

การรักษาข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นภายใต้บังคับบัญชา  
กรณีศึกษา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2566

EMPLOYEE RETENTION OF GENERATION Y OFFICERS  
: A CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DIVISION,  
THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL



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 2023

|                      |  |
|----------------------|--|
| หัวข้อสารนิพนธ์      | การรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชันวายให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด |
| โดย                  | นายศิริวัฒน์ ธีระชาญณรงค์  |
| สาขาวิชา             | รัฐประศาสนศาสตร์   |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์   |

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ศิริวัฒน์ ธีระชาญณรงค์ : การรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชันวายให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษา  
 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด . ( EMPLOYEE RETENTION OF  
 GENERATION Y OFFICERS: A CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
 DIVISION, THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชันวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งกำหนดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ และนำเสนอผ่านวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร 1.) ค่าตอบแทนต้องอยู่ระดับที่เพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน และเพียงพอในการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน สวัสดิการต้องหลากหลาย ช่วยเหลือในการดำรงชีพได้ ตอบสนองต่อการใช้ชีวิตปัจจุบัน 2.) โอกาสความก้าวหน้าต้องมีความชัดเจน เห็นถึงความเป็นไปได้ และมีโอกาสจะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่หลายด้าน โดยต้องดำเนินการผ่านหลักความสามารถและความยุติธรรม 3.) ความมั่นคง งานที่ได้รับผิดชอบต้องสำคัญต่อองค์กร และองค์กรต้องพร้อมรับมือกับความท้าทายที่จะมีผลต่อบุคลากร 4.) การบริหารองค์กร ต้องมุ่งสู่ผลลัพธ์ ไม่มีกระบวนการที่ซับซ้อน มีความยุติธรรมต่อทุกคน พร้อมทั้งพัฒนาด้วยเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เปิดรับฟังจากทุกคน ต่อมาปัจจัยด้านงาน 1.) ลักษณะงานต้องเป็นงานที่มีคุณค่า ตรงตามความสามารถ และมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน 2.) สภาพแวดล้อมการทำงาน แบ่งเป็นส่วนที่จับต้องได้ พื้นที่และอุปกรณ์ต้องมีความเพียงพอ ทำให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และส่วนที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือทัศนคติของผู้ร่วมงานที่จะไม่ส่งผลลบ ให้เกิดเป็นความเครียดในการปฏิบัติงาน และสุดท้ายปัจจัยด้านความสัมพันธ์ 1.) ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร กับ 2.) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน จะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เปิดรับฟังความคิดเห็น และมีความยุติธรรมในการจัดการสิ่งต่าง ๆ 3.) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องทำงานกันเป็นทีม พร้อมทั้งมีทัศนคติการปฏิบัติงานที่สามารถอยู่ร่วมกันได้ ส่วนปัญหาและอุปสรรค พบในปัจจัยด้านองค์กร ทั้งความไม่เพียงพอของค่าตอบแทนสำหรับการใช้ชีวิต สวัสดิการไม่เพียงพอและไม่หลากหลาย ความก้าวหน้าในอาชีพไม่ชัดเจน ประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับน้อย และปัจจัยด้านงาน เรื่องลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่เหมาะสม และพื้นที่และอุปกรณ์ทำงานไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารงานขององค์กร ให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการรักษาข้าราชการเจนเนอเรชันวายที่เป็นส่วนสำคัญ และพัฒนาไปสู่เจนเนอเรชันอื่น ให้คงอยู่และสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรต่อไป

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2566

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

# # 6482052524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Generation Y, Retention

Siriwat Teerachannarong : EMPLOYEE RETENTION OF GENERATION Y OFFICERS: A CASE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DIVISION, THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL. Advisor: KUNPHATU SAKWIT, Ph.D.

The purpose of this research was to study factors and obstacles affecting the retention of Generation Y officers in the Human Resources Management Division, The Office of The Attorney General. The study is qualitative research, which collects data by conducting interview with 10 officers and using content analysis to present the study's findings. From the research, it found that organizational factors include 1.) Compensation that needs to be at a level sufficient for current living and maintaining work-life balance, with diverse welfare supporting livelihood, responding to current lifestyle needs. 2.) Career advancement opportunities must be clear, foreseeing possibilities, and offering chances for self-development with diverse knowledge through actions based on abilities and fairness. 3.) Stability: Responsibilities assigned must be crucial for the organization, and the organization should be prepared to face challenges affecting the personnel. 4.) Organizational management: Focus should be on outcomes without complex processes, ensuring fairness across all aspects. Additionally, development should incorporate technology and communication that is receptive to input from all parties. Job-related factors 1.) Job characteristics should be valuable, aligning with abilities, and clearly defined. 2.) Work environment, which can be divided into tangible and intangible aspects. Tangible aspects involve having sufficient space and equipment for efficient work. Intangible aspects include co-workers attitudes that should not have a negative impact. Relationship factors: Relationship with management and supervisors, requiring the ability to manage tasks, listen to feedback, and fairness. Relationship with colleagues, emphasizing teamwork and maintaining an attitude that allows collaborative work. Problems and obstacles identified in organizational factors include insufficient compensation for living expenses, inadequate and non-diverse welfare, unclear career advancement, low efficiency in work system performance, Job-related factors include inappropriate job responsibilities, and inconvenient workspace conditions. The research findings can be used as recommendations for organizational management, adaptability to changes, preservation Generation Y officers, and developing them into generations, ensuring they remain and contribute effectively to the organization.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2023

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.กุลพฐ ศักดิ์วิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้ความรู้ แนวทางในการศึกษา รวมถึงคำแนะนำและข้อคิดเห็นที่นำมาแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการสารนิพนธ์ คณะกรรมการสารนิพนธ์ และคณะอาจารย์จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้มอบความรู้ และคำแนะนำตลอดการศึกษา

ขอบคุณพี่ๆ เพื่อนร่วมงานในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ที่เสียสละให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อการศึกษา และสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง หวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์กับองค์การต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นส่วนหลักในการผลักดัน สนับสนุนการศึกษาปริญญาโทครั้งนี้ อีกทั้งเพื่อนและคนรอบข้างที่เป็นกำลังใจอย่างดี และที่สำคัญขอบคุณเพื่อนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 56 (MPA 56) ที่มีคำแนะนำที่ดีต่อกันช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ศิริวัฒน์ ธีระชาญณรงค์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| .....   | ค    |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ค    |
| .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | จ    |
| สารบัญ.....   | ฉ    |
| สารบัญภาพ.....  | ช    |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ.....  | 1    |
| 1.2 คำถามในการวิจัย.....  | 4    |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                       | 4    |
| 1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....  | 4    |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                  | 5    |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 5    |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....  | 6    |
| 2.1 ข้อมูลสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด.....        | 6    |
| 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย (Generation Y)..... | 8    |
| 2.3 แนวคิดในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร.....                  | 15   |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                      | 22   |
| 2.5 กรอบแนวคิด.....   | 24   |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....                                       | 25   |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 3.1  | กลุ่มประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....   | 25 |
| 3.2  | แหล่งที่มาของข้อมูล.....  | 26 |
| 3.3  | การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 26 |
| 3.4  | การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 27 |
| บทที่ 4 ผลการศึกษา .....                   |   | 28 |
| 4.1  | ลักษณะของปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเงินเนอเรชั่นวายในสำนัก<br>บริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด .....                   | 28 |
| 4.2  | ลักษณะของปัจจัยด้านที่เกี่ยวกับงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเงินเนอเรชั่นวาย ใน<br>สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด.....           | 35 |
| 4.3  | ลักษณะของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการ เงิน<br>เนอเรชั่นวายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ..... | 38 |
| 4.4  | ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเงินเนอเรชั่น<br>วายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด .....        | 42 |
| 4.5  | แนวทางการพัฒนาขององค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายใน<br>สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด.....                | 47 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... |   | 53 |
| 5.1  | สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....   | 53 |
| 5.2  | ข้อเสนอแนะการวิจัย .....  | 62 |
| บรรณานุกรม .....                           |   | 64 |
| ประวัติผู้เขียน.....                       |   | 68 |



## สารบัญภาพ

หน้า

|   |    |
|---|----|
| ภาพที่ 1 แผนผังแสดงตำแหน่งสำคัญและการแบ่งส่วนงานภายในสำนักงานอัยการสูงสุด .....   | 7  |
| ภาพที่ 2 หน้าปกนิตยสาร TIME ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี 2556 “คนยุคที่มีแต่ฉัน ฉันทัน ฉันทัน” “คนยุคมิลเลนเนียลส์คือคนซีเกียจ หลงตัวเอง ที่ยังอาศัยอยู่กับพ่อแม่” ..... | 11 |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ภายใต้การบริหารงานขององค์การในยุคปัจจุบันที่ต้องพบกับประเด็นปัญหา และประเด็นความท้าทายต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยี ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อการบริหารงานภายในองค์การต่าง ๆ ให้ความท้าทายและยากยิ่งขึ้น รวมไปถึงนโยบายการบริหารประเทศของภาครัฐที่ทำให้้องค์การภาครัฐต่างต้องปรับตัว หากพิจารณาถึงตัวแปรสำคัญขององค์การที่จะมีผลต่อองค์การ ตัวแปรสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัว และผ่านประเด็นปัญหาไปได้ คงหนีไม่พ้นตัวแปรด้านบุคลากรภายในองค์การที่ต้องร่วมกันปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งพัฒนาองค์การให้ขับเคลื่อนเดินไปข้างหน้า

ซึ่งเมื่อมองถึงภายในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต่างประกอบไปด้วยบุคลากรหลายกลุ่มวัย ที่แบ่งตามช่วงอายุที่มีการเรียกว่า กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) และเจเนอเรชันซี (Generation Z) ซึ่ง Karl Mannheim นักวิชาการเรื่อง Generation มองถึงความแตกต่างกันทางบุคลิกของแต่ละกลุ่มวัยเกิดมาจากในช่วงที่เจริญเติบโตขึ้นมาของแต่ละกลุ่มวัยนั้น พบกับเหตุการณ์ต่าง ๆ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทั้งเศรษฐกิจ และสังคมที่ความแตกต่างกัน ทำให้แต่ละเจเนอเรชันมีลักษณะบุคลิกที่ต่างกัน ส่งผลให้แต่ละกลุ่มวัยจะมีแนวคิด วิธีการ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ทำให้เกิดเป็นประเด็นช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) (มติชนสุดสัปดาห์, 2562) ซึ่งถือเป็นประเด็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การที่ต้องให้ความสำคัญ โดยองค์การจำเป็นต้องบริหารความหลากหลายให้เหมาะสมกับบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อให้มีเสถียรภาพในการดำเนินงานภาพรวมขององค์การ ให้แต่ละกลุ่มวัยร่วมกันใช้แนวคิดที่แตกต่างหลากหลาย ปฏิบัติภารกิจขององค์การ หรือแก้ไขปัญหาที่ยากลำบากที่ต้องเผชิญในยุคปัจจุบัน และร่วมกันพัฒนาองค์การในระยะยาว ดังนั้นจึงจำเป็นรักษาบุคลากรทุกกลุ่มช่วงวัยซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าให้คงอยู่กับองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรในกลุ่มเจเนอเรชันวาย คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2540 ปัจจุบันมีอายุในช่วง 23 – 43 ปี ซึ่งภาพรวมจำนวนแรงงานภายในประเทศ มีจำนวนของกลุ่มคนเจเนอเรชันวายประมาณ 19 ล้านคน หรือร้อยละ 50 ของวัยแรงงานทั้งหมด (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560) แสดงถึงความเป็นกลุ่มหลักในการขับเคลื่อนการทำงานภาพรวมในประเทศ และเมื่อมองลงมาในภาพระดับขององค์การ บุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นส่วนใหญ่ในองค์การที่ปัจจุบันเป็น

ผู้ปฏิบัติงานหลัก เป็นกลุ่มผู้ที่เริ่มต้นเข้ามาปฏิบัติงานหลังจากจบการศึกษา หรือเป็นกลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาระยะหนึ่งแล้ว สามารถถ่ายทอดการปฏิบัติให้บุคลากรรุ่นใหม่เข้ามา และจะเข้าสู่ระดับผู้บริหารขององค์กรในอนาคต และด้วยในมิติทางด้านสังคม กลุ่มวัยนี้ยังต้องรับบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เรียกว่าเป็น “เดอะ แบก” ทั้งการดูแลครอบครัว ทั้งพ่อแม่ที่มีอายุมากขึ้น หรือต้องดูแลลูกในช่วงที่เริ่มต้นครอบครัว เกิดเป็นภาระที่ต้องแบกหน้าที่รับผิดชอบในครอบครัวที่มากขึ้น รวมถึงต้องแบกภาระหนี้สินที่เกิดขึ้น (เวิร์คพอยท์ ทูเดย์, 2566) ส่งผลเป็นความเครียด และแรงกดดันต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีแนวคิดจากกลุ่มอื่นที่ว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีการใช้ชีวิตในรูปแบบที่ “ยังไม่โต” โดยแปลความหมายความคิดการโตเป็นผู้ใหญ่ คือ จะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน ต้องมีบ้านเป็นของตนเอง แต่กับกลุ่มคนในวัยนี้ที่ปัจจุบันเติบโตมาในช่วงที่เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ ซึ่งยากที่จะสามารถมีความมั่นคงทางการเงินได้ง่ายเหมือนในอดีต ทำให้เกิดเป็นแรงกดดันจากรอบข้าง ทำให้กลุ่มคนวัยนี้มองหากิจกรรมที่เป็นการผ่อนคลายในการใช้ชีวิต เช่น เล่นเกม อ่านการ์ตูน เพื่อลดความกดดันในสังคม และผ่อนคลายจากภาระหน้าที่ในด้านการงาน (พิมพ์ชนก พุกสุก, 2564)

จากประเด็นปัญหาที่เกิดกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายดังที่กล่าวมาข้างต้น หากประกอบกับถ้าบุคลากรในกลุ่มวัยนี้ต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ เกิดเป็นความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมองหาทางเลือกอื่นที่จะสามารถแก้ปัญหาที่หลากหลายของคนกลุ่มวัยนี้ต้องพบเจอ ให้สามารถดำรงชีวิตได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการขอยกย้ายหรือลาออกจากหน่วยงานไปยังหน่วยงานอื่น จะทำให้องค์กรขาดบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งยังต้องเสียต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาสู่องค์กร ทั้งต้นทุนทางด้านเวลาและต้นทุนที่เป็นตัวเงิน เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการ ค่าดำเนินการจัดสอบในแต่ละครั้ง ซึ่งมีค่าเช่าสถานที่ ผู้ดำเนินการควบคุมและออกข้อสอบ และเมื่อได้บุคลากรใหม่เข้ามา ยังต้องมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงข้อมูลในปัจจุบันที่แสดงให้เห็นถึงความท้าทายในการเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ซึ่งประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหานี้ที่สังคมจะประกอบไปด้วยผู้สูงอายุที่มีอัตราเพิ่มขึ้น แต่อัตราการเกิดลดลง เป็นผลให้ในอนาคตจะมีวัยแรงงานเข้าสู่ระบบการทำงานน้อยลง (พัชราพรธณ กิจพันธ์, 2561: 4) นำไปสู่ผลกระทบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือก ที่ไม่เพียงแต่จะพบกับปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณภาพตรงความต้องการขององค์กรอยู่แล้ว แต่ยังต้องพบกับความท้าทายที่จะต้องมีการแข่งขันในการดึงดูดแรงงานกัน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาช่วยขับเคลื่อนองค์กร ทั้งระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกัน และภาคเอกชนที่ต่างมีการตอบแทนที่ต่างกัน ซึ่งผลประโยชน์การตอบแทนจากปฏิบัติงานที่แรงงานต่างมุ่งหาผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง

ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ที่เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการยุติธรรมของประเทศ ที่มีความมุ่งมั่นจะอำนวยความยุติธรรม และเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางกฎหมายให้กับประชาชน รวมถึงรักษาผลประโยชน์ของรัฐภายใต้รัฐธรรมนูญที่ได้รับผิดชอบตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ โดยภายในสำนักงานอัยการสูงสุดจะประกอบด้วยสำนักงานต่าง ๆ ในการร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร เช่น สำนักงานคดีต่าง ๆ และส่วนที่เป็นฝ่ายสนับสนุนงานขององค์กร อย่างสำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด โดยมีหน่วยงานธุรการอยู่ภายใต้หลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานคลัง สำนักบริหารทรัพย์สิน รวมไปถึงสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานย่อยที่มีความสำคัญต่อองค์กร ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรในประเภทข้าราชการธุรการที่มีจำนวนมากถึง 5,000 คน โดยมีการปฏิบัติงานตั้งแต่กระบวนการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา รวมไปถึงการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรประเภทข้าราชการธุรการที่เป็นทรัพยากรสำคัญให้มีศักยภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร และมีความสุขในการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมในการสนับสนุนการดำเนินงานหลักของสำนักงานอัยการสูงสุดให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี มีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมต่อประชาชน โดยในช่วงปีที่ผ่านมามีบุคลากรสังกัดสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในช่วงเงินเนอเรชั่นวายจำนวนไม่น้อยที่ขอย้ายไปยังสำนักงานอื่นภายในสำนักงานอัยการสูงสุดหรือลาออกไปบรรจุในหน่วยงานราชการอื่น เห็นได้จากสถิติของการโยกย้ายและลาออกของข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา โดยในปี พ.ศ. 2564 มีการโยกย้ายภายในสำนักงานอัยการสูงสุด 2 ราย ส่วนข้อมูลปี พ.ศ. 2565 มีการโยกย้ายภายในสำนักงานอัยการสูงสุดอีก 5 ราย และลาออกไปบรรจุหน่วยงานอื่นจำนวน 2 ราย และข้อมูลปี พ.ศ. 2566 มีการโยกย้ายภายในสำนักงานอัยการสูงสุดจำนวน 2 ราย และยังพบข้อมูลการยื่นขอย้ายภายในสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นจำนวน 7 ราย ซึ่งหากนำตัวเลขทั้งหมดมาพิจารณากับจำนวนข้าราชการธุรการในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมดที่มี 48 ราย ถือว่าเป็นสัดส่วนที่มากจากตัวเลขสถิติดังกล่าว แสดงถึงความน่ากังวลที่จะทำให้เกิดเป็นประเด็นปัญหาด้านบุคลากรต่อสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งกระบวนการของภาครัฐตั้งแต่การรับสมัครจนถึงการสอบคัดเลือก และประกาศผล ซึ่งมีระยะเวลาที่นาน ส่งผลกระทบไปยังด้านอัตรากำลังหน่วยงานขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นผลกระทบทางลบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผลกระทบต่องานทางด้านบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด ส่งผลให้เกิดเป็นความล่าช้าในการสนับสนุนงานของหน่วยงานที่เป็น

การอำนวยความสะดวกที่เป็นกระบวนการสำคัญของภาครัฐ รวมไปถึงจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ในกระบวนการฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรที่เข้ามาให้มีความรู้ความสามารถในการพร้อมปฏิบัติงาน และเสียโอกาสในการต่อเนื่องของการปฏิบัติและพัฒนางาน ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาการรักษา ข้าราชการที่อยู่ในช่วงกลุ่มวัยเจนเนอเรชั่นวัยของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากรที่ถือเป็นส่วนสำคัญมีความพึงพอใจ ผูกพันกับองค์กร พร้อมทั้งให้ข้าราชการธรรมาภิบาลสามารถมีภาระงานที่ชีวิตที่ดี มีความสุข และคงอยู่ปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยของสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กรเป็นอย่างไร

1.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยของสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยของสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กร

1.3.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัยของ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กร

## 1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

- ข้อมูลของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด
- แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวัย (Generation Y)
- แนวคิดในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการธรรมาภิบาลที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัย สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา

จัดเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2566

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลให้สามารถรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้อยู่กับองค์กรได้สำเร็จ

1.5.2 ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปพัฒนาการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กร

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เป็นการเรียกกลุ่มคนที่แบ่งด้วยช่วงอายุ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489-2507 (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560)

1.6.2 กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เป็นการเรียกกลุ่มคนที่แบ่งด้วยช่วงอายุ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560)

1.6.3 กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) เป็นการเรียกกลุ่มคนที่แบ่งด้วยช่วงอายุ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดปี พ.ศ. 2541 ขึ้นไป (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560)

1.6.4 สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) องค์กรสหประชาชาติให้นิยามว่าเป็นประเทศที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ร้อยละ 20 และประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป ร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด (พัชราพรรณ, 2561: 4)

1.6.5 สำนักงานอัยการสูงสุด ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 องค์กรอัยการเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ โดยพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 ระบุให้สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นส่วนราชการที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น และเป็นนิติบุคคล โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้แทนนิติบุคคล ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการและงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการ และอื่น ๆ

1.6.6 ข้าราชการธุรการ คือ ข้าราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดนอกเหนือจากข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นพนักงานอัยการหรือที่เรียกว่าข้าราชการอัยการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

จากประเด็นคำถามในการศึกษาครั้งนี้ ที่ต้องการศึกษาปัจจัยในด้านต่าง ๆ ว่ามีปัจจัยใดบ้าง และแต่ละปัจจัยมีลักษณะเป็นอย่างไรที่จะทำให้สามารถรักษาข้าราชการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งจะมีลักษณะนิสัย และพฤติกรรมการทำงานที่เฉพาะตัวให้คงอยู่ และปฏิบัติงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

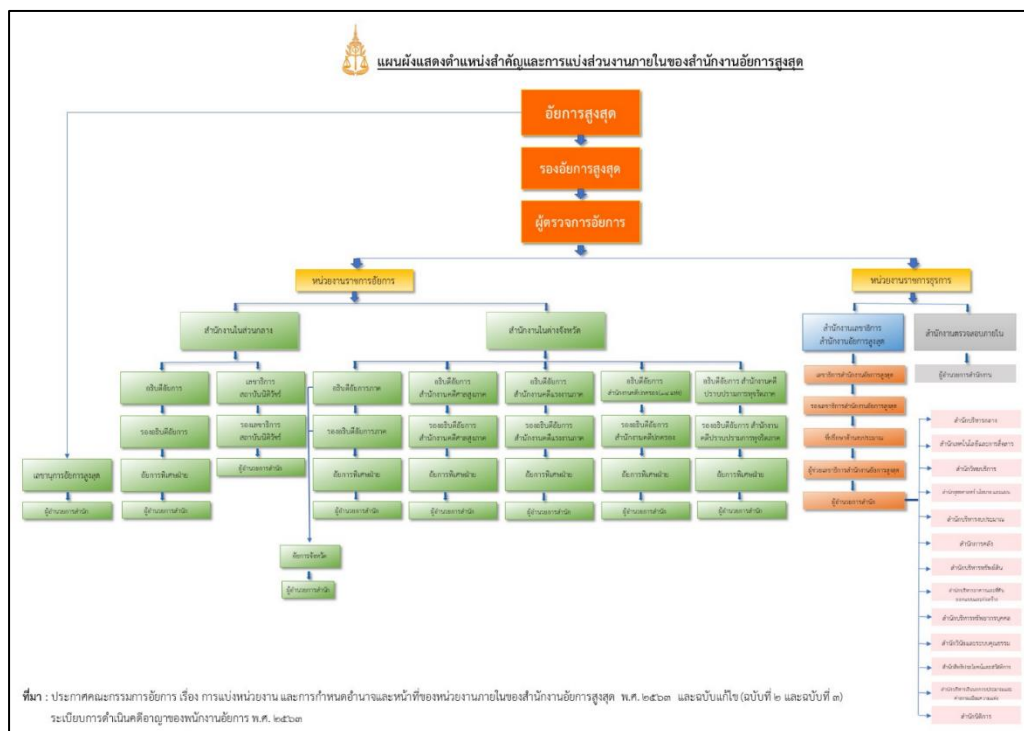
#### 2.1 ข้อมูลสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

องค์กรอัยการ เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ไม่ได้สังกัดหน่วยงานใด เป็นองค์การทางด้านกระบวนการยุติธรรม มีความอิสระในการบริหารงาน พิจารณาสั่งคดีและปฏิบัติหน้าที่เพื่อความรวดเร็ว อำนาจความยุติธรรมทางด้านกฎหมายเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนและรัฐอย่างเที่ยงธรรม ตามพระราชบัญญัติองค์กรอัยการ และพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 สำนักงานอัยการสูงสุด ถือเป็นหน่วยธุรการขององค์กรอัยการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ และวิชาการ เพื่อสนับสนุนงานพนักงานอัยการ ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมาย รวมถึงให้คำปรึกษาและดำเนินคดีแทนหน่วยงานของรัฐ

ตามประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด สำนักงานอัยการสูงสุดได้แบ่งประเภทหน่วยงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ หน่วยงานราชการอัยการ และหน่วยงานราชการธุรการ โดยภายในสำนักงานอัยการสูงสุด จะมีข้าราชการฝ่ายอัยการ รับราชการอยู่ภายในสำนักงานอัยการสูงสุด โดยสามารถแบ่งข้าราชการฝ่ายอัยการ ออกเป็นข้าราชการอัยการ และข้าราชการธุรการ โดยอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา

โดยจะมีพนักงานอัยการเป็นข้าราชการอัยการ ปฏิบัติหน้าที่หลัก ซึ่งพนักงานอัยการเปรียบเสมือนทนายของแผ่นดิน หรือนักกฎหมายให้แก่รัฐ มีหน้าที่พิจารณาสั่งคดีที่อยู่ในขอบเขตอำนาจ และรับว่าต่างหรือแก้ต่างให้กับหน่วยงานของรัฐ รวมถึงให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายให้กับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งจะเห็นว่าเป็นงานในด้านกระบวนการยุติธรรมที่เป็นงานหลักของสำนักงานอัยการสูงสุด ในส่วนนี้จะอยู่ในสำนักงานคดี เช่น สำนักงานคดีปกครอง และสำนักงานคดีอาญา หรือสำนักงานอัยการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ อย่างเช่น สำนักงานอัยการจังหวัดในจังหวัดต่าง ๆ และ

มีข้าราชการธุรการ ซึ่งจะเป็นข้าราชการที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานที่เป็นงานสนับสนุน โดยข้าราชการธุรการจะอยู่ในหน่วยงานราชการธุรการ คือ สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ประกอบด้วย สำนักการคลัง สำนักบริหารงบประมาณ รวมทั้งสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น อีกทั้งในสำนักงานคดี และสำนักงานอัยการจังหวัดตามพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ จะมีสำนักอำนวยการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนงานพนักงานอัยการ ซึ่งในสำนักอำนวยการจะประกอบด้วยข้าราชการธุรการ ทำหน้าที่สนับสนุนงานพนักงานอัยการตามหน้าที่ที่แตกต่างกันทั้งในเรื่องเงิน พัสดุ หรืออาคารสถานที่ เช่น นักจัดการงานทั่วไป นักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการเงินและบัญชี เป็นต้น



ภาพที่ 1 แผนผังแสดงตำแหน่งสำคัญและการแบ่งส่วนงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้สำนักเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการธุรการ มีผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งมีข้าราชการในประเภทต่าง ๆ ปฏิบัติงาน มีข้าราชการทั้งหมด 48 คน โดยมีภารกิจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลของข้าราชการธุรการในสำนักงานอัยการสูงสุดทั้งหมด ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 7 กลุ่มงานตามภารกิจหน้าที่ ดังนี้ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กลุ่มพัฒนาโครงสร้างและอัตรากำลัง กลุ่มประเมินบุคคล กลุ่มเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทน กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และกลุ่มข้อมูลบุคคลและบำเหน็จความชอบ



ด้วยความเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ มีอิสระในการบริหารงาน ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล สามารถกำหนดขึ้นเองได้ ในปัจจุบันมีทั้งที่กำหนดขึ้นเอง และนำระเบียบของสำนักงานข้าราชการพลเรือนมาบังคับใช้โดยอนุโลม เช่น การจ่ายเงินเดือนของ ข้าราชการตุลาการ จะเป็นการนำระเบียบของสำนักงานข้าราชการพลเรือนมาใช้ หรือการประเมิน เพื่อแต่งตั้งในระดับที่สูงขึ้น ที่เป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเองภายในสำนักงาน

## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

### 2.2.1 นิยามและความหมายของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

เจนเนอเรชั่น (Generation) การแบ่งกลุ่มประชากรด้วยการกำหนดช่วงอายุต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่ม มีการนิยามและแบ่งกลุ่มไว้โดยนักวิชาการและผู้ที่สนใจไว้อย่างแพร่หลาย ซึ่งปัจจุบัน มีการแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในช่วงอายุที่ใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่แบ่งได้ดังนี้ กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z)

โดยเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เป็นการเรียกกลุ่มคนที่แบ่งด้วยช่วงอายุ ที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 – 2540 เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และเกิดในช่วงภาวะ แวดล้อมเศรษฐกิจที่ค่อนข้างดี ทำให้ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่เป็นอย่างดี ซึ่งส่วนใหญ่ จะถูกเลี้ยงแบบตามใจตั้งแต่เด็ก และมีการศึกษาดี (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 2560)

ในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2536 ได้เริ่มมีการจำกัดความกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งในช่วงแรกไม่ได้กำหนดเงื่อนไขตามเกณฑ์อายุ นักคิดบางคนได้ให้คำจำกัดความว่ากลุ่มดังกล่าว คือ กลุ่มคนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2529-2538 และมีการนิยามชื่อเรียกได้หลากหลาย เช่น Generation Me ซึ่งเป็นความหมายมาจากนิยายที่เน้นที่ตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Peter Pan หรือ Boomerang Gen เนื่องจากมีแนวคิดที่มองไปถึงปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในยุคนี้ ที่จะทำให้กลุ่มนี้มีแนวโน้มประสบปัญหาที่ในการทำงาน และจะกลับมาอยู่กับพ่อแม่แทน และมีแนวโน้มที่จะใช้ชีวิตโสดมากกว่าการมีครอบครัว (Nitayaporn Mongkol, 2561) หรือจะมีการเรียกกลุ่มนี้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2540 โดยในช่วงเวลาระหว่างนี้เป็นยุคที่เรียกว่า Millennials ทำให้มีการเรียกอีกชื่อว่า Gen Millennials หรือเป็นช่วงที่มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน เกิดเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกหลายชนิด ทำให้คนกลุ่มนี้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าคนรุ่นก่อน จึงมีการเรียกอีกชื่อว่า Digital Generation (กรกมล ศรีวัฒน์, 2563)

## 2.2.2 ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมการใช้ชีวิตของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)

ด้วยการที่กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เติบโตมาในยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน ทำให้กลายเป็นการรักในความสะดวกสบาย มีการเปิดรับวัฒนธรรมความเป็นสากล รับข่าวสารจากทั่วโลก เข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติ และมีพ่อแม่ที่อยู่ในยุคเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) ซึ่งผ่านการทำงานค่อนข้างหนักและประสบความสำเร็จพร้อมอยู่ในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโต ทำให้มีความสามารถในการดูแลลูก พร้อมส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา ทำให้กลายเป็นดูแลเอาใจใส่ลูกได้เป็นอย่างดี ตามใจตามความต้องการของลูก ส่งผลให้เด็กที่เกิดในยุคนี้มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง จะเลือกทำแต่ในสิ่งที่ตัวเองชอบ และปฏิเสธสิ่งที่ไม่ชอบ (โพสท์ทูเดย์, 2562) แสดงถึงนิสัยที่ชอบความชัดเจน และกล้าแสดงออกถึงความคิดเห็น และกล้าร้องขอในสิ่งที่คิดว่าตนเองสมควรได้รับ พร้อมเปิดรับความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมามากขึ้น (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2565)

มีการระบุว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งมีอายุอยู่ในวัยกลางคน และเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในความสัมพันธ์ที่มีพ่อแม่และลูกเป็นคนละเจนเนอเรชันกัน ต้องเป็นหลักในพบเจอกับปัญหาของทั้งสองกลุ่ม เป็นกลุ่มช่วงวัยที่ต้องแบกรับภาระหน้าที่หลายอย่าง ทั้งด้านครอบครัวที่เป็นเสาหลักในการดูแลพ่อแม่ที่อายุมาก และดูแลลูกที่ยังอยู่ในวัยเด็ก พร้อมทั้งต้องสู้กับชีวิตการทำงานที่อยู่ในช่วงสำคัญ ถือว่ากลุ่มวัยนี้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคม เรียกว่าเป็น “เดอะ แบก” ภายใต้บทบาทของการเป็น “เดอะแบก” มีการสำรวจผ่านโพลของ LINE TODAY พบว่าอันดับหนึ่ง 30.17% แบกการเป็นเสาหลักของบ้านที่ต้องดูแลครอบครัว อันดับสอง 21.23% แบกความกลัวที่ใช้ชีวิตได้ไม่เต็มที่แถมเงินไม่พอ และอันดับสาม 15.64% แบกภาระหนี้สิน พร้อมทั้งมีผลสำรวจในปี 2565 จาก The American Institute of Stress ที่เผยว่าเป็น 76% ของกลุ่มคนวัยทำงานออกมายอมรับว่าความเครียดจากการทำงานส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ส่วนตัว อีกทั้งข้อมูลสถิติการใช้โซเชียลมีเดียของ TrueList ระบุว่าเจนเนอเรชั่นวายประมาณ 61% ใช้แอปสื่อสารและโซเชียลมีเดียเพื่อติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัวและเพื่อน หากเทียบกับสถิติที่ผ่านมา มีการใช้งานเพิ่มขึ้นกว่า 63% และมีการคาดการณ์ว่าอีกสามปีข้างหน้าจะเติบโตขึ้นอีกกว่า 46% เป็นการสื่อถึงว่ากลุ่มคนวัย “เดอะแบก” กำลังให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร เพื่อรักษาสัมพันธ์กับคนในครอบครัวและเพื่อน

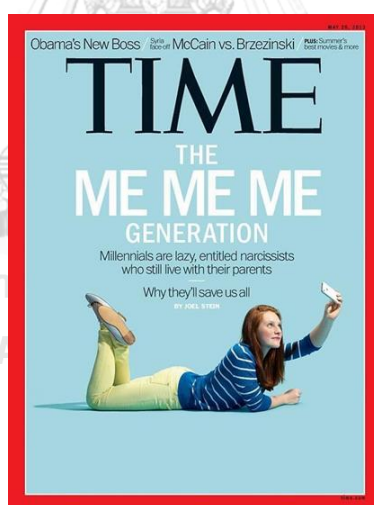
รวมถึงกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย มีความคิดเห็นว่าการใช้แอปสื่อสารและโซเชียลมีเดียมีส่วนสำคัญมากในชีวิตมากถึง 72% เมื่อเทียบกับกลุ่มวัยอื่น ถือว่าเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด ทำให้เห็นถึงว่าขณะที่มีการระบับผิดชอบมากมายเป็น เดอะแบก ทำให้เวลาที่จะเจอกันน้อยลง แต่ก็ยังมี

ความต้องการติดต่อกับสังคมรอบตัว และรักษาความสัมพันธ์กับผู้คนในสังคมนั้นไว้ แสดงให้เห็นถึงนิสัยของกลุ่มวัยนี้ที่ให้ความสำคัญระหว่างความสัมพันธ์ส่วนตัวและชีวิตการทำงานให้เกิดความสมดุล ไม่ได้มองหาแต่ความก้าวหน้าทางอาชีพการงานเพียงอย่างเดียว ยังคงมีการพยายามที่จะดูแลความสัมพันธ์ในสังคมรอบตัวทั้งครอบครัวและเพื่อน ซึ่งการจะช่วยลดการแบกของกลุ่มวัยนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจจากคนรอบตัว พร้อมทั้งต้องอาศัยการสื่อสารที่สม่ำเสมอระหว่างคนกลุ่มวัยนี้กับคนรอบตัว เพื่อช่วยคงความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ และช่วยลดความรู้สึกความกังวลที่ต้องแบกรับสิ่งต่าง ๆ ไว้ไม่ให้หนักเกินไป (เวิร์คพอยท์ ทูเดย์, 2566)

มีการกล่าวถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายว่าใช้ชีวิตแบบ “ยังไม่โต” จากการศึกษาจากต่างประเทศ ประเทศสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร มองว่าความคิดการจะเป็นผู้ใหญ่ของคนกลุ่มวัยนี้จะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน ต้องมีบ้านเป็นของตนเอง หรือการแต่งงานมีครอบครัว ซึ่งการศึกษาพบว่ากลุ่มวัยเจนเนอเรชั่นวาย หรือมิลเลนเนียม ยังมีการใช้ชีวิตแบบไม่อยากโต ด้วยเหตุผลหลักทางด้านการเงินและที่อยู่อาศัย จากการที่พวกเขาไม่มีเงินและถือครองทรัพย์สินน้อยกว่ารุ่นพ่อแม่ หรือก็คือคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ จากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งคนกลุ่มวัยนี้เกิด และเริ่มตั้งตัวในยุคที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะปัญหาวิกฤตทางอสังหาริมทรัพย์ในสหรัฐอเมริกา ทำให้พบเจอกับปัญหาดอกเบี้ยราคาสูง ปัญหาการหางานทำ อีกทั้งราคาที่ดินที่แพงขึ้น การต้องจ่ายภาษีเป็นจำนวนมาก ทำให้การที่จะซื้อทรัพย์สินอย่างบ้านจะเป็นการเพิ่มภาระอย่างหนัก หรือบางคนไม่มีกำลังในการซื้อทรัพย์สินเหล่านี้ ถือเป็นความยากในการเริ่มต้นชีวิตผู้ใหญ่ของคนกลุ่มวัยนี้ คนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จึงยังต้องใช้ชีวิตอยู่ในบ้านกับพ่อแม่ อีกทั้งในเรื่องการที่ต้องแบกรับแรงกดดันทั้งจากสังคม ครอบครัว และจากตนเองในเรื่องราวต่าง ๆ มีงานสำรวจจากสำนักวิจัยพิว หน่วยงานวิจัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า คนกลุ่มวัยนี้ยังให้ความสนใจกับของในวัยเด็ก เช่น การอ่านการ์ตูน การเล่นเกม ทำให้ถูกมองจากสายตาคนรุ่นก่อนว่าเป็นการกระทำที่ยังไม่โตเป็นผู้ใหญ่ หรือพฤติกรรมความไร้วินัยบางอย่าง เช่น การไม่จัดที่นอนหลังตื่นนอน หรือการกินอาหารไม่ดีต่อสุขภาพ เพราะขี้เกียจทำอาหารเอง เป็นต้น เนื่องจากคนกลุ่มวัยนี้ต้องการพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการผ่อนคลายในชีวิตประจำวัน และหาวิธีการช่วยให้เกิดความรู้สึกลดความกดดันในสังคม และหลีกเลี่ยงจากภาระหน้าที่ในด้านการงาน พฤติกรรมในวัยเด็กเหล่านี้ที่มองย้อนไปแล้วมีแต่ความสุข จึงเป็นสิ่งเดียวที่สามารถเยียวยาด้านจิตใจให้คนกลุ่มวัยนี้ได้ โดยมีหลักฐานที่แสดงถึงความยากลำบากของกลุ่มคนเหล่านี้ จากบทความของฟอร์บส์ ระบุว่า กลุ่มคนวัยนี้เข้าถึงการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยได้มากขึ้นด้วยการกู้เงินเรียน ซึ่ง 57% ของกลุ่มวัยนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกา

มีความคิดเห็นว่าหนี้จากการกู้เงินเพื่อไปเรียน คือ หนี้ก้อนใหญ่ที่สุดในชีวิต ทำให้เป็นความยากลำบากในการที่เริ่มต้นชีวิต หรือคิดเรื่องจะซื้อบ้านเพื่ออยู่อาศัย (พิมพ์ชนก พุกสุก, 2564)

อีกทั้งในประเทศไทย มีผลสำรวจกลุ่มตัวอย่างคนกลุ่มวัยเจนเนอเรชั่นวายเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต พบว่า 84% มีแผนจะซื้อที่อยู่อาศัยในระยะเวลา 1-2 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นความมั่นคงต่อการวางแผนมีครอบครัว ต้องการหาที่อยู่อาศัยใกล้ที่ทำงาน และต้องการความเป็นส่วนตัว แต่ด้วยปัจจัยจากครอบครัว ที่คาดหวังการดูแลเมื่อเข้าสู่วัยชรา ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายฉุกเฉินเกิดขึ้น เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่ายา ทำให้เป้าหมายการวางแผนซื้อบ้าน มีปัจจัยด้านครอบครัวเข้ามากระทบต่อการตัดสินใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนอีกปัจจัยการสร้างครอบครัว ค่านิยมการมีลูกของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ลดลง เห็นได้จากในปี 2020 อัตราการเกิดของเด็กในประเทศไทยลดลง 7.28% เนื่องจากคนกลุ่มนี้มองถึงการมีลูกนั้น จะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการเลี้ยงดู เช่น ค่าเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 33,000 บาท/คน และยังทำให้สูญเสียอิสระการใช้ชีวิตของคนกลุ่มนี้ จึงมีแนวคิดในการชะลอการมีลูกเพื่อคำนึงถึงความมั่นคงทางการงานและชีวิตส่วนตัว



ภาพที่ 2 หน้าปกนิตยสาร TIME ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี 2556

“คนยุคที่มีแต่ฉัน ฉันท ฉันท” “คนยุคมิลเลนเนียลส์คือคนขี้เกียจ หลงตัวเอง ที่ยังอาศัยอยู่กับพ่อแม่”

ส่วนการใช้จ่ายและสถานะทางการเงินของผู้บริโภคกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ถือเป็นกลุ่มที่มีหนี้สะสมและหนี้เสียสูงที่สุด หากรวมยอดหนี้จากกลุ่มนี้ทั้งประเทศจะมีปริมาณมากถึง 4.5 ล้านล้านบาท และมีอัตราการเป็นหนี้เสียสะสม 3 แสนล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่าแม้จะมีรายได้ที่สูง แต่การสร้างหนี้สินก็สูงตาม เนื่องจากคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายจะมีความรู้ทางการเงินอยู่พอสมควร

จึงไม่มีความกลัวที่จะก่อหนี้ มีความคิดที่จะสามารถจัดการกับการเงินตัวเองได้ ซึ่งสวนทางกับแนวคิดที่ต้องการความมั่งคั่งและการมีอิสรภาพทางการเงิน อีกทั้งยังมีพฤติกรรมชอบซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น หรือมีค่านิยมในซื้อสินค้าที่ว่า ‘ของมันต้องมี’ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของคน (Sarun Ninsira, 2565) และถ้าหากมองว่าทำไมคนกลุ่มนี้ไม่เก็บเงินมาใช้ในสิ่งที่จำเป็น นำเงินที่ซื้อสินค้าฟุ่มเฟือยไปซื้อบ้าน ที่ดิน แต่เมื่อดูราคาอสังหาริมทรัพย์ บ้าน หรือคอนโดมิเนียมในแต่ละปี โดยเฉพาะคอนโดมิเนียมติดรถไฟฟ้าที่เป็นที่ต้องการของกลุ่มเริ่มต้นทำงาน มีราคาเพิ่มขึ้นเฉลี่ยราว 10% ต่อปี ขณะที่ค่าแรงในการทำงานเพิ่มขึ้นประมาณ 2-3% ต่อปี อีกทั้งในภาพรวมประเทศ ขนาดของ GDP เพิ่มขึ้นเพียง 4-5% ซึ่งมีความต่างกับคนรุ่นพ่อแม่ ที่ในอดีตอยู่ในยุคที่อสังหาริมทรัพย์ยังไม่ได้มีราคาแพง และเศรษฐกิจมีการเติบโตประมาณ 7-10% ต่อปี (THE MOMENTUM TEAM, 2566)

### 2.2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

คนในกลุ่มนี้มีพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีโอกาสก้าวหน้า และได้ค่าตอบแทนที่สูง เวลาการทำงานต้องยืดหยุ่นได้ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับผลสำเร็จมากกว่ากระบวนการระหว่างทาง และมองไปที่ตัวบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ โดยคนกลุ่มนี้จะเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มได้ดี ชอบความเป็นอิสระ มีความอดทนต่ำ จึงไม่ค่อยมีความผูกพันกับองค์กร (Randall S. Hansen อ้างใน นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559: 77) คนในกลุ่มนี้ยังมีทักษะและความสนใจในด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเติบโตในยุคที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิต (Danielle Peterson อ้างใน นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559: 77)

ด้วยกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย มักต้องการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ เพื่อให้ตนเองได้ใช้องค์ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ รวมถึงงานที่เปิดโอกาสให้ตนเองได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งต้องการปฏิบัติงานที่ตนมีส่วนสำคัญในความสำเร็จของงานนั้น เพื่อได้มีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในงานนั้น และต้องการดำรงการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เนื่องจาก คนเจนเนอเรชันวาย ได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตจริง ต้องการค่าตอบแทนทั้งที่เป็นจำนวนเงินและไม่เป็นจำนวนเงินในอัตราที่สูง เพื่อให้การทำงานภายใต้กลุ่มคนเจนเนอเรชันวายราบรื่น องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความคาดหวังให้กับกลุ่มวัยนี้ คนเจนเนอเรชันวายนี้แม้จะมีความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองสูง อย่างไรก็ตามกลุ่มคนวัยนี้ก็คาดหวังในการทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง แสวงหาโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมไปถึงการได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หากองค์กรต้องการดึง

ความสามารถหลักของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายออกมาใช้ได้สูงสุด คงต้องมีการเตรียมสภาพแวดล้อม และรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ พร้อมกำหนดเป้าหมายและแจกแจงลักษณะงานด้วยความชัดเจน วัตถุประสงค์ เมื่อรู้เท่าทันกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายแล้วก็ควรสร้างสะพานเชื่อมโยงมิตรภาพระหว่างกลุ่มคนยุคต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ผลักดันให้กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ขณะเดียวกัน กลุ่มคนวัยอื่น ๆ ก็พร้อมที่จะรับฟัง สนับสนุนและให้คำแนะนำอย่างเหมาะสม อีกทั้งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ได้แก่ ตัวแปรด้านลักษณะงาน ตัวแปรด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสมดุลชีวิตในการทำงานตามลำดับ (สุกัญญา ดีทอง, 2563: 76-79)

ซึ่งในแต่ละเจนเนอเรชั่นมีความเห็นเรื่องความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรแตกต่างกัน โดยคนในเจนเนอเรชั่นวายจะให้ความสำคัญกับผลตอบแทนโดยรวม และในด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในขณะที่เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์ให้ความสำคัญกับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานในกลุ่มคนต่างเจนเนอเรชั่น ดังนั้น องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน เพื่อดูแลพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่นให้เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรนานขึ้น และช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์ และคณะ, 2559: 107-108)

พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน หรืออยู่ในระดับหัวหน้าที่ต้องดูแลพนักงานใหม่ที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นซี หรือต้องสื่อสารกับผู้บริหารในเจนเนอเรชั่นเอกซ์ เป็นการชี้ให้เห็นถึงการรับบทหนักที่ต้องปรับตัวเข้ากับทั้งสองกลุ่ม รวมทั้งสภาพการทำงาน ที่มีการแข่งขันในระดับที่สูง ซึ่งจะต้องมีความกระตือรือร้น หาความรู้ใหม่เพิ่มเติม ใส่ใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เป็นเหตุผลที่ทำให้กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายหมดไฟในการทำงาน (Anne Helen Petersen อ้างใน Antoaneta Tileva, 2564) ซึ่งมักจะมีคำพูดที่ว่า “ไม่อย่างนั้นคุณจะถูกคนรุ่นหลังแซงหน้า หรือไม่ก็อาจจะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์” (พิมพ์ชนก พุกสุก, 2564) โดยมีผลสำรวจจาก MetLife’s 19th Annual U.S. Employee Benefit Trends Manager ในปี พ.ศ. 2564 ที่สำรวจกลุ่มแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ากลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีปัญหาหมดไฟในการทำงานมากถึง 42% เมื่อเทียบกับกลุ่มวัยอื่นจะเป็นจำนวนที่มากที่สุด อีกทั้งในรายงานได้บอกไว้ว่า การฝึกอบรมและสวัสดิการต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้จัดการที่อยู่

ในเจนเนอเรชันวาย โดยมีความสนใจหัวข้อการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เช่น 78% ต้องการความรู้ในการจัดการความเครียดส่วนบุคคล และ 74% ต้องการอบรมเรื่องการสนทนาในประเด็นที่ละเอียดอ่อน อย่างประเด็นความหลากหลายและความยุติธรรม ส่วนในด้านสวัสดิการที่มีความต้องการ พบว่า 40% ต้องการเครื่องมือการวางแผนทางการเงิน 58% ต้องการประกันภัยสัตว์เลี้ยง และ 50% ต้องการบริการด้านกฎหมาย

กลุ่มวัยเจนเนอเรชันวายมักถูกมองว่าเป็นพวกขี้เกียจ เอาแต่ใจตัวเอง แต่หากมองถึงตัวเลขชั่วโมงการทำงานกลับพบว่า กลุ่มวัยนี้มากกว่า 73% มีชั่วโมงทำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยคนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญ ยอมที่จะเสียเวลากับงานที่ได้รับการปฏิบัติ และค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมชาติ พร้อมทั้งต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต้องการความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน เพื่อจะสามารถจัดสรรเวลากับชีวิตครอบครัวที่กลุ่มวัยนี้กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ประกอบการสถานการณ์โควิด-19 เกิดเป็นผลดีกับกลุ่มนี้ที่สามารถมีทางเลือกในการทำงานที่บ้าน ซึ่งเป็นการส่งเสริมความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว ส่วนความสัมพันธ์ภายในที่ทำงาน กลุ่มคนวัยนี้ต้องการผู้นำที่ปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างเท่าเทียมมากกว่าเป็นผู้ได้บังคับบัญชา และจะเคารพต่อบุคคลที่เคารพพวกเขาก่อน และต้องการผู้นำที่มีคุณธรรม มีความโปร่งใส และในส่วนของสวัสดิการที่สามารถช่วยให้กลุ่มวัยนี้มีความสนใจในงานมากขึ้น ได้แก่ ประกันสุขภาพ ทันตกรรม และประกันสัตว์เลี้ยง โดยมีผลวิจัยจาก Deloitte พบว่า 69% ของกลุ่มวัยนี้ มีความเห็นว่าการทำงานจากที่บ้านช่วยลดความเครียดได้ และ 66% มีความคิดเห็นว่าจะช่วยสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ เห็นได้จากชีวิตของพนักงานที่เป็นแม่ ที่สามารถมีเวลาเลี้ยงดูลูกได้มากขึ้น ทำให้การลาออกจากความเหนื่อยล้าลดลง (Elizabeth Perry, 2565)

กล่าวโดยสรุป จากข้อมูลข้างต้นเห็นได้ว่าในกลุ่มวัยเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) จะเป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2540 โดยในกลุ่มนี้จะมีหลายชื่อที่เรียก ไม่ว่าจะเป็น Gen Me หรือ Millennials ซึ่งเป็นไปตามสภาวะแวดล้อม ณ ช่วงนั้น โดยในระหว่างที่กลุ่มคนเหล่านี้เติบโตมาได้ผ่านช่วงเวลาที่สำคัญหลายเหตุการณ์ เช่น การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล วิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ในปี 2008 เหตุการณ์ 9/11 หรือในประเทศไทย จะเป็นวิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง หรือเหตุการณ์ทางการเมือง ที่มีรัฐประหารหลายครั้ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อนิสัย และพฤติกรรมของกลุ่มคนวัยนี้ เมื่อมองถึงปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2566) กลุ่มคนในเจนเนอเรชันนี้จะมีอายุในช่วง 26 – 43 ปี ทั้งหมดถือว่าอยู่ในวัยแรงงาน มีตั้งแต่หลังจบการศึกษาและเข้าสู่การเริ่มต้นทำงาน ไปจนถึงวัยที่เข้าสู่ผู้ใหญ่กลางคนที่เริ่มต้นมีครอบครัว ซึ่งจะมีลักษณะนิสัยที่เปิดรับต่อความคิดใหม่

จากการเติบโตมาสามารถที่เห็นแนวคิด วัฒนธรรมในโลกที่กว้างขึ้น มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีจากการเติบโตมาในยุคที่มีการพัฒนาทางเทคโนโลยี มีความสะดวกสบายขึ้น ในรับการเลี้ยงดูที่ดีขึ้นส่งผลต่อการมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความต้องการอิสระในการใช้ชีวิต ส่วนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน พร้อมปฏิบัติงานที่ทำท้าย มีความยืดหยุ่น ไม่น่าเบื่อ ต้องการพัฒนาตนเอง และแสดงความสามารถ เพื่อได้มีโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในงาน พร้อมในการทำงานหนักแต่ต้องได้รับค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสม รวมทั้งสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นทั้งของตนเอง และครอบครัวให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการใช้ชีวิตที่หลากหลาย และที่สำคัญของกลุ่มนี้ในการปฏิบัติงาน คือ มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีเวลาออกไปเที่ยวพักผ่อน หรือมีกิจกรรมที่สนุกสนาน เพื่อให้มีช่วงเวลาที่ใช้ชีวิตแบบผ่อนคลายในยุคที่ทุกอย่างมีความยากลำบาก ทั้งวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่พวกเขาพบเจอมาตั้งแต่เริ่มเติบโต และการแข่งขันที่สูงในช่วงที่พวกเขาเริ่มตั้งตัวในชีวิตทำงาน อีกทั้งการที่กลุ่มคนเหล่านี้อยู่ตรงกลางของครอบครัว ทำให้มีความรับผิดชอบที่มาก มีแรงกดดันที่เกิดขึ้น และหากมองถึงข้าราชการธรรมาภิบาลในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ภายในสำนัก จะมีจำนวนเป็นส่วนใหญ่ของสำนักงาน ซึ่งข้าราชการกลุ่มเหล่านี้ส่วนมากจะอยู่ในระดับปฏิบัติการ ที่เป็นระดับของการเริ่มต้นชีวิตการทำงาน และมีประสบการณ์ได้ระยะหนึ่ง อีกกลุ่มหนึ่งจะอยู่ในระดับชำนาญการที่มีความรับผิดชอบในภาระงานที่มากขึ้น อยู่ในช่วงกลางของชีวิตที่การทำงานที่พร้อมจะเติบโตก้าวเข้าสู่ระดับผู้บริหารในอนาคต

## 2.3 แนวคิดในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

การรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนั้น เป็นหนึ่งในกระบวนการทางด้านการบริหารงานบุคคล ถึงจะเป็นกระบวนการในลำดับท้าย ๆ ของวงจร แต่ถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรไว้ ทั้งด้านจำนวนและประเภทของบุคลากรให้มีปริมาณที่เพียงพอต่องานที่ต้องการทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Heneman และ Judge อ้างในธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557: 8)

โดยการคงอยู่ในงานของบุคลากร เป็นการตัดสินใจของบุคลากรที่จะอยู่ทำงานในองค์กรต่อไปตลอดจนเกษียณอายุ โดยไม่คิดจะลาออกหรือเปลี่ยนงาน การรักษาให้บุคลากรที่เก่งคงอยู่นั้น ถือเป็นงานที่ทำท้าย และมีความสำคัญต่อองค์กร ร่วมกับการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดยสิ่งสำคัญที่จะทำให้รักษา



บุคลากรไว้ได้ คือ การรับรู้ถึงปัจจัยที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร (Kulesa อ้างใน ศรารัตน์ ทับสุข และสุพาดา สิริกุดตา, 2562: 202)

ซึ่งการที่จะสามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่ได้ องค์กรจะต้องทำในสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึก ผังตรงอยู่ในงาน รู้สึกว่าตนเองมีความเหมาะสมกับงาน และถ้าหากลาออกจะสูญเสียโอกาสหลายอย่าง (Mitchell, Holtom and Lee อ้างในสิทธิศักดิ์ ฉันทวโร, 2561: 17)

องค์กรที่สามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์ และการรักษาบุคลากรไว้ได้เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงาน ทำให้ภายในองค์กร การทำงานมีความมั่นคง และมีความรัก ผูกพันต่อกัน ไม่ต้องทำความรู้จักและสอนงานใหม่อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเมื่อบุคลากรในองค์กรจำนวนมากมีความเชี่ยวชาญในงาน ปัญหาในการปฏิบัติงานก็มีจำนวนที่น้อยลง ทำให้องค์กรสามารถให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งงานและบุคลากรให้มีความสามารถยิ่งขึ้น รวมถึงการที่สามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ จะส่งผลให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ในกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา และการอบรมบุคลากรใหม่ และอีกความสำคัญยังทำให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่มีรอยต่อ หรือช่วงที่ต้องเรียนรู้ระหว่างกันใหม่ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ในด้านดีขององค์กร เพราะการรักษาพนักงานให้คงอยู่ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี ที่ทำให้มีบุคลากรที่ทำงานร่วมกับองค์กรมาอย่างยาวนานจำนวนมาก ส่งผลต่อการรับรู้ภายนอกทำให้เกิดความต้องการเข้าร่วมงานภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในความพร้อมขององค์กรที่เจริญเติบโตภายในอนาคตด้วย (กิ่งพร ทองใบ อ้างในธนพร ปทุมรังสรรค์, 2557: 11)

กล่าวโดยสรุป ด้วยความที่ภายในองค์กรต้องมีบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต การรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและผ่านการลงทุนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในการสรรหา หรือการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ การรักษาบุคลากรให้คงอยู่จึงเป็นหนึ่งในกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อที่จะสามารถรักษาให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปนั้น องค์กรจะต้องรับรู้และทำในสิ่งที่พนักงานมีความต้องการ และเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานจนเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้บุคลากรไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออก

### 2.3.1 ทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ (Theory model of retention) ของ Taunton, Krampitz และ Wood

เป็นการกล่าวถึงปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ (สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร, 2566: 10) ดังนี้

1) ด้านคุณลักษณะพนักงาน (Employee Characteristics) กล่าวคือ ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ระดับการศึกษา เรื่องภายในครอบครัว ภาระหน้าที่ในการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อความเพียงพอในการดำรงชีวิต หรือโอกาสการเปลี่ยนงานที่จะเข้ามา เช่น โอกาสในค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นของงานใหม่ โอกาสในความก้าวหน้าของตำแหน่งที่มีมากกว่าเดิม เป็นต้น อีกทั้งยังมีเรื่องนิสัยหรือพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ที่จะส่งผลต่อการมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน หากมีความสัมพันธ์ไปในทางที่ไม่ดี จะก่อให้เกิดผลลบต่อพนักงาน และส่งผลไปยังประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ด้านภาระงาน (Task Requirement) รูปแบบงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย ควรจะมีลักษณะที่เหมาะสมกับระดับความสามารถของพนักงาน และความท้าทายในการสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ อีกทั้งลักษณะงานต้องไม่มีความซ้ำซ้อนมากเกินไป รวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมภายในองค์การ เช่น การร่วมกำหนดเป้าหมายและวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และการสื่อสารภายในองค์การผ่านระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมกันระหว่างองค์การ ผู้บริหาร พนักงาน ให้มีความเข้าใจและเป้าหมายขององค์การที่ตรงกัน ไปในทิศทางเดียว เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

3) ด้านคุณลักษณะองค์การ (Organization Characteristics) เป็นการกล่าวถึงการให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการขององค์การที่ต้องมีความเหมาะสมเป็นธรรมชาติกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและเต็มใจ มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อที่เป็นการสนับสนุนเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน รวมไปถึงชีวิตครอบครัว รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน และส่งเสริมพนักงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ และเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

4) ด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (Manager Characteristics) รูปแบบของภาวะผู้นำ ทักษะคติของผู้นำของพนักงานในระดับหัวหน้างาน และผู้บริหาร โดยจะต้องมีการออกนโยบายการบริหารที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และพร้อมสนับสนุนพนักงานในองค์การ โดยผ่านการรับฟัง

ความเห็นจากพนักงาน เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดภายในองค์กร ผ่านการสื่อสารระหว่างองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และยอมรับนับถือในตัวผู้บริหารและหัวหน้างานจากพนักงาน

### 2.3.2 แนวคิดปัจจัยในการประเมินความพึงพอใจในงานของ Smith

ในการศึกษาความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน (ธัญพร สุวรรณคาม, 2559: 24) ดังนี้

1) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ เป็นงานที่มีความน่าสนใจ และมีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ความยากง่ายของงาน การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในงาน งานต้องมีความท้าทาย มีความภาคภูมิใจในงาน และการเปิดโอกาสในการเรียนรู้

2) ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ เช่น สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ มีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถของแต่ละบุคคล หรือเปรียบเทียบกับภารกิจ ทุ่มเท และพยายามทำงาน รวมถึงเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถ และความตั้งใจ ทุ่มเททำงานของพนักงานแต่ละคน จะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ยุติธรรม และเท่าเทียมกันภายในองค์กร

3) โอกาสและความก้าวหน้า (Promotion Opportunity) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เข้าร่วมฝึกอบรมเพิ่มทักษะความสามารถ และพึงพอใจในโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยการพิจารณาด้วยความยุติธรรม ยึดหลักตามผลงานความสามารถ

4) หัวหน้างาน (Supervisor) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานต้องมีทักษะความสามารถในระดับดี สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และออกการบังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

5) เพื่อนร่วมงาน (Coworker) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากบรรยากาศในการทำงาน ต้องมีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษาระหว่างกันและต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

### 2.3.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของ HERZBERG (Herzberg's Two-Factor Theory)

แนวคิดของ Frederick Herzberg ที่กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานที่จะประกอบ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่ถ้ามีจะทำให้ลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัย (อัญญรัตน์ ไชยศิริ, 2555: 4-8) รายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องงาน เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะเป็นผลต่อแรงจูงใจ และทำให้พนักงานมีความคิดในการปฏิบัติงานไปในทางที่ดี ซึ่งจะประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จ ผ่านการนำความสามารถที่มีเข้าจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงต้องมีวิธีที่สามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่น การนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โอกาสในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน

1.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับวิธีการแสดงออกหรือได้รับกำลังใจจากบุคคลรอบข้างที่บ่งบอกได้ถึงการยอมรับในทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ได้รับคำกล่าวชื่นชมความสามารถจากภายในองค์กร การแสดงออกจากกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานที่เป็นการบอกถึงความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

1.3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ เมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ เป็นผลงานที่ได้รับการยอมรับ ต้องได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งไปยังระดับที่สูงขึ้น หรือการได้รับโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง ด้วยการศึกษาความรู้เพิ่มเติม เช่น โอกาสได้เข้าสู่การอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เป็นต้น

1.4) ลักษณะงานที่ท้าทาย (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องเป็นงานที่มีความถนัดตรงตามความสามารถหรือมีความท้าทาย และต้องใช้ความคิด ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยต้องได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน และงานได้รับต้องที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

1.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ งานที่ได้รับมอบหมาย หรือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จะต้องไม่มีการควบคุมในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป เช่น ได้รับความไว้วางใจมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยมีปริมาณงานที่มีความเหมาะสม รวมถึงการได้รับผิดชอบในงานสำคัญ เป็นต้น

2) ปัจจัยที่ถ้ามีจะทำให้ลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นจะต้องได้รับ ซึ่งถ้าไม่มีหรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่เมื่อได้รับแล้ว ไม่ได้หมายความว่า จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

2.1) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ วิธีในการดำเนินงานของบริษัทในด้านต่าง ๆ และการสื่อสารหรือติดต่อกัน ภายใน เช่น กฎระเบียบข้อบังคับ การควบคุมดูแลพนักงาน ขั้นตอนการทำงาน รูปแบบการบริหารงานขององค์กร ต้องมีความเป็นธรรมในทุกด้าน แบ่งงานไม่ซับซ้อน ซึ่งทั้งหมดต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ผู้บังคับบัญชาต้องมีระดับความสามารถการบริหารงาน การบังคับบัญชาต้องมีลักษณะที่มีความยุติธรรม ทั้งการแบ่งงานและกระจายงาน การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน และต้องควบคุมงาน สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) คือ ความสามารถ ความเข้าใจที่จะทำงานร่วมกัน แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการสื่อสารทั้งกิริยา หรือวาจาที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น การได้รับความช่วยเหลือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ รวมถึงความสนิทสนม และความจริงใจที่มีต่อกัน

2.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันระหว่างกัน การสื่อสารระหว่างกันไม่ว่าจะเป็น กิริยาหรือวาจา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6) ตำแหน่งงาน (Status) คือ การเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่ มีเกียรติและศักดิ์ศรี หรือได้รับตำแหน่งงานที่มีการยอมรับ และมีความสำคัญต่อ องค์กร เป็นต้น

2.7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ การที่พนักงานสามารถ รับรู้ถึงมั่นคงในการปฏิบัติงาน ที่จะมีความยั่งยืนในหน้าที่การงาน พร้อมความรู้สึกมั่นคงในภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กร

2.8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่เป็นผลกระทบต่อชีวิต ส่วนตัวจากการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ได้แก่ ระดับความสะดวกสบายในการเดินทาง มาปฏิบัติงาน สภาพการใช้ชีวิตในสังคม ความเครียด เป็นต้น

2.9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทาง กายภาพในสถานที่ปฏิบัติงานที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทั้งเรื่องระดับของเสียง แสง อุณหภูมิ รวมถึงจำนวนชั่วโมงการทำงาน

2.10) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนจากการทำงานของพนักงานจะได้รับจากองค์กร ผ่านรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในระดับที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิด หรือเป็นผลตอบแทนประเภทอื่นในรูปแบบสวัสดิการ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันชีวิตและประกันสุขภาพ พักร้อน ซึ่งจะมีรูปแบบแตกต่างกันไปตาม แต่ละองค์กร

จากแนวคิดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรข้างต้นทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงปัจจัย ในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรพึงกระทำ หรือเสนอให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจ และเป็น แรงจูงใจให้พนักงานมีแนวคิดที่จะคงอยู่กับองค์กรได้อย่างราบรื่น และเต็มใจ ทুম่บทบาทปฏิบัติงาน ให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรต้องจัดการให้ครบทุกด้านของพนักงาน ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ภาพรวมขององค์กร และการปฏิบัติงานโดยตรง รวมไปถึงส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิต

ส่วนตัว โดยทั้งหมดต้องบริหารจัดการด้วยหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม ซึ่งจากแนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาสามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านที่เกี่ยวกับองค์การ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากับการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง การพัฒนาความรู้ความสามารถ และความมั่นคงในหน้าที่การงาน นโยบายและกฎระเบียบในการทำงานที่ต้องแสดงถึงความชัดเจนและยุติธรรม

2) ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน หมายถึง ลักษณะงานที่แสดงถึงการใช้ความรู้ความสามารถที่มี ความยากง่าย ความสำคัญของงานที่ได้รับและจำนวนของงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3) ด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ทั้งเพื่อนร่วมงานในความร่วมมือทำงาน หัวหน้างานในการบังคับบัญชา ให้คำแนะนำ มอบหมายงานอย่างเหมาะสม และผู้บริหารในความใส่ใจต่อพนักงานระดับล่าง การสื่อสาร และการบริหารที่มีแนวทางชัดเจน ทั้งถึงและยุติธรรม

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนพร ปทุมรังสรรค์ (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย และศึกษาว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้นมีน้ำหนักความสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรที่แตกต่างกันหรือไม่ ผ่านการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 227 คน และวิเคราะห์ผลวิธีทางสถิติ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจออนไลน์นั้น พบว่า 1) ความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างนั้นอยู่ในระดับที่สูง ยกเว้นความพึงพอใจในด้านของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการคงอยู่ในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับที่สูง 3) ปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มประชากรคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

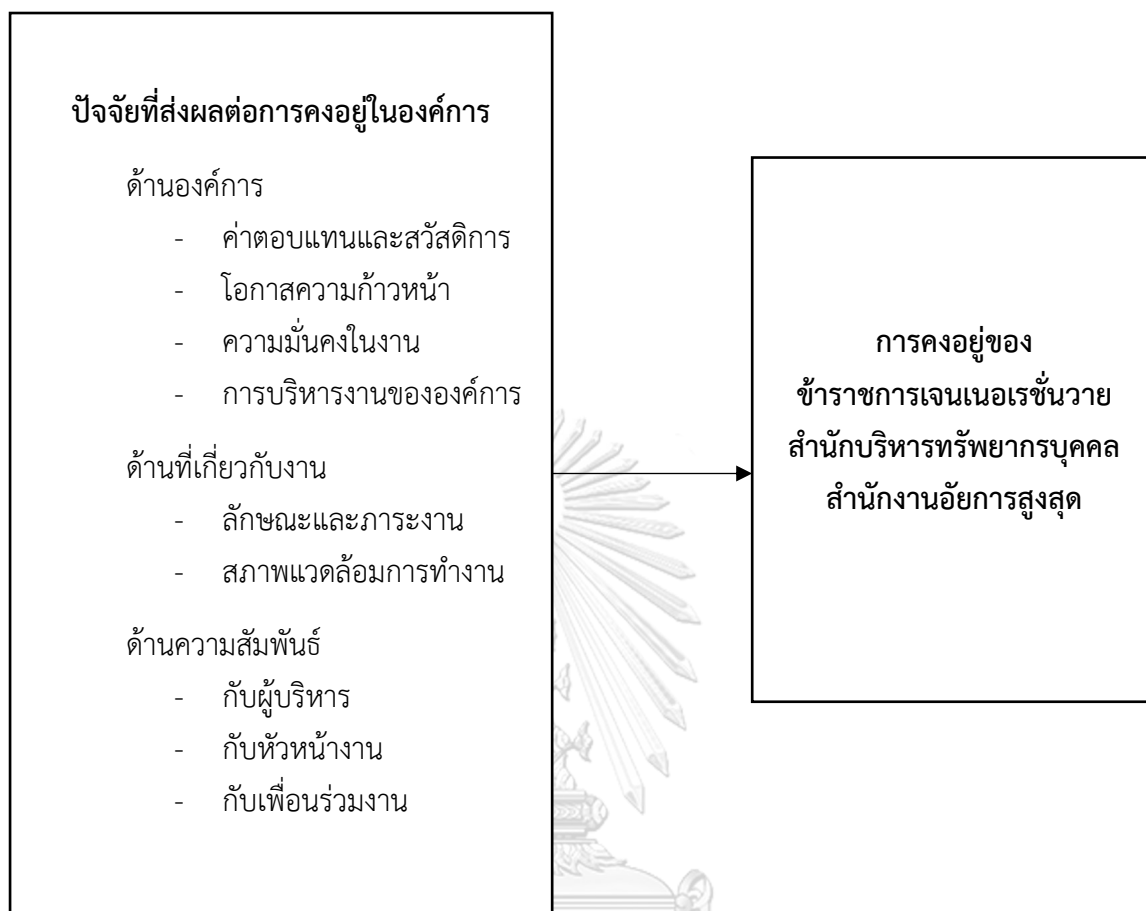
ภูวนัย อินจาด (2564) ได้ศึกษาการรักษาพนักงานสอบสวนหญิงให้อยู่ในตำแหน่งงานกรณีศึกษา : พนักงานสอบสวนหญิงที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนหญิงในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและความท้าทายที่พนักงานสอบสวนหญิงเผชิญ

รวมถึงแนวทางรักษาพนักงานสอบสวนหญิงในตำแหน่ง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่และอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนหญิง คือ การปรับใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความเครียดและความกดดันจากการทำงาน การขาดการสนับสนุนในการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานของพนักงานสอบสวนหญิง ส่วนผลการศึกษาแนวทางการแก้ปัญหา คือ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้น หมั่นสอบถามถึงปัญหาต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้การสนับสนุนและร่วมกันแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เพียงพอ รวมถึงการปรับตัวให้พร้อมกับการทำงานอยู่เสมอ พร้อมนำข้อเสนอแนะของพนักงานสอบสวนหญิงที่เคยปฏิบัติหน้าที่มาก่อนมาปรับใช้ เช่น พิจารณาให้พนักงานสอบสวนหญิงเข้าไปอบรมก่อนเป็นลำดับแรกในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

ชุตินันท์ แสงทับ (2563) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจเลือกอาชีพและการปรับตัวด้านการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากรเจเนเรชันวาย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการรับราชการ กระบวนการตัดสินใจเลือกอาชีพ พฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานภายใต้ระบบราชการของข้าราชการเจเนเรชันวาย (GEN Y) กรมศุลกากร โดยใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า การพิจารณาถึงความเป็นหน่วยงานราชการที่ทันสมัยทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบการทำงานบุคลากรคนรุ่นใหม่ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของหน่วยงานต่อภารกิจด้านเศรษฐกิจของประเทศ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกอาชีพราชการในกรมศุลกากรของข้าราชการเจเนเรชันวาย ส่วนเรื่อง การปรับตัวด้านการทำงานของข้าราชการเจเนเรชันวาย พบว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีการเปิดกว้าง ส่งผลให้การปรับตัวไปเป็นอย่างราบรื่น การปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการต่างรุ่นมีคุณภาพและร่วมมือกันทำงานได้เป็นอย่างดี



## 2.5 กรอบแนวคิด



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง การรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกวิธีศึกษาเป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 กลุ่มประชากรและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรของการศึกษาค้างนี้ คือ ข้าราชการธรรการที่ปฏิบัติราชการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีช่วงอายุอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดในระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2540 โดยในปัจจุบัน มีข้าราชการธรรการอยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 37 ราย จากข้าราชการธรรการที่ปฏิบัติราชการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดทั้งหมดจำนวน 48 ราย โดยสามารถแบ่งข้าราชการธรรการได้ 2 ประเภท ดังนี้

1) ประเภทวิชาการ ทั้งหมด 32 คน แบ่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน ระดับชำนาญการ จำนวน 6 คน และระดับปฏิบัติการจำนวน 25 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2566)

2) ประเภททั่วไป ทั้งหมด 5 คน แบ่งเป็นระดับชำนาญงาน 1 คน และระดับปฏิบัติงาน 4 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2566)

ส่วนเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ดำเนินการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposeful Random Sampling) เป็นวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม แต่เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามวัตถุประสงค์และมีขนาดใหญ่เกินความสามารถที่จะรวบรวมทั้งหมดได้ (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนธ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559: 40) โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการคัดเลือกแบบสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความชัดเจนตามหัวข้อในการศึกษา ที่เป็นกลุ่มข้าราชการที่มีช่วงอายุอยู่ในช่วงเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งอาจพิจารณาเพิ่มเติมจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานภายในองค์กรหนึ่งปีขึ้นไป ซึ่งจะมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และต้องมีความสะดวกในการให้ข้อมูล โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายทั้งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป รวมจำนวน 10 คน

### 3.2 แหล่งที่มาของข้อมูล

เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลที่จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์การของข้าราชการธรรมาภิบาล และลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจะใช้การเก็บข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รายละเอียดดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการธรรมาภิบาลในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดที่อยู่ในช่วงกลุ่มวัยเจนเนอเรชั่นวาย เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลที่จะนำมาประกอบการวิเคราะห์ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัจจัยที่นำไปสู่การคงอยู่ในองค์การ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ ดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านเอกสารทางราชการ ได้แก่ ระเบียบประกาศ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด รวมไปถึงเอกสารที่แสดงถึงแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย แนวคิดการคงอยู่ในองค์การ และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ 2 ส่วน ดังนี้

1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ศึกษาจากเอกสารทางราชการ เช่น พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งส่วนหน่วยงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในสำนักงานอัยการสูงสุด ระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสำนักงานอัยการสูงสุด ระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยการโยกย้าย การย้ายและการเลื่อน ประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบริหารงานบุคคล เช่น หลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินข้าราชการธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ รวมไปถึงอำนาจหน้าที่ ภารกิจ ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์ (Interview) โดยใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) คือ การสัมภาษณ์ที่มีการวางชุดคำถามในประเด็นหลักไว้ล่วงหน้าอย่างกว้าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมในขณะที่สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2564: 2) ทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นในมุมมองต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในประเด็นคำตอบยิ่งขึ้น โดยในส่วนแรกเป็นประเด็นคำถามตั้งแต่ข้อมูลทั่วไป ประวัติการทำงาน

ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ประเด็นคำถามในปัจจัยแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องในการคงอยู่ในองค์กร สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน พร้อมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะที่ต้องการ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) หมายถึง ตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ เริ่มจากการจัดข้อมูลให้อยู่เป็นเรื่องเดียวกันให้มีความสะดวกและง่ายต่อการนำไปวิเคราะห์ หลังจากนั้นเป็นกำหนดรหัสของข้อมูล (Coding) หรือการพิจารณาข้อมูลว่าเป็นเรื่องใด และใช้คำหลักซึ่งอาจมีลักษณะเป็นวลีหรือข้อความหนึ่งมาแทนข้อมูลที่บันทึกไว้ เพื่อนำไปสู่การเชื่อมโยงคำหลักเข้าด้วยกันเป็นประโยคหรือข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์กัน (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2555: 6) การศึกษาครั้งนี้ จะนำข้อมูลที่บันทึกมาจากการสัมภาษณ์ในแต่ละส่วนคำถาม ผ่านการจัดระเบียบมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรม และมีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) นำข้อมูลที่บันทึกได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละคำถาม มาจัดหมวดหมู่ในประเด็นต่าง ๆ
- 2) กำหนดรหัสข้อมูล (Coding) วิเคราะห์ตีความข้อมูล โดยการนำคำหลักหรือวลีที่แสดงถึงความหมายของข้อมูลที่ได้เก็บบันทึกมา
- 3) สร้างข้อสรุปชั่วคราว การเชื่อมโยงนำคำหลักหรือวลีที่กำหนดมาได้จากข้อมูลที่เก็บบันทึกมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นบันทึกมาได้ ซึ่งมีรายละเอียดจำนวนมากนั้น ถูกลดทอนหรือตัดทิ้ง ให้เหลือเฉพาะประเด็นที่สำคัญ ซึ่งทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนมากขึ้น
- 4) สร้างบทสรุป การตีความเชื่อมโยงจากข้อสรุปชั่วคราว นำไปสู่ข้อสรุปปัจจัยในการคงอยู่ในองค์กร และประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการตอบคำถามวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการศึกษา เรื่อง การรักษาข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายให้คงอยู่กับองค์การกรณีศึกษา สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์การ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการรักษาข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์การ โดยการศึกษาในครั้งนี้ได้กำหนดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ (Interview) จากข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติราชการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 10 คน และศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้อง สามารถแบ่งประเด็นได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ลักษณะของปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเงินเนอเรชั่นวายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

##### 4.1.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการเงินเนอเรชั่นวายพบว่า ค่าตอบแทน ในส่วนของเงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่น ๆ จะต้องอยู่ในระดับที่เพียงพอกับการครองชีพในปัจจุบัน ตามสถานการณ์เศรษฐกิจที่ราคาสินค้า บริการปรับตัวสูงขึ้น และสามารถรักษาความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

และถึงแม้ข้าราชการเงินเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีความพึงพอใจในระดับหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ตามระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. ๒๕๕๔ ที่เป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต รักษาความลับทางคดี และส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่จากที่ตั้งของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่สูงดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ควรปรับอัตราค่าตอบแทนของข้าราชการตุลาการเพิ่มขึ้น ปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้นมาก แต่อัตราค่าตอบแทนยังไม่

สอดคล้องกับเศรษฐกิจปัจจุบัน พี่นะต้องให้ทั้งพ่อแม่ ทั้งหลาน  
เงินเดือนเข้ามาก็จะหมดแล้ว ทำงานเหนื่อยๆ อยากรจะเหลือเก็บไว้  
เป็นรางวัลกับตัวเองบ้าง ก็ไม่พอแล้ว”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 1)

“...คำตอบแทนเงินเดือน ส่วนตัวถือว่าดีกว่าหน่วยงานราชการอื่น  
ที่ไม่มีคำตอบแทนพิเศษ ถึงหน่วยงานจะมีคำตอบแทนพิเศษให้  
แต่ถ้าเรามาปฏิบัติราชการในส่วนกลางที่มีค่าครองชีพสูง พอจ่าย  
แค่ค่าใช้จ่ายประจำ เพราะฉะนั้นก็ยังไม่เพียงพอต่อการใช้ชีวิตให้  
สามารถมีชีวิตที่อยู่ได้ ”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 4)

“...คิดว่าคำตอบแทนพิเศษของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นสิ่งที่  
ดึงดูดให้ยังคงอยู่ แต่ก็คงต้องเพิ่มจะเป็นส่วนของเงินเดือนหรือ  
คำตอบแทนให้มากขึ้น เพราะค่าใช้จ่ายที่มันเพิ่มขึ้น เช่น ดอกเบี้ย  
บ้านที่ผ่อนอยู่ก็ขึ้นมาตลอด”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 5)

“...ต้องการให้เพียงพอกับการใช้ชีวิตในปัจจุบัน ที่รับอยู่ก็อยู่ใน  
ระดับที่พอใจ เพราะมีคำตอบแทนพิเศษที่เพิ่มจากเงินเดือน แต่ถ้า  
ได้เพิ่มกว่านั้นก็คิดว่าคงเป็นเงินเก็บไว้เที่ยว พักผ่อนได้มากขึ้น”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 9)

ส่วนด้านสวัสดิการ จากการสอบถามพบว่าอยู่ในลักษณะคล้ายกัน ที่ต้องการ  
ให้มีความหลากหลาย ที่จะสามารถช่วยเหลือการใช้ชีวิตให้ดีขึ้น เช่น การอำนวยความสะดวกเรื่อง  
ที่พักหรือการเดินทาง เรื่องสุขภาพ ที่ต้องการวัคซีนรักษาโรค สถานที่ออกกำลังกาย ตามตัวอย่าง  
บทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...หน่วยงานควรมีสวัสดิการที่หลากหลายขึ้น เช่น มีฟิตเนสให้  
บุคลากร ฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ฟรี เงินกู้ปลอดดอกเบี้ย รถรับส่ง  
พนักงาน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 1)

“...ส่วนสวัสดิการควรเพิ่มการรักษาโรคร้ายที่เกิดใหม่ และแบบอย่างพื้นที่บรรจุใหม่และบ้านอยู่ต่างจังหวัด ควรเพิ่มสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยจากเดิมที่มีอยู่ให้เพียงพอกับข้าราชการส่วนกลาง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 2)

“...ควรได้รับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน สวัสดิการก็เหมือนกัน ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม มีหลากหลายขึ้น กิจกรรมนอกเหนือจากงาน สนามกีฬาให้ใช้ฟรี พร้อมมีคนมาสอนเป็นคลาส เวลายื่นเลิกงาน รถติด ก็ออกกำลังรอไปก่อนได้ สุขภาพได้ดีขึ้นด้วย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 8)

“...ต้องเป็นค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ประจำ แบบที่เป็นอยู่ มีค่าตอบแทนเพิ่มที่มาช่วยในการใช้จ่ายประจำวัน แต่องค์กรควรต้องเพิ่มสวัสดิการ เช่น มีรถรับ-ส่ง สำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 10)

โดยสำนักงานอัยการสูงสุด ปัจจุบันมีสวัสดิการที่อยู่ในรูปแบบคล้ายคลึงกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินการศึกษาบุตร วันลา บำเหน็จบำนาญ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เงินปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ และยังมีส่วนที่เป็นประโยชน์เกื้อกูล เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ เงินตอบแทนปฏิบัติงานนอกเวลา รลาราชการ โทรศัพท์ราชการ เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของราชการถือว่าเป็นส่วนที่เป็นแรงจูงใจในการเลือกรับราชการ

#### 4.1.2 โอกาสและความก้าวหน้า

จากการสัมภาษณ์พบว่า ต้องมีลักษณะที่มีความชัดเจนในตำแหน่งของและบุคคลมองเห็นถึงแผนในแต่ละขั้นตอน ที่จะทำให้มีความรู้ความสามารถเพื่อจะนำไปเป็นฐานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เติบโตขึ้น และมองเห็นถึงโอกาสที่จะเติบโตไปได้ พร้อมทั้งให้ความสนใจกับความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นไปตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ควรมีตำแหน่งงานและกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการเติบโตของคนในสำนัก ควรมีการแบ่งเส้นทางให้ชัดเจนให้เรามองเห็นโอกาสและสามารถตัดสินใจได้ตามความต้องการ”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 2)

“...ต้องมีจำนวนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ที่จะรองรับข้าราชการในสำนักให้ก้าวหน้าได้ อย่างเช่น ระดับเชี่ยวชาญ เพื่อดึงดูดให้สามารถก้าวหน้าอยู่ที่เดิมได้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 5)

“...ต้องเปิดโอกาสให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้มีความสามารถในนักทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ไปเรียนรู้สายงานอื่นจะได้เติบโตก้าวหน้าในทางผู้บริหารได้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 10)

ภายใต้ระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยการโยกย้าย การย้าย และการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2565 สำนักงานอัยการสูงสุด มีประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ลงวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2566 ที่เป็นหลักฐานที่แสดงถึงขั้นตอนความก้าวหน้าของข้าราชการไปในแต่ละระดับ และสำหรับการหมุนเวียนงาน ที่จะทำให้ข้าราชการธุรการมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถนำไปต่อยอดเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานข้างหน้า ภายในสำนักงานอัยการสูงสุดได้ให้ความสนใจในส่วนนี้ ได้กำหนดให้มีการโยกย้ายเพื่อหมุนเวียนงานสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการอยู่ในสำนักงานเดียวกันเป็นไปตามที่กำหนด ตามประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่อง หลักเกณฑ์การโยกย้ายเพื่อประโยชน์ทางราชการ และเพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพและประสบการณ์ของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2565



อีกทั้งโดยกระบวนการทั้งหมดที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการก้าวหน้า จะต้องอยู่ภายใต้การดำเนินการอย่างยุติธรรม เท่าเทียมกันทุกคน เป็นไปตามระบบความสามารถของแต่ละคน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...หน่วยงานควรกำหนด *career path* ของแต่ละตำแหน่งให้มีความชัดเจน ให้มองเห็นอนาคตของตนเอง แต่ละคนจะได้มีกำลังใจในการทำงาน ต้องส่งเสริมให้คนที่มีความรู้ความสามารถ ได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งในสำนักงานที่เขาอยู่ โดยเฉพาะตำแหน่งเฉพาะด้านเหมือนเรา ไม่ใช่ถึงเวลาก็รับโอนคนอื่นมานั่งแทน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 1)

“...ควรมีการวางแผนก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ไม่ใช่วางแผนให้เฉพาะบุคคล”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 6)

“...ความก้าวหน้าในสายงานควรจะสามารถเติบโตได้ด้วยผลงาน การสอบตามความสามารถที่เราจะสามารถไปได้ ทำงานก็เต็มที่ แต่สุดท้ายตำแหน่งไปได้กับคนที่เขาวางให้ไว้แล้ว ส่วนเราก็รอต่อไป แล้วเราจะทำเต็มที่ไปทำไม”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 7)

#### 4.1.3 ความมั่นคงในงาน

จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในระดับความมั่นคงในงาน ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุด ที่จะมีรายได้ประจำ จากความเป็นหน่วยงานราชการของไทย ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการคงอยู่ในสำนักงานอัยการสูงสุด ดังบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...มีความมั่นคง เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ และในงานที่ทำอยู่ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสำนักงานก็เป็นส่วนงานที่จำเป็น และต้องมีอยู่แล้ว”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 5)

“...ต้องการความมั่นคงในการทำงานสูง ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นราชการก็ทำให้มีความมั่นใจในเรื่องนี้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 8)

“...เนื่องจากเป็นองค์กรของราชการ จึงมีความมั่นคงสูง ขอเพียงมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 9)

อีกทั้งยังต้องการวิธีการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงมั่นคงในหน้าที่และตำแหน่ง ถึงแม้จะมีความเข้าใจในความมั่นคงของการรับราชการ ที่มีความมั่นคงสูงกว่าองค์กรเอกชนอื่น และมองถึงความหลากหลายทางความสามารถที่จะต้องมี ที่องค์กรต้องวางแผนให้แต่ละบุคคลเพื่อเป็นฐานความรู้ที่จะรองรับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ปัจจุบันงานของเราก็มั่นคง เพราะเป็นราชการอยู่แล้ว มีรายได้แน่นอนทุก ๆ เดือน แต่อาจจะปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลายขึ้น จะได้ทำเป็นหลาย ๆ ด้าน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“...จากการทำงานที่เป็นราชการ มันมีความมั่นคงอยู่แล้ว แต่เมื่อทำงานจนชำนาญด้านหนึ่งแล้ว ควรจะมีทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงงานที่จะเกิดในอนาคตเสมอ และควรมีแผนรับมือการที่จะถูกเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรด้วย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 2)

“...สำนักงานอัยการสูงสุดก็เป็นหน่วยงานราชการ ก็ได้รับความมั่นคงอยู่แล้ว คิดว่าไม่ต่งงานง่าย ๆ แต่หน่วยงานอาจจะต้องเพิ่มวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่ปัจจุบันนี้รุนแรงว้าย อย่างเช่น โควิดที่ผ่านมา”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

#### 4.1.4 การบริหารขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ต้องสื่อสาร สร้างความชัดเจนให้เห็นในทุกการบริหารงาน ทั้งการมอบหมายงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ ให้เป็นระเบียบ ง่ายต่อการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการ พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนา นำระบบเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องสร้างความชัดเจนในทุกกระบวนการ มีการสื่อสารเป็นแนวทางเดียวกัน เข้าใจตรงกัน เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดความเข้าใจผิด และกระบวนการไม่ควรซับซ้อนเกินความจำเป็น ต้องลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงบ้าง นำเทคโนโลยีมาใช้ จะได้รวดเร็วขึ้น การแบ่งงานที่เท่าเทียมกัน ใช้คนให้ถูกกับงาน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 2)

“...เป็นการบริหารที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่เยอะซับซ้อนเกินไป ไม่ให้เกิดความซับซ้อน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 7)

รวมถึงต้องมีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึง และสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...อยากให้เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับผู้บริหารมากขึ้น เพื่อท่านจะได้เอาข้อมูลไปปรับปรุง”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 1)

“...ต้องมีช่องทางในการที่จะสามารถบ่งบอกถึงความพึงพอใจ ไม่พอใจในการทำงานในปัจจุบัน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 2)

และยังต้องการการดำเนินงานที่เท่าเทียมกันภายในองค์กร ภายใต้องค์กรที่ประกอบด้วยข้าราชการหลายประเภท องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...หน่วยงานต้องส่งเสริมข้าราชการทุกประเภทในสำนักงาน ต้องสนับสนุนให้ความสำคัญทั้งอัยการและตุลาการ เวลาทำงาน กระบวนการต้องให้มีมาตรฐาน ไม่ใช่ถ้าเป็นอัยการส่งเรื่องมา ทำได้เร็ว แต่ตุลาการกลับทำได้ช้า”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 9)

สำหรับการดำเนินงานของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ที่เป็นองค์การทางราชการ จะต้องดำเนินการโดยมีกฎหมายรับรอง เป็นการกำหนดว่าสามารถ ดำเนินการเรื่องอะไรบ้าง ดำเนินการอย่างไร เช่น การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การพิจารณาโยกย้าย การเลื่อนระดับ การบรรจุรับราชการ ต่างก็มีการกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน

#### 4.2 ลักษณะของปัจจัยด้านที่เกี่ยวกับงานที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวาย ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

##### 4.2.1 ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ลักษณะงานต้องตรงตาม ตำแหน่งหน้าที่ มีความเหมาะสมกับระดับ งานไม่มีความซ้ำซ้อน และที่สำคัญผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานต้องมีคุณค่า ที่ปฏิบัติจากความสามารถของแต่ละบุคคล และได้รับมาอย่างเท่าเทียม ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...ต้องได้รับงานที่เท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมกลุ่มงานกัน และดูถึง เหมาะสมกับตำแหน่งของแต่ละคน โดยต้องเป็นที่ดูประโยชน์ ทำไปแล้วไม่รู้สึกเสียเปล่า มีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่งานที่รู้สึกจะทำไปแล้วไม่เกิดประโยชน์กับใคร”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 2)

“...ควรได้รับการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของเรา ไม่ยากหรือง่ายเกินไปจนไม่มีประโยชน์ ประโยชน์ รู้สึกถึงบางงานในกลุ่มที่ยังจำเป็นต้องทำ ไม่ยากหรืออก แต่วิธีการทำมีหลายขั้นตอน”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

“...JD ต้องมีความชัดเจน ไม่เอางานที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาบอหมาย หัวหน้าหรือผู้บริหารเหนือขึ้นไปจะต้องทราบเรื่องงานและต้องแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของเรื่องงานให้ได้ก่อน ไม่ใช่รับงานมาเพิ่ม หรือคิดกำหนดนโยบายมาเพิ่ม เพราะท้ายที่สุดคนที่ต้องมาปฏิบัติ นั้น ก็คือคนปฏิบัติที่อยู่ระดับล่างที่จะต้องมานั่งทำ ไม่ใช่คนระดับนโยบายหรือคนรับนโยบาย”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นวายคนที่ 4)

“...ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ไม่มอบงานที่เกินความจำเป็นที่ไม่มีประโยชน์ เพื่อให้งานในหน้าที่รับผิดชอบหลักเสร็จตามเวลา”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นวายคนที่ 8)

สำหรับงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของข้าราชการธรรมาภิบาล สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นงานที่มีขั้นตอน กระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนระดับ เงินเดือนค่าตอบแทน โยกย้าย เป็นต้น ซึ่งภายในองค์กรได้แบ่งกลุ่มงานไปตามแต่ละกระบวนการของงานทรัพยากรบุคคล เช่น กลุ่มสรรหา กลุ่มโครงสร้างอัตราค่าจ้าง เป็นต้น ซึ่งข้าราชการภายในกลุ่มงานต่างต้องรับผิดชอบไปตามหน้าที่ภารกิจของกลุ่มงาน

#### 4.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ พบเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ทางกายภาพ สถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมในด้านของพื้นที่ สำหรับการปฏิบัติงาน ด้านขนาด อากาศ แสง และความปลอดภัย ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และสะดวกในการปฏิบัติงาน และยังต้องมีพื้นที่ที่สามารถผ่อนคลายจากการทำงาน

รวมถึงอุปกรณ์จะต้องมีให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ไม่กีดขวางการใช้งาน อุปกรณ์ที่มีความทันสมัย และยังใช้งานได้ดี ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ไม่เป็นอุปสรรคต่อนโยบายที่มอบหมาย ตามบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ห้องทำงานต้องมีพื้นที่กว้างเพียงพอ อย่างงานพี่ที่เอกสารเยอะ ต้องใช้พื้นที่ และต้องดูสะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงไฟสว่าง

เพียงพอ แล้วก็ควรมีพื้นที่ให้ผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานบ้าง หรือพวกอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยมากขึ้น เช่น ที่ปัจจุบันผู้บริหารส่งเสริมระบบ paperless ก็ต้องมี tablet notebook ให้ใช้งาน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

“...อยากได้พื้นที่ในห้องทำงานที่กว้างหน่อย สามารถไว้เอกสารได้เยอะ เพราะงานบุคคลมันมีเอกสารเยอะ และก็จะได้รองรับการทำกิจกรรมภายในสำนักได้ อุปกรณ์ในการทำงานต้องช่วยให้การทำงานสะดวกสบายขึ้น...”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 5)

“...ต้องการพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย มีพื้นที่ในการผ่อนคลายจากการทำงานบ้าง อุปกรณ์ก็ต้องดี เครื่องถ่ายเอกสาร แบบไม่ใช่ใช้ไปเรียกช่างมาซ่อมไป”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 7)

“...สภาพแวดล้อมของพื้นที่ห้องทำงาน ควรมีพื้นที่ให้เพียงพอในการเก็บเอกสาร ตอนนี้อยู่กันแบบแยกห้องของแต่ละกลุ่ม อยากให้เป็นพื้นที่เดียวกันของสำนัก แต่ละกลุ่มงานสามารถติดต่อประสานงานกันได้ง่าย ส่วนอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต้องทันสมัย รองรับการทำงาน เช่น ภายในกลุ่มงานควรมี tablet notebook ประจำกลุ่ม”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 10)

และประเด็นทางด้านที่ไม่สามารถจับต้องได้ สภาวะทางจิต ทักษะคิดของผู้ที่อยู่รวมที่ปฏิบัติงาน จะต้องส่งเสริมให้การทำงานไปในทิศทางที่ดี ไม่ส่งผลต่อความเครียด หรือได้รับสุขภาพจิตที่ไม่ดี ตามบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...อาจจะต้องมีกิจกรรมที่ผ่อนคลายทำร่วมกันระหว่างคนใน  
สำนัก ที่มันอาจจะช่วยสร้างความสามัคคี ความรักระหว่างกันได้  
ด้วย ทำให้เมื่อต้องทำงานร่วมกัน ก็จะทำให้งานสำเร็จง่ายขึ้น”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

“...ปัจจัยเรื่องคนที่ทำงานอยู่ด้วยกัน ทั้งเพื่อน และผู้บริหาร ต้อง  
เข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมช่วยเหลืออยู่เสมอ”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

### 4.3 ลักษณะของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ของข้าราชการ เงินเนอเรชั่นวายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

#### 4.3.1 ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง พร้อมทั้งมีวาทีศิลป์  
ในการพูด ต้องอธิบายในสิ่งที่ต้องการให้เกิด อธิบายถึงเหตุผลในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปให้ทุกคน  
ในองค์กรเข้าใจ พร้อมทั้งต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี เปิดช่องให้มีการแสดงความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา  
และต้องรับฟังอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้  
นำไปปรับปรุงการสั่งการงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ต้องสร้างขวัญ  
และกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น สนับสนุนเรื่อง  
ค่าตอบแทน สวัสดิการ เส้นทางความก้าวหน้าให้มันดีขึ้นเรื่อย ๆ  
และต้องเป็นตัวอย่างที่ดี หรือเวลามีปัญหาต้องช่วยแก้ไขปัญหาได้  
ดี ไม่ซ้ำเติม แต่ให้กำลังใจและให้คำแนะนำ”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

“...ต้องรับฟังเสียงคนปฏิบัติให้มากกว่านี้ ดีกว่าไปรับฟังคนรับ  
นโยบายมาสั่งการต่อ หรือฟังเสียงแค่ไม่กี่คน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 4)

“...ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ  
ต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน ต้องการให้ทำอะไร ทำเพื่ออะไร

และทำให้สำเร็จอย่างไร และเวลาจะทำอะไรให้ถึงผลกระทบ ก่อน เหมือนเวลาจะเปลี่ยนงานที่ปฏิบัติต้องอธิบายสิ่งที่เขาจะได้รับ ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าทำผิดถึงถูกปรับเปลี่ยน มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะได้ช่วยเหลือเมื่องานไม่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการให้กำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 6)

“...เราสามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้ผู้บริหารรับทราบได้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 8)

และต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในกระบวนการของงานในองค์การ มีวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาและรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการ ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงาน ที่เหมือนกัน มีความคิดไม่ยึดติดกับระบบงานจนทำให้เกิด ความล่าช้า มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองผลของงานมากกว่าขั้นตอน ต้องเข้าใจระบบงานอย่างแท้จริง ไม่วางแผนให้ที่ยุ้งยากซับซ้อน เกินความจำเป็น”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 2)

“...พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น และจัดวางระบบที่ชัดเจน ลดความยุ่งยาก ในการปฏิบัติงานของคนทำงาน พร้อมมีการสื่อสาร ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

“...ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่นำเสนอ มีบุคลิก ที่เข้าถึงได้ง่าย และต้องบริหารอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และความถูกต้อง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 10)



#### 4.3.2 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

จากการเก็บข้อมูล พบว่า หัวหน้างานต้องมีความเข้าใจในกระบวนการงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แสดงความเป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา พร้อมรับฟัง แนวทางการทำงาน และต้องมีความยุติธรรมในกระบวนการทำงาน รวมถึงการมีบทบาทในการ ช่วยเหลือเรื่องทีนอกเหนือจากงาน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...หัวหน้าต้องกำกับดูแลการปฏิบัติงานของลูกน้องอย่างใกล้ชิด แต่ไม่ใช่สั่งหรือดุด่า ต้องใช้ความเป็นพี่เป็นน้อง คอยสอนงาน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กลั่นกรองงาน และคอยชี้แนะ แนวทางการทำงาน หรือต้องมีส่วนร่วมจัดทำแผนกับลูกน้องว่า จะทำอะไร อย่างไร รวมถึงต้องสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องงานได้ด้วย”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 1)

“...ต้องสามารถตัดสินใจได้ในทุกการเปลี่ยนแปลง สามารถ แก้ปัญหาเฉพาะได้ เป็นที่ปรึกษาที่ดี มีจิตใจที่เอื้อเพื่อแก่ลูกน้อง เข้าใจสถานการณ์ของลูกน้องแต่ละคน ต้องมอบหมายให้อย่าง เท่าเทียม เป็นกลางในทุกสถานการณ์ ต้องรับฟังความคิดเห็นที่ เห็นต่างได้ สามารถจัดการทำงานเป็นระบบ เป็นทีมได้ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่น่าอยู่ เป็นกันเอง”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 2)

“...เป็นผู้นำที่รับฟังและพร้อมให้คำปรึกษา พร้อมแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ รับผิดชอบดูแลงานในมือตัวเอง ไม่ไปรับงานที่เป็น การสร้างภาระให้กับลูกน้อง”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 3)

“...พร้อมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เวลารับนโยบายมาจาก ผู้บริหารต้องกลับมาบอกได้ถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ต้องการให้ ทำอะไร หัวหน้าต้องรู้ว่าแต่ละคนชำนาญด้านไหน ดึงศักยภาพ ของแต่ละคนมาใช้ ต้องอธิบายสิ่งที่สั่งปรับเปลี่ยน เพื่อไม่ทำให้

ลูกน้องรู้สึกจะทำผิด ต้องโน้มน้าวเข้าหา ทำอะไรให้เหมือนลงมือปฏิบัติไปด้วยกัน สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้เร็ว ต้องลงมาคลุกกับงานด้วยถ้ามีความจำเป็น ต้องทำให้เห็น”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 6)

“...มีความเข้าใจลักษณะภารกิจกลุ่มงาน ต้องยอมรับฟังสิ่งต่าง ๆ จากคนรอบข้าง และพร้อมแสดงออกเกี่ยวกับการรับผิดชอบร่วมกัน และช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาดูด้วยกัน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 10)

#### 4.3.3 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า เพื่อนร่วมงานจะต้องมีความรับผิดชอบในส่วนของตนเองให้ได้ และพร้อมช่วยกันทำงานเป็นทีมเมื่อเกิดปัญหาให้ร่วมกันแก้ไข อีกทั้งยังต้องมีแนวคิด วิธีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องมีมารยาทในการทำงานต่อกัน ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมี ทำให้ทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง ต้องคุยถึงวัตถุประสงค์การทำงานกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ใช้คำพูดสุภาพ อ่อนโยน ไม่เกี่ยงงาน ช่วยกันทำงานอย่างตั้งใจ ไม่เอาเปรียบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มีปัญหาต้องคุยกันให้เข้าใจ อย่างตอนเวลามีงานจัดสอบ ต้องใช้คนจากทุกกลุ่ม ทุกคนก็ควรรู้หน้าที่ของตัวเอง แต่ก็ต้องพร้อมเข้าช่วยเหลือคนอื่นเมื่อปัญหาเกิด”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 1)

“...ทำงานที่ตัวเองได้รับมาให้ได้ ไม่ให้มีผลกระทบกับเพื่อนร่วมงาน ไม่สร้างความเดือดร้อน ไม่ทำปัญหาเล็กให้กลายเป็นปัญหาใหญ่ แต่จะช่วยเหลือเพื่อนในเวลาที่เร่งด่วนและจำเป็นไม่เห็นแก่ตัว ต้องให้ความร่วมมือกับงานที่ได้มาเป็นกลุ่ม”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 2)

“...ต่างคนต้องต่างมีความเห็นใจซึ่งกันและกัน เวลามีงานหรือนโยบายเข้ามา ต้องมีการรับรู้ความเข้าใจที่เหมือนกัน และมีวิถีคิดแนวทางในการทำงานที่เป็นในทางเดียวกัน”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนที่ 4)

“...เพื่อนร่วมงานมีการพูดคุยเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อมีงานที่ต้องเร่งรีบ ควรปรึกษาพูดคุยกันและช่วยแบ่งกันทำงาน เพื่อให้ทำงานได้ทันเวลา ไม่มีข้อผิดพลาดหรือผิดน้อยลง”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนที่ 10)

#### 4.4 ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนในสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

##### 4.4.1 ความไม่เพียงพอของค่าตอบแทนสำหรับการใช้ชีวิตในกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ประเด็นที่ตั้งของสำนักงานที่มีแต่พื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่ส่งผลค่าครองชีพที่สูง ทำให้ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอในการใช้ชีวิต ประกอบกับความต้องการที่จะใช้ชีวิตกับครอบครัว ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...ถ้าหากมีโอกาสจะได้บรรจุในหน่วยงานที่ดีกว่า เช่น มีค่าตอบแทนที่ดีกว่า ก็คงลาออก”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนที่ 2)

“...สถานที่ปฏิบัติงานอยู่ไกลจากครอบครัว ทำให้อยากกลับไปอยู่หน่วยงานที่สามารถใกล้ชิดกับครอบครัวได้มากขึ้น หรือไปเจอหน่วยงานที่มีค่าตอบแทนพิเศษมากกว่าในปัจจุบัน”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนที่ 3)

“...การบรรจุแต่งตั้งในสถานที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความต้องการ ตั้งแต่แรก เพราะบางคนอยากอยู่บ้านหรือใกล้บ้าน ใกล้ครอบครัวมากที่สุด เพื่อจะได้ดูแลทั้งครอบครัวและมีงานที่ทำได้”

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นรายคนที่ 6)

“...บางคนสถานที่ทำงานอยู่ไกลบ้านพัก ปัญหาที่มีภาระต้องดูแลพ่อแม่ที่อยู่ต่างจังหวัด และถึงจะมีค่าตอบแทนพิเศษ แต่ยังมีหน่วยงานราชการอื่นที่มีค่าตอบแทนที่เยอะกว่า หากสอบไปได้ ก็อาจทำให้ลาออกได้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 9)

#### 4.4.2 สวัสดิการไม่เพียงพอและไม่หลากหลาย

สวัสดิการที่ได้จัดไว้ให้มีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร เช่น จำนวนที่พักของข้าราชการในส่วนกลางไม่เพียงพอ รวมไปถึงความหลากหลายของสวัสดิการที่จะช่วยสนับสนุนการใช้ชีวิตของข้าราชการที่มีลักษณะการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน เช่น สวัสดิการที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...หน่วยงานควรมีสวัสดิการที่หลากหลายขึ้น เช่น มีฟิตเนสให้บุคลากร ฉีดวัคซีนไข้หวัดใหญ่ฟรี เงินกู้ปลอดดอกเบี้ย รถรับส่งพนักงาน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 1)

“...สวัสดิการคิดว่าหน่วยงานยังขาดในเรื่องของที่พักอาศัยให้กับบุคลากร โดยเฉพาะส่วนกลาง ที่อยู่ในกรุงเทพฯ ถ้ามีก็จะช่วยเหลือค่าครองชีพไปได้ส่วนหนึ่ง ก็อาจจะควรให้เงินช่วยเหลือ จะจัดเป็นค่าช่วยเหลือครองชีพสำหรับข้าราชการในส่วนกลางก็ยิ่งดี”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 4)

“...สวัสดิการก็เหมือนกัน ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม มีหลากหลายขึ้น เช่น กิจกรรมนอกเหนือจากงาน สนามกีฬาให้ใช้ฟรี พร้อมมีคนมาสอนเป็นคลาส เวลาเย็นเลิกงาน รถติด ก็ออกกำลังรอก่อนได้ สุขภาพได้ดีขึ้นด้วย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 8)

#### 4.4.3 ความก้าวหน้าในอาชีพไม่ชัดเจน

ปัญหาจำนวนตำแหน่งในระดับสูงของตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลที่เป็นสายงานหลักในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนจำกัด และความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

“...ต้องมีจำนวนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ที่จะรองรับข้าราชการในสำนักให้ก้าวหน้าได้ อย่างเช่น ระดับเชี่ยวชาญ เพื่อดึงดูดให้สามารถก้าวหน้าอยู่ที่เดิมได้ บางทีเห็นตำแหน่งนักจัดฯ มีเยอะก็มีความคิดว่าเราจะขอย้ายไปเป็นนักจัดฯ คงมีโอกาสเติบโตได้มากกว่า”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 5)

“...ความก้าวหน้าในสายงานควรจะสามารถเติบโตได้ด้วยผลงาน การสอบตามความสามารถที่เราจะสามารถไปได้ ทำงานก็เต็มที่ แต่สุดท้ายตำแหน่งไปให้กับคนที่เขาวางใจไว้แล้ว ส่วนเราก็รอต่อไป แล้วเราจะทำเต็มที่ไปทำไม”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 7)

ซึ่งภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลนั้น มีการวางแผนตำแหน่ง ตามประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด ในตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ พ.ศ. 2565 ประกอบกับประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ พ.ศ. 2566 ที่แสดงให้เห็นถึงหลักเกณฑ์ในการขึ้นสู่ตำแหน่ง ตามระบบความรู้ความสามารถและการทำผลงาน

#### 4.4.4 ประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับน้อย

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กระบวนการ และแผนในการปฏิบัติงานไม่มีความเป็นเอกภาพ อีกทั้งขั้นตอนในการทำงาน สายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไป รวมไปถึงระบบการทำงานที่ยังล้าสมัย ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...แผนการทำงานยังไม่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนตลอด ไม่มีการสอนงาน ไม่มีการส่งมอบงานที่มีการเปลี่ยนให้แต่ละกลุ่มงานทำอย่าง

ชัดเจน เวลาจะไปถามงานอีกกลุ่ม บางคนก็ไม่รู้ รู้เฉพาะบางคน การสื่อสารมีเฉพาะกลุ่ม โดยปกติในสำนักต้องรับรู้ภารกิจต่าง ๆ เท่ากัน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 1)

“...ขั้นตอนทำงานที่มากเกินไปจนกว่าจะเสนอแต่งงานละเอียด ลำดับขั้นมากเกินไป ทำให้เสียเวลาเป็นเดือน และระบบการทำงานบางอันล้าสมัย ช้า ไม่มีความเสถียรในการใช้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 8)

“...ส่วนตัวคิดว่าการบริหารงานยังไม่มีชัดเจนมากพอ เพราะยังไม่ตอบสนองงานหรือแก้ไขงานที่มีขั้นตอนที่ยุ่งยากได้ แต่ไปมุ่งการสร้างการรับรู้กับคนนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงาน ซึ่งปกติมีปริมาณมากอยู่แล้วให้มากยิ่งขึ้นไป”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 4)

ซึ่งการปฏิบัติทางราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด ยังคงผ่านการทำหนังสือราชการที่เป็นรูปแบบกระดาษ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ซึ่งมีรายละเอียดเป็นจำนวนมาก รวมไปถึงโครงสร้างองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่มีหลายชั้น เวลาปฏิบัติงาน เสนอเรื่องผ่านหนังสือราชการ ทำให้ใช้ระยะเวลาที่นาน จะต้องผ่านตั้งแต่หัวหน้ากลุ่ม ผู้อำนวยการสำนัก รองเลขาธิการฯ เลขาธิการฯ รองอัยการสูงสุด จนถึงอัยการสูงสุด

#### 4.4.5 ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่เหมาะสม

จากการเก็บข้อมูล พบว่า ลักษณะงานบางส่วนยังไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือไม่ตรงกับความถนัดหรือชำนาญของแต่ละบุคคล บางงานยังอยู่ในลักษณะที่มีความยุ่งยากในการปฏิบัติ ไม่ได้สร้างประโยชน์ให้องค์การอย่างสูงสุด ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...การได้รับมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ยากหรือง่ายเกินไปจนไม่มีประโยชน์ รู้สึกถึงบางงานในกลุ่มที่ยังจำเป็นต้องทำ ไม่ยากหรือง่าย แต่วิธีการทำมีหลายขั้นตอน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวาย คนที่ 3)

“...ต้องพัฒนาในเรื่องของปริมาณงานให้เกิดความเหมาะสม บางงานที่ได้รับมา ทำไปก็นึกไปในมุมมองของข้าราชการด้วยกันว่า มันไม่ค่อยมีประโยชน์ต่องานบุคคล ทำไม่ไม่เปลี่ยนวิธีการให้ดีขึ้น”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 4)

#### 4.4.6 พื้นที่ และอุปกรณ์ทำงานไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า สภาพแวดล้อมในส่วนของกายภาพ ทั้งเรื่องพื้นที่ของสำนักที่ยังมีความกังวลในเรื่องความปลอดภัย รวมไปถึงความสะดวกในการทำงานร่วมกันภายในสำนัก รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงาน ที่ยังมีปัญหา คุณภาพ และความไม่เพียงพอ ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...จากข่าวที่มีกราดยิง แล้วด้วยสำนักงานอยู่ในศูนย์ราชการ แล้วอยู่ชั้นที่ 1 ด้วย คนผ่านไปผ่านมาเยอะ ควรอาจจะมีมาตรการอะไรที่เพิ่มเติมอย่างชัดเจน ส่วนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่มีการนำระบบมาใช้ทำงานมากขึ้น แต่อุปกรณ์นั้นยังไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ช้าบ้าง ค้างบ้าง ไม่เพียงพอบ้าง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

“...ควรมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีสมาธิในการปฏิบัติงาน ไม่มีสิ่งรบกวนมากจนเกินไป อย่างปัจจุบันที่อยู่ชั้น 1 ในศูนย์ราชการ ทำให้ผู้มาใช้บริการหรือบุคคลภายนอกมาติดต่อราชการเยอะ บางครั้งก็เปิดเข้ามาถึงพวกเราได้เลย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชั่นวายคนที่ 9)

“...ตอนนี้อยู่กันแบบแยกห้องของแต่ละกลุ่ม อยากให้เป็นพื้นที่เดียวกันของสำนัก แต่ละกลุ่มงานสามารถติดต่อประสานงานกันได้ ง่าย ส่วนอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต้องทันสมัย รองรับการทำงาน เช่น ภายในกลุ่มงานควรมี tablet notebook ประจำกลุ่ม”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 10)

#### 4.5 แนวทางการพัฒนาขององค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

##### 4.5.1 เพิ่มระดับค่าตอบแทนและปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้มีความหลากหลาย

จากปัญหาค่าครองชีพในปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อการใช้ชีวิตของข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยในกรุงเทพมหานคร ทำให้มีแนวโน้มรายรับที่ไม่เพียงพอแต่รายจ่าย จะต้องเพิ่มค่าตอบแทนในตัวเองให้เพียงพอต่อการครองชีพ และเพิ่มสวัสดิการที่สามารถช่วยเหลือการครองชีพ หรือมีความหลากหลายให้สามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...ค่าตอบแทนควรสอดคล้องกับเศรษฐกิจในปัจจุบันให้เพียงพอการใช้ชีวิต ควรเพิ่มสูงขึ้นให้เท่ากับหน่วยงานราชการอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน อย่าง ศาลยุติธรรม และรัฐสภา และเพิ่มขึ้นตัวอัตราเงินเดือนที่เพิ่มต่อปี ประมาณ 5% ต่อรอบ ส่วนสวัสดิการควรเพิ่มการรักษาโรคร้ายที่เกิดขึ้นใหม่ และแบบอย่างพื้นที่ที่บรรจุใหม่ และบ้านอยู่ต่างจังหวัด ควรเพิ่มสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยจากเดิมที่มีอยู่ให้เพียงพอกับข้าราชการส่วนกลาง”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 2)

“...คิดว่าหน่วยงานยังขาดในเรื่องของที่พักอาศัยให้กับบุคลากร โดยเฉพาะส่วนกลาง ที่อยู่ในกรุงเทพฯ ถ้ามีก็จะช่วยเหลือค่าครองชีพไปได้ส่วนหนึ่ง ถ้ามีที่พักให้ไม่ได้ ก็อาจจะควรให้เงินช่วยเหลือจัดเป็นค่าช่วยเหลือครองชีพสำหรับข้าราชการในส่วนกลางก็ยิ่งดี”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวัยคนที่ 4)



“...คิดว่าค่าตอบแทนพิเศษของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้ยังคงอยู่ แต่ก็คงต้องเพิ่มจะเป็นส่วนของเงินเดือนหรือค่าตอบแทนให้มากขึ้น เพราะค่าใช้จ่ายที่มันเพิ่มขึ้น เช่น ดอกเบี้ยบ้านที่ผ่อนอยู่ก็ขึ้นมาตลอด”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชันวายคนที่ 5)

#### 4.5.2 กำหนดแผนความก้าวหน้าในอาชีพเฉพาะบุคคล

กำหนดแผนความก้าวหน้าทางตำแหน่งเฉพาะบุคคล โดยต้องดำเนินการให้แต่ละคนมีความรู้ทางด้านงานบุคคลที่ครบทุกด้าน เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งในอนาคต โดยต้องคำนึงถึงความยุติธรรมผ่านระบบความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ต้องส่งเสริมให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งในสำนักงานที่เขาอยู่ โดยเฉพาะตำแหน่งเฉพาะด้านเหมือนเรา ไม่ใช่ถึงเวลาก็รับโอนคนอื่นมานั่งแทน”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชันวายคนที่ 1)

“...ควรมีการวางแผนก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ไม่ใช่วางแผนให้เฉพาะบุคคล”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชันวายคนที่ 6)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY  
“...ต้องเปิดโอกาสให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้มีความสามารถในนักทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้ไปเรียนรู้สายงานอื่นจะได้เติบโตก้าวหน้าในทางผู้บริหารได้”

(ข้าราชการตุลาการเจนเนอเรชันวายคนที่ 10)

#### 4.5.3 พัฒนาการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น

ปรับปรุงระบบการทำงานที่สามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระบบเดิมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงอุปกรณ์ที่จะช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เช่น ระบบเก็บข้อมูลบุคคล

ที่ปัจจุบันเป็นการเขียนลงกระดาษ รวมถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มาใช้มานาน ไม่มีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...กระบวนการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และมีการไหลของงานอย่างรวดเร็วทันต่อทุกสถานการณ์ โดยอาจจะมีระบบเทคโนโลยี มารองรับการทำงาน ที่ช่วยแก้ไขปัญหาความถูกต้อง สามารถติดตามทุกขั้นตอนการทำงานได้อย่างเรียลไทม์ ต้องสร้างงาน กิจกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กร และต้องแก้ไขปัญหาคนไม่เพียงพอในแต่ละงาน เพื่อลดปัญหาการเกียจงาน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 2)

“...ควรพัฒนาอุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบราชการในปัจจุบัน อย่างเช่น ระบบสารสนเทศด้านข้อมูลบุคลากร ที่จะช่วยให้ทั้งคนทำงาน ด้านบุคคล สามารถทำงานได้ดีขึ้น และบุคลากรในหน่วยงาน ก็ใช้งานได้สะดวกด้วย”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 3)

“...ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย เพื่อตอบ โจทย์การปฏิบัติงานในปัจจุบัน และให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน”

(ข้าราชการธุรการเงินเนอเรชั่นวายคนที่ 8)

รวมไปถึงปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้มีเวลา และสถานที่ที่ยืดหยุ่นได้ จะเป็นโครงการ Work from anywhere หรือปรับเปลี่ยนเวลาเข้า-ออก ให้มีความเหมาะสมตามความต้องการของแต่ละบุคคล ไม่ยึดติดกับขั้นตอนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ตามตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“...ต้องลดขั้นตอนที่เกินความจำเป็นออก จะได้ทำงานรวดเร็วขึ้น เน้นความสะดวก และยืดหยุ่นในการทำงาน แบบบางงานอาจไม่ต้องทำใน office ก็ได้ อาจให้มี work from home หรือ work

*from anywhere ต้องมีเวลาการทำงานและเวลาพักผ่อนที่ชัดเจน ไม่ใช่เรียกใช้ตลอดเวลา”*

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

*“...การทำงานที่ไม่จำเป็นต้องทำงานแค่ในออฟฟิศ เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การลดขั้นตอน เอกสารที่ไม่จำเป็นออก ทำให้มันกระชับขึ้น”*

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นวายคนที่ 7)

และการสื่อสารภายในองค์กร เพิ่มกิจกรรมในการติดตามงานของแต่ละกลุ่มงาน เพื่อส่งเสริมการรับรู้ในภารกิจงานของสำนัก จะต้องรับรู้ร่วมกัน เท่ากันทุกคน รวมถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นถึงระดับผู้บริหารให้ได้รับทราบถึงปัญหา และความต้องการ ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ ดังนี้

*“...ควรให้ทุกคนในสำนักงานได้รู้ถึงภารกิจงาน และความก้าวหน้าของงานหรือโครงการแต่ละงานเหมือนกันทุกคน เมื่อผู้บริหารสำนักไปรับนโยบายหรือแนวทางการทำงาน อาจจะมีการประชุมทั้งสำนักเพื่ออธิบายหรือสั่งการในทุก ๆ เดือน รวมถึงการติดตามงานของทุกคนเป็นระยะ และให้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสำนัก เพื่อได้เข้าใจ เมื่อถึงเวลาปรับเปลี่ยนโยกย้ายก็สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ได้ อีกอย่าง อยากให้เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับผู้บริหารมากขึ้น เพื่อท่านจะได้เอาข้อมูลไปปรับปรุง”*

(ข้าราชการธรรมาภิบาลเนอเรชั่นวายคนที่ 1)

#### 4.5.4 การพัฒนาเสริมสร้างความรู้ และความเชี่ยวชาญในงาน

พัฒนาให้มีกระบวนการที่เสริมสร้างให้มีทักษะความรู้ในงานบุคคลให้หลากหลาย ด้าน ซึ่งอาจเป็นกระบวนการหมุนเวียนงานภายในสำนัก พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ลักษณะงานในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีหลายด้าน เช่น การสรรหา การประเมิน เงินเดือน ทำให้สามารถย้ายหรือเปลี่ยนกลุ่มงาน จะได้เพิ่มประสบการณ์การทำงานได้”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 5)

“...ควรส่งเสริมการพัฒนาอยู่เสมอ คอร์สความรู้ต่าง ๆ และต้องมีช่องทางในการที่จะสามารถบ่งบอกถึงความพึงพอใจ ไม่พอใจในการทำงานในปัจจุบัน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 2)

“...ด้านบุคลากร ควรมีการพัฒนาทักษะและความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้ทันต่อยุคสมัยในปัจจุบัน”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 3)

“...เพิ่มหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลาย เพื่อจะได้เพิ่มทักษะให้กับพนักงานทุกตำแหน่ง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 9)

#### 4.5.5 กิจกรรมผ่อนคลายจากงาน

ดำเนินกิจกรรมเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากงาน เพื่อเป็นการผ่อนคลายความเครียด ความกดดันที่เกิดจากการทำงาน อีกทั้งยังส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ ผ่านกิจกรรมสันทนาการ กิจกรรมทางด้านกีฬา ตามตัวอย่างสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ควรมีกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคีกันในสำนักกิจกรรมสนุกๆ จัดตามโอกาสต่าง ๆ ก็ได้ จะได้ทำให้รู้จักกันมากขึ้นด้วย คนที่เข้ามาใหม่เยอะ เราจะได้รู้จักกัน ติดต่อกันกัน ก็ได้เข้าใจกันง่าย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 1)

“...สวัสดิการควรเพิ่มด้านที่ช่วยให้คุณภาพชีวิตที่ดี พวกสถานออกกำลังกาย กิจกรรมอื่น ๆ ที่จะช่วยผ่อนคลายนอกเหนือ

จากงาน งานก็เยอะ ทั้งกดดันอีก ถ้ามีกิจกรรมที่来帮助ผ่อนคลาย  
ความคิดไปจากงาน คงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ให้เครียดน้อยลง”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 6)

“...สวัสดิการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม มีหลากหลายขึ้น เช่น  
กิจกรรมนอกเหนือจากงาน สนามกีฬาให้ใช้ฟรี พร้อมมีคนมาสอน  
เป็นคลาส เวลาเย็นเลิกงาน รถติด ก็ออกกำลังรอไปก่อนได้  
สุขภาพได้ดีขึ้นด้วย”

(ข้าราชการธุรการเจนเนอเรชันวายคนที่ 8)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

เมื่อพูดถึงความสำคัญในการบริหารองค์การ ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานของทุกองค์การ ที่ต้องการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และก้าวข้ามผ่านความท้าทายไปอย่างราบรื่น ซึ่งในปัจจุบันภาคแรงงานมีจำนวนสัดส่วนของกลุ่มคนที่อยู่ในช่วงวัยเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เป็นจำนวนมาก และถือเป็นส่วนใหญ่ในทุกองค์การ โดยกลุ่มคนเหล่านี้ต่างมีลักษณะ พฤติกรรมการทำงานที่เฉพาะตัวแต่ละองค์การ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการดูแลกลุ่มบุคคลากรในช่วงวัยนี้ ให้มีความพึงพอใจต่อองค์การ เพื่อการรักษาให้คงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์การ ซึ่งหากองค์การไม่สามารถรักษาหรือสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลากรเหล่านี้ได้ จะส่งผลกระทบต่อบุคคลากรที่มีความสามารถออกไปจากองค์การ ทำให้งานไม่เกิดความต่อเนื่อง อีกทั้งยังสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรใหม่ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาให้บุคคลากรมีความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้วิจัยได้มองเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงนำไปสู่การศึกษา เรื่อง การรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายให้คงอยู่กับองค์การ โดยมีกรณีศึกษาเป็นสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งเป็นหน่วยงานทางกระบวนการยุติธรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศ และกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์การ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการรักษาข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้คงอยู่กับองค์การ โดยเริ่มศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม ในเรื่องของข้อมูลสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด และแนวคิดของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย ในส่วนของลักษณะนิสัยในการใช้ชีวิตของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย และพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย รวมไปถึงแนวคิดในการรักษาบุคคลากรให้คงอยู่กับองค์การ ดังนั้นเพื่อมุ่งค้นหาลักษณะเฉพาะ และมุมมองในเรื่องการคงอยู่ในองค์การของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวาย ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดให้ได้อย่างชัดเจน จึงเลือกศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์กับข้าราชการที่มีอายุในช่วงวัยเจนเนอเรชั่นวาย และข้อมูลจากเอกสารราชการที่มีความเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อให้สามารถตีความและวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้รับมาได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน โดยผู้วิจัยของนำเสนอผลสรุป

และอภิปรายที่อธิบายถึงลักษณะ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางพัฒนาของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรที่ค้นพบจากการศึกษา ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้ดังนี้

### 5.1.1 ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบไปด้วย

#### 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

สำหรับค่าตอบแทนที่ข้าราชการธุรการเงินเดือนเร่ขึ้นวาย มีความต้องการในส่วนของตัวเองอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการครองชีพที่สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน และสามารถมีรายรับที่เพียงพอในการรักษาความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

โดยจากข้อมูลที่ได้รับปัจจุบันได้พบปัญหาความไม่เพียงพอในการใช้จ่ายซึ่งหากพิจารณาตามฐานอัตราเงินเดือนของข้าราชการธุรการของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักอัยการสูงสุดที่ให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนสามัญมาใช้บังคับโดยอนุโลม ตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2553 ซึ่งมีฐานเริ่มต้นที่ใช้มาเป็นระยะเวลาที่นานมาแล้ว โดยไม่มีการปรับขึ้นให้เกิดความเหมาะสมกับค่าครองชีพที่ราคาสินค้าและบริการปรับตัวสูงขึ้นไปแล้ว เกิดเป็นผลกระทบต่อความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนของเงินเดือนเร่ขึ้นวาย ประกอบกับข้อมูลค่าใช้จ่ายที่ได้รับมาของคนกลุ่มตัวอย่างวัยนี้ที่เป็นจุดกึ่งกลางของครอบครัว ทำให้ต้องรับภาระทางการเงินจำนวนมาก ทั้งการดูแลครอบครัวในส่วนของพ่อแม่ หรือส่วนของบุตร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด “เดอะแบก” ที่คนกลุ่มวัยเงินเดือนเร่ขึ้นวายรับบทบาทหลักในครอบครัว (เวิร์คพอยท์ ทูเดย์, 2566) รวมถึงข้อมูลที่ต้องการใช้เงินไปกับสิ่งที่ทำให้ผ่อนคลายจากการทำงาน เพื่อให้เกิดความสุขทั้งชีวิตส่วนตัวและทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (สุกัญญา ดิทอง, 2563: 76-79) อีกทั้งการทำงานและใช้ชีวิตอยู่ในกรุงเทพมหานครยิ่งทำให้มีค่าครองชีพที่สูงขึ้นกว่าเมืองอื่น และจากข้อมูลของข้าราชการภายในกรณีสืบค้นจำนวนมากมีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด ซึ่งทำให้มีภาระค่าใช้จ่ายสูง เช่น ค่าที่พัก แต่ในค่าตอบแทนของข้าราชการธุรการที่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติมตามระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการธุรการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554 ซึ่งทำให้ค่าตอบแทนมากกว่าหน่วยงานราชการบางส่วน แต่หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ที่ได้รับการบริหารงานอย่างอิสระ พบว่ายังมีหน่วยงานที่กำหนดค่าตอบแทนที่มากกว่า อย่างเช่น ศาลยุติธรรม ตามระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการ

ศาลยุติธรรม พ.ศ. 2554 โดยพิจารณาที่ระดับปฏิบัติงานเปรียบเทียบกัน ศาลยุติธรรมได้กำหนดไว้มากกว่า ซึ่งอาจได้รับโอกาสในการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดเป็นแรงจูงใจหากข้าราชการตุลาการภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ลาออกได้

ส่วนสวัสดิการ หรือค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความต้องการในรูปแบบที่หลากหลาย สามารถตอบสนองต่อการใช้ชีวิตในปัจจุบันได้ สามารถช่วยเหลือในการดำรงชีพได้

ซึ่งในปัจจุบันข้าราชการตุลาการ ได้รับสวัสดิการในรูปแบบเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน เงินการศึกษาบุตร เป็นต้น ซึ่งมีการกำหนดมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานและไม่มีการเปลี่ยนแปลง และจากข้อมูลที่ได้รับที่บ่งบอกถึงความต้องการสวัสดิการบ้านพัก เนื่องจากการที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด แต่กฎหมายเรื่องค่าเช่าบ้านตามกฎหมายพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2547 นั้น มีหลักเกณฑ์ของผู้ที่จะได้รับแปลความหมายตามกฎหมายจะต้องเป็นข้าราชการที่ได้โยกย้ายแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่จากกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นการบรรจุครั้งแรก ทำให้ไม่สามารถเบิกในส่วนนี้ได้ และอีกส่วนหากมองถึงสถานการณ์และการใช้ชีวิตของข้าราชการกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายที่มีลักษณะเฉพาะตัวและแตกต่างไปจากช่วงที่กำหนดสวัสดิการต่าง ๆ ขึ้นมา รวมไปถึงสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความไม่สอดคล้องในความต้องการของข้าราชการ เช่น การศึกษาบุตรที่อาจจะไม่จำเป็นข้าราชการในช่วงวัยนี้ ซึ่งหนึ่งในปัญหาของสังคม การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากมีค่านิยมการมีลูกในปัจจุบันที่มีแนวโน้มลดน้อยลง (พัชราพรรณ กิจพันธ์, 2561: 4) ทำให้ข้าราชการบางส่วนไม่ได้รับประโยชน์จากสวัสดิการนี้

## 2) โอกาสและความก้าวหน้า

โอกาสและความก้าวหน้าต้องอยู่ในรูปแบบที่มีความชัดเจน มีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีฐานความรู้ที่หลากหลายเพื่อเตรียมพร้อมตำแหน่งในอนาคต และต้องเห็นถึงความเป็นไปได้ในระดับสูงขึ้นไป ผ่านหลักความรู้ความสามารถ ความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องไปกับหนึ่งในความพึงพอใจตามทฤษฎีของ Smith ที่ระบุถึงถึงต้องรับโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งอย่างยุติธรรม (ธัญพร สุวรรณคาม, 2559: 24)

ซึ่งตามข้อมูลของสำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีประกาศคณะกรรมการอัยการเรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการสูงสุด ในตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ พ.ศ. 2565 ประกอบกับประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการตุลาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ที่เป็นหลักฐานที่แสดงถึงขั้นตอนความก้าวหน้าของข้าราชการ ผ่าน



การพิจารณากฎเกณฑ์ที่ผ่านการพิจารณากำหนดไว้แล้ว แต่จากการเก็บข้อมูลพบถึงความไม่พึงพอใจ ในความไม่เพียงพอของตำแหน่งระดับสูง จำนวนตำแหน่งนั้นมีจำกัด ด้วยเนื้อหาภายในกฎหมาย ดังกล่าว ที่ระบุถึงการขึ้นสู่ระดับสูงขึ้นไป ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป จะต้องพิจารณาถึง จำนวนที่มีความเหมาะสม ไม่เป็นตำแหน่งเลื่อนไหลที่ทุกคนจะก้าวขึ้นไปได้ ที่ถือเป็นอุปสรรคในการขึ้นสู่ตำแหน่งของบุคลากร หากมองตามความเหมาะสมแล้วนั้น จำนวนตำแหน่งระดับที่มีจำกัด นั้นเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ข้าราชการต้องเรียนรู้ พัฒนาตนเอง สามารถแข่งขันกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กร สามารถได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง หากแต่ประสบกับปัญหาความไม่ยุติธรรมใน ก้าวสู่ขั้นสูงตำแหน่ง จากระบบอุปถัมภ์ที่ต้องยอมรับว่ายังดำเนินไปอยู่ในระบบสังคมไทย และด้วย ลักษณะของคนกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ชอบถึงความชัดเจน ต้องมีเหตุและผล และหากข้าราชการ เจนเนอเรชันวายมองเห็นถึงโอกาสในตำแหน่งอื่น ๆ ในสำนักงานอัยการสูงสุดที่มีจำนวนมากกว่า นักทรัพยากรบุคคล อีกทั้งคงมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ทั้งในส่วนของงานด้านบุคคล และงานอื่น ซึ่งในส่วนนี้ยังไม่มี ความชัดเจนในการวางแผนพัฒนาบุคคลของสำนักบริหารทรัพยากร บุคคล ที่เป็นเฉพาะในส่วนของความรู้ทางงานบุคคลและงานอื่นในองค์กร มีเพียงการอบรมตาม หลักสูตรของคณะกรรมการพลเรือน ซึ่งในส่วนนี้ได้นำไปเป็นหนึ่งในคุณสมบัติในการขอรับ ค่าตอบแทนพิเศษของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มคนเหล่านี้ที่ชอบ และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าอยู่เสมอ (สุกัญญา ดีทอง, 2563: 76-79) เหตุผลเหล่านี้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการคงอยู่ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

### 3) ความมั่นคงในงาน

จากกลุ่มตัวอย่างของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีมุมมองต่อความมั่นคงในงานที่มองถึงความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องไปกับปัจจัยกระตุ้นการทำงานในส่วนของความรับผิดชอบตามทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg ที่บอกถึงการต้องได้รับผิดชอบในงานที่สำคัญเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (อัญญรัตน์ ไชยศิริ, 2555: 4-8) และยังคงมองถึงองค์กรว่าต้องมีวิธีการที่จะรับมือ หรือพยายามจัดการ กับสถานการณ์หรือภัยคุกคามที่จะเกิดเป็นผลร้ายต่อบุคลากร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร อีกทั้งองค์กรต้องพยายามวางแผนให้แต่ละบุคคลมีทักษะที่หลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยในส่วนนี้ข้าราชการเจนเนอเรชันวายของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด มีความพึงพอใจในระดับหนึ่งจากความเป็นหน่วยงานราชการของไทย ที่แสดงถึงความมั่นคงในงาน ไม่สามารถถูกให้ออกได้โดยง่าย ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่เลือกเข้ามาทำงานในองค์กรนี้

หากปฏิบัติงานแล้วไม่ได้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ที่เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 ในหมวดที่ 4 ที่บอกถึงข้อห้าม ข้อควรทำ บทลงโทษต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน ต่างกันกับการดำเนินการขององค์การเอกชน ที่มีการประเมินจากผลประสิทธิภาพ การทำงานของบุคคลอย่างแท้จริง ที่สามารถส่งผลต่อผลประกอบการขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายของหลักขององค์การเอกชน ทำให้มีโอกาสถูกออกจางานได้หากผลการปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมาย

#### 4) การบริหารขององค์การ

มองถึงขั้นตอนการทำงาน ระบบกระบวนการทำงานที่ชัดเจน และต้องมุ่งสู่ผลลัพธ์ ไม่มีความซับซ้อนโดยไม่จำเป็น พร้อมทั้งต้องมีการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยระบบเทคโนโลยี ให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนให้มีความรับรู้เท่ากันในทุกกระบวนการขององค์การ และต้องเป็นรูปแบบการสื่อสาร 2 ทาง ที่ทั้งสั่งการและเปิดรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการเจนเนอเรชันวาย และที่สำคัญในการกำหนดหรือบริหารงาน เลือกดำเนินการอย่างไรต้องเป็นไปตามความยุติธรรมต่อข้าราชการทุกประเภท

จากข้อมูลในส่วนการปฏิบัติงาน ที่ต้องปฏิบัติไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้ แต่ภายในกฎระเบียบบางส่วนยังทำให้เห็นถึงความไม่ชัดเจนในกระบวนการทำงาน มีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน สายการบังคับบัญชาที่ยาว ทำให้เกิดเป็นความล่าช้าในการนำเสนองาน แต่ละครึ่ง สร้างเป็นภาระงานที่หนัก ส่งผลต่อความเครียด ความกดดันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในส่วนนี้เป็นตามโครงสร้างองค์การของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล และการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแต่ละเรื่อง อย่างเช่น กระบวนการในวันลา จะต้องผ่านผู้พิจารณาถึง 3 ลำดับการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นส่วนที่มองเห็นถึงความไม่จำเป็น เกิดเป็นภาระงานกับผู้รับชอบอย่างไม่จำเป็น อีกทั้งยังอยู่ในระบบการเสนอแบบกระดาษ ทำให้เป็นความยุ่งยากต่อการเก็บบันทึกข้อมูลของแต่ละคน หรือในส่วนกระบวนการเลื่อนตำแหน่งด้วยการทำผลงาน ตามประกาศสำนักงานอัยการสูงสุด เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินข้าราชการตุลาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ พ.ศ. 2566 เมื่อผ่านคณะกรรมการอ่าน ตรวจสอบและประเมินผลงานแล้วยังคงต้องขอความเห็นชอบจากอีกคณะกรรมการหนึ่ง ซึ่งมองเห็นถึงความล่าช้า และซับซ้อนอย่างไม่มี ความจำเป็นในเมื่อแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากความรู้ความสามารถในระดับสูงแล้ว แต่ยังคงกำหนดให้มีขั้นตอนที่เพิ่มขึ้น อีกทั้ง ความรับรู้ที่ไม่เท่ากันถึงกระบวนการของงานบุคคลของแต่ละกลุ่มงาน รวมไปถึงความเชื่อมโยงของแต่ละกลุ่มงานที่มีความจำเป็นจากกระบวนการงานทางงานบุคคลนั้นเป็นส่วนที่เชื่อมโยงกันอยู่เสมอ

ซึ่งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษากระบวนการตัดสินใจเลือกอาชีพ และการปรับตัวด้านการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากรเจนเนเรชั่นวาย ที่พบว่าความเป็นหน่วยงานราชการที่ทันสมัยทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบการทำงานแบบบุคลากรคนรุ่นใหม่ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพราชการ (ชุตินณทัณฑ์ แสงทับ, 2563) ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิด เริ่มจากการพิจารณาถึงความจำเป็นในขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ ให้มีเฉพาะแต่ส่วนที่จำเป็น รวมถึงตามลักษณะทักษะของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิต มีอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกหลายชนิด (กรกมล ศรีวัฒน์, 2563) เมื่อมาพบเจอกับระบบที่มีความล้าสมัย ไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ จึงเกิดเป็นความไม่พึงพอใจในตัวของบุคลากร หากองค์การสามารถพัฒนาระบบงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น ระบบวันลา ระบบงานสารบรรณหนังสือราชการ จะถือเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และตรงตามลักษณะและความสามารถของกลุ่มคนวัยนี้ อีกทั้งหากปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่จะส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่กลุ่มเหล่านี้ให้ความสำคัญได้ เช่น การทำงานได้จากนอกสถานที่ ซึ่งเป็นการเน้นไปที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ซึ่งในเรื่องนี้มีร่างระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่เริ่มกล่าวถึงเรื่องนี้ เป็นการเห็นถึงการปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว รวมถึงเพิ่มกระบวนการที่จะสร้างความชัดเจนในการรับรู้และการสื่อสารขององค์การให้รับทราบเท่าเทียมกันในกระบวนการของงานบุคคล และสร้างบรรยากาศ และช่องทางที่จะเอื้อต่อการแสดงออกถึงความคิดเห็นให้ผู้บริหารได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่ชอบแสดงความคิดเห็น และขอความชัดเจนในการสื่อสาร (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2565)

และนอกเหนือจากในส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องให้ความสนใจแล้วยังขาดในส่วนของกระบวนการที่จะช่วยในการผ่อนคลายจากความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นในงาน เพื่อเป็นเพิ่มพลังทางใจให้กับข้าราชการเจนเนอเรชั่นวายที่ให้ความสำคัญกับการรักษาสมดุลในงานและชีวิตส่วนตัว โดยอาจเพิ่มเติมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้ร่วมกิจกรรม อีกทั้งยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์การได้อีกทางด้วย

## 5.1.2 ปัจจัยด้านที่เกี่ยวกับงาน ที่ประกอบไปด้วย

### 1) ลักษณะงาน

ลักษณะงานเมื่อปฏิบัติแล้ว ต้องเกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ ต้องถือว่าเป็นงานที่มีคุณค่า เป็นงานที่ไม่มีความน่าเบื่อ และมีลักษณะที่ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล และตรงตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเมื่อมีการกำหนดภารกิจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงาน แต่ละบุคคลไว้แล้วตามคำสั่งมอบหมายงานของแต่ละบุคคลที่ได้รับ งานที่มอบหมายจะต้องมีความสอดคล้องในความเป็นงานบุคคลที่เป็นงานที่เป็นความรู้เฉพาะด้านที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

โดยงานบางส่วนของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องข้อมูลข้าราชการ ที่ต้องมีการบันทึกข้อมูลเป็นประวัติข้าราชการธุรการที่มีถึงระดับห้าพันคน ยังคงเป็นการบันทึกลงแฟ้มที่เป็นกระดาษ โดยมีวิธีให้ข้าราชการเขียนมือทั้งหมด หากมองถึงลักษณะงานถือเป็นงานที่มีความน่าเบื่อ และต้องใช้เวลาเนิ่นนาน ไม่มีความท้าทาย และยังเสี่ยงต่อความผิดพลาดทำให้เกิดเป็นความไม่พึงพอใจกับข้าราชการเงินเนอเธอร์แลนด์ที่มีลักษณะที่ต้องการงานที่มีคุณค่า ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ ต้องการใช้ความสามารถของตนเองที่มีในการคิดงานอย่างสร้างสรรค์ (สุกัญญา ตีทอง, 2563: 76-79) รวมไปถึงจากจำนวนบุคลากรที่มีถึงห้าพันคน ส่งผลให้เกิดปริมาณงานจำนวนมาก ทำให้จะต้องใช้เวลาช่วงหลังเลิกงาน หรือช่วงวันหยุด ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาการรักษาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของข้าราชการกลุ่มเงินเนอเธอร์แลนด์

### 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ กายภาพหรือสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ด้านสถานที่ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น พื้นที่ ความปลอดภัย อากาศ ที่ต้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และรวมถึงด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน จะต้องความพร้อม สามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความเพียงพอ และมีคุณภาพ ทันสมัยในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงในพื้นที่ส่วนที่จะทำให้เกิดความผ่อนคลายจากการปฏิบัติงานได้ ส่วนต่อมา คือ สิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ เป็นเรื่องของจิตใจ อารมณ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นผลมาจากทัศนคติของผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจะต้องส่งเสริมให้ไม่เกิดความเครียด และเป็นผลต่อสุขภาวะทางจิตใจ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ของ Taunton, Krampitz และ Wood ที่มองถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนปฏิบัติงานภายในองค์กร หากมีความสัมพันธ์ไปในทางที่ไม่ดี จะก่อให้เกิดผลลบต่อพนักงาน และส่งผลไปยังประสิทธิภาพในการทำงาน (สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร, 2566: 10)

และเมื่อตรวจสอบจากข้อมูลที่ได้รับมา ยังพบปัญหาในด้านกายภาพ ทั้งในเรื่องของสถานที่ที่ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอต่อการเก็บเอกสารของงาน ด้านบุคคลที่มีจำนวนมาก ส่งผลต่อความเป็นระเบียบในการจัดเก็บ เป็นความยากลำบากในจัดเก็บ และค้นหา กลายเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงด้านสถานที่ของแต่ละกลุ่มงานที่อยู่แยกกัน ทำให้เกิดเป็นอุปสรรคเมื่อเวลาต้องติดต่อกันระหว่างกัน ซึ่งงานแต่ละกลุ่มงานภายในสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคลนั้น ต้องมีการติดต่อ เชื่อมต่อกันกันอย่างเสมอ อีกทั้งยังพบปัญหาในด้าน ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัยจากบุคคลภายนอก ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งอยู่ ภายศูนย์ราชการ ชั้น 1 ที่มีประชาชนเข้ามาติดต่อหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งหน่วยงานอื่น ต่างมีที่อยู่ชั้นบนของอาคาร ที่ต้องผ่านขั้นตอนการรักษาความปลอดภัยที่มากขึ้น รวมไปถึงยังขาด พื้นที่ที่สามารถผ่อนคลาย ที่จะช่วยลดความเครียดจากการปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ข้าราชการใน กลุ่มวัยนี้ให้ความสำคัญที่จะหาสถานที่ หรือช่วงเวลาที่สามารถผ่อนคลายระหว่างวันได้บ้าง ถ้าหาก สามารถปรับปรุงในด้านของพื้นที่ให้มีความเหมาะสม และมีความเพียงพอในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่ม พื้นที่ในการผ่อนคลาย หรืออาจจัดมุมการทำงานในลักษณะ Co-Working space ที่ทำให้ข้าราชการ สามารถใช้งานได้ จะถือเป็นการเปลี่ยนอิริยาบถในการทำงาน เปลี่ยนสภาพแวดล้อมจากห้องทำงาน เพื่อกระตุ้นความคิด หรือผ่อนคลายได้ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยทำให้ข้าราชการกลุ่มวัยนี้มีความสุข ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนอุปสรรคในการทำงานที่ยังพบว่า ไม่สามารถส่งเสริมการทำงานที่ดีได้ ขณะที่นโยบายการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป จะนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ แต่อุปกรณ์ยังไม่มี ความพร้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบ Paperless ที่เป็นปฏิบัติงานแบบให้ใช้กระดาษน้อยลง ระเบียบวาระประชุมเปลี่ยนเป็นการส่งไฟล์ให้แทน แต่ด้วยแต่ละคนมีแต่คอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ ทำให้เกิดเป็นความยากลำบากในการนำไปใช้งานในห้องประชุม

### 5.1.3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วย

#### 1) ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

ต้องอยู่ในลักษณะที่เริ่มจากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ เข้าใจ ในกระบวนการทำงาน และมองเห็นถึงสถานการณ์ข้างหน้า พร้อมกับสามารถรับมือกับสถานการณ์ และความท้าทายต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน สามารถบอกถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง

รวมถึงเปิดโอกาสและยอมรับฟังแนวความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย พร้อมทั้งจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ภายใต้อายุติธรรม

## 2) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

หัวหน้างานต้องเข้าใจในงาน มีความรู้ทักษะในการทำงานที่จะสามารถถ่ายทอดกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ต้องอยู่ในลักษณะของผู้นำมากกว่าผู้บังคับบัญชา ร่วมเผชิญกับปัญหาด้วยกัน และพร้อมรับฟังความคิดเห็น ซึ่งถือเป็นการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถพูดคุยปรึกษาปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ได้ รวมถึงต้องให้ความยุติธรรม ความเท่าเทียมในการมอบหมายงาน และต้องสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะกับประเภทของงาน

ในด้านของความสัมพันธ์ทั้งในระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน มีลักษณะความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ที่ต้องเริ่มจากมีความรู้ความสามารถ พร้อมการสื่อสารที่ต้องชัดเจน และพร้อมรับฟังความคิดเห็น พร้อมดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ทั้งมอบนโยบาย การประเมินผลงานผ่านระบบความยุติธรรมเท่าเทียม ซึ่งสอดคล้องไปกับทฤษฎีการรักษาพนักงานให้คงอยู่ของ Taunton, Krampitz และ Wood ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องสร้างการมีส่วนร่วมภายในองค์การผ่านการสื่อสาร รับฟังความเห็นจากบุคลากร ทำให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร (สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร, 2566: 10) เพื่อให้เกิดความพอใจในองค์การ นำไปสู่การคงอยู่ และด้วยบุคลิกของข้าราชการในกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่ชอบแสดงออกทางคิด และมีหลักคิดอยู่เป็นพื้นฐานเหตุผล ต้องการให้เกิดความยุติธรรมต่อตนเอง ซึ่งในบางส่วนก็ยังพบกับความไม่ค่อยพึงพอใจในความสัมพันธ์กับผู้บริหาร และหัวหน้างาน ที่บางครั้งยังขาดความยุติธรรมทั้งในการมอบหมายงาน ทำให้งานหนักอยู่ที่บางคน หรือขาดความยุติธรรมในการให้โอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญต่อการที่จะคงอยู่ของข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

## 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เริ่มจากเพื่อนร่วมงานจะต้องสามารถรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองให้ได้ เพื่อไม่ให้เป็นผลกระทบต่อผู้อื่น พร้อมทั้งต้องมีความพร้อมในการช่วยเหลือทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีทัศนคติ ทั้งแนวคิดในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานไปในทางที่จะสามารถอยู่ร่วมกันได้ อีกทั้งต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งจะสอดคล้องไปกับองค์ประกอบ 5 ด้านของความพึงพอใจในงานของ Smith ในด้านเพื่อนร่วมงานที่ต้องสร้างบรรยากาศทำงานเป็นทีม และร่วมช่วยเหลือระหว่างกัน (ธนัญพร สุวรรณคาม, 2559: 24)

## 5.2 ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อองค์การ

1.) **การเพิ่มอัตราค่าตอบแทน** จากปัญหาความไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน อาจปรับขึ้นตามหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียง เพื่อความพึงพอใจให้มากขึ้นและสร้างโอกาสในการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน หรือจะกำหนดเพิ่มเงินค่าครองชีพสำหรับข้าราชการส่วนกลาง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการคงอยู่

2.) **ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เพียงพอ** เช่น เรื่องที่พักที่ไม่เพียงพอในส่วนกลาง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนเป็นรูปแบบตัวแทนการจัดสร้างที่พักในส่วนกลาง และ **การนำเสนอสวัสดิการในรูปแบบที่ยืดหยุ่นมากขึ้น** ให้สามารถเลือกตามความสนใจของแต่ละบุคคลในกรอบที่วางไว้ เช่น เปลี่ยนการศึกษาบุตร เป็นทุนในการพัฒนาทักษะชีวิตที่มีความสนใจของแต่ละบุคคลแทน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย หรือบางคนที่สนใจในเรื่องการดูแลสุขภาพ ควรมีตัวเลือกให้สามารถเลือกปรับเปลี่ยนได้ โดยส่วนนี้จะส่งผลต่อคุณภาพการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น

3.) **การวางแผนพัฒนาบุคคลให้ชัดเจน** ให้สามารถมีทักษะความรู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งบุคคล แต่เมื่อกรอบอัตรากำลังของนักทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อมองเห็นโอกาสเติบโตในสายงาน ฉะนั้นต้องวางแผนให้โอกาสกลุ่มคนเหล่านี้ได้เรียนรู้ทักษะให้รอบด้าน เพื่อเพิ่มโอกาสในก้าวหน้าในองค์กรต่อไป

4.) **เพิ่มการแสดงออกขององค์การต่อการรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง** ซึ่งสำหรับในด้านความมั่นคงในงานของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ที่เป็นหน่วยงานราชการ ถือว่าอยู่ในระดับที่ตรงตามความต้องการในส่วนหนึ่งของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวาย แต่การแสดงให้เห็นถึงวิธีการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือจะเป็นกระบวนการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย จะส่งเสริมให้ข้าราชการมีความเชื่อมั่นและรู้สึกถึงความมั่นคงเพิ่มขึ้น

5.) **การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้วยระบบเทคโนโลยี** การนำระบบเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด รวมไปถึงการนำมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพื่อสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ทำให้

สามารถปฏิบัติงานในปริมาณที่มากได้ในเวลารวดเร็ว ซึ่งเป็นผลดีต่อทั้งผลการปฏิบัติงานและดีต่อบุคลากร

**6.) การปรับปรุงอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน** จากอุปกรณ์ที่มีปัญหาความเสถียรจากอายุใช้งานที่นาน จำนวนไม่เพียงพอ และการเปลี่ยนแปลงนโยบายไปสู่ระบบปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี จึงต้องจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอ และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบกับความทักษะทางด้านเทคโนโลยีของข้าราชการในกลุ่มวัยเจนเนอเรชั่นวายที่มีติดตัว การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์จึงส่งผลดีให้สามารถใช้อุปกรณ์การปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ

**7.) แผนสำรวจความพึงพอใจต่อองค์กร (Engagement Survey)** จากปัญหาที่ได้รับจากการเก็บข้อมูล ซึ่งยังไม่ใช่ข้อมูลทั้งหมดที่มีขององค์กร การเริ่มจากการสื่อสารที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการรับฟังความคิดเห็น ความไม่พึงพอใจ หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และกลุ่มอื่น จะต้องดำเนินการผ่านแผนสำรวจความพึงพอใจต่อองค์กร (Engagement Survey) ที่ปัจจุบันภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุดยังไม่มีเพื่อเป็นช่องทางในสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมทั้งข้อคิดเห็นที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง โดยจะต้องสร้างบรรยากาศให้กล้าแสดงความคิดเห็น ผ่านการเก็บเป็นข้อมูลที่มีความลับ ไม่เปิดเผยถึงตัวของบุคคลให้ที่ให้ความคิดเห็น ซึ่งแผนนี้จะสามารถเก็บรวบรวมปัญหาและอุปสรรคของทุกปัจจัยที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์พิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริง พร้อมดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือสื่อสารถึงเหตุผลในการดำเนินการต่าง ๆ

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่นแต่ละเจนเนอเรชั่น เช่น ระดับ Baby Boomer หรือ Gen X เพื่อหาข้อแตกต่างในลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อแต่ละเจนเนอเรชั่น เพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดความเหมาะสมตามลักษณะ และพฤติกรรมของแต่ละเจนเนอเรชั่น เพื่อให้เกิดเป็นความพึงพอใจและยังคงอยู่ร่วมกันดำเนินงานสู่เป้าหมายต่อไป

2) ศึกษาเปรียบเทียบแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กร เพื่อค้นหาลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อคงอยู่ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปวิเคราะห์หาว่าปัญหาจากปัจจัยใดควรแก้ไขเป็นอันดับแรกและปัญหาใดสามารถแก้ไขลำดับต่อมาเพื่อที่จะสามารถรักษาบุคลากรที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กรให้คงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บรรณานุกรม

- Geisler, N. (2021). *THE SQUEEZED MIDDLE: MILLENNIAL MANAGERS WORSE-OFF WHILE SUPPORTING A BURNT-OUT WORKFORCE* New York.  
<https://www.metlife.com/about-us/newsroom/2021/september/the-squeezed-middle--millennial-managers-worse-off-while-supporting-a-burnt-out-workforce/>
- Nitayaporn Mongkol. (2563). *Gen Y/Gen Me* กลุ่มผู้กุมชะตาโลก.  
<https://dmh.go.th/news/view.asp?id=1251>
- Perry, E. (2022). *Millennials and burnout: A guide to finding a way out at any stage*.  
[https://www.betterup.com/blog/millennials-and-burnout?fbclid=IwAR0jF2OX-63\\_FmqNLEkLsVbhfSD\\_8RDmdl60CZuOB1APnYxFKU87tp-mvx0](https://www.betterup.com/blog/millennials-and-burnout?fbclid=IwAR0jF2OX-63_FmqNLEkLsVbhfSD_8RDmdl60CZuOB1APnYxFKU87tp-mvx0)
- Post Today. (2562). เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชัน ทลายช่องว่างเพื่อการทำงานที่แฮปปี้.  
<https://www.posttoday.com/lifestyle/587633>
- Sarun Ninsira. (2565). *Gen Y Why always me? : 8 ปัญหาที่ Gen Y ต้องเผชิญในยุคนี้*.  
<https://www.agenda.co.th/lifestyle/fun/genmillennials/>
- THE MOMENTUM. (2566). ทำไมเราถึงต้องเป็น ‘สนามอารมณ์’ ระหว่าง ‘ผู้อาวุโส’ กับ ‘เด็กรุ่นใหม่’ สองทุกซ์ของ *Generation* กึ่งกลาง. <https://themomentum.co/worktips-generationgaps/>
- Tileva, A. (2021). *Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation*.  
[https://www.washingtonindependentreviewofbooks.com/index.php/bookreview/cant-even-how-millennials-became-the-burnout-generation?fbclid=IwAR1aYHDlCefan\\_w8nDI9EV1NyzRd263BTxPslIJ2aN\\_2dh30u4YKrCMTq4](https://www.washingtonindependentreviewofbooks.com/index.php/bookreview/cant-even-how-millennials-became-the-burnout-generation?fbclid=IwAR1aYHDlCefan_w8nDI9EV1NyzRd263BTxPslIJ2aN_2dh30u4YKrCMTq4)
- Workpoint Today. (2566). ผลสำรวจเผย คน *Gen Y* ้วยเดอะแบก กังวลและแบกไว้มากสุด คือการเป็นเสาหลักของครอบครัว. <https://workpointtoday.com/gen-y-bear-the-burden/>
- เอื้อมพร หลินเจริญ. (2558). การวิเคราะห์และนำเสนอผลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ.  
<http://edu.tsu.ac.th/major/eva/files/journal/DataAnalysis.pdf>
- กรกมล ศรีวัฒน์. (2563). *This is my Generation. This is our Generation* เข้าใจวัยที่แตกต่างเพราะเราเติบโตจากโลกที่ต่างกัน. <https://thepotential.org/social-issues/generation-gap/>
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2565). 3 เจเนอเรชัน *Gen X*, *Gen Y* และ *Gen Z* สไตล์การทำงานไม่เหมือนกัน องค์กรต้องเข้าใจ! <https://www.bangkokbiznews.com/health/labour/1035959>

คณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรม. (2554). ระเบียบคณะกรรมการบริหารศาลยุติธรรมว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2554.

<https://ojac.coj.go.th/th/content/page/index/id/211154>

ชุติมณฑน์ แสงทับ. (2563). กระบวนการตัดสินใจเลือกอาชีพและการปรับตัวด้านการทำงานของข้าราชการกรมศุลกากรเจนเนอเรชันวาย [ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ธนพร ปทุมรังสรรค์. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม *Generation Y*: กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจออนไลน์แห่งหนึ่ง [ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง [ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(2), 73-88.

ประไพพิมพ์ สุวีลีนนท์, ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 31-48.

ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563. (2563). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 137 ตอนที่ 73 ก น.92).

ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการสูงสุด ในตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภทอำนวยการ พ.ศ. 2565. (2565). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 139 ตอนที่ 10 ก น.29-30).

พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2561. (2561). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 135 ตอนที่ 98 ก น. 22-26).

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553. (2553a). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 127 ตอนที่ 75 ก น. 2-5).

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553. (2553b). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 127 ตอนที่ 75 ก น. 22-29).

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ.2553. (2553). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 127 ตอนที่ 75 ก น. 40-48).

พัชรา โพธิ์โพธิ์, มนทริกา เวชมงคลกร, อนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของเจนเนอเรชันต่างๆ ในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 38(147), 71-80.

พัชราพรรณ กิจพันธ์. (2561). ประเทศไทยสู่สังคมสูงอายุ. *FDA Journal*, 4-7.

พิมพ์ชนก พุกสุข. (2564a). คนกระโปกแห่งยุคสมัย 199x ทำไมเด็กเจนวายไม่ยอมโต.

<https://www.the101.world/why-millennials-cant-grow-up/>

พิมพ์ชนก พุกสุข. (2564b). 'มิลเลนเนียลส์' เจเนอเรชันอัปโซคของโลก.

<https://www.the101.world/millennials-unlucky-generation/>

ภูวนัย อินจาด. (2564). การรักษาพนักงานสอบสวนหญิงให้อยู่ในตำแหน่งงานกรณีศึกษา : พนักงานสอบสวนหญิงที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจนครบาล [ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

มติชนสุดสัปดาห์. (2562). สงครามต่างรุ่น เจเนอเรชันต่างกัน.

[https://www.matichonweekly.com/column/article\\_220223](https://www.matichonweekly.com/column/article_220223)

ระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยเงินค่าตอบแทนพิเศษของข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2554.

(2554). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 137 ตอนที่ 36 ก น.23-24).

ระเบียบคณะกรรมการอัยการ ว่าด้วยการโยกย้าย การย้าย และการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตุลาการสำนักงานอัยการ

สูงสุด พ.ศ. 2565. (2565). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 139 ตอนที่ 10 ก น.16-24).

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526. (2526). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 122 ตอนพิเศษ 99 ง).

รัฐธรรมนูญแห่งอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก น.73-74).

ศรารัตน์ ทับสุข, สุพาดา สิริกุดตา. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท ผลิตภัณฑ์และ

วัตถุก่อสร้าง จำกัด ในกรุงเทพมหานครภาค 2 การประชุมวิชาการระดับชาติในความร่วมมือ 4 สถาบัน,

สิทธิศักดิ์ ฉันทวโร. (2561). ปัจจัยการคงอยู่ในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของอุทกหารเรือพระจุลจอมเกล้า

[ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

สิรินทร์ ชุ่มอินทรจักร. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทสีซึ่งแห่งหนึ่งในประเทศ [ปริญญา

มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล].

สุกัญญา ดีทอง. (2563). ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคน Gen Y. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนา

พระวิทยากร, 3(2), 71-80.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2564). การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม, 1(3),

1-3.

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2560). ประชากรไทย GenY ใหญ่สุด พฤติกรรมสร้างโอกาส-ความเสี่ยง(1).

<https://www.thansettakij.com/columnist/234315>

อัญญรัตน์ ไชยศิริ. (2555). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทอาร์. พี. เอ็ม. ฟาร์ม แอนด์ ฟีด จำกัด

[ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ศิริวัฒน์ ธีระชาญณรงค์

วัน เดือน ปี เกิด

15 กุมภาพันธ์ 2540



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY