ค่านิยมและทัศนคติของข้าราชการรุ่นใหม่ต่อการลาออก และโอนย้ายจากการปฏิบัติงานราชการ

Values and Perspectives of the New Generation of Civil Servants Regarding Resignation and Transfers from Government Positions

ยุสรอ โอมณี[1] และภัทรมน กาเหย็ม[2]
Yusraw O-manee[1] and Pattramon Kayem[2]
[1] มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และ [2]มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
Yusraw.o@pkru.ac.th[1], Pattramon.K@pkru.ac.th[2]
This article is presented in the Public Administration and Sustainable Development in the Mekong Subregion Nation Conference on Public Administration Association of Public Administration Association of Thailand at Ubon Ratchathani University, November 17, 2023

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นพลังขับเคลื่อนและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ซึ่งนับว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์การและการพัฒนาประเทศ ข้าราชการ ผู้เป็นบุคลากรของภาครัฐ และเป็นอีกหนึ่งพลังขับเคลื่อนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้รับราชการ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ด้วยข้าราชการเป็นกลุ่มคนขนาดใหญ่ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ อาชีพรับราชการนั้น เป็นที่ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง อาชีพที่หลายคนใฝ่ฝัน และเป็นอาชีพที่ยอมรับของสังคมในอดีต แต่ในห่วงแห่งเวลาที่โลกกำลังเผชิญกับความท้าทาย กระแสโลกาภิวัตน์นำสิ่งเปลี่ยนผันเชื่อมโยงความหลากหลายเข้าร่วมกันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยอันส่งผลต่อทัศนคติในการรับราชการ มากไปกว่านั้นพบว่าความหลากหลายของช่วงอายุในกลุ่มข้าราชการปฏิบัติงาน ทำให้พบกับค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกันในหลายประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่านิยมและทัศนคติต่อการลาออกจากระบบราชการ และการโอนย้ายหน่วยงานในการปฏิบัติราชการของกลุ่มข้าราชการรุ่นใหม่ กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ.2520-2542 หรืออยู่ในช่วงอายุระหว่าง 24-46 ปี โดยบทความครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับความหลากหลายที่ก่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติทั้งในด้านบวกและลบของข้าราชการรุ่นใหม่ต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติราชการผ่านการบททวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์โดยตรงต่อค่านิยมและทัศนคติในการตัดสินใจ ตลอดจนความสอดคล้องของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ

คำสำคัญ: ค่านิยม; ทัศนคติ; การลาออกและการโอนย้าย; ข้าราชการ; ระบบราชการไทย

Abstract

Human resources stand as a crucial driving force and a significant factor in organizational success and national development. Public servants, who constitute a significant portion of the workforce, play a pivotal role in state administration, driven by the aim of maximizing public welfare. Historically regarded as a secure and coveted profession, it held a prominent place in society's esteem. However, the ongoing global transformations, influenced by a wave of globalization, have intertwined diverse perspectives, inducing a continual evolution of attitudes and values over time. Particularly, there exists a noticeable variation in the age groups within the public service sector, leading to diverse values and perspectives on several fronts. Significantly, a varied age demographic within the public sector is fostering differing viewpoints, especially regarding job resignations and transfers within the sector among the new generation. This article aims to delve into the intricacies of these changing values and attitudes, with a keen focus on the newer generation of public servants and their perspectives on job transitions and relocations. The narrative synthesizes insights from literature and pertinent theories that correlate directly to decision-making values and attitudes, along with the reflection on existing legal frameworks and policies.

Keywords: Values; Attitudes; Resignations and Transfers; Public Servants;
Thai Government System.

บทนำ

การปฏิบัติงานในระบบราชการไทยปัจจุบันเผชิญหน้ากับความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจากข้าราชการรุ่นใหม่เป็นจำนวนมาก โดยข้าราชการรุ่นใหม่นับว่าเป็นกลุ่มคนขนาดใหญ่และหัวใจสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานราชการ ซึ่งการปฏิบัติภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของข้าราชการที่ต้องมีการปรับตัวในแต่ละเหตุการณ์ สภาพแวดล้อม และยุคสมัยที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สิ้นสุดนั้น ค่อนข้างสวนทางกับข้อกำหนดต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของค่าตอบแทนที่มาจากงบประมาณแผนดิน ซึ่งเป็นภาษีอากรของประชาชน การปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการและการทำงานร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ที่มีความหลากหลายในช่วงอายุเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในความหลากหลายของแต่ละรุ่นและการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่าง ๆ พบทั้งความสันติ ความสามัคคี และความขัดแย้งโดยสืบเนืองมากจากค่านิยม ทัศนคติ และธรรมชาติของชนรุ่นที่แสดงออกมาเหมือนและต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ตลอดจนเป็นที่มาของปัจจัยหลักของการโอนย้ายการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ และการลาออกจากระบบราชการไทยไปในที่สุด

เมื่อสังคมโลกเปิดกว้างมากขึ้น พบว่าองค์กรภาครัฐกำลังเผชิญกับปัญหาการลาออก และการโอนย้ายของข้าราชการเพิ่มสูงขึ้น (ชิดชนก ศรีรักษ์ และ ปัญญา ศรีสิงห์, 2563) และแน่นอนการเคลื่อนไหวครั้งใหญ่นี้ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนขององค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น กระบวนการทำงานหยุดชะงัก ประสิทธิภาพของการทำงานที่ลดลงเนื่องจากบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ ยิ่งไปกว่านั้นคือการขาดอัตรากำลังในการทำงาน จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2566-2570 พบว่าค่านิยม และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรตามโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีธรรมชาติเฉพาะกลุ่ม เช่น ความกล้าแสดงออกทางความคิดเห็น การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย การยึดความเป็นอิสระในการแต่งเครื่องแบบในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างและตรงกันข้ามในมุมมอง ค่านิยม และทัศนคติของข้าราชการรุ่นก่อนที่มีประสบการณ์มากมาย และยึดมั่นในความเข้มงวดของกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของคนรุ่นใหม่ อย่างไรก็ตาม ค่านิยม ทัศนคติ หรือ พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลอย่างเห็นได้ชัดเจนต่อลักษณะหรือรูปแบบการทำงานภายในองค์การ ซึ่งนำไปสู่การลาออกระบบราชการและโอนย้ายหน่วยงานปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2565) โดยบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับความหลากหลายที่ก่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติทั้งในด้านบวกและลบของข้าราชการรุ่นใหม่ต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติราชการผ่านการบททวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์โดยตรงต่อค่านิยมและทัศนคติในการตัดสินใจ ตลอดจนความสอดคล้องของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ

เนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติงานราชการ

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Federisk Herberg's

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางใจของปัจเจกบุคคลมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจได้ด้วยเมื่อกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความต้องการภายนอกจะส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดย Grigaliunas & Herzberg, (1971) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยจูงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในการและมีความรู้สึกด้านดี หรือด้านบวกในงาน ตลอดจนนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง เช่น เหตุการณ์ที่ดีเกิดขึ้นกับคนทำงาน ทำให้มีความพึงพอใจในการ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ความรับผิดชอบงานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และลักษณะงานที่ทำ
2. **ปัจจัยค้ำจุน** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่คอยขัดขวางไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ หรือเป็นตัวกำหนดเบื้องต้นในการที่จะป้องกันไม่ให้คนทำงานพอใจในงานที่ตนทำอยู่ ได้แก่ นโยบายและการบริหารที่ดี การควบคุมงาน ความสัมพันธ์กับหน้าที่ โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เงินเดือนหรือค่าตอบแทน และความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังงานพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมาเป็นพฤติกรรมเชิงบวกและลบโดยขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อการทำงาน และสามารถสร้างความดึงดูดใจในการปฏิบัติงานต่ำลงหากไม่พอใจในงานทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกจากระบบหรือโอนย้ายหน่วยงานในการปฏิบัติงานใหม่ ทั้งสองปัจจัยเป็นพลังที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ องค์การจะเติบโตมีความก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงได้นั้น ย่อมเกิดจากความรู้ ความสามารถของบุคลากรขององค์การ และการได้รับการเสริมแรงจูงใจ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง เนื่องจากการที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรตนเองได้นั้นจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการและสถานะการทำงานของตน อีกทั้งยังขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ตลอดจนความตั้งใจในการลาออกและโอนย้ายหายไปในความคิด

ทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland

McClelland และคณะ (1987) ได้อธิบายว่า การทำงานนั้นมีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ 3 อย่าง ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานของบุคคลทั่วไป ดังนี้

1. **Need for Achievement** หมายถึง ความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูงสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดี บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำสูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เพื่อความต้องการของเขาคนทำงานเองด้วย โดยไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงเกิดความพอใจที่จะทำงานและรับผิดชอบคนเดียว และงานที่ยากและท้าทาย โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นผลจากการทำงานไม่ว่าจะเป็นคำติชมเพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง ก็จะกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
2. **Need for Power** หมายถึง ความต้องการในอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือการควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นหรือการจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ โดยความต้องการดังกล่าวยังแบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัวเพียงเพื่อสนองกิเลสหรือความต้องการที่สามารถสร้างอิทธิพลส่วนตัวได้ ซึ่งความต้องการดังกล่าวนั้นเป็นสิ่งดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ เพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น และต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม แต่ความต้องการในอำนาจนี้ค่อนข้างจะทำให้เกิดความกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. **Need for Affiliation** หมายถึง ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อน และ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพ ที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพัน เป็นแรงจูงใจหลักของมนุษย์ โดยข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะลาออกและโอนย้ายมากกว่าข้าราชการรุ่นก่อน สาเหตุหนึ่งอาจมาจากการที่ข้าราชการรุ่นใหม่มีความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพันที่แตกต่างจากข้าราชการรุ่นก่อน ในขณะที่ความต้องการความสำเร็จนั้น ข้าราชการรุ่นใหม่มีความต้องการความสำเร็จสูง พวกเขาต้องการงานที่ท้าทายและมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ข้าราชการรุ่นใหม่อาจรู้สึกไม่พอใจกับงานราชการในปัจจุบันที่มีลักษณะงานที่ซ้ำซากจำเจและไม่มีการพัฒนาตนเอง และในส่วนของความต้องการอำนาจ ข้าราชการรุ่นใหม่มีความต้องการอำนาจสูง พวกเขาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบมากขึ้น ข้าราชการรุ่นใหม่อาจรู้สึกไม่พอใจกับงานราชการในปัจจุบันที่มีลักษณะการทำงานแบบลำดับชั้นและขาดการมีส่วนร่วม และความต้องการความผูกพัน ข้าราชการรุ่นใหม่มีความต้องการความผูกพันสูง พวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกับผู้อื่น ข้าราชการรุ่นใหม่อาจรู้สึกไม่พอใจกับงานราชการในปัจจุบันที่มีลักษณะการทำงานแบบโดดเดี่ยวและขาดการมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ เพื่อลดอัตราการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการรุ่นใหม่ หน่วยงานราชการควรพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการออกแบบงานราชการให้ท้าทายและมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้กับข้าราชการรุ่นใหม่ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือและมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม แนวทางการแก้ไขปัญหาเหล่านี้จะช่วยให้ข้าราชการรุ่นใหม่สามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพันได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการรุ่นใหม่ลงได้

การแบ่งชนรุ่นหรือการแบ่งความเป็นธรรมชาติของแต่ละเจอเนอเรชั่น

องค์ความรู้เกี่ยวกับชนรุ่นแบ่งออกได้เป็น 4 ชนรุ่นอาจเรียกชื่อแตกต่างกันบ้างตามความเห็นของนักวิชาการ แต่ยังมีเหมือนกันคือมี 4 ชนรุ่น ซึ่งแต่ละรุ่นจะมีทัศนคติและพฤติกรรม มุมมองเหมือนกัน ชนรุ่นแบ่งออกได้เป็น 4 รุ่นคือ

1. **Radio Babies (พ.ศ. 2473-2488)**

ชนรุ่นที่ 1 หรือที่เรียกว่า "Radio Babies" หรือ "Silent Generation" เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1930 ถึง 1945 ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ชนรุ่นนี้เจอการเผชิญกับสงครามเย็นและคำว่า "คอมมิวนิสต์" เป็นคำที่เคยได้ยินตลอดเวลาในทุกที่ทั่วโลกในช่วงทศวรรษ 50-60 ชนรุ่น Radio Babies ต้องผ่านการปฏิวัติและการรัฐประหารตั้งแต่เด็กเล็กจนถึงการเข้าสู่วัยชรา พวกเขามีโอกาสเห็นการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศไทยที่เปลี่ยนแปลงไป พวกเขาเห็นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมที่ได้เปลี่ยนจากสังคมชนบทไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ที่ทำให้คนที่ปรับทักษะให้เข้ากับสังคมอุตสาหกรรมสามารถเพิ่มรายได้ได้มากถึง 5 เท่าของรายได้เดิม เช่น Radio Babies ถูกพิจารณาว่าเป็นคนที่รักการอนุรักษ์และมีวินัยในเรื่องการเงิน พวกเขาบ่งบอกความเคารพต่อนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กร พวกเขามักเรียกผู้บังคับบัญชาว่า "นาย" และมีนิยมการเงินที่มุ่งหารายได้ แม้จะมีรายได้จำนวนมาก แต่มักเป็นรายได้ที่มีความมั่นคง โดยมีงานประจำอยู่ในประเทศไทย, คนรุ่นนี้มักเคารพบิดามารดา, ครู, และอาจารย์ และมีการสร้างความสัมพันธ์ดีในครอบครัว พวกเขามีเครือข่ายโยมและเพื่อนฝูงในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ชนรุ่นนี้มีวิถีชีวิตที่พอเพียง และรักในความเป็นไทย เมื่อเข้าสู่สายงาน, พวกเขามักอยู่ในองค์กรอย่างมั่นคงและไม่โยกย้ายบ่อย มักจะประจำที่งานนั้นไปจนเกษียณและไปรับบำนาญที่กระทรวง

2. **Baby Boomers (พ.ศ. 2489 - 2507)**

คนรุ่น "Baby Boomer" เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยช่วงนี้เป็นยุคที่มีข้าวยากและราคาของสินค้าสูงมาก คนรุ่นนี้ต้องทำงานหนักและพยายามสร้างฐานะชีวิตของตนเอง องค์กรและธุรกิจในยุคนั้นยังไม่มีขนาดใหญ่มาก ซึ่งส่งผลให้พวกเขาต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง พวกเขามองเรื่องการทำงานอย่างใจหมายและเชื่อมั่นในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน คนรุ่น

นี้มักจะเป็นคนที่ทำงานหนัก โดยมาทำงานตั้งแต่เช้าและกลับบ้านดึก พวกเขาเชื่อว่าการทำงานหนักแสดงถึงความทุ่มเทให้กับองค์กร และเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับคนรุ่นอื่น ๆ คนที่ประสบความสำเร็จในกลุ่มนี้จะถือว่าเขาเป็นคนที่สร้างตัวเองขึ้นมาจากศูนย์ พวกเขามีทัศนคติที่เหนื่อยยากก่อนที่จะสามารถประสบความสำเร็จ และด้วยเหตุนี้พวกเขามักชื่นชมและคาดหวังจากพนักงานที่มีความมุ่งมั่น

มากไปกว่านั้นคนรุ่นนี้มักมีการเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรมาก พวกเขามุ่งมั่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เชื่อว่าเป็นผลงานที่มีความสำเร็จ นอกจากนี้ พวกเขามักมองผ่านพนักงานที่มีพฤติกรรมคล้ายกัน ซึ่งทำให้คนที่มีพฤติกรรมที่คล้ายกันก็มักถูกพิจารณาว่าเป็นพนักงานที่มีผลงานดี อย่างไรก็ตาม กลุ่ม "Baby Boomer" เป็นกลุ่มที่เคร่งครัดในการยึดมั่นกับกฎเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นและนี้อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานและสังคม นอกจากนี้ พวกเขายังเห็นความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับแนวคิดของตนเองได้ยาก และมักยึดมั่นในมาตรฐานและค่านิยมของคนรุ่นนี้อย่างมาก

3. Generation X (พ.ศ. 2508-2522)

คนรุ่น "เจนเนอเรชั่นเอกซ์" เกิดระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1965-1978 และเป็นรุ่นลูกของ "Baby Boomer" ซึ่งบางครั้งถูกเลี้ยงดูโดยทั้งพ่อและแม่ที่ทำงานหนักทั้งคู่ หรือในบางกรณีคนหนึ่งในคู่รับผิดชอบการทำงานหนัก โดยเฉพาะพ่อที่ทำงานหนัก เป็นตัวอย่างที่เด็กๆในรุ่นนี้มักจะได้รับการให้ความสำคัญ แต่บางครั้งลูกอาจไม่ชื่นชมเพราะเห็นว่าองค์กรไม่เห็นค่างานหนักของพ่อเท่าที่ควร และเวลาจบงาน องค์กรมักจะไม่สนใจเรื่องนี้ แม้ว่าพ่อจะทำงานหนักมากก็ตาม ซึ่งผลที่เจนเนอเรชั่นเอกซ์ได้รับคือพวกเขาไม่เชื่อในการทำงานหนักในลักษณะของกระบวนการทำงาน แต่มีการเน้นความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว พวกเขาเชื่อในแนวคิด Work-Life Balance คือการทำงานหนักได้ แต่ต้องมีความสมดุลในชีวิตส่วนตัวด้วย พวกเขามองงานไม่ใช่ทุกอย่างของชีวิต และเห็นเงินเป็นเครื่องมือบ่งบอกความก้าวหน้าของชีวิต แต่ถ้าเงินก้อนนั้นทำให้ความสมดุลในชีวิตต้องสูญเสีย พวกเขาก็ยอมที่จะลดเงินเพื่อเลือกชีวิตที่มีสมดุลและมีความสุขมากขึ้น

คนรุ่นเจนเนอเรชั่นเอกซ์มักถูกเลี้ยงโดยคุณแม่ส่วนใหญ่ และมักมีพี่น้องไม่กี่คน ซึ่งส่งผลให้ทักษะสำหรับการร่วมงานกับคนมีความหลากหลายนั้นไม่ค่อยดีเท่าไร (แม้จะไม่เสมอไป) พวกเขามักชอบทำงานคนเดียว และมักกล่าวแค่ผลลัพธ์ที่ต้องการ แล้วพวกเขาจะหาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลนั้นโดยไม่ต้องลงลึกในขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างเจตนา ดังนั้น คนรุ่นนี้อาจจะรับไม่ค่อยได้ถ้าคนรุ่นใหม่ต้องถามและติดตามขั้นตอนอยู่ตลอดเวลา ในขณะเรื่องของเทคโนโลยี คนรุ่นเจนเนอเรชั่นเอกซ์จะทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่ เนื่องจากเติบโตในช่วงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอยู่พอดี

4. Generation Y (พ.ศ. 2523 - 2540)

กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่จัดอยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย หรือ "กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520-2542)" ในปัจจุบันกลางองค์กรกำลังเป็นกำลังหรือทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีบทบาทสำคัญในอนาคตที่ใกล้เข้ามา เจนเนอเรชั่นวายถูกเรียกชื่อหลายอย่างเช่น Millennial, WHY, Dot Com, Net Generation, หรือ KIPPERS (Kids in Parents Pockets Eroding Retirement Saving) เป็นต้น โดยกลุ่มนี้มีลักษณะเด่นในด้านการมีความเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนตัว พวกเขาเกิดในยุคที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตกำลังเจริญเติบโต ซึ่งทำให้พวกเขามีความคุ้นเคยและเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี เจนเนอเรชั่นวายมักเป็นผู้สร้างและเป็นอิสระในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานและสร้างสรรค์

นอกจากนี้ พวกเขามีทัศนคติที่มุ่งหวังความรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มักมีความสนใจในการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ เจนเนอเรชั่นวายรู้จักใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อเชื่อมต่อกับผู้คนและมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นในสภาวะที่ต่างหลายและเติบโตเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และที่น่าเห็นใจของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย เป็นกลุ่มที่มีผลกระทบในด้านต่าง ๆ ของสังคมและองค์กรในปัจจุบัน และคาดหวังว่าพวกเขาจะเป็นกำลังหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในอนาคต

ความสำคัญของค่านิยมและทัศนคติต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติงานราชการ

"การลาออก" หมายถึง ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก หรือ การลาออกมีผลตามมาตรา 109 (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 8 :39-40.)

"การโอนย้าย" หมายถึง การโอน การย้าย หรือ การเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญใน หรือ ต่างกระทรวง หรือ กรม แล้วแต่กรณี ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 63: 23.) การโอนพนักงานส่วนท้องถิ่น การโอนข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้และไม่ใช่ข้าราชการการเมือง และการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นของรัฐที่ ก.พ. กำหนด มาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตลอดจนจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด และให้ได้รับเงินเดือนเท่าใด ให้ประทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 64 : 24.)

การปรับเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติในการปฏิบัติราชการและอาชีพของข้าราชการไทยจากอดีตสู่ปัจจุบัน (พ.ศ. 2475-2566) มีพลวัตหลายประการที่ส่งผลต่อค่านิยมและทัศนคติที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะข้าราชการยุคใหม่ที่ขับเคี่ยวและให้ความหมายต่อ "การปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนไปจากเดิม" ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารระบบราชการเช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)ฯ มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพื่อนำพาประเทศสู่ระบบราชการสมัยใหม่ และเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคล

เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับทิศทางการบริหารประเทศ เช่น การลดบทบาทของส่วนราชการที่ซ้ำซ้อน การถ่ายเทบุคลากรทั้งภายในส่วนราชการและต่างส่วนราชการ การจำแนกตำแหน่งของข้าราชการตามกลุ่มลักษณะงาน และการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้ส่วนราชการต้นสังกัดมากขึ้น

ทั้งนี้ การย้าย หรือ การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่ามิสามารถกระทำได้ ยกเว้นจะได้รับความยินยอมจากข้าราชการผู้นั้น

จากการปรับปรุงพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ส่งผลให้ค่านิยมและทัศนคติของข้าราชการรุ่นใหม่มีข้อคิดเห็นต่อการปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนไป ดังนี้

1. ค่านิยมและทัศนคติความมั่นคงในอาชีพข้าราชการ

นับตั้งแต่มีการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 การบริหารบุคคลภาครัฐเริ่มเปิดโอกาสให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะปัญญาชนผู้มีโอกาสร่ำเรียนในต่างประเทศ หรือ กลุ่มหัวก้าวหน้า การบริหารงานบุคคลภาครัฐมิได้ผูกขาดจากกลุ่มตระกูลในหมู่ชนชั้นสูงอีกต่อไป ทว่าในระยะแรกของระบบบริหารราชการไทยยังมีลักษณะหมุนวนเสมือน “งูกินหางในลักษณะเดิม” ดังที่ (กมล สมวิเชียร, 2509) กล่าวถึง การบริหารของคณะราษฎร์ ไว้ว่า “…บุคคลดังกล่าวนั้นแทบทั้งหมดก็เป็นผลผลิตของระบอบขุนนางนั่นเอง ตัวอย่างเช่น ดร. ปรีดี หลวงพิบูล และพระพหล ฯลฯ ล้วนแล้วแต่เป็นข้าราชการ ก่อนที่จะได้ถูกส่งไปศึกษาในประเทศตะวันตก มิหนำซ้ำบุคคลเหล่านี้และผู้ก่อการอีกแทบทุกท่านยังกลับเข้าสู่ระบบเดิม คือ เป็นข้าราชการอีกหลังจากสำเร็จการศึกษาเสร็จแล้ว หลายคนได้รับบรรดาศักดิ์เป็น ขุน หลวง พระ พระยา อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุฉะนั้นไม่ว่าแรงดลใจในการปฏิวัติครั้งนั้นจะมีมากเพียงใด อุดมคติอันสูงส่งในการปฏิวัติจะบริสุทธิ์เพียงไหน “คณะราษฎร์” หรือผู้ก่อการในครั้งนั้นก็ไม่อาจจะคิดหรือปฏิบัติให้ผิดแผกไปจากระบบข้าราชการซึ่งตนเป็นผลิตผลและคุ้นเคยอยู่นั้นเสียได้ ทั้ง ๆ ที่บางคนถึงกับถวายคืนบรรดาศักดิ์ที่ตนได้รับพระราชทานก็ตาม แต่ความคิดแบบขุนนางหรือแบบข้าราชการก็ยังหาหมดไปพร้อมกับบรรดาศักดิ์นั้นไม่… ” และนักวิชาการรุ่นหลัง เช่น ณัฐพล ใจจริง (2556) กล่าวถึง พัฒนาการของระบอบข้าราชการพลเรือนอันมีความสำคัญมากขึ้นในฐานะสถาบันการเมือง (Political Institution) ที่มีความสำคัญยิ่งในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transitional Period) จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ไปสู่ระบอบประชาธิปไตย (ณัฐพล ใจจริง, 2556 : 103-134) ส่งผลให้ระบบราชการและข้าราชการมีการขยายตัวมากขึ้น ก่อให้เกิดตำแหน่ง อำนาจ ความมั่นคง ที่พ่วงพร้อมมาด้วยสวัสดิการ เงินเดือน ความมั่นคงในชีวิตทั้งของตนเองและครอบครัวที่พึงได้รับตามกฎหมาย ซึ่ง การเป็นครอบครัวนิยมนั้น หมายถึงการคำนึงถึงครอบครัวเป็นสำคัญ ส่งผลให้คนไทยส่วนใหญ่นิยมอาชีพที่มีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นบุตร ธิดา หรือ การรักษาพยาบาลคนในครอบครัว (สถาบันพระปกเกล้า, 2535 : 9) ประกอบกับ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการบริหารข้าราชการไทยไม่ได้มีการปรับลดอายุการปฏิบัติราชการ 60 ปีขึ้นไป ส่งผลให้ทัศนคติของคนทั่วไปต่ออาชีพการรับข้าราชการมีความมั่นคงสูง แม้ว่าอัตราเงินเดือนเริ่มต้นจะน้อยกว่าอาชีพอื่นในช่วงเวลาเดียวกัน แต่ความก้าวหน้าและการไม่ถูกเลิกจ้างเกิดได้ยาก หากไม่ได้ทำผิดวินัยร้ายแรงเป็นแรงจูงใจสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคงต่ออาชีพประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ความผันผวนต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสถานภาพทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ

เช่น การรัฐประหารภายในประเทศ สถานการณ์สงครามระหว่างประเทศ เช่น สงครามเย็น พ.ศ. 2490-2534 สงครามหว่างรัสเซียกับยูเครน พ.ศ. 2565-ปัจจุบัน สงครามระหว่างอิสราเอลกับกลุ่มฮามาส พ.ศ. 2566 วิกฤติเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 วิกฤตการณ์น้ำมันโลก พ.ศ. 2516, พ.ศ. 2522 และ พ.ศ. 2565 รวมไปถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 พ.ศ. 2563 ฯลฯ หลากหลายอาชีพต่างประสบกับปัญหาทางการเงิน ปัญหาปากท้องและการว่างง่าน ส่วนการเป็นข้าราชการนั้นได้รับผลกระทบเช่นกันแต่ไม่ถึงขั้นต้องตกงาน ไม่มีเงินเดือน เพียงแต่ต้องปรับตัวเรื่องการใช้ชีวิตและการวางแผนทางการเงินไม่ให้กระทบกับสินเชื่อที่กู้ยืมมา (ข้าราชการนับว่าเป็นอาชีพที่นิยมกู้สินเชื่อมากเป็นลำดับต้น ๆ)

การบริหารของรัฐไทยบางสมัยส่งผลต่อระบบข้าราชการ เช่น

“...ในยุคสมัยของสฤษดิ์ที่รวมศูนย์อำนาจไว้ รัฐไทยได้ผนึกกำลังกันภายในระบบราชการระหว่างข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือน ส่งผลให้ระบบราชการกลายเป็นกลไกหลักเพียงกลไกเดียวที่ผู้นำประเทศใช้ในการบริหาร...” (สรนันท์ สรณานุภาพ และ วสันต์ เหลืองประภัสร์, 2560) “...อันหมายถึงการขยายจำนวนหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับกรมออกไปอย่างกว้างขวางในเชิงปริมาณและในแนวลึก (Deepening) โดยการขยายออกไปในเชิงอำนาจหน้าที่ที่ฝังลึกจนขยายตัวครอบคลุมพื้นที่ปริมณฑลของชีวิตมากขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนในสังคมไทยผ่านจำนวน หน่วยงาน งบประมาณ รายจ่าย จำนวนข้าราชการพลเรือน และเงินเดือนค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี...” (สรนันท์ สรณานุภาพ และ วสันต์ เหลืองประภัสร์, 2560 :286) ทั้งนี้อัตรากำลังข้าราชการ ระหว่าง พ.ศ. 2512-2522 กรมเพิ่มขึ้นจาก 113 กรม เป็น 131 กรม กองเพิ่มขึ้นจาก 827 กอง เป็น 1,264 กอง ข้าราชการเพิ่มขึ้นจาก 434,000 คน เป็น 788,000 คน (สถาบันพระปกเกล้า, 2553 หน้า 1) จะเห็นได้ว่าจากการบริหารราชการของรัฐไทยในยุคสฤษดิ์นั้น นับว่าเป็นยุคทองของการขยายตัวของข้าราชการ ข้าราชการได้รับบรรจุแต่งตั้งจำนวนมากขึ้นตามการขยายตัวของหน่วยงาน ทั้งนี้ มีข้อสังเกตการบริหารราชการแบบรวมศูนย์ไว้ที่สฤษดิ์นั้น ไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยไร้การรับฟังข้อคิดเห็นจากข้าราชการพลเรือนสายวิชาการ ซึ่งภายหลังยุคสฤษดิ์ พ.ศ. 2506 กลุ่มข้าราชการสายวิชาการได้เข้าไปมีบทบาททางการเมืองและสายบริหารในแวดวงข้าราชการและบทบาทรัฐมนตรี เช่น ศาตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ (อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2502-2514 / ดร. กมล สมวิเชียร อดีตเลขาธิการรานยกรัฐมนตรีสมัย ม.ร.ว. เสนีย์ ปราโมช / ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ อดีตนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2517-2518 ฯลฯ) จะเห็นได้ว่าหลัง พ.ศ. 2516- 2520 ข้าราชการพลเรือนสายวิชาการเข้าไปมีบทบาทในการบริหารราชการบ้านเมืองจำนวนมากส่งผลให้ยุคดังกล่าวเป็นยุคทองของข้าราชการสายวิชาการและสายการผลิตข้าราชการครู จนกระทั่งเกิดการรัฐประหารบ่อยครั้ง กลุ่มข้าราชการเหล่านี้จึงลาออกจากตำแหน่งสายบริหารและมุ่งสู่การผลิตครู อาจารย์ และข้าราชการจำนวนมาก เพื่อสนองต่อนโยบายการพัฒนาของประเทศ อย่างไรก็ดี การผลิตบัณฑิตเพื่อสร้างข้าราชการที่มีคุณภาพและจำนวนมากนั้นย่อมส่งผลต่อค่านิยมและทัศนคติในหมู่ประชาชนในการเข้ารับราชการ เมื่อระยะเวลาผ่านพ้นได้ระยะหนึ่งในบางหน่วยงานมีจำนวนข้าราชการที่ล้นทะลัก บางหน่วงงานในพื้นที่ทุรกันดารขาดข้าราชการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานราชการ ปัญหาภารงานไม่สอดคล้องกับจำนวนข้าราชงาน ปัญหาการใช้อำนาจของข้าราชการไปในทางทุจริต ฯ ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของระบบข้าราชการและการบริหารประเทศไร้ประสิทธิภาพ

การปฏิรูประบบข้าราชการขนานใหญ่จึงเกิดขึ้นในยุคสมัยทักษิณเป็นนายกรัฐมนตรี ด้วยยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2546) (ด่วนที่สุด ที่ นร 0504/ว 244 ลงวันที่ 3 ตุลาคม 2546 เรื่อง ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ) นโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นต่อการลาออกจากการปฏิบัติราชการมากขึ้น โดยดำเนินการภายใต้โครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งโครงการนี้จัดมาแล้ว 5 รุ่น (รุ่นที่ 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2543 / รุ่นที่ 2 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 / รุ่นที่ 3 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 / รุ่นที่ 4 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 / รุ่นที่ 5 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552) ซึ่ง แบ่งเป็นกลุ่ม ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร ซึ่งพบว่าข้าราชการครูเป็นข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการฯมากที่สุด (สถาบันพระปกเกล้า, 2553: 37) จากโครงการดังเกล้าแม้ว่าจะเป็นการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ทว่าข้อเสนอและสิทธิประโยชน์ของผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้รับเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็น เงินขวัญถุง เงินเพิ่มจากบำนาญตามสูตรของแต่ละรุ่นโครงการ และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ส่งผลให้โครงการฯนี้มิได้ถูกมองในแง่ลบว่าเป็นโครงการเพื่อปลดข้าราชการใกล้เกษียณออก แต่เป็นโครงการฯที่มอบสิทธิประโยชน์แก่ข้าราชการเกษียณและการบริหารงานภาครัฐเพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ความมั่นคงในอาชีพของข้าราชการมิได้มองผลประโยชน์ที่จะเกิดต่อตัวข้าราชการเองเท่านั้น แต่ยังมีค่านิยมต่อครอบครัว ต่อความกตัญญูกตเวทีต่อบิดามารดาที่พึงต้องดูแล ส่งผลให้คนไทยนิยมเข้ารับราชการประกอบกับโอกาสในการเข้าสู่การปฏิบัติงานราชการขยายตัวมากขึ้นตามนโยบายของภาครัฐแต่ละยุคแต่ละสมัยซึ่งสาเหตุและปัจจัยที่เปลี่ยนผ่านชัดเจนทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายในซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยมต่อกระบวนการคิดที่จะลาออกและโอนย้ายของข้าราชการ

2. ค่านิยมและทัศนคติต่อประสิทธิภาพการทำงาน

รัฐไทยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561- 2580 ซึ่งมุ่งเน้นให้บุคคลภาครัฐมีความตื่นรู้ในทักษะความสามารถในการสื่อสารเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น ด้วยการเพิ่มทักษะใหม่ในการทำงาน (upskill) โดยมุ่งเน้นให้บุคคลภาครัฐมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาที่สาม และทักษะด้านดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน และสนับสนุนการใช้ทักษะการทำงานที่มีอยู่ในการทำงาน โดยผลักดันให้บุคคลภาครัฐมีการถ่ายทอดต่อเพื่อนร่วมงานในส่วนราชการ (reskill) ทั้งนี้ การรับองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่คุ้นชินโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และการรับการถ่ายทอดทักษะจากบุคคลภาครัฐที่มีตำแหน่งน้อยกว่าไม่ใช่เรื่องง่ายต่อข้าราชการในชนรุ่น x และ y ตอนต้น ด้วยความเขินอายที่จะเรียนรู้ การไม่เข้าใจและไม่กล้าต่อการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ความจำเพาะของวัย เช่น ความกระฉับกระเฉง ความว่องไว และข้อจำกัดทางด้านร่างกายหลายประการทางร่างกาย (สายตา รูปร่าง ความอ่อนเพลีย ปัญหาสุขภาพ ออฟฟิศซินโดรมฯ) มีผลต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานในรูปแบบดิจิทัลลดน้อยลง แม้ยังคงมีความชำนาญจากประสบการณ์

อย่างไรก็ตามในการบริหารงานของข้าราชการ ระบุให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ในมาตรา 75 ระบุว่า การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญไปศึกษาต่อเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือ ปฏิบัติการวิจัยในประเทศ หรือ ต่างประเทศให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

มาตรา 76 ระบุว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด (พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 : 28) ซึ่งข้าราชการจะได้รับการประเมินประสิทธิภาพความก้าวหน้าและการเลื่อนขั้นเงินเดือนจากหน่วยงานต้นสังกัดอันเป็นกลไกในการบริหารงานราชการ ทั้งนี้ พบว่าข้าราชการเองมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเองด้วยเกณฑ์ด้านอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง เช่น การทำงานในกลุ่มงานพิธีการของราชการในกรุงเทพมหานคร ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องสละเวลาส่วนตัวโดยเฉพาะเวลาแก่ครอบครัว เนื่องจากงานพิธีการจัดในวันหยุดราชการและวันหยุดนักขัตฤกษ์ รวมถึงค่าตอบแทนที่ถือว่าไม่คุ้มค่ากับเวลาการทำงานที่หนักกว่ามาก กล่าวคือ ข้าราชการกลุ่มงานพิธีการ ส่วนบริหารกลาง สำนักงานเลขานุการปลัดกรุงเทพมหานคร สะท้อนทัศนคติการเบิกจ่ายเงินค่าล่วงเวลาของสำนักงานว่า ในการปฏิบัติงานราชการในกลุ่มงานพิธีการ ในความเป็นจริงต้องปฏิบัติงานนอกเวลาราชการเป็นประจำ ตามธรรมชาติของลักษณะงาน โดยในแต่ละวันต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาหลายชั่วโมง แต่ในทางปฏิบัติตาระเบียบวิธีการเบิกจ่ายค่าล่วงเวลาสามารถเบิกจ่ายได้เพียงวันละ 2 ชั่วโมง ถึงแม้ว่าจะปฏิบัติงานล่วงเวลา 6 ชั่วโมงต่อวัน รวมถึงวันหยุดราชการและวันหยุดนักขัตฤกษ์ที่คิดค่าล่วงเวลาแบบเหมาจ่าย 8 ชั่วโมง ต่อวัน แม่ว่าจะปฏิบัติจริงเกินเวลาก็ตาม ซึ่งข้าราชการเหล่านี้มักขอโอนย้ายออกจากกลุ่มงานพิธีการ (พิชญาภา จันทร์วุฒิวงศ์, 2562: 42) รวมถึงประเด็นการในโอกาสความก้าวหน้าของกลุ่มงานพิธีการที่ไม่มีเวลาในการฝึกอบรม เพราะต้องเตรียมการในการจัดงานพิธีการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้าราชการในกลุ่มงานพิธีการประสบกับปัญหาลักษณะงานที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก และต้องปฏิบัติงานล่วงเวลาทำให้ข้าราชการในกลุ่มงานพิธีการอยู่ในภาวะ *“ภารงานล้นมือ”* ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จในเวลาราชการได้

3. ค่านิยมและทัศนคติต่อช่องว่างระหว่างชนรุ่น

การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานที่ดี มีสังคมการทำงานที่ดีจะทำให้การทำงานลุล่วงไปด้วยดี เพราะเราจะใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานนาน หากเทียบกับช่วงเวลาอื่น ๆ ของชีวิต ดังนั้น การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สนิทสนมและคอยช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในองค์กร (สุชานันท์ พรหมจันทร์, 2566: 24) อย่างไรก็ตาม พบว่าในสังคมปัจจุบัน จำนวนข้าราชการในหน่วยงานมีความกระจัดกระจายของช่วงวัย ก่อให้เกิดทัศนคติที่หลากหลายต่อช่องว่างระหว่างชนรุ่น ด้วยลักษณะการดำรงชีวิต วิธีการอบรมเลี้ยงดู และความทันสมัย ส่งผลให้ชนรุ่นมีกระบวนทัศน์และทัศนคติแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ชนรุ่น x มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ยึดระเบียบแบบแผนมากกว่า ชนรุ่น y และ z โดย ชนรุ่น y จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและยืนหยุ่นในกฎระเบียบได้ในระดับหนึ่ง ส่วน ชนรุ่น z จะสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีได้ดีกว่าชนรุ่นอื่น แต่มักจะพยายามออกนอกขนบที่ตนเองไม่ได้เป็นผู้ตีความหรือสร้างขึ้นมา ส่งผลให้ชนรุ่น z สามารถปฏิบัติงานท่ามกลางความอิสระได้มากกว่า โดยเฉพาะการเรียนรู้ในโลกออนไลน์ การปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยลดภาระในการปฏิบัติงาน นอกจานั้น สิ่งที่ น่าสนใจในชนรุ่น z ต่อการปฏิบัติราชการคือ การได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ตรงตามตำแหน่งงานที่ทำ (วิสุทธิณี ธานีรัตน์และคณะ, 2566 : 43) ซึ่งต่างกับทัศนคติของชนรุ่น x และ y บางส่วนที่คำนึงถึงการเรียนจบมีคุณวุฒิปริญญาตรี แต่มิได้วาดฝันอนาคตในตำแหน่งงานที่จะทำในอนาคต หรือในแง่หนึ่งคือทัศนคติแห่งการ

ปรับตัวที่ชนรุ่น x และ y สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายไม่ยึดติดกับคุณวุฒิของตน ที่ไม่ใช่คุณวุฒิหลักหรือตำแหน่งงานหลักในหน่วยงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการลาออกและการโอนย้ายจากการปฏิบัติงานราชการ

การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ร่วมงานกับองค์การเป็นระยะเวลานานนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรที่ดีจะสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้อย่างทรัพยากรบุคคล หากองค์การไม่สามารถสร้างความมั่นคงในสายอาชีพ หรือสนับสนุนคุณภาพชีวิตและความสมดุลในการทำงานเพื่อรองรับและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความสามารถไว้ได้ องค์การอาจต้องตระหนักและทบทวนตนเองเมื่อพบกับเหตุการณ์การเคลื่อนไหวของกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพลาออกและโอนย้ายและต้องศึกษามีปัจจัยด้านใดที่ส่งผลให้กลุ่มคนเหล่านี้มีความตั้งใจและตัดสินใจลาออกและโอนย้าย ดังนี้

1. **ปัจจัยการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการด้านความมั่นคงในอาชีพข้าราชการ**

การลาออกของข้าราชการใกล้เกษียณที่เข้าร่วมโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิต : เกษียณก่อนกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ ได้ข้อคิดเห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีอายุ 50 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายในระบบราชการที่ไม่เป็นธรรม ไม่ปฏิบัติในลักษณะธรรมาภิบาล ไม่เป็นประชาธิปไตย ไม่รับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้บริหาร ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มกับงานที่ดำ ขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ปัญหาสุขภาพไม่ดี ต้องการไปประกอบอาชีพส่วนตัวที่ไม่ถูกบังคับ หรือมีอายุราชการเหลือไม่กี่ปีจึงต้องการพักผ่อน และต้องการไปประกอบอาชีพอิสระที่รายได้มากกกว่าหรือเท่าเดิมโดยที่ยังมีสิทธิได้เงินบำนาญอีกด้วย (สถาบันพระปกเกล้า, 2553 : 41)

2. **ปัจจัยการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการด้านประสิทธิภาพการทำงาน**

การลาออกจากระบบราชการและการโอนย้ายหน่วยงานของข้าราชการนั้นเกิดขึ้นทั้งที่สมัครใจและและไม่สมัครใจ ด้วยสาเหตุที่อาจเกิดได้หลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อัตราการลาออกและโอนย้ายเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์การเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นการสร้างศักยภาพที่มีอยู่ในตัวปัจเจกบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การนั้นเป็นการช่วยสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดความก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ที่ภาครัฐวางแผนให้มีการสนับสนุนบุคคลากรมีความตระหนักรู้ในการพัฒนาทักษะความสามารถในการสื่อสารเพื่อการทำงานกับผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หากคำนึงประสิทธิภาพในการทำงานที่อาจส่งผลการลาออกและการโอนย้ายจะคำนึงถึงปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของเฟรดเดอริค เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) (Two Factor Theory) ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (อรณิชา เต็งณฤทธิ์ศิริ, 2563) โดยบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

และเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้ตัวบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในงานจนประสบความสำเร็จ และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ตนเอง ตลอดจนนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายชีพ โดยค่าตอบแทนแสดงถึงปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยที่คอยรักษาให้แรงจูงใจของบุคลากรคงอยู่ตลอด อย่างไรก็ตามปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่กล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยหลักของประสิทธิภาพการทำงาน (พรรณิดา คำนา, 2562) ในเมื่อทั้งสองปัจจัยเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานนั้นสะท้อนถึงความตั้งใจในการลาออกของบุคลากร ดังนี้

2.1 ปัจจัยการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการความก้าวหน้าในอาชีพ

ความกล้าหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน โดยเปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพเสมือนถนนเส้นทางหนึ่งในการดำเนินชีวิต และเกิดการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่เส้นทางใหม่แห่งการพัฒนาและเปิดประสบการณ์การทำงานที่ดีกว่าและต่างจากเส้นทางเดิม โดยบุคลากรที่เริ่มเดินทางเส้นทางนี้มักวางแผนการเส้นทางอาชีพของตนเองเป็นเป้าหมายหนึ่งเพื่อสะท้อนการพัฒนาความรู้ความสามารถที่สามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่มีสิ้นสุด แต่ที่น่ากังวลในปัจจุบัน กลับพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออก โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่บางกลุ่มที่มีพฤติกรรมการปฏิเสธการทำงานในระบบราชการ เพราะความเป็นธรรมชาติของคนรุ่นใหม่ที่มีความต้องการในการมองหาความก้าวหน้าในอาชีพ ความท้าทายในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ และได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (ชิดชนก ศรีรักษ์ และปัญญา ศรีสิงห์, 2563) โดยสภาพปัญหาการลาออกและโอนย้ายของบุคลากรในปัจจุบันแสดงให้เห็นถึงอัตราการลาออกและโอนย้ายที่สูงขึ้น โดยการศึกษาของ สุชานันท์ พรหมจันทร์, (2566) พบว่า บุคลาการที่มีเพศ และอายุต่างกัน มีแนวโน้มการลาออกที่แตกต่างกัน ซึ่งบุคลากรที่มีอายุมากมีความพันธ์ต่อการลาออกในระดับน้อยมาก เนื่องมีตำแหน่งที่สูง และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และไม่ได้มีความคาดหวังหรือมองหาความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่บุคลากรที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า มีความคาดหวัง และมองหาความก้าวหน้าในเส้นทางการทำงานที่มากกว่า อย่างไรก็ตาม การลาออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะโดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ทางองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาขาดคนเก่ง ศักยภาพดีและมีคุณภาพ จนเกิดปัญหาที่เรียกว่า ปัญหาสมองไหล (Brain drain) หรือปัญหาบุคคลากรระดับมันสมองได้ย้ายตนเองออกจากองค์การเดิมไปอยู่องค์การที่ดีกว่าและให้ความสำคัญทั้งความก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (สรวิศ ม่วงมิตร, 2564)

2.2 ปัจจัยการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการด้านค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเป็นธรรมยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกและโอนย้ายของบุคคลากร การศึกษาของ (อัญญรี ตุ้ยแม้น, 2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินในลาออกของข้าราชการ กรณีศึกษากรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พบว่า ข้าราชการมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้สึกถูกเอาเปรียบจากองค์การจึงทำให้รู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกอยากลาออก หรือความตั้งใจในการตัดสินใจลาออกมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดความพึงพอใจใน ว่าด้วยความเชื่อที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานอยู่ในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรมีความพึงพอใจกับสิ่ง

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตน เช่น ความพึงพอใจในค่าตอบแทน งานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมขององค์การ และยังพบว่าค่าตอบแทนส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของข้างราชการระดับมันสมองให้ออกจากราชการมากที่สุดด้วยประเด็นของค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ และการจัดสวัสดิการที่ไม่ดีพอ ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม เพราะไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลงานเป็นหลัก แต่คำนึงถึงจำนวนปีการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่มากกว่า (วรินทร การเดิม, 2563 และ ปัทมาภรณ์ กุสุมภ, 2560)

เอกสารอ้างอิง

กมล สมวิเชียร. (2509). ปัญญาชนกับประชาธิปไตยในประเทศไทย, 2509.pdf.

กรมการพัฒนาชุมชน. (2565). การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการพัฒนาชุมชน. 2570.

ชิดชนก ศรีรักษ์ และ ปัญญา ศรีสิงห์. (2563). Factors affecting the resignation and transfer of government officials of the Department of International Trade Promotion Abstract ความเป็ นมา และความสำคัญของปัญหา. 308–322.

ปัทมาภรณ์ กุสุมภ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการ.

พรรณิดา คำนา. (2562). ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร. 282.

พิชญาภา จันทร์วุฒิวงศ์. (2562). *สาเหตุและแนวโน้มการโอนย้ายของข้าราชการกรุงเทพมหานคร.*

วรินทร การเดิม. (2563). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานสายงานวิศวกรรม.* https://current.ndl.go.jp/node/40435%0Ahttps://current.ndl.go.jp/

ธิดากานต์ สินจิตร์. (2565). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. http://www3.ru.ac.th/mpa- abstract/index.php/abstractData/viewIndex/691

พลอยไพลิน นะแก้ว. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของข้าราชการศาลยุติธรรม. http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/611

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25, มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก. หน้า 1-51.

ณัฐพล ใจจริง. (2556). กำเนิดประชาธิปไตยแบบอำนาจจำกัด : ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย (2475 - 2490). ขอฝันใฝ่ ในฝัน อันเหลือเชื่อ: ความเคลื่อนไหวของขบวนการปฏิปักษ์ปฏิวัติสยาม (พ.ศ. 2475 -2500). นนทบุรี: ฟ้าเดียวกัน. หน้า 103-134.

สถาบันพระปกเกล้า. (2553). *โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ, 2553.pdf.*

สรณานุภาพ, ส., & เหลืองประภัสร์, ว. (2560). *การขยายตัวของระบบราชการไทยในสมัยระบอบสฤษดิ์ : ยุคความมั่นคงและการพัฒนา พ.ศ. 2501 - 2516 1*.

สรวิศ ม่วงมิตร. (2564). *การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของบุคลากรโรงพยาบาลชุมแพ จังหวัดขอนแก่น หน้า 1. 05*, 1–18.

สรนันท์ สรณานุภาพ และ วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2560) การขยายตัวของระบบราชการไทยในสมัยระบอบสฤษดิ์ : ยุคความมั่นคงและการพัฒนา พ.ศ. 2501-2561. วารสารการเมืองการปกครอง. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-เมษายน. หน้า 282-307.

สถาบันพระปกเกล้า. (2553). โครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ. สถาบันพระปกเกล้า. https://shorturl.asia/ZrOFq

สุชานันท์ พรหมจันทร์. (2566). การศึกษาสาเหตุความตั้งใจในการลาออกของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจ. 282.

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2546). หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 3 ต.ค.46.pdf.

อรณิชา เต็งณฤทธิ์ศิริ. (2563). ทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจท างานจนถึงเวลาเกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ส านักงานใหญ่ จังหวัดนนทบุร. 282.

อภิวัฒน์ ทำบุญ (2562). แนวโน้มการลาออกและโอนย้ายของข้าราชการ: กรณีศึกษา กรมสรรพากร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. http://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:179617.

อัญญรี ตุ้ยแม้น. (2562). Chula Digital Collections.

Grigaliunas, B. S., & Herzberg, F. (1971). Relevancy in the test of motivator-hygiene theory. Journal of Applied Psychology, 55(1), 73–79. https://doi.org/10.1037/h0030633