหญ่ก็เป็นตอนเริ่มงานใหม่ โดยคน ๆ นั้นจะมีภาพของตัวเองในอุดมคติ มีความทะเยอทะยาน ต้องการที่จะพิสูจน์ตนเอง จึงเป็นระยะที่จะทำงานหนักเพื่อให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงตนเอง

2) ระยะเวลาทำงานหนัก (Working harder) เป็นขั้นที่ทำงานอย่างหนัก เพื่อที่จะ แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าเราเป็นบุคคลที่ไม่สามารถหาคนอื่นมาทดแทนได้ พุ่มเทและสนใจแต่กับการทำงาน

3) ระยะเวลาไม่ใส่ใจความต้องการของตนเอง (Neglecting their needs) เมื่อทำการ พุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมากเกินไปจนเหมือน “บ้างาน” ทำให้คน ๆ นั้นเริ่มละเลยความต้องการ พื้นฐานของตนเอง เช่น ไปเที่ยววันน้อยลง หอบงานไปทำที่งาน เสาร์-อาทิตย์ก็ยังทำงาน นอนน้อย ทำงานจนตึกตื่น ใช้เวลากับเพื่อนฝูงหรือครอบครัวน้อยลง

4) ระยะเวลาเริ่มเกิดความขัดแย้ง (Displacement of conflicts) เมื่อบ้างานถึงจุดหนึ่งใน ระยะนี้คน ๆ นั้น จะเริ่มคิดแล้วว่าชีวิตของตนเองมันมีบางอย่างที่ “ผิด” ไปหรือรู้สึก

มีอะไรบางอย่าง "ทะแม่ง ๆ" แต่ก็ไม่สามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ว่าคืออะไร คนที่อยู่ในระยะนี้มักจะเริ่มมีอาการเจ็บป่วยทางกายบ่อย ๆ เช่น ปวดหัว ปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ ปวดหลัง ปวดท้อง นอนไม่หลับ เป็นต้น

5) ระยะปรับคุณค่าใหม่ (Revision of values) หลังจากงง ๆ สับสนว่าเกิดอะไรกับตัวเอง ทำให้คน ๆ นั้นพยายามกลับมาคิดใหม่ว่า อะไรที่เป็นสิ่งที่มี "คุณค่า" ที่สุดสำหรับตัวเอง โดยคนที่ Burn Out จะมองว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตคือ "งาน" เท่านั้น และงานนี้แหละที่จะทำให้ชีวิตเราดีขึ้น ทำให้ยิ่งละเลยความต้องการพื้นฐานของร่างกายและความสัมพันธ์อื่น ๆ ไปจนหมดสิ้น รวมทั้งหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในใจตนเองด้วยการไม่สนใจหรือไม่รับรู้เรื่องอารมณ์อื่นต่างไป

6) ระยะปฏิเสธไม่รับรู้ปัญหา (Denial of emerging problems) เป็นระยะที่จะเริ่มแสดงอาการ Burn Out ผู้ที่อยู่ในระยะนี้จะเริ่มแสดงอารมณ์บางอย่างออกมาให้เห็น เช่น ขาดความอดทน โกรธง่าย ดูก้าวร้าว มักจะต่อว่าหรือโทษว่าเป็นเพราะงานหรือเพราะคนอื่น โดยที่เจ้าตัวไม่รู้ว่าแท้จริงแล้วเป็นตัวเอwnั้นแหละที่เปลี่ยนแปลงไป

7) ระยะแยกตัว (Withdrawal) เป็นขั้นที่คน ๆ นั้นจะแยกตัวเข้าสังคมน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทำงานโดยแทบไม่มีความสัมพันธ์กับคนในที่ทำงาน รู้สึกไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและไม่มีทิศทาง จึงทำงานแบบยึดติดกับกฎหรือคำสั่งอย่างเคร่งครัด เช่น ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือตามกฎเท่านั้น ไม่ทำเกินกว่านั้นแม้ว่าจะทำให้ผลงานดีขึ้นหรือเป็นประโยชน์กับองค์กรก็ตาม

8) ระยะพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง (Obvious behavioral changes) เป็นระยะที่บุคคลภายนอก เช่น เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว สามารถสังเกตเห็นถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างชัดเจน จากคนที่เคยร่าเริง มีความสุข กลายเป็นคนเก็บตัว หงุดหงิด ฉุนเฉียว ดูทุกข์ และไม่คอยดูแลตัวเอง

9) ระยะขาดความเป็นบุคคล (Depersonalization) เป็นระยะที่คน ๆ นั้นจะมองไม่เห็นคุณค่าในตัวเองและคนอื่น รู้สึกเหมือนตัวเองเป็นหุ่นยนต์ ทำงานเดิม ๆ แบบให้จบไปวัน ๆ ไม่มองถึงอนาคต และไม่รับรู้ถึงความต้องการของตัวเอง

10) ระยะว่างเปล่าภายใน (Inner emptiness) ในขั้นนี้ผู้ที่ เป็นจะรู้สึกว่าภายในใจตัวเองว่างเปล่า ทำให้อาจหันเหไปทำกิจกรรมอื่นที่ไม่เหมาะสม เช่น กินมาก มีเพศสัมพันธ์ไม่เหมาะสม ดื่มเหล้าหรือใช้ยาเสพติด เพื่อช่วยลดความรู้สึกนั้น

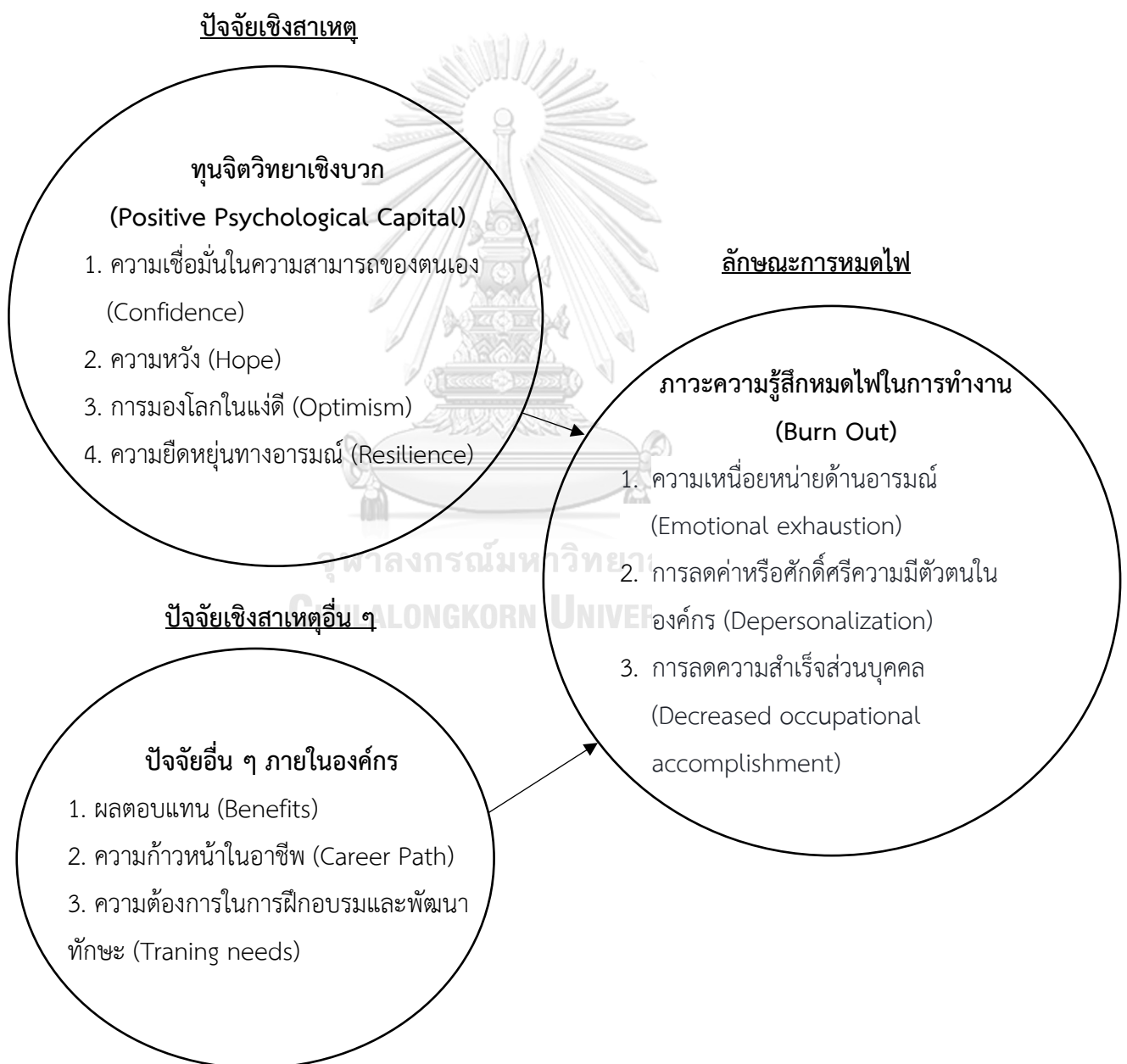
11) ระยะซึมเศร้า (Depression) จะมีอาการเหมือนภาวะซึมเศร้าอย่างเต็มที่ เช่น เศร้า ไม่อยากทำอะไร รู้สึกตัวเองไร้ค่า ไร้ความหวัง ไร้อนาคต ไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต และมีอาการทางกายอื่น ๆ เช่น นอนไม่หลับ เบื่ออาหาร อ่อนเพลีย

12) ระยะ Burnout syndrome อย่างเต็มที่ ในระยะนี้คน ๆ นั้นมักอยากหนีจากสถานการณ์ที่ประสบอยู่ เช่น คิดจะลาออก หรือบางคนก็หนีไปไม่มาทำงานคือ ๆ ในบางคนที่มีอาการรุนแรง อาจถึงขั้นอยากฆ่าตัวตาย โดยที่ในระยะที่ 11-12 เป็นระยะที่ควรไปพบแพทย์และรับการบำบัดรักษา

## 2.4 กรอบแนวความคิดการวิจัย

การศึกษาการขาดการพัฒนาปัจจัยทุนมนุษย์ (ทุนจิตวิทยาเชิงบวก) ของข้าราชการที่เกิดในยุค Generation Y (Gen-Y) ที่นำไปสู่การเกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการปฏิบัติงานในองค์กร จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาเขียนกรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ และลักษณะการหมดไฟ ดังภาพ

ภาพที่ 2 กรอบแนวความคิดการวิจัย





จากกรอบแนวความคิดการวิจัย สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ ลักษณะการหมดไฟ ได้ดังนี้

ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) หมายถึง คุณลักษณะในด้านบวกของแต่ละบุคคลที่มีความเฉพาะเจาะจงสามารถพัฒนาได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการจิตใจพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ

1) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence or Self Efficacy) หมายถึง การมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานและมีความปรารถนาที่จะกระทำในสิ่งที่ยากและท้าทายมีความทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ความหวัง (Hope) หมายถึง การมีความคิด ความเชื่อที่มุ่งไปยังเป้าหมายในการปฏิบัติงานโดยเชื่อว่าตนเองสามารถหาวิธีการต่างๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายและมีแรงจูงใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางนั้น

3) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมีวิธีให้เหตุผลหรือมีรูปแบบในการอธิบายสถานการณ์ต่างๆ ในทางที่ดี โดยมีความคาดหวังว่าจะมีผลลัพธ์ที่ดีเกิดขึ้นกับตนเองในการทำงาน

4) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) หมายถึง ความสามารถในการอดทนและปรับอารมณ์ ได้อย่างรวดเร็วมาสู่สภาวะปกติ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา สิ่งที่ไม่แน่นอน ความขัดแย้ง ความล้มเหลว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ลักษณะการหมดไฟ ได้แก่ ภาวะความรู้สึกรหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน ประกอบด้วย

1) ความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (emotional exhaustion) เป็นอาการที่เด่นชัดที่สุดของ Burn Out คือ คนที่จะเป็นจะเบื่อ เซ็ง หมดกำลังใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน

2) การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (depersonalization) หมายถึง มองเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าในแง่ไม่ดี จนมักทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดูไม่เต็มใจที่จะบริการลูกค้า (หรือผู้มาติดต่อ) และดูแลลูกค้าแบบแห้งแล้งเหมือนคนไม่มีชีวิตจิตใจ

3) การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (decreased occupational accomplishment) ผู้ที่มีอาการ Burn Out จะรู้สึกว่าตัวเองไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถ และมองตัวเองในแง่ร้าย

**ปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ** ได้แก่ ปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์กร ประกอบด้วย

1) ผลตอบแทน (Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน รายได้ ตลอดจนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ข้าราชการจะได้รับตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

2) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง ความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญในองค์กร

3) ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training Needs) หมายถึง ความประสงค์การฝึกอบรมของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

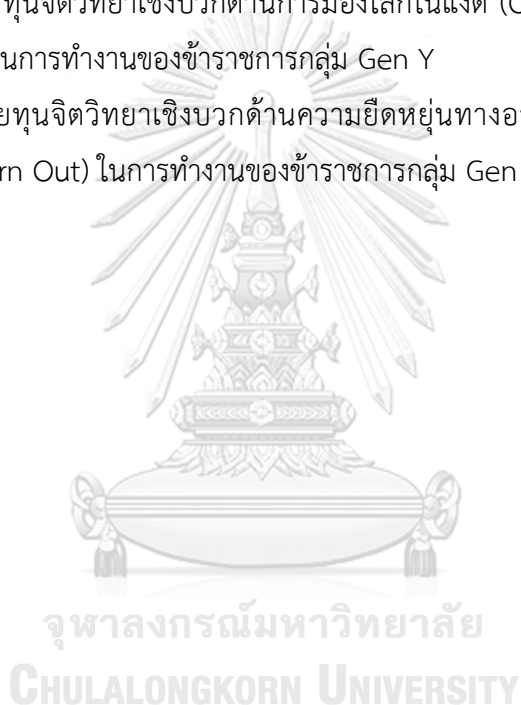
สมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงานของข้าราชการกลุ่ม Gen Y

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงานของข้าราชการกลุ่ม Gen Y

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงานของข้าราชการกลุ่ม Gen Y

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงานของข้าราชการกลุ่ม Gen Y



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปผลเชิงพรรณนา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปผลเชิงพรรณนา

#### 3.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มข้าราชการรุ่นใหม่ (Generation Y หรือ Gen-Y) ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง มีจำนวน 142 คน

#### 3.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการรุ่นใหม่ (Gen-Y) ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง จำนวน 142 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น (ข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523 - 2529) มีจำนวน 69 คน กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง (ข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2530 - 2536) มีจำนวน 68 คน กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย (ข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2537 - 2540) มีจำนวน 5 คน ในที่นี้ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน โดยแบ่งที่มาของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น จำนวน 4 คน กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง จำนวน 5 คน และกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย จำนวน 3 คน

#### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สรุปผลเชิงพรรณนา

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ หนังสือ ทฤษฎี และแนวคิดด้านทุนจิตวิทยาเชิงบวก, Generation Y และความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาคำถามประกอบที่ชัดเจนของตัวแปรและนำมาใช้เป็นแนวทางในสร้างคำถาม

3.5.2 สร้างคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาของคำถาม และข้อบกพร่องของข้อคำถาม

3.5.3 ค้นหาแบบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงานที่จะใช้สำหรับให้กลุ่มตัวอย่างทำก่อนเริ่มสัมภาษณ์ เพื่อประเมินว่ากลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาเข้าข่ายภาวะหมดไฟในการทำงานหรือไม่ โดยเสนอแบบประเมินกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาของคำถาม

3.5.4 สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทดลอง (Pilot Study) ซึ่งเป็นข้าราชการ Gen-Y จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของคำถาม โดยก่อนเริ่มสัมภาษณ์จะให้กลุ่มตัวอย่างทดลองทำแบบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงาน และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกตามคำถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

3.5.5 สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาในทุกประเด็นที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองแล้วนำสิ่งเหล่านี้ไปอภิปรายและจัดทำข้อเสนอแนะต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ และนำเสนอข้อมูลลักษณะผลกระทบของการหมดไฟต่อการทำงาน เพื่อนำไปสู่นโยบายในการแก้ปัญหาการหมดไฟต่อการทำงาน

### 3.7 ระยะเวลาในการศึกษา

ตั้งแต่เดือนกันยายน – พฤศจิกายน 2563

### 3.8 คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยได้สร้างคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** ความคิดเห็นความรู้สึกและการตอบสนองในการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามของทุนจิตวิทยาเชิงบวก ของ Luthans, Youssef, et al., (2007) ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จำนวน 3 ข้อ
    - 1.1 เมื่อพบปัญหาในการทำงาน ท่านสามารถคิดหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร
    - 1.2 ท่านมั่นใจในการช่วยตั้งเป้าหมายงานขององค์กรมากน้อยแค่ไหน
    - 1.3 ท่านมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากน้อยแค่ไหน
  2. ความหวัง จำนวน 3 ข้อ
    - 2.1 ปัจจุบันพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของท่านเป็นอย่างไร
    - 2.2 ท่านเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหายู่หลากหลายแนวทาง
    - 2.3 ท่านเชื่อเสมอว่าต้องมีสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้นเวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน
  3. การมองโลกในแง่ดี จำนวน 3 ข้อ
    - 3.1 ปัจจุบันงานที่ท่านทำอยู่ สิ่งที่ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามที่ต้องการมีมากกว่าความล้มเหลวและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ
    - 3.2 ท่านมีวิธีคิดในการทำงานว่า “เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วก็มีสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ”
    - 3.3 เมื่อท่านได้รับความกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน ท่านจะมีมุมมองในแง่ดีในการทำงานนั้นให้สำเร็จ
  4. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ จำนวน 3 ข้อ
    - 4.1 ท่านสามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้เนื่องจากมีประสบการณ์มาก่อน
    - 4.2 ท่านสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานอย่างไร
    - 4.3 ท่านสามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง
- ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามคำว่า Burn out (หมดไฟ) ของ Christina Maslach, (1976) ประกอบด้วย
1. ความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional exhaustion) จำนวน 3 ข้อ
    - 1.1 ท่านรู้สึกว่าคุณไม่อยากจะตื่นมาทำงาน
    - 1.2 ท่านนอนไม่หลับ เนื่องจากกังวลเกี่ยวกับงานที่กำลังทำในปัจจุบันและในอนาคต
    - 1.3 ท่านรู้สึกไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต
  2. การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) จำนวน 3 ข้อ
    - 2.1 ท่านเคยรู้สึกว่าบุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพท่าน
    - 2.2 ท่านรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการยอมรับในการทำงาน
    - 2.3 ท่านเคยโดนเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดหรือการกระทำดูถูกเหยียดหยาม

3. การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased occupational accomplishment) จำนวน 3 ข้อ
- 3.1 ท่านคิดว่าระดับภาระงานที่ท่านได้รับในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 3.2 ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กรระดับไหน
  - 3.3 ท่านคิดว่าความสามารถของท่านกับงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกัน



## บทที่ 4 ผลการศึกษา

### 4.1 บทนำ

การวิจัยเรื่องปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน แบ่งเป็นกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น เป็นข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2529 ปัจจุบันมีอายุเฉลี่ย 34 – 40 ปี จำนวน 4 คน กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง เป็นข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2530 – 2536 ปัจจุบันมีอายุเฉลี่ย 27 – 33 ปี จำนวน 5 คน และกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย เป็นข้าราชการที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2537 – 2540 ปัจจุบันมีอายุเฉลี่ย 23 – 26 ปี จำนวน 3 คน

ในบทนี้เป็นเนื้อหาสาระจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่อง ความคิดเห็น ความรู้สึกและการตอบสนองในการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามของทุนจิตวิทยาเชิงบวก และความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามคำว่าหมดไฟ โดยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและลักษณะการหมดไฟ สามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

### 4.2 ภูมิหลังของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับอำนวยการต้น จำนวน 2 คน ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน และระดับชำนาญการ จำนวน 1 คน โดยจากกลุ่ม GEN-Y ช่วงต้น มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คน เป็นข้าราชการที่โอนย้ายจากองค์กรอื่นมาสังกัดกรมการปกครอง และอีก 2 คน เป็นข้าราชการที่สอบบรรจุเข้ามาทำงานในกรมการปกครองตั้งแต่เริ่มรับราชการ ซึ่งตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และต่างให้ความเห็นกับระบบการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงของกรมการปกครองว่าจะต้องสอบแข่งขัน ซึ่งต้องฝ่าฟันหลายด้านกว่าจะขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับอำนวยการต้นได้ กล่าวคือ เมื่อเริ่มรับราชการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ จะต้องทำงานจนอายุงานครบ 6 ปี หรือกรณีจบปริญญาโท อายุงานครบ 4 ปี จึงเลื่อนเป็นระดับชำนาญการ เมื่อครองตำแหน่งระดับชำนาญการครบ 4 ปี จึงมีสิทธิสอบชำนาญการพิเศษ และเมื่อได้ครองตำแหน่งชำนาญการพิเศษจึงจะมีสิทธิสอบนายอำเภอ หรือระดับอำนวยการต้น ซึ่งบางคนสอบไม่ผ่านหลาย ๆ ครั้งก็รู้สึกท้อ โดยมีข้าราชการท่านหนึ่งในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น กล่าวว่า เคยถูกผู้บังคับบัญชาพูดจาถูกเหยียดหยามเรื่องความเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จนทำให้รู้สึกบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน และบางท่านเมื่อทำงานมานานก็รู้สึกไม่มีพลังในการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าต้องทำงานไป

ตามหน้าที่มากกว่าอย่างเต็มที่ โดยรู้สึกว่าการที่ได้รับความมอบหมายไม่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นเพียงแค่ทำไปตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดไว้เท่านั้น และแทบไม่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยตั้งเป้าหมายขององค์กร

กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง มีผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จำนวน 2 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน โดยทั้ง 5 คน เป็นข้าราชการที่มีความตั้งใจสอบบรรจุเข้ามาทำงานในกรมการปกครองตั้งแต่เริ่มรับราชการ ซึ่งตั้งแต่เริ่มทำงานก็ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่บางครั้งก็มักจะมีคำถามกับเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้ทำ และรู้สึกว่าการตั้งเป้าหมาย นโยบายขององค์กรมาจากมุมมองของกลุ่มผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารในองค์กร ซึ่งข้าราชการระดับปฏิบัติการไม่ค่อยมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายขององค์กร จนทำให้บางครั้งเกิดความรู้สึกว่าการต้องการทำงานให้เสร็จจะได้ส่งให้ทันตามกำหนดเวลามากกว่าที่จะตั้งใจทำงานให้ออกมาอย่างมีคุณภาพเพราะเข้าใจคุณค่าของสิ่งที่ทำอยู่จริง ๆ ข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางรู้สึกอยากแสดงความคิดเห็น และอยากได้รับผลตอบแทนจากงานที่ทำจากผู้บังคับบัญชา อยากให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในการทำงาน

กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย มีผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 3 คน โดยทั้ง 3 คน เป็นข้าราชการที่สอบบรรจุเข้ามาทำงานในกรมการปกครองตั้งแต่เริ่มรับราชการ โดยข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายมีทั้งที่ยังรู้สึกสนุกกับงานที่ทำ เนื่องจาก เป็นการเปิดประสบการณ์ใหม่ ๆ ยังคงต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพิ่มเติมในหลายเรื่อง แต่ก็ยังมีบางคนกลับรู้สึกว่ามีพลังในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ไม่ชอบในเนื้องาน รู้สึกไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายองค์กร โดยที่ผ่านมายังไม่ค่อยได้รับโอกาสจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร หรือผู้บังคับบัญชาในการให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร

### 4.3 ผลการศึกษา

#### 4.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุและลักษณะการหมดไฟ

##### ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นความรู้สึกและการตอบสนองในการทำงาน

##### ด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence)

##### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ GEN-Y ช่วงต้นค่อนข้างมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กล่าวคือ ข้าราชการ GEN-Y ช่วงต้นครึ่งหนึ่งมองว่ามีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ผ่านการจัดทำตัวชี้วัดในงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ส่งผลให้มีความเชื่อว่าการที่ได้รับความมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร แต่อีกครึ่งหนึ่งมองว่าแทบไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายขององค์กรในระบบราชการถูกกำหนดจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งเป็นเรื่องของผู้บริหาร จึงส่งผลกระทบต่อทำให้มีมุมมองว่าตนเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ



ตามเป้าหมาย เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานจะเลือกวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยเทียบเคียงกับประสบการณ์ที่เคยมีมา หรือปรึกษาผู้บังคับบัญชา และรู้สึกมีความมั่นใจมากในการแสดงความคิดเห็นให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า มีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันถือเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร กล่าวคือ การบริการประชาชนผู้มาติดต่อให้ได้รับความประทับใจ ภายใต้อุดมการณ์ สวดกรวดเร็ว และเป็นธรรม โดยหากพบปัญหาในการทำงานก็จะเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองเทียบเคียงกับประสบการณ์ที่เคยมีมา ซึ่งเป็นวิธีการที่เกิดประโยชน์สูงสุด หรือมีข้อเสียน้อยที่สุด อีกทั้งยังกล่าวอีกว่า เป็นคนที่มีความมั่นใจมากในการแสดงความคิดเห็นให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เพราะปัจจุบันแทบไม่ได้มีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยมองว่าเป้าหมายขององค์กรในระบบราชการถูกกำหนดจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งเป็นเรื่องของผู้บริหาร แต่มีความมั่นใจในการกำหนดเป้าหมายของตนเองซึ่งไม่รู้ว่าจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยหากพบปัญหาในการทำงานจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองก่อน หากแก้ไม่ได้ก็จะปรึกษาเพื่อนร่วมงาน และอาจขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชากรณีที่มีปัญหานั้นแก้ได้ยาก ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานนั้น มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น แต่ก็พยายามสื่อสารแล้วคอยดูผลตอบรับ (Feedback) เสมือนเป็นการสื่อสารสองทาง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เพราะมองว่าเป้าหมายขององค์กรถูกกำหนดโดยผู้บริหาร ซึ่งไม่ว่าเป้าหมายจะเป็นอย่างไร ก็จะปฏิบัติตามโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยหากพบปัญหาในการทำงานหากเป็นเรื่องคนก็เลือกที่จะนิ่ง ไม่ตอบโต้ แต่หากเป็นเรื่องงานที่ตัดสินใจลำบากก็จะปรึกษาผู้บังคับบัญชา ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานนั้น มีความมั่นใจ กล่าวที่จะนำเสนอในสิ่งที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกมั่นใจและมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เช่น การตั้งเป้าหมายงานขององค์กร ตัวชี้วัดต่าง ๆ โดยหากพบปัญหาในการทำงาน จะพยายามวิเคราะห์ว่าปัญหานั้นส่งผลหนักเบาอย่างไร บางปัญหาแก้ได้ก็จะรีบแก้ แต่บางปัญหาแก้ไม่ได้ก็จะพยายามทำให้มันบรรเทาเบาบางลง ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานนั้น รู้สึกมีความมั่นใจตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง ไม่ค่อยมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ไม่มีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร มีมุมมองว่าเรื่องการตั้งเป้าหมายขององค์กรในระบบราชการเป็นการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งเป็นเรื่องของผู้มีอำนาจในการบริหารในปัจจุบัน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่ขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ โดยหากพบปัญหาในการปฏิบัติงาน จะคิดหาหนทางแก้ไขด้วยตนเองก่อน แต่หากเป็นปัญหาที่ยากในการตัดสินใจ ก็จะปรึกษาผู้บังคับบัญชา ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็นมีความมั่นใจ 80% เนื่องจากเกรงว่าความรู้ความสามารถที่มีอาจไม่เพียงพอ โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร มองว่าเป็นผู้ปฏิบัติให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสำเร็จมากกว่า เพราะเรื่องตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องของผู้บริหาร โดยหากพบปัญหาในการปฏิบัติงาน จะคิดหาหนทางแก้ไขด้วยตนเองก่อน และจะรายงานผู้บังคับบัญชาทราบ แต่ถ้าเกินที่จะสามารถแก้ด้วยตนเองได้ ก็จะนำเรียนผู้บังคับบัญชาทราบ ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน มีความมั่นใจ 80% เพราะทำงานที่เราเสนอทุกครั้ง เรามีการหาข้อมูล และเป็นงานที่เราทำอยู่ประจำ อีก 20% ที่ไม่มั่นใจมองว่าประเด็นที่นำเสนอไปบางครั้งข้อมูลอาจไม่ครบถ้วน ไม่เป็นรูปธรรม ไม่ได้อ้างอิงข้อมูลอย่างชัดเจน

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีความมั่นใจในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร โดยมองว่าเป้าหมายระดับใหญ่ขององค์กรมาจากกลุ่มผู้บริหารที่มีอำนาจในช่วงนั้น ๆ ซึ่งตนเองเป็นเพียงฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นให้สำเร็จมากกว่า โดยมีความเห็นในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานว่า การจะแก้ปัญหาได้นั้น ความคิดเห็นของคนต้องตรงกัน ถ้าความเห็นไม่ตรงกันก็อาจจะแก้ไม่ได้ จะเกิดการต่อรองแบบที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ นอกจากนี้ ในเรื่องของการแสดงความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน รู้สึกมีความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูล และจะนำเสนอข้อมูลที่เกิดจากการถกเถียงแล้ววาทิที่สุด

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มั่นใจในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร รู้สึกการตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา โดยถ้าเขาตั้งมาเราก็สามารถตอบสนองได้ และอาจจะแสดงความคิดเห็นได้ในกรณีที่เขารับฟังหรือขอความเห็น โดยเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงานจะพยายามแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ถ้าแก้ไม่ได้ก็จะสอบถามจากผู้รู้ อาจจะเป็นหัวหน้างาน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ส่วนเรื่องการแสดงความคิดเห็น รู้สึกมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพราะมั่นใจในข้อมูลที่เรามี และประสบการณ์ในเรื่องนั้น

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรเป็นส่วนน้อย เนื่องจากการตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องของ

ผู้บริหารระดับสูง แต่กรณีที่เขาขอความเห็นเรา ก็กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น โดยหากพบปัญหาในการปฏิบัติงาน จะพยายามหาวิธีในการแก้ปัญหามากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา โดยอาจสอบถามจากผู้รู้หรือผู้ที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ส่วนเรื่องความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลกับกลุ่มผู้ร่วมงานนั้น รู้สึกมีความมั่นใจเพราะไม่ต้องกลัวถูกผิด แต่ถ้าเป็นการแสดงความคิดเห็นกับกลุ่มผู้บริหาร จะมีความกังวลและไม่มั่นใจอยู่บ้าง เนื่องจากไม่แน่ใจในข้อมูลหรือความรู้ที่เราจะถูกต้องและครอบคลุมหรือไม่

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีความมั่นใจและไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรไม่ได้เปิดโอกาสและสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น โดยมองว่าด้วยประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิของตนเองคงไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กรได้ ในกรณีพบปัญหาในการปฏิบัติงานจะพยายามหาทางออกมากกว่าหลีกเลี่ยงปัญหา โดยอาจจะสอบถามจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน หรือศึกษาจากงานเดิมที่เคยทำมา ทั้งนี้มีความเห็นว่ามี ความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานตามความรู้ที่มี แต่บางครั้งรู้สึกว่าการตอบรับอาจไม่ได้เป็นไปตามที่หวัง เพราะยังติดปัญหาระเบียบแบบแผนเดิม ๆ (Red tape) เช่น เคยเสนอเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อลดเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน แต่คนก็ยังติดระบบงานเดิม ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สมัครใจที่จะทำ

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย ไม่ค่อยมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองโดยไม่มีความมั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กรได้ อีกทั้งไม่ค่อยได้รับโอกาสจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โดยหากพบปัญหาในการทำงานมักจะปรึกษารุ่นพี่ในที่ทำงาน หรือหัวหน้างาน นอกจากนี้ รู้สึกมีความมั่นใจค่อนข้างน้อยต่อการนำเสนอความคิดเห็นในองค์กร ส่งผลกระทบทำให้มีความเชื่อว่าการนำเสนอแนวทางต่าง ๆ ไปก็ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหามีอยู่ดี โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่มั่นใจในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เพราะรู้สึกว่าทุกเรื่องในองค์กร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงมักมีธงคำตอบอยู่แล้ว จึงรู้สึกไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการตั้งเป้าหมายงานขององค์กร โดยหากพบปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะหาวิธีแก้ไขโดยการสอบถามจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ส่วนเรื่องความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานนั้น รู้สึกมั่นใจในการนำเสนอข้อมูล แต่ก็รู้สึกว่าบางเรื่องนำเสนอไปก็ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ไขปัญหามีอยู่ดี

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ยังไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เพราะตัวเองยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถผลักดันเป้าหมายได้ และที่ผ่านมายังไม่ค่อย

ได้รับโอกาสจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร หรือผู้บังคับบัญชาในการให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร โดยหากพบปัญหาในการทำงานก็มักจะถามผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน หรือหาความรู้เพิ่มเติมโดยการอ่านตัวบทกฎหมาย หรือใช้ฎีกาในการอ้างอิง ซึ่งส่วนตัวแล้วมองว่าเป็นคนที่พยายามแก้ไขปัญหาคือความสามารถตัวเองทำได้ ถ้าที่เหลือยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะปล่อยไป แต่จะทำให้สุดความสามารถของตนเองก่อน ส่วนเรื่องความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานนั้น มีความมั่นใจระดับปานกลาง เพราะมองว่าตนเองเป็นคนหาข้อมูลเพื่อนำเสนอในระดับหนึ่งแต่อาจจะไม่ได้ครอบคลุมคำตอบที่จะสามารถตอบปัญหาที่ยากได้ทั้งหมด อาจต้องขอความเห็นเพิ่มเติมจากเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ด้วย

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า มีความมั่นใจในการช่วยตั้งเป้าหมายขององค์กรค่อนข้างน้อย เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานของตนเองยังน้อย โดยหากพบปัญหาในการทำงาน มักจะปรึกษารุ่นพี่ในที่ทำงาน หรือหัวหน้างานเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องที่สุด ส่วนเรื่องความมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานนั้น มีความมั่นใจค่อนข้างน้อย เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานยังน้อย ยังคงอยู่ในช่วงของการศึกษาเรียนรู้

### ด้านความหวัง (Hope)

#### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น สามในสี่ให้ความเห็นว่ามีความหวัง มีพลังและความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยหากเกิดปัญหาในการทำงานก็มีความเชื่อว่ามีความหวังแก้ไขปัญหายู่หลากหลายแนวทาง อีกทั้งเชื่อว่าทุกสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนดีเสมอในทางกลับกันข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้นอีกหนึ่งคน ให้ความเห็นว่า รู้สึกเฉย ๆ กับเรื่องความหวังและพลังในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบทำให้ทำงานไปตามหน้าที่มากกว่าอย่างเต็มที่ งานไหนไม่ได้รับมอบหมายก็ไม่สนใจทำ และคิดว่าหากมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น ก็อาจจะมีสิ่งที่ไม่ดีก็ได้ ไม่จำเป็นว่าต้องมีแต่สิ่งดีเกิดขึ้นเสมอ โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า มีพลังสูงเล็กน้อยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเชื่อเสมอว่าทุกปัญหามีวิธีแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง เพราะทุกครั้งที่เกิดปัญหา จะมุ่งหาทางแก้ไขทันที และเชื่อว่าทุกสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนดีเสมอ แม้ว่าบางเรื่องอาจทำให้ยุ่งยากลำบากใจอยู่บ้าง แต่สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดประสบการณ์และบทเรียนที่ดีได้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า มีพลังและแรงบันดาลใจในการวางเป้าหมายของตนเอง พยายามทำงานให้สนุกโดยการตั้งเป้าหมาย ซึ่งจะกำหนดเป้าหมายอยู่หลายระดับ ได้แก่ เป้าหมายระดับต้น กลาง ยาว และจะพยายามเก็บเกี่ยวไปที่ละขั้น โดยมองว่าถ้าไม่มีเป้าหมาย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานแบบเฉื่อยชา ทำงานไปวัน ๆ ซึ่งในการทำงานมี

ความคิดว่าปัญหาทุกอย่างมีแนวทางการแก้ไขปัญหาหลากหลายแนวทาง โดยเราควรหาวิธีการที่ดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการแก้ปัญหาแต่ละปัญหา นอกจากนี้ยังเสริมว่าในการทำงานอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น แต่ความไม่แน่นอนนั้นอยู่ที่เรามอง ถ้าเรามองว่าความไม่แน่นอนคือความท้าทาย หรือมองเป็นโอกาส เราก็จะได้ใช้ประโยชน์จากตรงนั้นในการพัฒนาตนเอง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเฉยๆ กับเรื่องพลังในการปฏิบัติงาน เพราะคิดว่าต้องทำไปตามหน้าที่มากกว่าอย่างเต็มที่ งานไหนไม่ได้รับมอบหมายก็ไม่สนใจทำ หรือไม่มีความคิดว่าอยากช่วยเขาทำด้วย โดยในการทำงานคิดว่ามีวิธีการแก้ปัญหาได้หลายแนวทาง แต่ยึดมั่นและเลือกแนวทางที่เป็นธรรมชาติที่สุด และคิดว่าหากมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น ก็อาจจะมีสิ่งที่ไม่ดีก็ได้ แต่สามารถทำใจยอมรับ และอยู่กับปัจจุบันได้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า มีความตั้งใจทำงาน และมีใจมุ่งหวังให้งานสำเร็จ และเชื่อว่าทุกปัญหามีทางแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง เพราะทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เราจึงต้องใช้วิธีการใหม่ ๆ ปัจจัยใหม่ ๆ มาช่วยแก้ไขรับมือกับงานนั้น ๆ อีกทั้งยังเชื่อว่าทุกการเปลี่ยนแปลงต้องมีผลลัพธ์ใหม่ ๆ ทุกสิ่งที่เกิดย่อมท้าทายในการทำงาน ไม่ซ้ำซากจำเจ มีอะไรให้คิดใหม่ และยิ่งเสริมว่าตนเป็นคนที่ชอบแก้ปัญหา ชอบให้คนมาถามว่าปัญหานี้จะอย่างไร ชอบช่วยแก้ปัญหา และอยากเห็นทุกคนช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหา

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ายังคงมีความหวัง และพลังในการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งรู้สึกเบื่อปัญหาในการทำงานจากระบบแบบแผนเดิม ๆ (Red-tape) ในองค์กร และมองว่าทุกปัญหามีทางแก้ไขหลากหลายวิธีแต่บางครั้งขาดการใส่ใจจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า มีพลังในการปฏิบัติงาน เพราะรู้สึกว่าการทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่ทำท้าทาย โดยเมื่อได้รับงานชิ้นหนึ่งมา ก็จะวางแผนก่อนว่า จะต้องทำอะไรก่อน หลัง เพื่อให้งานชิ้นนี้สำเร็จ และเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหามultiple แนวทาง แต่เราต้องหาแนวทางที่ดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ผลกระทบน้อยที่สุด นอกจากนี้ยังเชื่อมั่นว่าต้องมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นเสมอ เมื่อเรามีปัญหาในการทำงาน ถ้าเราแก้ได้ก็ต้องมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น ถ้าไม่เชื่ออย่างนั้นเราก็จะไม่คิดหาทางแก้ปัญหา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันมีพลังในการทำงาน เพราะเรามีพื้นที่การทำงานของเรา มีพื้นที่ในการสร้างสรรค์งาน เราไม่ได้อยู่ในกฎเกณฑ์แบบทหารที่ซ้ำห้น ขวาทัน โดยเชื่อว่าทำงานแบบมีพลังได้ จะต้องมีความคิดเห็นที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นดีกว่าที่กำหนดกรอบมาให้ อีกทั้งเชื่อว่าปัญหาทุกอย่าง

มีวิธีการแก้ไขปัญหายุ่งยากหลายแนวทาง เพราะว่าปัญหาไม่ใช่เลขคณิตที่ต้องมีคำตอบเดียว ปัญหาหลายอย่างในที่ทำงานเกี่ยวกับคน ระบบ ไม่ได้มีคำตอบเดียว คำว่าดีอาจจะมีหลายเฉดก็ได้ คิดว่าการแก้ปัญหาที่ดีขึ้นอยู่กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย และเชื่อเสมอว่าหลังจากผ่านพ้นอุปสรรค ก็จะต้องมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะคิดว่าจะไม่มีอะไรที่เลวหรือดีร้อยเปอร์เซ็นต์ โลกมันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป ไม่มีอะไรดีตลอด ไม่มีอะไรแย่ตลอด

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันมีพลังในการปฏิบัติงาน เป็นบางงาน ถ้างานไหนชอบก็อยากทำ และทำออกมาได้ดี แต่บางงานมีความลำบากใจ ก็จะพยายามทำให้เสร็จไปซึ่งคุณภาพก็อาจจะไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ทั้งนี้ เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหาย่อยๆ หลายหลายแนวทาง เพราะทุกปัญหาไม่ได้มีทางออกเดียว และเชื่อเสมอว่าต้องมีสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้น เวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน และมองว่าถ้าเราจัดการกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้ จะทำให้เราสร้างความเชื่อมั่น สร้างโอกาสการเป็นที่ไว้วางใจให้กับผู้บังคับบัญชา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า มีพลังในการปฏิบัติงาน ถ้าเปรียบเป็นเปอร์เซ็นต์จาก 100 เปอร์เซ็นต์ ก็ให้ตนเองที่ 70 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากงานที่เราเสนอไป ไม่ได้ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร จึงยังไม่มี ความพยายามทุ่มสุดตัว หมัดหน้าดัก มีความรู้สึกก้าวเป้าหมายงานที่ได้รับยังไม่ชัดเจนทั้งในตัวเองนโยบายเอง หรือธรรมาภิบาลของผู้บริหารเองก็ตาม ทั้งนี้ ยังคงเชื่อว่าทุกปัญหามีแนวทางแก้ไขอยู่หลายหลายแนวทาง โดยเสริมว่าในการแก้ปัญหาเราควรดูผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพราะบางแนวทางเป็นผลดีกับบางคน แต่อีกคนได้รับผลเสีย จึงต้องหาแนวทางที่ละมุนละม่อมที่สุด นอกจากนี้ ไม่มีความเชื่อว่าต้องมีสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้นเวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะว่ามันอาจจะแย่ลงก็ได้ แต่จะพยายามทำวันนี้ให้ดีที่สุด

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันมีพลังในการปฏิบัติงาน ถ้าเต็ม 100 ให้ตนเอง 70 เนื่องจากเปื้อนปัญหาระเบียบแบบแผนเดิม ๆ (Red tape) ในองค์กร เช่น การร่างหนังสือนำเสนอผ่านบันทึกรับรอง ต้องมีการจัดหน้ากระดาษตามระเบียบแบบแผนทางราชการ หรือการใช้คนเดินเวียนหนังสือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ค่อนข้างกินเวลา และมองว่าควรพัฒนา เช่น จัดทำระบบ e-government ส่ง รับ จัดเก็บ อนุมัติผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นการลดขั้นตอน ลดภาระงาน ลดแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) ทั้งนี้ ยังเชื่อว่าทุกปัญหามีทางแก้ หลายหลายวิธี แต่บางครั้งขาดการใส่ใจจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ บางปัญหาที่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถแก้ได้ก็เลือกที่จะเพิกเฉย และเชื่อเสมอว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น เพราะความไม่แน่นอนคือความแน่นอนที่ต้องเกิดขึ้นในชีวิต โดยการเกิดความไม่แน่นอนแสดงว่ากำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่รู้ว่าจะดีหรือแย่ แต่เราต้องทำใจยอมรับมันให้ได้ และคิดว่าเป็นโอกาสในการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลายส่วนใหญ่ยังคงมีความหวัง และพลังกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จ และคิดว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหายุ่งยากหลายแนวทาง แต่ต้องเป็นแนวทางที่ผู้บังคับบัญชายอมรับด้วย อีกทั้งยังเชื่อว่าต้องมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นเวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะคิดว่าทุกปัญหาย่อมมีแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์เสมอ และประสบการณ์ที่ได้รับจากความไม่แน่นอนจะทำให้เราสามารถพัฒนาข้อบกพร่องได้ ในทางกลับกันก็มีข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย 1 คน มีมุมมองด้านความหวัง และพลังในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย เพราะไม่มีแรงบันดาลใจกับงานและที่ทำงานในปัจจุบัน เนื่องจากไม่ใช่อาชีพที่ใฝ่ฝัน ส่งผลกระทบบ้างทำให้รับผิดชอบงานให้จบเป็นเรื่อง ๆ แต่ไม่ได้รักในเนื้องานที่ทำ และไม่เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ยุ่งยากหลายแนวทาง เพราะในทางปฏิบัติมักมีข้อจำกัดเรื่องผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันยังคงมีพลังในการปฏิบัติงานที่อยู่ตรงหน้าให้บรรลุเป้าหมาย ยังตั้งใจทำงานเหมือนเดิม แต่ข้อเสียคือรู้สึกว่าจะไม่ค่อยศึกษาความรู้ใหม่หรือกฎหมายที่ใช้ในการทำงานมากเท่าไร เป็นลักษณะ Learning by doing มากกว่าที่จะเตรียมความพร้อมล่วงหน้า โดยมีความเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหายุ่งยากหลายแนวทาง แต่ต้องเป็นแนวทางที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชายอมรับด้วย และยังเชื่อเสมอว่าต้องมีสิ่งที่ดีที่ที่เกิดขึ้นเวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะคิดว่าทุกปัญหาย่อมมีแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์เสมอ ยังคงมีความหวังในการดำเนินชีวิต

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันพลังในการปฏิบัติงานถ้าเปรียบเป็นระดับ 1-10 ให้ตัวเอง 4 เพราะไม่มีแรงบันดาลใจกับงานและที่ทำงานปัจจุบัน เนื่องจากไม่ใช่อาชีพที่ใฝ่ฝัน เป็นความรับผิดชอบให้จบเป็นเรื่อง ๆ แต่ไม่ได้รักในเนื้องานที่ทำ เช่นงานในปัจจุบันรับผิดชอบในการแก้ไขกฎหมาย รู้สึกว่างานเช่นนี้ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการในการนำประสบการณ์และความรู้มาประยุกต์ใช้ แต่ตัวเองไม่ได้ชอบงานแบบนี้ ชอบงานที่ตรงไปตรงมามีหลักให้จับ มีตัวบทกฎหมายให้จับ และบางเรื่องรู้สึกขัดกับความรู้สึกตัวเอง อีกทั้งรู้สึกว่าบางงานหน่วยงานเราไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลัก ควรเป็นหน่วยงานอื่น แต่กลายเป็นว่าหน่วยงานเราต้องทำตรงนี้ นอกจากนี้ ไม่เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหายุ่งยากหลายแนวทาง เพราะในทางปฏิบัติจะมีข้อจำกัดเรื่องผู้บังคับบัญชา เรื่องกฎหมาย เป็นต้น รวมไปถึงเชื่อเป็นบางครั้งว่าจะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นบนความไม่แน่นอน เพราะอุปสรรคก็คือโอกาสอย่างหนึ่งในการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่บางครั้งมันก็แยหากเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่สามารถแก้ได้จริง ๆ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันเป็นช่วงที่มีพลังกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะเป็นงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน และอยากทำออกมาให้ดีที่สุด โดยเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีแนวทางแก้ไขอยู่หลากหลายวิธี เพราะทุกอย่างต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ได้มีแค่ทางเดียว อีกทั้งยังเชื่อว่าจะมีสิ่งดีเกิดขึ้นบนความไม่แน่นอน โดยประสบการณ์ที่ได้รับจะสามารถทำให้เราพัฒนาข้อบกพร่องหรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นได้

### ด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

#### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น มีมุมมองด้านการมองโลกในแง่ดี โดยมองว่าปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งทีประสบความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว และยังคงมีมุมมองในแง่ดีเกี่ยวกับเรื่องความกดดันในที่ทำงานที่มาจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาว่าเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกัน มีเพียงส่วนน้อยที่รู้สึกทำงานภายใต้ความกดดันไม่เก่ง หากเกิดความกดดันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานออกมาอย่างไม่มีคุณภาพ และรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งทีประสบความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว โดยความสำเร็จเกิดจากตนเองและทีมงานที่ร่วมแรงร่วมใจ มีความรับผิดชอบสูงทุกคน และมีมุมมองในเรื่องความกดดันทั้งจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานว่า ความกดดันทำให้ถ่านเป็นเพชรได้ฉับใจ ความกดดันก็ทำให้เราเข้มแข็งและแข็งแกร่งดุจเพชรได้เช่นกัน นอกจากนี้ยังเห็นด้วยกับวิธีคิดในการทำงานที่ว่า เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วก็มีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นเสมอ ฟ้าหลังฝนย่อมสดใสเสมอ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่ก็คิดว่าตนเองทำได้สำเร็จในระดับหนึ่งตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ซึ่งอาจไม่ได้ดีที่สุดแต่ก็เป็นในระดับที่เราทำได้ โดยมีมุมมองว่าปัญหาหรืออุปสรรค ถ้าเรามองเป็นความท้าทาย แม้จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็เป็นประสบการณ์ที่เราได้รับ เชื่อว่าเมื่อผ่านปัญหามาได้แล้วก็มักจะมีสิ่งที่ดี ๆ เกิดขึ้น และมีมุมมองต่อความกดดันว่าการทำงานทุกอย่างต้องมีอุปสรรคอยู่แล้ว ถ้ามองความกดดันว่าเป็นสิ่งเร้าในการพัฒนาตนเอง เราก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ ความกดดันไม่ใช่เป็นโทษอย่างเดียว อยู่ที่ว่าเราจะมีมุมมองกับความกดดันอย่างไร

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่กำลังทำอยู่มีความสำเร็จมากกว่า โดยมองว่าบางงานไม่ได้ล้มเหลว แต่มีที่ไม่เป็นไปตามที่เราคาดหวัง 100% โดยมีมุมมองต่ออุปสรรคว่าเมื่อผ่านพ้นไปแล้วก็ไม่ได้การันตีว่าจะไม่มีอุปสรรคใหม่อีก และยังกล่าวเสริมต่อไปว่าตนเป็นคนทำงานภายใต้ความกดดันไม่เก่ง ถ้าเจอความกดดันก็ไม่อยากทำ ถ้ารู้สึกไม่ดีก็กล้าเสนอผู้บังคับบัญชาว่าให้คนอื่นทำดีกว่า



ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งสำเร็จมากกว่าล้มเหลว เพราะไม่มีอะไรที่ล้มเหลว แต่มีแค่ไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ แต่ไม่ใช่ล้มเหลวทุกอย่างมีผลของมันซึ่งไม่ใช่ความล้มเหลวแน่นอน ทุกอย่างที่เกิดขึ้นย่อมมีเรื่องราวให้เรียนรู้อยู่เสมอ โดยเห็นด้วยกับวิธีคิดในการทำงานว่า “เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วมักมีสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ” เพราะเมื่องานบรรลุผลก็มีเวลาไปทำงานอดิเรกส่วนตัวที่ชื่นชอบ โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับความกดดันในการทำงานว่าอาจเกิดจากความไม่เข้าใจกันและกัน ไม่รู้ว่าเขาเข้าใจสิ่งที่เราถ่ายทอดไปในแบบที่เราต้องการไหม จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้กันและกัน ใช้วิธีสื่อสารอยู่เสมอเพื่อให้เข้าใจกัน

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง มีความเห็นด้านการมองโลกในแง่ดีว่าปัจจุบันงานที่ทำมีสิ่งสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว โดยการมีเป้าหมายในการทำงานประกอบกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทำให้งานมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และมีมุมมองต่อเรื่องความกดดันในที่ทำงานว่าการมีแรงกดดันบ่งชี้ให้เราทำงานได้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำมีสิ่งสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว โดยการมีเป้าหมายในการทำงานประกอบกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทำให้งานมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี โดยมีวิธีการรับมือเมื่อได้รับความกดดันในการทำงาน คือ ถ้าเป็นความกดดันที่มีเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จก็จะพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จ แต่อาจจะไม่มีความสุขในการทำงาน แต่ถ้าเป็นเรื่องคนก็จะใช้วิธีเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยเชื่อว่าเมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วมักมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้น โดยมองว่าเป้าหมายในการทำงานแต่ละชิ้น เมื่อทำสำเร็จก็ส่งผลต่อสังคม และเชื่อว่าทุกงานย่อมมีปัญหาอยู่แล้วเรามีหน้าที่แก้ปัญหา ถ้ามันไม่มีอุปสรรคก็ไม่จำเป็นต้องมีเรา เราก็ไม่มีความจำเป็นต่อองค์กร

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่กำลังทำอยู่ มีสิ่งสำเร็จมากกว่าโดยวัดจากผลลัพธ์งานที่เสร็จ โดยเมื่อได้รับความกดดันในการทำงาน สิ่งแรกที่เผชิญคือความไม่พอใจ แต่จะยังมีมุมมองในแง่ดี และเชื่อว่าความกดดันมี 2 ด้าน แรงกดดันที่ดี คือเป็นแรงกระตุ้นให้เราทำงาน แต่ถ้าเป็นแรงกดดันที่ไม่ดีที่ขัดกับความเชื่อเราก็จะทำให้เกิดความลำบากใจ ทั้งนี้ เชื่อว่าอุปสรรค คือ การเรียนรู้ คนที่เก่งได้จะสร้างการเรียนรู้โดยการเผชิญปัญหา จนเขาไม่ผิดเรื่องเดิม ๆ เพราะฉะนั้น ถ้าเราเจออะไรที่เป็นอุปสรรคก็เป็นเสมือนบทเรียนบทหนึ่งในการก้าวข้ามผ่านไป

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำถือว่ามีความสำเร็จเป็นไปตามที่ต้องการ แต่ก็ไม่ได้อึดใจว่าเป็นเลิศในองค์กร ในขณะที่เดียวกันคิดว่าถ้าไปอยู่ในองค์กรอื่น ผลงานที่เราทำอาจจะทำให้เราประสบความสำเร็จมากกว่านี้ โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ความกดดันว่า ความกดดันอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเรา เช่น ทำให้เราคิดได้ช้า คิดงานไม่ออก ต้องเว้นระยะให้หายเครียดก่อนแล้วค่อยกลับมาทำงานต่อ ทั้งนี้ เชื่อว่าเมื่อผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ก็จะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้น แต่อีกแง่หนึ่งเกิดความรู้สึกว่าปัญหาอุปสรรคที่เราแก้ไขไป อาจเป็นการแก้เฉพาะหน้าแล้วทำให้มีปัญห่อื่นตามมาหรือไม่ ทำให้ต้องมีการกลับมาคิดในประเด็น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว โดยมองว่าไม่มีความล้มเหลว เพราะสุดท้ายทุกอย่างแก้ปัญหามาได้ โดยเมื่อได้รับความกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จะเกิดการทำงานด้วยความกดดัน และรู้สึกว่าเมื่อกดดันก็จะปิดกั้นจินตนาการ หรือปิดกั้นความคิดไปเลย ต้องคิดทำงานผ่าน ไม่ได้คิดทำให้งานดี และเห็นว่าการกดดันควรมาจากตนเอง เช่น อยากพัฒนา อยากดีขึ้น อยากเก่งขึ้น แต่ความกดดันไม่ควรมาจากคนอื่น นอกจากนี้ มีความเชื่อว่าเมื่อผ่านอุปสรรคไปได้อีกจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นแต่ไม่ยืนยันว่าจะไม่มีอุปสรรคอีก

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีเรื่องที่ประสบความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว ซึ่งวัดจากงานที่สำเร็จ การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยเมื่อได้รับความกดดันในการทำงาน ก็ยังมีมุมมองในแง่ดีในการทำงาน เนื่องจากมีแนวคิดว่างานราชการคือการทำเพื่อส่วนรวม การทำให้สำเร็จเป็นสิ่งที่ดี ถูกต้อง แม้ว่าจะได้รับความกดดันก็ตาม นอกจากนี้ เชื่อว่าเมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วก็มักมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นเสมอ เพราะอย่างน้อยก็ทำให้เรามีภูมิคุ้มกันต่อเรื่องนั้น

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย มีความคิดเห็นด้านการมองโลกในแง่ดีโดยมีมุมมองว่าปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งที่ดีสำเร็จมากกว่าล้มเหลว แต่ก็รู้สึกว่ายังต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้ตนเองเก่งขึ้น และมีมุมมองต่อเรื่องความกดดันในที่ทำงานว่าการมีแรงกดดันบอส่งผลทำให้เราทำงานได้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และรู้สึกเสียสุขภาพจิตเมื่อเกิดความรู้สึกกดดัน โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งที่ดีสำเร็จมากกว่าล้มเหลว แต่ก็รู้สึกว่าต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้ตนเองเก่งขึ้น โดยมีวิธีคิดในการทำงานว่า “เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วก็มักมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นเสมอ เพราะชีวิตคนเรามีลงก็ต้องมีขึ้น และเมื่อได้รับความกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จะมีความรู้สึกที่แรงกดดันเป็นการกระตุ้นให้เรอยากก้าวข้ามผ่านมันไปให้ได้ แต่การมีแรงกดดันบอส่ง ๆ ก็รู้สึกเสียสุขภาพจิตคิดว่าแรงกดดันควรมีนาน ๆ ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นตัวเอง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว โดยนับจากงานที่ทำแล้วเสร็จจึงคิดว่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จมีมากกว่า แต่บางครั้งการโดนแค้นงานบ่อย ๆ ก็รู้สึกตัวเองล้มเหลวบ้าง เพราะเหมือนตัวเองไม่รอบคอบ โดยเชื่อในวิถีคิดในการทำงานว่าเมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วมักมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้น และเราสามารถเรียนรู้จากปัญหาที่เคยผ่านมาได้ เมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นอีกก็มีประสบการณ์ตรงนั้น ทำให้เราสามารถแก้ได้เลย ไม่ต้องมาคิดให้หนักใจอีก นอกจากนี้ได้กล่าวว่าไม่มีมุมในแง่ดีหากถูกกดดันในการทำงาน เพราะจะคิดอะไรไม่ออก ต้องทิ้งระยะเวลาสักพักหนึ่งแล้วค่อยมานั่งคิดงานนั้นแล้วแก้ไขปัญหาค่อยไป อย่างไรก็ตามบางครั้งก็คิดว่าความกดดันเป็นตัวช่วย แรงกระตุ้น ในการทำงานนั้นให้สำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ขณะนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าสิ่งใดมากกว่ากัน เพราะเพิ่งเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ใหม่ แต่ถ้าวัดจากการทำงานที่ผ่านมาก็มีความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว และเห็นด้วยกับวิถีคิดที่ว่า เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วจะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้น เพราะอย่างน้อยเราก็ได้ประสบการณ์มากขึ้น โดยมองว่าการที่ได้รับความกดดันในการทำงานเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของเรามากขึ้น

### ด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience)

#### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยสามารถจัดการกับช่วงเวลาที่ยากลำบากได้โดยเชื่อว่าทำทุกอย่างให้ดีที่สุดแล้วผลลัพธ์ก็จะดีเอง ทั้งนี้ มีวิธีการบริหารงานที่มีความยากไว้ว่า เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนแล้วลงมือปฏิบัติ ส่วนเรื่องการจัดการความเครียดนั้นกล่าวว่าสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การอ่านหนังสือ ออกกำลังกาย ดูหนัง ฟังเพลง วางความเครียดลงจากใจแล้วไปทำอย่างอื่นที่ชื่นชอบ เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถจัดการกับช่วงเวลาที่ยากลำบากได้โดยทำทุกอย่างให้ดีที่สุดแล้วผลลัพธ์ก็จะดีเอง โดยกล่าวต่อไปว่าสามารถบริหารงานที่มีความยากโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน บางครั้งเกินอำนาจตัดสินใจ ต้องนำปัญหาไปกราบเรียนเจ้านาย ทั้งนี้ได้เสริมว่าไม่เคยไปหานายโดยการเอาปัญหาไปโยนใส่นาย แต่มักจะมีทางเลือกในการแก้ปัญหาไปเสนอนาย น้อยครั้งมากที่ผู้บังคับบัญชาจะไม่เอาแนวคิดเรา จึงมักถูกนายเรียกใช้เสมอ และเมื่อถามถึงแนวทางการจัดการความเครียด ได้แนวทางในการจัดการความเครียด คือ หากรู้สึกผิด ก็ให้รับขอโทษ หากรู้สึกโกรธ ก็รีบให้อภัย ทำงานให้เต็มกำลังความสามารถ มีการวางแผนล่วงหน้า เสร็จจากงานก็วางงานลงจากใจ ใช้เวลาที่เหลือกับชีวิตที่ปกติสุข

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้ โดยไม่คิดว่าจะต้องมีประสบการณ์มาก่อน จึงจะผ่านได้ ไม่มีก็ผ่านได้เช่นกัน แต่การมีประสบการณ์มาก่อน จะทำให้เราผ่านได้อย่างง่ายขึ้น ทำให้เรารู้วิธีการรับมือกับตนเอง กับเจ้านาย ทำให้เราจัดการกับตนเองได้ง่ายขึ้น โดยกล่าวต่อไปถึงวิธีการบริหารงานที่มีความยากไว้ว่า จะต้องวางแผนและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดวิธีวัดผลให้ชัด แล้วลงมือปฏิบัติ ส่วนเรื่องการจัดการความเครียดนั้นกล่าวว่าสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานโดยจะกำหนดวิธีการไว้ก่อน เช่น ถ้าเราเครียดจากการทำงาน เราก็มีวิธีการผ่อนคลายโดยการอ่านหนังสือ ออกกำลังกาย ดูหนัง ฟังเพลง เรากำหนดวิธีการของเราไว้ล่วงหน้าแล้ว

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับความยากลำบากได้ เพราะรู้สึกว่าการยากทำอะไรไม่ได้ คิดว่าอุปสรรคอะไรก็ตามสามารถผ่านได้ และมีแนวทางในการบริหารจัดการความยาก คือ การค่อย ๆ คิด พยายามหาหนทางด้วยตนเองก่อน ให้ความสำคัญกับตนเอง ถ้าคิดไม่ออกก็ปรึกษาคนที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ นอกจากนี้ มีวิธีการจัดการกับความเครียดโดยพักเรื่องนั้นไว้ก่อนแล้วไปทำอย่างอื่น เช่น ดูยูทูบ เบี่ยงเบนความสนใจจากเรื่องที่เครียดไปก่อน

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับความยากลำบากได้ เพราะมีประสบการณ์มาก่อน เมื่อมองย้อนกลับไปตอนเริ่มทำงานใหม่ ๆ ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ประสบการณ์เกิดขึ้นจากการทำงาน สิ่งเหล่านั้นทำให้ในปัจจุบันเราก้าวข้ามผ่านความยากลำบากไปได้โดยง่าย ซึ่งมีวิธีการบริหารความยากของงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาช่วยคิด ช่วยแก้ เพราะผลลัพธ์สุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา และจะมีวิธีการรับมือกับความเครียดในการทำงานโดยการหากิจกรรมที่ชื่นชอบทำ และพยายามไม่นำความเครียดไปสู่คนอื่น

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยมีความสามารถบริหารงานที่มีความยากได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้สามารถอดทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้ ทั้งนี้ มีวิธีการรับมือกับความเครียดในการทำงานโดยให้เวลากับตนเอง หากิจกรรมอย่างอื่นทำเพื่อไม่ให้เกิดความกดดันมากเกินไป โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไป เพราะคิดว่าต่อให้ไม่ทนก็ไม่ได้ทำให้งานสำเร็จ สุดท้ายพองานไม่สำเร็จก็เป็นความผิดของเรา เป็นหน้าที่ที่เราต้องทำ เราจึงต้องอดทน ซึ่งจะมีวิธีการจัดการความยากในการทำงานโดยหาสาเหตุของปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหา เช่น ปรึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ มีวิธีการรับมือกับความเครียดโดยแบ่งเวลาอย่างชัดเจน เวลางานกับเวลาส่วนตัว เพื่อไม่ให้เกิดความกดดันมากเกินไป ถ้าตัวเองเครียดกับการทำงานมากเกินไป

ก็จะหยุดการทำงานนั้นแล้วไปหาอย่างอื่นทำก่อนจึงค่อยกลับมาทำงาน และหากงานนั้นมีความเร่งรัดที่ต้องทำให้เสร็จเนื่องจากมีเวลาจำกัด ก็จะรายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงปัญหาที่ทำให้เกิดความเครียด

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับความยากลำบากในการทำงานได้ โดยเชื่อว่าเราต้องเผชิญทั้งประสบการณ์ดีและไม่ดี ถ้ารับมือกับเรื่องยากครั้งแรกได้ ครั้งต่อไปก็จะรับมือได้ คิดว่าความยากลำบากในที่นี้คือการควบคุมอารมณ์ตัวเองให้ได้ ซึ่งมีวิธีการบริหารงานที่มีความยากโดยการพยายามมองมุมกว้าง จะได้รับรู้ภาพรวมว่าควรทำอะไรก่อนหลัง ส่วนการรับมือกับคนก็พยายามมีทักษะด้านการเจรจาต่อรองไว้ เพื่อให้เราได้ในสิ่งที่เราต้องการ นอกจากนี้ ยังมีวิธีรับมือกับความเครียด ได้แก่ การระบาย การได้พูดหรือการเขียนเรื่องที่เครียดออกมาเป็นเหมือนการตกตะกอนความคิด ตกตะกอนอารมณ์ ทำให้ได้กลับมาคิดทบทวนถึงสาเหตุของความเครียด และปล่อยวางหากปัญหานั้นแก้ไขอะไรไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้ เพราะเคยมีประสบการณ์ที่ลำบากมากกว่านี้มาแล้ว โดยมีวิธีบริหารงานที่มีความยากด้วยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือสอบถามผู้รู้ ทั้งนี้ สามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานด้วยการดูหนัง ฟังเพลง ออกกำลังกาย หากิจกรรมอย่างอื่นทำ แต่รู้สึกว่าคุณเองเป็นคนที่ไม่ค่อยเครียดและจัดการอารมณ์ความรู้สึกตัวเองได้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับความลำบากได้ โดยคิดว่าตนเองอยู่ในสภาวะแบบไหนก็ทนได้ เพราะที่ผ่านมาก็ทนได้หมด แต่การตอบสนองต่อสถานการณ์หรือต่องานอาจจะไม่ได้เต็มที่ ซึ่งจะมีวิธีบริหารงานที่มีความยากโดยการเน้นถามผู้รู้ก่อน และคิดว่าขั้นตอนในการทำงานในระดับปฏิบัติการไม่ค่อยมีความยาก แต่ในระดับผู้บริหารอาจจะมี ความยากในการตัดสินใจมากกว่าเรา ทั้งนี้ สามารถจัดการกับความเครียดด้วยการระบายให้คนอื่นฟัง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากและผ่านพ้นไปได้ เนื่องจากเคยมีประสบการณ์แย่งก็เปรียบเสมือนมีภูมิคุ้มกันมาก่อน และคิดว่าความกดดันให้ประสบการณ์ที่ดีมากกว่าชีวิต เพราะทำให้ปัจจุบันมองปัญหาเล็กน้อย เจออะไรก็ไม่สะทกสะท้านแล้ว โดยให้วิธีการบริหารจัดการงานที่มีความยาก เช่น ถ้าไม่เข้าใจเรื่องงานก็สอบถามจากผู้รู้ หรือศึกษาระเบียบกฎหมายเพิ่มเติม แต่ถ้าเป็นเรื่องลำบากใจที่คิดว่าขัดกับความรู้สึกมาก ๆ ก็จะทำให้เหตุผลอย่างตรงไปตรงมากับผู้บังคับบัญชาว่าไม่ขอรับงานนี้ ทั้งนี้ มีวิธีการจัดการความเครียดโดยการสวดมนต์ไหว้พระ อ่านหนังสือปรัชญา หรือวางเป้าหมายชีวิตในเรื่องอื่น ๆ ที่สนใจ

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยสามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบาก โดยมีมุมมองว่าประสบการณ์ที่เคยก้าวข้ามผ่านความยากลำบากในอดีตทำให้เรารู้สึกว่าช่วงเวลาที่ยากลำบากในปัจจุบันเราก็ต้องผ่านได้ ทั้งนี้สามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เช่น ถ้ามคนรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือให้เวลากับตัวเองในการศึกษาทำความเข้าใจงานนั้น ๆ นอกจากนี้ จะมีวิธีการจัดการหากเกิดความเครียดในการทำงานโดยระบายให้คนสนิทฟัง ฟังเพลง เลี้ยงสัตว์ เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้ เนื่องจากมีประสบการณ์มาก่อน โดยประสบการณ์ที่เคยก้าวข้ามผ่านความยากลำบากในการทำงานมาได้ ทำให้เรารู้สึกว่าช่วงเวลาที่ยากลำบากในปัจจุบันเราก็ต้องผ่านได้เหมือนในอดีต ซึ่งสามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเรารู้สึกว่าคนเราก็มีวิธีในการจัดการความยากของงานในรูปแบบของตนเอง เช่น ถ้ามคนรอบข้าง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานว่าทำอย่างไร หรือให้เวลากับตัวเองในการศึกษาทำความเข้าใจงานนั้น ๆ นอกจากนี้ จะมีวิธีการจัดการหากเกิดความเครียดในการทำงานโดยระบายให้คนสนิทฟัง และสูกับมันต่อไป

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากได้ เพราะเอาประสบการณ์ที่ยากลำบากในอดีตเป็นตัวช่วยให้เกิดความอดทนในปัจจุบัน และสามารถบริหารงานที่มีความยากโดยจะใช้วิธีการค่อย ๆ แยกปัญหาออกมาทีละประเด็นแล้วค่อย ๆ แก้ทีละประเด็นไป นอกจากนี้ สามารถจัดการกับความเครียดในการทำงาน เช่น ฟังเพลง เลี้ยงสัตว์ หรือหาอะไรอย่างอื่นทำเพื่อเบี่ยงเบนความสนใจจากความเครียด

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า สามารถทนกับช่วงเวลาที่ยากลำบากได้ เพราะคิดว่าทุกอย่างต้องมีทางออกเสมอ และสามารถบริหารงานที่มีความยากโดยสอบถามประสบการณ์จากผู้ที่เคยผ่านเรื่องนี้มาก่อน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่จะต้องเจอ และได้หาวิธีแก้ไขจุดช่องว่างนั้น โดยหากเกิดความเครียดในการทำงานจะใช้วิธีหากิจกรรมทำ เช่น ฟังเพลง ดื่มกาแฟ เดินเล่น เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการทำงาน

### ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion)

#### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น รู้สึกมีความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์น้อย ซึ่งมีการจัดการความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ โดยเมื่อเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายหรือหลงทางก็จะมองเป้าหมายที่เคยกำหนดไว้จะได้กลับมาสู่วิธีการที่ถูกต้องได้ โดยจะพยายามหาวิธีการจัดการ

ความเครียดและปัญหาต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีจุดมุ่งหมายในชีวิตอย่างชัดเจน และจะวางแผนเพื่อให้เป้าหมายนั้นให้สำเร็จ โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า มีบ้างที่รู้สึกไม่อยากจะขึ้นมาทำงานแต่เป็นความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าของร่างกาย ซึ่งจิตใจยังเต็มเปี่ยมไปด้วยความอยากทำงาน และไม่เคยรู้สึกว่ามีจุดมุ่งหมายในชีวิต เพราะมีจุดมุ่งหมายในชีวิตตลอด ไม่เคยหลักลอย ทำอะไรมีเหตุผลเสมอ อีกทั้งไม่เคยมีความกังวลเกี่ยวกับงานที่กำลังทำในปัจจุบันและอนาคต โดยทันทีที่เจอปัญหา รู้สึกเหมือนเป็นฟันเฟืองหนึ่งที่จะคอยแก้ปัญหา อาจมีโกรธบ้างเหมือนจิตใจของปุถุชน แต่จะวางลงได้ง่าย ก็คิดหาทางแก้ไขปัญหาในทันที เมื่อคิดจนตกผลึกทางความคิดได้ ก็จะปล่อยวาง ค่อยแก้ตามที่ตกผลึกไว้ หรือใช้วิธีจดโน้ต โดยการวางแผนไว้แล้วก็เดินหน้าต่อ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นต่อเรื่องไม่อยากจะขึ้นมาทำงานไว้ว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องปกติ เป็นธรรมดา แต่ตนเองจะกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนอยู่แล้วว่าต้องทำอะไร เมื่อเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่าย หรือหลงทาง เราก็มองเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะได้กลับมาสู่วิธีการที่ถูกต้องได้ โดยถ้าเจอปัญหาหนัก ๆ หรืองานที่เครียดก็จะพยายามหาวิธีจัดการกับมันให้ได้ นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงเรื่องจุดมุ่งหมายในชีวิตไว้อย่างชัดเจนว่ามีการกำหนดจุดมุ่งหมายในระยะสั้น กลาง ยาว และจะวางแผนเพื่อให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ ซึ่งส่วนตัวมองว่าถ้าไม่มีเป้าหมายก็จะไม่เกิดการพัฒนา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า เฉย ๆ กับความรู้สึกว่าไม่อยากจะขึ้นมาทำงาน เพราะรู้สึกว่าต้องทำตามหน้าที่ แต่ในทางกลับกันก็เคยนอนไม่หลับเพราะเรื่องงานบ้าง เช่น งานที่ต้องชี้แจงกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะรู้สึกกังวลจนทำให้นอนไม่หลับ นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงเรื่องจุดมุ่งหมายในชีวิตว่ามีจุดมุ่งหมายในชีวิต และมีเป้าหมายของตนเอง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นต่อการไม่อยากจะขึ้นมาทำงานว่าเป็นเรื่องของร่างกายที่อ่อนเพลียมากกว่าจิตใจ เพราะรู้สึกว่าหน้าที่ที่รับผิดชอบจึงต้องขึ้นมาทำงาน ทั้งนี้ ไม่เคยมีความกังวลเกี่ยวกับงานจนทำให้นอนไม่หลับ เพราะรู้สึกว่างานเป็นแค่ส่วนหนึ่งของชีวิต เมื่อกลับบ้านไปก็มีเรื่องอื่นให้ทำ และยังคงกล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการใช้ชีวิตของตนว่า มีจุดมุ่งหมายในชีวิตอย่างน้อยก็มุ่งไปสู่ความตาย มีความมุ่งมั่นทางศาสนา เชื่อในคำสอนของพระพุทธศาสนา ส่วนจุดมุ่งหมายในการทำงานก็คือการขึ้นสู่ตำแหน่ง โดยคิดว่าหน้าที่เรามีลูก มีภาระ ทำให้ต้องมีจุดมุ่งหมาย

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง รู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ในแง่ที่ว่าอยากเจองานที่ท้าทายความสามารถมากกว่าที่จะทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งมีการจัดการความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์โดยการวางแผนล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร และพยายามมีเป้าหมาย

ในชีวิตหลาย ๆ ด้าน ไม่ใช่เฉพาะแค่เรื่องงานในปัจจุบัน โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า เคยรู้สึกไม่อยากจะตื่นมาทำงาน เพราะความขี้เกียจ หรือเพราะอากาศที่ไม่เป็นใจ แต่รู้สึกอยากตื่นมาทำงาน เพราะรู้สึกว่ามีงานคั่ง จึงอยากมาทำให้เสร็จ และเขยนอนไม่หลับบ้าง เพราะก่อนนอนจะคิดว่าพรุ่งนี้ต้องทำอะไร เมื่อมีงานที่ยากรออยู่ก็ทำให้เรานอนไม่หลับ นอกจากนี้ รู้สึกมีจุดมุ่งหมายในชีวิต แต่ว่าเราจะไม่เห็นจุดมุ่งหมายในระยะยาว มีเพียงแค่จุดมุ่งหมายระยะสั้นว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า วันที่ไม่อยากจะตื่นมาทำงาน คือวันที่ไม่รู้ว่าจะทำอะไร แต่หากมีแผนที่ต้องทำจะอยากตื่นมาเพื่อทำงานนั้นให้สำเร็จ และเคยมีบางครั้งที่นอนไม่หลับ เพราะกังวลเรื่องงานที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เป็นงานในอนาคตที่ยังมาไม่ถึง นอกจากนี้ รู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายในชีวิตหลายด้าน ไม่ใช่แค่งานเพียงด้านเดียว เช่น ด้านสุขภาพ ด้านการเงิน ครอบครัว

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า มีบ้างที่รู้สึกไม่อยากจะตื่นมาทำงาน เพราะบางครั้งมาทำงานก็ไม่ค่อยมีงานที่น่าตื่นเต้น ทำท่าย รู้สึกอยากเปลี่ยนบรรยากาศ อยากเจองานที่ทำท่ายความสามารถบ้าง ในทางกลับกันก็เคยมีบางครั้งที่นอนไม่หลับเพราะเป็นกังวลเรื่องงาน นอกจากนี้ ได้กล่าวว่า เป็นคนที่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต ทั้งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และที่จะไปต่อยอดในอนาคต

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่ได้รู้สึกไม่อยากจะตื่นมาทำงาน แต่เป็นความขี้เกียจทางร่างกายที่ทำให้ไม่อยากจะตื่นมากกว่า และไม่เคยกังวลเรื่องงานจนทำให้นอนไม่หลับ อีกทั้งได้กล่าวว่า เป็นคนมีเป้าหมายในชีวิต แต่ตอนนี้คิดว่าตนเองยังไม่มี ความพยายามมากพอที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า ไม่เคยรู้สึกไม่อยากจะตื่นมาทำงาน เพราะคิดว่าต้องรับผิดชอบในหน้าที่ โดยในอดีตเคยเป็นกังวลเรื่องงานจนทำให้นอนไม่หลับ แต่ปัจจุบันไม่เป็นแล้ว และรู้สึกว่าตนเองมีจุดมุ่งหมายในชีวิต แต่ก็เคยมีบ้างที่มีความคิดว่าสถานการณ์ชีวิตมีดราม่า ไม่มีความก้าวหน้าในเรื่องงาน หยิบจับอะไรก็มีปัญหา โดยผ่านมาได้เพราะคำว่าอดทน จนกลายเป็นเรื่องปกติไปแล้ว

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย ค่อนข้างรู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ ซึ่งข้าราชการ GEN-Y สองในสาม รู้สึกเป็นบางครั้งว่าไม่อยากจะตื่นมาทำงาน เพราะปัจจุบันงานที่ได้รับมอบหมายมีแบบแผนเดิม ๆ จึงเกิดความรู้สึกเบื่อ ประกอบกับบางคนกล่าวว่าไม่ใช่



อาชีพที่ไฝฝืนจึงไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามยังคงรู้สึกมีจุดมุ่งหมายในชีวิต โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นบางครั้งว่าไม่อยากตื่นมาทำงาน เพราะปัจจุบันงานที่ได้รับมอบหมายมีแบบแผนเดิม ๆ เป็นงาน Routine ทำไปนาน ๆ จึงเกิดความรู้สึกเบื่อ ประกอบกับพบปะประชาชนผู้มาติดต่อเยอะ โดยในบางวันเราอยากอยู่เงียบ ๆ ไม่อยากคุยกับใคร ซึ่งในปัจจุบันมีอาการนอนไม่หลับเป็นบางครั้ง เพราะรู้สึกกังวลว่าพรุ่งนี้ต้องเจออะไรบ้าง กังวลในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง รวมไปถึงกังวลกับภาระงานที่คั่งค้าง อย่างไรก็ตามยังรู้สึกมีจุดมุ่งหมายในชีวิต เพราะยังรู้ใจตัวเองว่าอยากทำอะไร อยากเป็นอะไร และมาอยู่ตรงนี้เพราะอะไร

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกไม่อยากตื่นมาทำงานเลย ซ้ำเกียจ ไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงานทั้งสิ้น เราไม่สนุกในการมาทำงาน แต่ที่มาเพราะหน้าที่ และปัจจัยเรื่องเงิน ถ้าไม่ทำงานก็ไม่มีเงิน อย่างไรก็ตามยังไม่เคยมีอาการนอนไม่หลับเพราะกังวลใจเรื่องงาน และได้กล่าวต่อไปว่าไม่มีจุดมุ่งหมายกับเรื่องงานในองค์กรนี้ ไม่มีความคิดที่จะเติบโตไปกับองค์กร แต่ยังคงมีจุดมุ่งหมายในเรื่องส่วนตัว

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันยังเป็นช่วงที่ตื่นต้นกับการทำงานอยู่ จึงไม่มีความรู้สึกไม่อยากตื่นมาทำงาน แต่มีอาการนอนไม่หลับ เนื่องจากกังวลใจเกี่ยวกับงานอยู่บ้าง เพราะกลัวจะทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน และยังคงมีจุดมุ่งหมายในชีวิต เพราะได้มีการตั้งเป้าหมายเอาไว้ว่าชีวิตในอนาคตข้างหน้าอยากให้เป็นเช่นไร

### **ด้านการลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization)**

#### **1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น**

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กรค่อนข้างน้อย มีความรู้สึกพอใจในผลงานของตนเอง และรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในการทำงาน จึงตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังรู้สึกว่าทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ อาจมีบางคนที่เคยถูกผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดดูถูกเหยียดหยาม แต่เป็นเรื่องการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าถูกตำหนิเรื่องงาน โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา โดยจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่สำคัญเสมอ ส่วนในสายตาของลูกน้องคิดว่าตนเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับในการทำงาน เพราะเป็นคนตั้งใจ แต่อาจไม่ถูกใจลูกน้องในแง่อารมณ์ที่ฉุนเฉียวบ้าง ซึ่งในการทำงานก็เคยมีความรู้สึกว่าคุณลากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพตนเอง โดยตนเป็นคนค่อนข้างยึดมั่นในแบบแผนทางราชการ เช่น การให้ความเคารพ ผู้น้อยควรให้ความเคารพผู้ใหญ่ หรือเรื่องเคารพในสายการบังคับบัญชา ไม่ใช่ใครนอกสายการบังคับบัญชาของตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ เมื่อถามต่อว่าเคยโดนเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดหรือการกระทำ

ถูกเหยียดหยามหรือไม่ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ไม่เคยมีถึงขั้นถูกเหยียดหยาม แต่มีการโต้แย้งทางความคิดบ้าง เนื่องจากอยู่ในสำนักกฎหมายการโต้แย้งทางความคิดเป็นเรื่องปกติ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกพอใจในผลงานของตนเอง โดยจะพยายามทำทุกเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด และไม่มีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความสำคัญ ส่วนเรื่องการให้ความเคารพ มีความเห็นว่าไม่ได้ใส่ใจว่าใครจะไม่เคารพเรา แต่จะเป็นห่วงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานมากกว่า นอกจากนี้ เมื่อถามต่อว่าเคยโดนเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดหรือการกระทำถูกเหยียดหยามหรือไม่ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ถ้าเป็นเรื่องงานไม่เคย แต่เรื่องอื่น ๆ เช่น ความเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็เคยมีบ้าง แต่ตรงนี้ก็ไม่ได้บั่นทอนกำลังใจในการทำงานของเรา คิดว่าเป็นมุมมองของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา โดยสังเกตจากที่ตนจะได้รับงานที่มีความยาก และยังไม่เคยถูกเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดถูกเหยียดหยาม รู้สึกว่าทุกคนให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และตนเองก็ให้ความเคารพผู้อื่น

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นที่ไว้วางใจและยอมรับในการทำงาน เพราะถ้าไม่ไว้วางใจก็คิดว่าเขาก็จะไม่สั่งงาน โดยที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการทำงานตลอด ไม่มีใครไม่ใช้งาน เมื่อเขามอบงานเราก็จะพยายามทำให้ดีที่สุด แต่ถ้างานเกินความสามารถก็จะสะท้อนปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาทันที ไม่ปล่อยปัญหาไป โดยได้กล่าวถึงเรื่องการให้ความเคารพและการโดนถูกเหยียดหยามในที่ทำงานซึ่งมองความเคารพเป็นเรื่องของการให้เกียรติ อยากให้เขาให้เกียรติเรา เราก็ต้องให้เกียรติเขาก่อน ซึ่งที่ผ่านมาไม่เคยมีใครไม่ให้เกียรติตน และไม่เคยโดนถูกเหยียดหยามจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางบางส่วน รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร โดยครั้งหนึ่งรู้สึกได้รับความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และมีความเห็นว่าทุกคนในที่ทำงานให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ในขณะที่อีกครั้งหนึ่งรู้สึกยังไม่ค่อยได้รับความไว้วางใจเท่าที่ควร และเคยรู้สึกว่าคุณลักษณะในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพเป็นบางครั้ง โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงาน และคิดว่าถ้าสิ่งใดที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายแสดงว่าเขาไว้วางใจแล้ว โดยมองว่าการไม่ได้รับมอบหมายเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความถนัด ความสามารถตามความเหมาะสมของแต่ละคน ทั้งนี้ ได้กล่าวถึงเรื่องการให้ความเคารพว่า ไม่เคยมีความรู้สึกว่าคุณลักษณะในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพ เพราะทุกคนมีความเป็นกันเอง แต่ในขณะที่เดียวกันก็เคยโดนผู้บังคับบัญชาใช้คำพูด

ถูกเหยียดหยามจนทำให้เรารู้สึกเสียใจ แต่อย่างไรก็ตาม ได้ใช้จุดที่เขาเคยถูกมาพิจารณาและพัฒนาตนเอง ทำให้เรามองภาพกว้างขึ้น มองในมุมผู้บริหาร และสุดท้ายก็ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นที่ไว้วางใจและยอมรับในการทำงาน เพราะได้รับมอบหมายงานให้ทำเสมอ โดยมองว่าคนที่ไม่ได้รับความไว้วางใจคือคนที่นั่งอยู่เฉย ๆ แต่การได้รับความไว้วางใจ คือ การได้ทำงาน เพราะผู้บังคับบัญชาอาจเห็นความสามารถในตัวเรา และมองเรื่องการให้ความเคารพกันในหน่วยงานว่า การเคารพคือเคารพความสามารถ แต่ไม่ใช่เป็นผู้มาก่อน หรืออายุมากกว่า โดยปัจจุบันไม่มีความรู้สึกที่คนอื่นไม่ให้ความเคารพตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม เคยถูกผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดถูกเหยียดหยาม ซึ่งรู้สึกเสียใจในครั้งแรก แต่ครั้งต่อไปก็คิดได้ว่าเสียใจไปก็เปล่าประโยชน์ พยายามเข้าใจตนเอง และพยายามเข้าใจคนอื่นด้วย โดยพยายามหาแนวทางร่วมกัน ส่วนการก้าวข้ามผ่านการถูกเหยียดหยามไปได้ คือ การไม่ได้ให้ค่าไม่ใส่ใจ เพราะสุดท้ายเขาไม่ได้มีอิทธิพลในชีวิตเรา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพราะรู้สึกว่าตนเองได้รับมอบหมายงานสำคัญ รู้สึกเป็นตัวเลือกที่ผู้บังคับบัญชาจะมองเห็นและเรียกใช้เป็นประจำ ๆ โดยกล่าวถึงเรื่องการไม่ให้ความเคารพในหน่วยงานและการถูกผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานใช้คำพูดถูกเหยียดหยามว่า ไม่เคยมี และรู้สึกเฉย ๆ ไม่ได้ใส่ใจกับเรื่องนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกได้รับความไว้วางใจบ้างแต่ไม่มาก ซึ่งอาจเป็นเพราะประสบการณ์การทำงาน บุคลิกที่อาจจะเป็นที่น่าไว้วางใจได้ยาก แต่เรื่องนี้ไม่ได้มีผลต่อความรู้สึกในการทำงาน โดยกล่าวถึงเรื่องการไม่ให้ความเคารพในหน่วยงานว่าไม่มีทุกคนให้ความเคารพ แต่เคยโดนผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดถูกเหยียดหยามซึ่งไม่รู้ว่าเป็นสิ่งที่เขาตั้งใจดูถูกหรือเราคิดไปเอง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการยอมรับในการทำงาน เนื่องจากคิดว่าเรายังอายุน้อย ประสบการณ์น้อย อาจจะรับผิดชอบอะไรได้ไม่มาก และปัจจุบันรู้สึกว่าบุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพ โดยแสดงท่าทีไม่ให้ความร่วมมือหรือการปฏิเสธให้ไปหาทางออกเอง อีกทั้งยังเคยโดนเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดถูกเหยียดหยาม พูดจาประชดประชัน

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลายบางส่วนรู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร โดยมีมุมมองว่าข้าราชการที่มีวิทยุฒิและอายุงานน้อยมักถูกบุคลากรในที่ทำงานไม่ให้ความเคารพ หรือความเกรงใจเท่าที่ควร และมักไม่ได้รับความไว้วางใจจาก

ผู้บังคับบัญชาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกว่ายังไม่ค่อยได้รับความไว้วางใจในการทำงาน เนื่องจากเราเพิ่งย้ายเข้ามาในตำแหน่งปัจจุบันได้ไม่นาน ทำให้ไม่ค่อยถูกมอบหมายงานสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเพราะเรามีคนที่รับผิดชอบ หรือมีคนที่ไว้วางใจให้ทำงานอยู่แล้ว ทำให้บางครั้งก็รู้สึกเหมือนอยู่ผิดที่ และมีความคิดอยากย้ายไปส่วนงานอื่น และเคยรู้สึกว่าคุณคณากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพเป็นบางครั้ง เนื่องจากเรายังอายุน้อย เมื่อมีผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่อายุมากกว่า บางครั้งเขาก็พูดจกกับเราหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่ค่อยเกรงใจ แต่ยังไม่เคยถูกเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดดูถูกเหยียดหยาม

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกว่าไม่ได้รับความไว้วางใจในการทำงานเท่าที่ควร เพราะเรารู้สึกรับผิดชอบงานได้แต่ไม่ได้เชี่ยวชาญ และบางครั้งรู้สึกว่าคุณคณากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพ ตัวอย่างเช่น บางครั้งเราไปถามงานหรือของงาน แต่เขามีท่าทีไม่ยอมตอบ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เพราะอาจคิดว่าเราเป็นเด็ก ทั้งนี้ ยังไม่เคยถูกเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาพูดจาดูถูกเหยียดหยาม

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงาน แต่ก็มีบ้างที่รู้สึกว่าคุณคณากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพตนเอง แต่ก็ได้สนใจมากกับสิ่งนี้ มุ่งทำหน้าที่ของตนเองมากกว่า

### ด้านการลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment)

#### 1) กลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ไม่ได้รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล โดยมีมุมมองต่อภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันว่าสามารถบริหารจัดการได้ และภาระงานมีความสอดคล้องกับความสามารถ อีกทั้งงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้นได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานในปัจจุบันเป็นภาระงานที่ค่อนข้างหนักพอสมควร ประกอบด้วย งานด้านนโยบาย และงานด้านอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะ เช่น กฎหมายโรงแรม งานด้านนายทะเบียนโรงแรม ซึ่งมองว่างานที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะเป็นการบริการประชาชน เป็นหน้าเป็นตาขององค์กร เป็นตัวชีวิตขององค์กร โดยได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าภาระงานที่ได้รับมีความสอดคล้องกับความสามารถของตน เพราะได้ใช้ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายที่ตนมี และมีใจให้บริการ ซึ่งคิดว่างานตรงนี้ต้องการคนแบบนี้ ต้องมีคุณลักษณะแบบนี้จึงจะทำงานนี้ได้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันไม่รู้สีกว่างานหนัก ไม่รู้สีกว่าภาระงานทำให้เราต้องเครียดหรือกดดันอะไร เพราะเคยผ่านที่หนักกว่านี้มาแล้ว มีความสุขกับตรงนี้ และมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าเต็ม 5 แต้ม ก็ให้ 4 แต้ม เพราะหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ ภารกิจ เป้าหมายหลากหลาย งานที่รับผิดชอบอาจกล่าวไม่ได้ว่าเป็นภารกิจหลัก แต่ทุกงานก็มีความสำคัญหมด ซึ่งได้ให้ความเห็นในเรื่องภาระงานว่ามีความสอดคล้องกับความสามารถของตน โดยทำออกมาได้ดี และไม่รู้สีกดดันอะไร

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสม แต่รู้สีกว่างานของตนเองมีความสำคัญในระดับน้อยต่อองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องทำให้เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย อย่างไรก็ตามภาระงานที่ได้รับมีความสอดคล้องกับความสามารถของตน เพราะเรียนจบทางด้านกฎหมาย และได้ทำงานด้านกฎหมาย มีความสอดคล้องตามกรอบหน้าที่ของตนเอง ตามความรู้ที่ได้เรียนมา

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานมีความสมเหตุสมผล และมองเรื่องภาระงานว่าขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะมอบหมาย การ put the right man on the right job มากกว่า เพราะบางครั้งการทำงานหนัก เรามองว่าหนัก แต่ผู้บังคับบัญชาอาจจะมองว่า ใครทำก็ได้ มุมมองภาระงานอยู่ที่ผู้บังคับบัญชามากกว่า และคิดว่างานที่ตนได้รับมอบหมายและทุก ๆ งานมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะทุกส่วนเป็นฟันเฟืองเกื้อกูลกัน คนทุกคนมีความสามารถ เชี่ยวชาญที่ต่างกัน หน้าที่ของผู้บริหารมีหน้าที่ใช้งานให้ถูก และเห็นว่างานที่ทำในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความสามารถของตน โดยเสริมว่าผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นแล้วว่าเราทำตรงนี้ได้ดี ถ้าให้ไปทำอย่างอื่นที่ไม่ถนัดก็จะทำได้ซ้ำ

## 2) กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางบางส่วนรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล โดยมีมุมมองต่อภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีทั้งเรื่องยากและง่าย ซึ่งคิดว่าสามารถบริหารจัดการได้ โดยข้าราชการ GEN-Y ช่วงกลางครึ่งหนึ่งมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร แต่บางส่วนกลับมองว่าไม่ค่อยมีความสำคัญ และขาดการผลักดันจากผู้บริหาร โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับศักยภาพในการทำงาน และสามารถรับได้มากกว่านี้อีก รู้สึกว่าศักยภาพตนเองทำได้มากกว่านี้ และคิดว่างานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับมาก ทำให้องค์กรน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เพราะสำคัญกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ เป็นภารกิจหลักของกรมในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ซึ่งเป็นความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นห่วงโซ่ของเศรษฐกิจ และงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความสอดคล้องกับความสามารถของตนเอง เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานในส่วนงานนี้

มากพอสมควร จึงคิดว่าความสามารถในการทำงานตรงนี้ต้องอาศัยประสบการณ์ แต่ก็ยังต้องพัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานในปัจจุบันเยอะมาก แต่คิดว่าการทำงานทำให้เรามีคุณค่า ดีกว่าการนั่งอยู่เฉย ๆ และคิดว่างานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับสูง เพราะได้ทำงานที่เป็นภาพกว้างของส่วนงานที่สังกัด ได้เรียนรู้งานหลากหลายด้าน ทั้งนี้ คิดว่างานที่ทำมีความสอดคล้องกับความสามารถที่มี และเรายังทำอะไรได้มากกว่านี้ คิดว่าการจะเอาคนเก่งมาอยู่ในองค์กร คือการที่เขาได้ทำงาน แล้วให้พื้นที่ในการพัฒนา งานด้วย ทุกงานควรมีพื้นที่ให้เราพัฒนาตนเอง โดยการที่เราอยากพัฒนาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาด้วย

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานในปัจจุบันมีความเหมาะสม ไม่มากไปไม่น้อยไป และคิดว่างานที่รับผิดชอบอยู่มีความสำคัญต่อองค์กรในระดับมาก เพราะเป็นเรื่องกฎหมาย และตำแหน่งนี้มีทรัพยากรบุคคลน้อยในองค์กร ทั้งนี้ คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความสามารถ เพราะเป็นงานที่อยู่ในกรอบตำแหน่ง แต่ถ้ามองเบื้องหน้าจริง ๆ ก็ไม่ค่อยมีเรื่องท้าทายความสามารถ ซึ่งบางครั้งก็เคยมีความคิดอยากเปลี่ยนตำแหน่ง หรือย้ายไปสังกัดส่วนงานอื่นบ้าง

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 ได้ให้ความเห็นว่า ระดับภาระงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และคิดว่างานที่ทำค่อนข้างมีความสำคัญ แต่อาจไม่ได้รับความสำคัญในแง่การผลักดันให้มันสำเร็จ คิดว่าผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจสามารถผลักดันได้ แต่เขาไม่ได้คิดทำ อยากรู้ว่าตามคิดว่าเราสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันคิดว่าภาระงานมีความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป แต่ในขณะที่เดียวกันก็รู้สึกที่ไม่ค่อยได้รับความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ เลย เหมือนหยุดพัฒนาตัวเอง และคิดว่างานที่ทำไม่มีความสำคัญกับองค์กร เพราะรู้สึกว่างานจริง ๆ แล้วส่วนงานที่ตนเองสังกัดไม่ต้องมีก็ได้ เนื่องจากภาระงานไม่ค่อยเยอะสามารถยุบรวมกับส่วนงานอื่นได้ อีกทั้งยังรู้สึกว่างานที่รับผิดชอบไม่สอดคล้องกับความสามารถที่ตนมี คิดว่าใคร ๆ ก็ทำงานนี้ได้

### 3) กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลายบางส่วนรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล โดยมีมุมมองต่อภาระงานว่าสอดคล้องกับความสามารถของตนเอง ในทางกลับกันก็คิดว่าทุกคนก็สามารถรับผิดชอบงานนี้ได้ และบางส่วนมองว่างานที่ทำไม่ค่อยมีความสำคัญกับองค์กร โดยสามารถสรุปประเด็นของผู้สัมภาษณ์ในกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายได้ ดังนี้

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ได้ให้ความเห็นว่าระดับภาระงานในปัจจุบันค่อนข้างเยอะในส่วนที่เป็นงานประจำ (Routine) แต่งานนโยบายสำคัญอื่น ๆ ไม่ค่อยได้รับมอบหมาย และคิดว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นงานอำนวยความสะดวกและบริการประชาชน แต่อีกแง่หนึ่งก็รู้สึกว่ามีใคร ๆ ก็ทำได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเรา โดยมองว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายกับความสามารถมีความสอดคล้องปานกลาง รู้สึกว่าสามารถรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ในขณะเดียวกันคนอื่นก็สามารถทำได้เช่นกัน

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 ได้ให้ความเห็นว่า ภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันมีความพอดี ไม่มากไปไม่น้อยไป แต่คิดว่างานที่ทำไม่ค่อยมีความสำคัญกับองค์กร เพราะคิดว่าเป็นงานด้านกฎหมาย เป็นสายงานรองในองค์กร องค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญกับสายงานด้านกฎหมาย เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) น้อย โดยหากเป็นสายงานกฎหมายในหน่วยงานอื่น จะมีขั้น เงินพิเศษ ตำแหน่งในระดับสูงรองรับมากกว่า อย่างไรก็ตามคิดว่างานที่ทำกับความสามารถมีความสอดคล้องกัน เพราะรับผิดชอบให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ไม่ชอบในเนื้องาน และรู้สึกว่าไม่มีความทุ่มเททำงานให้ออกมาดีสุดความสามารถ

ผู้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 ได้ให้ความเห็นว่า ภาระงานที่ได้รับในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง มีทั้งเรื่องยากและง่ายซึ่งคิดว่าสามารถบริหารจัดการไหว โดยงานที่ทำมีความสำคัญต่อองค์กรระดับหนึ่ง เพราะด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต้องใช้ดุลยพินิจในการอนุญาตหรือไม่อนุญาต สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

#### 4.4 อภิปรายผล

##### 4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกและลักษณะการหมดไฟ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ จะเห็นได้ว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลายมีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 ด้าน แต่ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) เป็นด้านที่ควรส่งเสริมและพัฒนาามากที่สุดในองค์กร เนื่องจาก กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลายส่วนใหญ่ขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมตั้งเป้าหมายขององค์กร ส่งผลกระทบให้เกิดความรู้สึกไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เพราะต้องทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป ทำให้ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพและรู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นอะไรได้ ไม่ได้ดึงประสิทธิภาพที่ตนมีออกมาใช้เท่าที่ควร และกลุ่มข้าราชการ Gen-Y โดยเฉพาะ ช่วงกลางและช่วงปลายไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในแง่การแสดงความคิดเห็น ต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะเกรงว่าความรู้ที่มีอาจไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมทุกประเด็น จึงอาจพิจารณาได้ว่าหากองค์กรไม่ส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งจากเดิมข้าราชการเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และมีความพยายามในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยอยากตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกที่จะทำในสิ่งที่ยากและท้าทายด้วยตนเอง มีแรงจูงใจในตนเองสูง อาจส่งผลกระทบทำให้ข้าราชการ Gen-Y ขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำให้ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) เบื่อ หหมดกำลังใจ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) รู้สึกไม่ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจนทำให้ไม่เต็มใจทำงาน เพราะไม่มีความมั่นใจในการให้ข้อมูลกับเพื่อนร่วมงานหรือประชาชนได้ เนื่องจากไม่มั่นใจในข้อมูลหรือความรู้ที่ตนมี รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment) รู้สึกว่าตนเองไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถ

ประการถัดมา องค์กรควรให้ความสำคัญและพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) และด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นลำดับถัดมา เนื่องจากกลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง และช่วงปลายส่วนใหญ่ มีความหวังและพลังในการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งรู้สึกเบื่อปัญหาในการทำงานจากระเบียบแบบแผนเดิม ๆ (Red-tape) ในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) โดยข้าราชการ GEN-Y ช่วงปลายสองในสาม รู้สึกเป็นบางครั้งว่าไม่อยากตื่นมาทำงาน เพราะปัจจุบันงานที่ได้รับมอบหมายมีแบบแผนเดิม ๆ จึงเกิดความรู้สึกเบื่อ ประกอบกับบางคนกล่าวว่าไม่ใช่อาชิงชีพที่ไฝ่ฝัน



จึงไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน อีกทั้งกลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลายส่วนใหญ่ มีมุมมองว่าทุกปัญหาที่มีทางแก้หลากหลายวิธีแต่บางครั้งขาดการใส่ใจจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ จึงอาจพิจารณาได้ว่าหากองค์กรขาดการพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) อาจส่งผลกระทบต่อทำให้ข้าราชการ Gen-Y เกิดความรู้สึกเหนื่อยด้านอารมณ์ (Hope) และถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment) เนื่องจากบางสิ่งที่เรามองว่าสำคัญกลับไม่ได้รับการผลักดันจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ส่งผลให้ข้าราชการ Gen-Y ลดระดับความคาดหวังลง ไม่คิดหาแนวทางใหม่ในการบรรลุเป้าหมายเนื่องจากถูกทำลายคุณค่าของความหวังจากการที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีความชัดเจนต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ส่วนปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลายส่วนใหญ่ มีมุมมองว่าปัจจุบันงานที่ทำอยู่มีสิ่งสำเร็จมากกว่าล้มเหลว แต่ก็รู้สึกว่ายังต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้ตนเองเก่งขึ้น โดยมีมุมมองต่อเรื่องความกดดันในที่ทำงานว่าการมีแรงกดดันน้อยทำให้เราทำงานได้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และรู้สึกเสียสุขภาพจิตเมื่อเกิดความรู้สึกกดดัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มข้าราชการ Gen-Y มีการยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และยังคงมองหาโอกาสในอนาคตคือการพยายามหาทางปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นโดยคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของตนเอง ในขณะที่เดียวกันความกดดันหากเกิดขึ้นบ่อย ๆ อาจเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าราชการ Gen-Y เกิดความรู้สึกเหนื่อยด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) ส่งผลให้หมดกำลังใจในการทำงาน เกิดความกดดันทางความคิด ใช้วิธีการปฏิเสธปัญหาหรือการหนีปัญหาดังนั้น จึงอาจพิจารณาได้ว่าหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญและพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดี จะทำให้ข้าราชการมองโลกในแง่ร้ายหรือมีมุมมองในทิศทางลบ เลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาโดยการปฏิเสธปัญหาหรือการหนีปัญหาแทนที่จะเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นมุมมองในเชิงบวก

นอกจากนี้ ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) เป็นสิ่งที่องค์กรควรรักษาให้คงอยู่กับข้าราชการ Gen-Y ตลอดไป เนื่องจากปัจจุบันข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลายมีความสามารถบริหารงานที่มีความยากได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และสามารถอดทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้ อีกทั้งมีวิธีการรับมือกับความเครียดในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าข้าราชการ Gen-Y ในองค์กรมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์สูง มีความสามารถในการอดทนและปรับอารมณ์ได้อย่างรวดเร็ว มาสู่สภาวะปกติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในสิ่งที่ไม่แน่นอนและความขัดแย้งความล้มเหลวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดการหมดไฟในการทำงานได้

#### 4.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ และลักษณะการหมดไฟ

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ด้านผลตอบแทน (Benefits) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training needs) พบว่า จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลาย ได้ให้ความเห็นในด้านความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการทำงานว่า ผลตอบแทน (Benefits) ส่งผลกระทบทำให้สามารถขจัดความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional exhaustion) เนื่องจาก ทำให้ข้าราชการกลุ่ม Gen-Y มีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน โดยอย่างน้อยทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทน หรืออยากทำงานให้ออกมาดีมีคุณภาพเพื่อให้คุ้มค่าผลตอบแทนที่ได้รับ ดังนั้น จึงอาจพิจารณาได้ว่าหากองค์กรเพิ่มผลตอบแทนให้กับข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ก็จะทำให้ช่วยลดความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ได้ ในทางกลับกัน ด้านการลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased occupational accomplishment) ข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลาง ท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า รู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานมากกว่านี้ แต่หากผู้บังคับบัญชาอยากได้รับผลดีของงานที่เพิ่มขึ้น ภาระงานก็จะไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ จึงอาจพิจารณาได้ว่าหากข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ต้องทำงานเพิ่มขึ้นแต่ได้รับผลตอบแทนเท่าเดิมนานวันเข้าก็อาจส่งผลกระทบทำให้กลายเป็นผู้ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเกิดลักษณะการถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลตามมา

ประการถัดมา กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลาย มีมุมมองต่อปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ว่าองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกลุ่มงานกฎหมาย โดยหนึ่งในสามของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เป็นข้าราชการตำแหน่งนิติกร ซึ่งให้ความเห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งนิติกรในองค์กรมีน้อย เนื่องจากการขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงของนิติกรจะหยุดเพียงแค่ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญเท่านั้น ในขณะที่ตำแหน่งของเจ้าพนักงานปกครองจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงสุดถึงระดับบริหารสูง ทำให้ข้าราชการ Gen-Y ตำแหน่งนิติกรเกิดความรู้สึกไม่มีความหวัง และพลังใจในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยอาจพิจารณาได้ว่าการที่องค์กรมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของตำแหน่งนิติกร อาจส่งผลกระทบทำให้ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) ของกลุ่มข้าราชการ Gen-Y ตำแหน่งนิติกรลดลง ทำให้ไม่มีความคิดที่จะมุ่งหวังในการปฏิบัติงาน และไม่มีความเชื่อว่าตนเองสามารถที่จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

อีกทั้งยังส่งผลกระทบทำให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเห็นว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านกฎหมาย ทำให้เกิดความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased occupational accomplishment) อีกด้วย นอกจากนี้

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลาย มีมุมมองต่อความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training needs) เป็นการช่วยลดความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional exhaustion) เนื่องจาก กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย เป็นกลุ่มที่มีความต้องการที่อยากพัฒนาตนเอง และมีมุมมองว่ายังมีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อย จึงอยากให้มีการเพิ่มเติมความรู้ ทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่บางครั้งเพื่อไม่ให้งานน่าเบื่อเกินไป อยากให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายความสามารถบ้าง ดังนั้นจึงอาจพิจารณาได้ว่าหากข้าราชการ Gen-Y ไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training needs) เท่าที่ควร อาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ในที่สุด



ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นความรู้สึกและการตอบสนองในการทำงานของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y กับปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวก

กลุ่ม ปัจจัย	GEN-Y ช่วงต้น (จำนวน 4 คน)	GEN-Y ช่วงกลาง (จำนวน 5 คน)	GEN-Y ช่วงปลาย (จำนวน 3 คน)
ด้านความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเอง	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองปานกลาง	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองน้อย	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองน้อย
ด้านความหวัง	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง มาก	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง ปานกลาง	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง ปานกลาง
ด้านการมองโลกในแง่ดี	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมอง โลกในแง่ดีมาก	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกใน แง่ดีปานกลาง	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกใน แง่ดีปานกลาง
ด้านความยืดหยุ่น ทางอารมณ์	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความ ยืดหยุ่นทางอารมณ์มาก	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่น ทางอารมณ์มาก	มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่น ทางอารมณ์มาก

จากผลการศึกษาข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง และกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย สามารถสรุปสาระสำคัญดังตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นความรู้สึก และการตอบสนองในการทำงานของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y กับปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกได้ดังนี้

ด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวนครึ่งหนึ่งรู้สึกมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองน้อย โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รู้สึกไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

ด้านความหวัง พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวังมาก โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่รู้สึกมีความหวัง มีพลังในการปฏิบัติงาน ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวังปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่งที่รู้สึกมีความหวัง มีพลังในการปฏิบัติงาน

ด้านการมองโลกในแง่ดี พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดีมาก โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีมุมมองต่อการมองโลกในแง่ดี ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดีปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่งมีมุมมองต่อการมองโลกในแง่ดี

ด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลาย มีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์มาก โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ ของตนเอง

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y ต่อพฤติกรรมการทำงาน (ลักษณะการหมดไฟ)

กลุ่ม พฤติกรรม	GEN-Y ช่วงต้น	GEN-Y ช่วงกลาง	GEN-Y ช่วงปลาย
ความเหนื่อยหน่าย ด้านอารมณ์	รู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ระดับน้อย	รู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ระดับน้อย	รู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ระดับปานกลาง
การลดค่าหรือศักดิ์ศรี ความมีตัวตนในองค์กร	รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตน ในองค์กรระดับน้อย	รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนใน องค์กรระดับปานกลาง	รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนใน องค์กรระดับปานกลาง
การลดความสำเร็จส่วนบุคคล	รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลระดับน้อย	รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลระดับปานกลาง	รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลระดับปานกลาง

จากผลการศึกษาข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลาง และกลุ่ม Gen-Y ช่วงปลาย สามารถสรุปสาระสำคัญดังตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการ GEN-Y ต่อพฤติกรรมการทำงาน (ลักษณะการหมดไฟ) ได้ดังนี้

ด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น และช่วงกลางมีความรู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์น้อย โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ไม่ค่อยมีความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ในการทำงาน ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงปลายมีความรู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสองในสามที่รู้สึกเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์

ด้านการลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีความรู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กรน้อย โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ไม่ได้รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย มีความรู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กรปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่งที่รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร

ด้านการลดความสำเร็จส่วนบุคคล พบว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น มีความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลน้อย โดยสรุปผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ไม่ได้รู้สึกว่าถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล ในขณะที่กลุ่ม Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลาย มีความรู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลปานกลาง โดยสรุปจากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่งที่รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคล

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการ Gen-Y ต่อพฤติกรรมการทำงาน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ข้าราชการ Gen-Y ช่วงต้นจะรู้สึกมีความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ รู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร รู้สึกถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลในระดับน้อย ส่วนข้าราชการ Gen-Y ช่วงกลางและช่วงปลายจะมีความรู้สึกต่อเรื่องดังกล่าวในระดับปานกลาง จึงอาจสรุปได้ว่า ศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นตามอายุ โดยความรู้สึกด้อยค่าหรือถูกลดความสำเร็จส่วนบุคคลอาจจะลดลงเมื่ออายุงานหรือตำแหน่งงานสูงขึ้น ซึ่งอาจมาจากการที่รู้สึกว่าเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา การได้รับมอบหมายงานสำคัญ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น และด้านความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์เพิ่มมากขึ้นในกลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลาย โดยสาเหตุอาจมาจากการมีภาระเบียดต่าง ๆ ในองค์กรที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (Red tape) การมีสายบังคับบัญชายาว สั่งการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งทำให้

กลุ่มข้าราชการ Gen-Y ช่วงปลายไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร หรือไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่องานหรือนโยบายขององค์กรที่กำลังดำเนินการอยู่ ตลอดจนการที่วิวุฒติและประสบการณ์น้อยทำให้ไม่ได้ความเคารพจากเพื่อนร่วมงานที่มีอายุมากกว่า หรืออาจไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำงานที่สำคัญ จนนำมาซึ่งลักษณะการหมดไฟได้ในที่สุด





## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครองเกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน
- 2) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง
- 3) เพื่อเสนอแนะนโยบายในการแก้ปัญหาการหมดไฟต่อการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและลักษณะการหมดไฟปรากฏว่าข้าราชการกลุ่ม Gen-Y ช่วงต้น ช่วงกลาง และช่วงปลายมีปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 ด้าน แต่ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) เป็นด้านที่ควรส่งเสริมและพัฒนาที่สุดในองค์กร ถัดมาคือปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) และปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) เป็นสิ่งที่องค์กรควรพัฒนาและรักษาไว้ให้คงอยู่กับข้าราชการ Gen-Y ในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันลักษณะการหมดไฟด้านความเหนื่อยด้านอารมณ์ (Emotional Exhaustion) การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased Occupational Accomplishment) โดยการพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกนอกจากจะช่วยป้องกันการหมดไฟในการทำงานได้แล้ว ยังช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

ดังนั้น จากผลการศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง จึงสามารถยอมรับสมมติฐานที่ 1 – 3 ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Confidence) ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความหวัง (Hope) ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านการมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีผลกับข้าราชการกลุ่ม Gen Y ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ

(Burn Out) ในการทำงาน ส่วนปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) ไม่มีผลกับข้าราชการกลุ่ม Gen Y ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) องค์กรควรมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบาย เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร เช่น เมื่อมีการจัดโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ควรมีการประเมินผลโครงการโดยอาจจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้ข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะว่าโครงการนั้นควรดำเนินการต่อไป หรือควรยุติลงแล้วปรับเปลี่ยนเป็นโครงการอื่น เสมือนเป็นการเสนอผลตอบรับจากล่างขึ้นบนซึ่งก็คือระดับผู้ปฏิบัติงานสู่ระดับผู้บริหาร (Bottom-up) เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

2) องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเน้นการพัฒนาอบรมหรือจิตใจ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยอาจจัดให้มีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน เพื่อให้ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

3) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจมีการจัดประชุมกลุ่มงานย่อย ๆ เพื่อให้ทีมงานทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานในรูปแบบของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

4) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ควรส่งเสริมการปฏิบัติต่อกันด้วยการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน โดยหากจะต้องตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ควรกระทำในที่เปิดเผยเพื่อไม่ให้เกิดความอับอาย และควรมีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกถูกลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร

### 5.2.2 ข้อเสนอในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานควรทำการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีทางสถิติในการสร้างความชัดเจนในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ทำให้เกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงาน และศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีอิทธิพลทำให้ข้าราชการ Gen-Y เกิดความรู้สึกหมดไฟในการทำงานมากที่สุด



แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย  
เรื่อง ปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่  
ในสำนักงานการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง

---

ข้อมูลส่วนบุคคล

- 1) เพศ       ชาย       หญิง
- 2) อายุ (ปี) .....
- 3) อายุงาน (ปี) .....
- 3) สถานภาพ
- โสด
- สมรส
- อื่น ๆ
- 3) ระดับการศึกษา
- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก
- 4) ตำแหน่ง .....ระดับ.....
- 5) สังกัดกลุ่มงาน .....



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ผู้วิจัยได้สร้างคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่ส่งผลต่อการหมดไฟในการทำงาน (Burn Out) ของข้าราชการรุ่นใหม่ในสำนักการสอบสวนและนิติการ กรมการปกครอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** ความคิดเห็นความรู้สึกและการตอบสนองในการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามของทุนจิตวิทยาเชิงบวก ของ Luthans, Youssef, et al., (2007) ประกอบด้วย

#### 1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จำนวน 3 ข้อ

1.1 เมื่อพบปัญหาในการทำงาน ท่านสามารถคิดหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร

1.2 ท่านมั่นใจในการช่วยตั้งเป้าหมายงานขององค์กรมากน้อยแค่ไหน

1.3 ท่านมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากน้อยแค่ไหน

#### 2. ความหวัง จำนวน 3 ข้อ

2.1 ปัจจุบันพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ของท่านเป็นอย่างไร

2.2 ท่านเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไขปัญหายู่หลากหลายแนวทาง

2.3 ท่านเชื่อเสมอว่าต้องมีสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้นเวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน

#### 3. การมองโลกในแง่ดี จำนวน 3 ข้อ

3.1 ปัจจุบันงานที่ท่านทำอยู่ สิ่งที่ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามที่ต้องการมีมากกว่าความล้มเหลวและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

3.2 ท่านมีวิธีคิดในการทำงานว่า “เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วก็มีสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ”

3.3 เมื่อท่านได้รับความกดดันในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน ท่านจะมีมุมมองในแง่ดีในการทำงานนั้นให้สำเร็จ

#### 4. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ จำนวน 3 ข้อ

4.1 ท่านสามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้เนื่องจากมีประสบการณ์มาก่อน

4.2 ท่านสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานอย่างไร

4.3 ท่านสามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยพัฒนาข้อคำถามจากนิยามคำว่า Burn out (หมดไฟ) ของ Christina Maslach, (1976) ประกอบด้วย

1. ความเหนื่อยหน่ายด้านอารมณ์ (Emotional exhaustion) จำนวน 3 ข้อ
  - 1.1 ท่านรู้สึกว่าคุณไม่อยากจะตื่นมาทำงาน
  - 1.2 ท่านนอนไม่หลับ เนื่องจากกังวลเกี่ยวกับงานที่กำลังทำในปัจจุบันและในอนาคต
  - 1.3 ท่านรู้สึกไม่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต
2. การลดค่าหรือศักดิ์ศรีความมีตัวตนในองค์กร (Depersonalization) จำนวน 3 ข้อ
  - 2.1 ท่านเคยรู้สึกว่าบุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ความเคารพท่าน
  - 2.2 ท่านรู้สึกว่าไม่ได้รับความไว้วางใจหรือการยอมรับในการทำงาน
  - 2.3 ท่านเคยโดนเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาใช้คำพูดหรือการกระทำดูถูกเหยียดหยาม
3. การลดความสำเร็จส่วนบุคคล (Decreased occupational accomplishment) จำนวน 3 ข้อ
  - 3.1 ท่านคิดว่าระดับภาระงานที่ท่านได้รับในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 3.2 ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กรระดับไหน
  - 3.3 ท่านคิดว่าความสามารถของท่านกับงานที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกัน



## บรรณานุกรม

- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*.
- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*.
- Luthans, F. e. a. (2004). Positive Psychological capital.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2.
- จิรัฐ สี่ขาว. (2559). ทุนจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- ชนาภรณ์ ธรรมรัฐ. (2560). Burnout Syndrome ไม่ใช่โรคซึมเศร้า แต่เป็นภาวะหมดไฟในงาน ที่ทำให้คุณหมดใจ คล้ายๆ จะหมดแรง Retrieved from <https://thestandard.co/burnout-syndrom>.
- นพ.ชลทิศ อุไรฤกษ์กุล. แบบประเมินภาวะหมดไฟในการทำงานด้วยตนเอง. Retrieved from <http://doh.hpc.go.th/bs/screenBurnOut.php>.
- นฤมล สุธีระวุฒิ. (2558). ภาวะหมดไฟ: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและแนวทางในการป้องกัน. วารสารการวัดผลการศึกษา, 32.
- รวีวรรณ พุทธิวัฒน์. (2559). ปัญหาทุนจิตวิทยาเชิงบวกของพนักงานที่เกิดในยุค Generation Y (Gen Y) ที่มีผลต่อความรู้สึกหมดไฟ (Burn Out) ในการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- วิัญญา วัฒนโณ. (2556). ทุนจิตวิทยาเชิงบวกในการทำงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษา: การวิจัยและพัฒนาโมเดลการวัดและโปรแกรมเสริมสร้าง. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, Retrieved from <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/42998>
- ศิริพร วงษ์โตน. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ความผูกพันต่อองค์กร และผล การปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

สมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย. (2557). "หมดไฟ" .... "Burnout". Retrieved from

<https://www.facebook.com/ThaipsychiatricAssociation/photos/a.499791366791551.1073741828.483246708446017/518490378254983/?type=3&theater>.

<https://www.facebook.com/ThaipsychiatricAssociation/photos/a.499791366791551.1073741828.483246708446017/518490378254983/?type=3&theater>

อรนนท์ ปรัชญฤทธิ์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย บริษัทไทยรวมสินพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, Retrieved from

<http://cmuir.cmu.ac.th/handle/6653943832/45866>

อริยา คูหา. (2552). “กาย จิต : ความสมบูรณ์แห่งชีวิต”. รุสมิแล ปีที่ 30(ฉบับที่ 2 (พ.ค. - ส.ค.)).





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวพิรุฬห์พร เพียงพิมพ์

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY