

## บทความวิชาการ

# คนรุ่นใหม่กับความคาดหวังต่อการทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน ในปัจจุบัน

เกศกุล สระกวี<sup>1</sup>

(Received: April 10, 2019; Revised: June 9, 2019; Accepted: June 14, 2019)

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเรื่องความคาดหวังและการพัฒนาตนเองของคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชน บทความได้ใช้ 4 แนวคิดสำคัญเป็นกรอบในการศึกษา ได้แก่ (1) แนวคิดองค์กรพัฒนาเอกชน (2) แนวคิดเจนเนอเรชั่น (3) แนวคิดความคาดหวังกับแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) แนวคิดการพัฒนาตนเอง จากการศึกษาเอกสารได้แบ่งความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ในการทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนได้ 3 ประเภท ดังนี้ (1) ความคาดหวังต่อองค์กร (2) ความคาดหวังต่องานพัฒนา และ (3) ความคาดหวังส่วนบุคคล ส่วนการพัฒนาตนเองของคนรุ่นใหม่ในการทำงานองค์กรพัฒนาเอกชน ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ (1) การพัฒนาตนเองจากปัจจัยภายใน ด้วยการเข้าใจและรู้จักตนเอง การปรับปรุงแก้ไขตนเอง และการพัฒนาบุคลิกภาพตนเองจนสร้างนิสัยที่ดีในการทำงาน และ (2) การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้จากปัจจัยภายนอก ด้วยการแสวงหาข้อมูลความรู้และลงมือปฏิบัติจริง และการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายในการทำงาน

**คำสำคัญ:** องค์กรพัฒนาเอกชน คนรุ่นใหม่ แรงจูงใจ ความคาดหวัง การพัฒนาตนเอง

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร. วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ศูนย์รังสิต)  
Email: Kedkun.tu@gmail.com

## REVIEW ARTICLE

# Expectations of New Generations in Non-governmental Organizations

Kedkun Srakawee<sup>1</sup>

### Abstract

This article aims to present the expectations and self-development of the new generation in Thai non-governmental organizations. This article employed 4 important concepts as a framework: (1) Non-governmental Organizations, (2) Generation Concepts, (3) Expectation and Motivation, and (4) Self-development. Results of a comprehensive literature review showed that there were 3 types of expectations: (1) Organizational Expectations, (2) Expectations for Social Work, and (3) Personal Expectations. Self-development of the new generation in the work of non-governmental organizations consists of 2 dimensions: (1) Self-development from internal factors: self-understanding and self-awareness, self-improvement, and self-personality development until creating good habits in work; (2) Self-development by learning from the external factors: seeking information, knowledge and practices, and building relationships and working networks.

**Keywords:** Non-governmental Organizations (NGOs), New Generation, Motivation, Work Expectations, Self-development

---

<sup>1</sup> Lecturer, Ph.D., Puey Ungphakorn School of Development Studies (PSDS), Thammasat University,  
Email: Kedkun.tu@gmail.com

## บทนำ

ปัจจุบันบทบาทขององค์กรไม่แสวงหากำไรทั่วโลกมีความสำคัญในหลากหลายมิติ องค์กรพัฒนาเอกชนถือเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญทางสังคมของภาคประชาสังคมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (Pintoaptang, n.d.) องค์กรพัฒนาเอกชนเกิดจากความไม่เป็นธรรมในการจัดการทรัพยากรของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน สำหรับองค์กรพัฒนาเอกชนไทยเกิดจากคนในสังคมที่ต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคมและพัฒนาสังคมโดยไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว (Janya, 2007) ในอดีตองค์กรพัฒนาเอกชนไทยได้รวมกลุ่มเป็นขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม ตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา และขยายตัวอย่างมากในช่วง พ.ศ. 2523 โดยนำแนวคิดอุดมการณ์และหลักการการทำงานพัฒนามาปฏิบัติจริงมากขึ้น เน้นการทำงานกับชนบทและเมือง มุ่งแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจสังคมและการเมือง (Hassarangsri, n.d.) องค์กรพัฒนาเอกชนจึงเป็นภาคที่สาม (Third Sector) ที่เข้ามาช่วยเหลือสังคมที่ภาครัฐและเอกชนที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพชีวิตของประชาชนผู้ด้อยโอกาสได้ (Siripatra & Munda, 2002) องค์กรพัฒนาเอกชนในภาคประชาสังคมของไทยมีบทบาทที่โดดเด่นมานานกว่า 4 ทศวรรษในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคม ตลอดจนตรวจสอบ เฝ้าระวัง สร้างความเป็นธรรมให้เกิดในสังคม และประสานงานกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชนกลุ่มต่างๆ ในสังคมเข้าด้วยกัน (Janya, 2007) ในช่วง พ.ศ. 2533 องค์กรพัฒนาเอกชนเป็นที่รู้จักและมีบทบาทสำคัญในการทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และการร่างรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2540 (Suwannarat, 2004) แต่ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรพัฒนาเอกชนไทยส่วนใหญ่ประสบปัญหาทางการเงินจากการถอนทุนของต่างประเทศ ทำให้องค์กรบางแห่งไม่มีทุนเพียงพอในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ (Suwannarat, 2004) บางองค์กรต้องหาแหล่งทุนอื่นหรือปรับขนาดองค์กรให้เล็กลง ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานภายในองค์กรและเกิดความกดดันมากจากสภาพการ

จ้างงานไม่แน่นอนที่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาโครงการ ขาดแคลนคนทำงานรุ่นใหม่ที่มี  
เข้ามาสานต่องานภารกิจและแนวคิดอุดมการณ์ของคนรุ่นเก่าในองค์กร

ในขณะที่องค์กรเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจและความไม่มั่นคงแล้ว  
องค์กรยังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดอุดมการณ์จากยุคการ  
เคลื่อนไหวทางการเมืองไปสู่ยุคการปรับตัวขององค์กร ส่งผลให้คนทำงานรุ่น  
ใหม่เข้าร่วมน้อยลง องค์กรพัฒนาเอกชนในปัจจุบันส่วนใหญ่ประกอบด้วย  
คนทำงาน 3 รุ่นที่แบ่งตามอายุและประการณ ได้แก่ (1) นักพัฒนารุ่นอาวุโส  
เป็นรุ่นที่ทำงานมาตั้งแต่ยุคบุกเบิกองค์กร บางส่วนเกษียณแล้ว (2) นักพัฒนา  
รุ่นกลาง เป็นรุ่นที่ทำงานในองค์กรมาระยะหนึ่ง มีบทบาทหลักร่วมกับรุ่นอาวุโส  
และ (3) นักพัฒนารุ่นใหม่ เป็นรุ่นที่เข้าสู่วัยทำงานไม่นานหรือเพิ่งจบการศึกษา  
จากมหาวิทยาลัย จากสถิติการทำงานของประชากรไทยใน พ.ศ. 2560 พบว่า  
ประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไปที่เป็นวัยแรงงานมีถึง 38.10 ล้านคน (68.08%)  
เป็นกลุ่มที่ว่างงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่า กลุ่มอายุระหว่าง  
15-24 ปี มีจำนวนคนว่างงานมากที่สุด (2.35 แสนคน) และรองลงมา คือ กลุ่ม  
อายุ 25-29 ปี ว่างงาน 2.11 แสนคน เมื่อพิจารณาในตามระดับการศึกษา  
พบว่า คนรุ่นใหม่ที่จะสำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีอัตราการว่างงาน 1.8  
แสนคน(The Office of Permanent Secretary Ministry of Labour, 2017)  
อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในแง่การจ้างงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรของ  
ไทย (รวมถึงองค์กรพัฒนาเอกชน) พบว่า ปัจจัยแรงงานมีความสำคัญมากต่อ  
การทำงานในองค์กร เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินไป  
อย่างต่อเนื่องราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากข้อมูลสำนักงาน  
สถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2555 (Office of the National Economics and Social  
Development Board, 2014. pp. 1-8) พบว่า ประเทศไทยมีองค์กรไม่  
แสวงหากำไรจำนวนทั้งสิ้น 76,685 องค์กร (เพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2549 ที่มีจำนวน  
66,305 องค์กร) คนงานที่ได้รับค่าจ้างที่เป็นพนักงานประจำและชั่วคราว มี  
จำนวนทั้งสิ้น 182,163 คน (เพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2549) ซึ่ง “พนักงาน” ในที่นี้  
หมายถึงคนงานที่ได้รับค่าจ้างและอาสาสมัคร เมื่อพิจารณาการจ้างงาน  
ในช่วง พ.ศ. 2549-2555 พบว่า ค่าจ้างตอบแทนแรงงาน (Compensation of

Employee: CE) ที่ประกอบด้วยเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ มีมูลค่าเฉลี่ยทั้งสิ้น 45,844 ล้านบาทต่อปี ขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลสำคัญต่อมูลค่าเพิ่มรวมขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าตอบแทนแรงงานซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรทำงานเป็นแรงงานแบบเข้มข้น (Labor Intensive) เนื่องจากกิจกรรมส่วนใหญ่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก กล่าวได้ว่า องค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นแหล่งสร้างงานแหล่งหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ (Office of the National Economics and Social Development Board, 2014, pp. 1-20) จากข้อมูลดังกล่าว แสดงถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างการว่างงานของคนวัยหนุ่มสาวกับสถานการณ์ความต้องการแรงงานในงานภาคประชาสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนรุ่นใหม่สนใจทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนน้อยลง ซึ่งอาจมาจากปัญหาหลักที่องค์กรพัฒนาเอกชนกำลังเผชิญอยู่ คือ ปัญหาทางเศรษฐกิจ การขาดเงินทุนสนับสนุนทั้งด้านบุคลากรและการดำเนินกิจกรรม และปัญหาแนวคิดอุดมการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดคนทำงานรุ่นใหม่ที่มีแนวคิดอุดมการณ์ทางสังคม ดังนั้น การทำความเข้าใจบุคลากรคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชนจึงมีความสำคัญและจำเป็น ซึ่งบทความนี้ใช้ 4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากรอบในการศึกษา ได้แก่ (1) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อทำความเข้าใจจากอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคตขององค์กร (2) เรื่องเงินเนอเรชั่นกับการทำงาน เพื่อทำความเข้าใจพัฒนาการและบุคลิกภาพตามช่วงวัยของคนทำงานรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน (3) เรื่องความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อทำความเข้าใจการทำงานในเชิงจิตวิทยาองค์กรของบุคคล และ (4) การพัฒนาตนเอง เพื่อดูแนวโน้มของการเติบโตในสายงานพัฒนาที่ต้องใช้อุดมการณ์ทำงานร่วมกับการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ โดยอธิบายเพื่อทำความเข้าใจบุคลากรรุ่นใหม่ที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรพัฒนาเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อขบวนการภาคประชาสังคมของสังคมไทย

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคนรุ่นใหม่ใน 4 หัวข้อ ดังนี้ (1) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรพัฒนาเอกชน (2) แนวคิดเรื่องเงินนอกเรชชั่นกับการทำงาน (3) แนวคิดเรื่องความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงาน และ (4) แนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรพัฒนาเอกชน

องค์กรพัฒนาเอกชน หรือเรียกว่า “เอ็นจีโอ หรือ NGOs” มาจากคำว่า Non-governmental Organizations หมายถึง องค์กรที่ไม่ใช่ของภาครัฐ จัดอยู่ในกลุ่มองค์กรไม่แสวงหากำไร มีรูปแบบการดำเนินงานและมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศ เช่น องค์กรไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) องค์กรอาสาสมัคร (Voluntary) องค์กรภาคประชาสังคม (Civil Society Organization) องค์กรพัฒนาเอกชน (Non-governmental Organization) องค์กรสาธารณประโยชน์ (Public Interest Non-government Organization: PINGOs) องค์กรการกุศล (Philanthropic Organization) ส่วน องค์กรพัฒนาเอกชน ของไทยมักเรียกตัวเองว่า เอ็นจีโอ หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ หรือองค์กรภาคประชาสังคม (Siripatra & Munda, 2002) ในทางสากล องค์กรสหประชาชาติโดยมหาวิทยาลัยจอห์น ฮอปกินส์ (JHU) ได้นิยามองค์กรไม่แสวงหากำไรไว้ว่า เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมาย หรือเป็นองค์กรทางสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าและบริการแต่ไม่สามารถเป็นแหล่งรายได้ กำไร หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ ให้กับผู้ก่อตั้ง ควบคุม หรือให้การสนับสนุนด้านการเงิน ในทางปฏิบัติการกรรมการผลิตขององค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดได้ทั้งกำไรและขาดทุน แต่ไม่สามารถแบ่งปันผลกำไรให้หน่วยสถาบันอื่น โดยมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นองค์กรที่จัดตั้งอย่างเป็นระบบ มีโครงการ มีเป้าหมายหรือขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นองค์กรไม่เป็นทางการ (2) เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและไม่แบ่งปันผลกำไร และไม่มีเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ (3) เป็นองค์กรที่แยกจากหน่วยงานรัฐบาล รัฐบาลไม่มีสิทธิเป็นเจ้าขององค์กรแต่สามารถสนับสนุนการเงินได้ หรืออาจมีบุคลากรจากภาครัฐร่วมเป็นกรรมการขององค์กรได้ (4) ดูแลบริหารและดำเนินงานด้วยตนเอง ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมจากองค์กร

อื่น และ (5) ไม่บังคับด้วยเงื่อนไขหรือกฎหมายใดๆ มีอิสระในการเป็นสมาชิกการสนับสนุนทั้งทางการเงินและเวลา

### 1.1 สถานการณ์ขององค์กรพัฒนาเอกชน

องค์กรพัฒนาเอกชนระดับสากลในปัจจุบัน (ศตวรรษที่ 21) ของทั่วโลกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (ศตวรรษที่ 20) ในหลายมิติทั้งโลกทัศน์และวิธีการทำงาน ดังนี้ (1) ด้านสถานภาพ (Status) ในยุคเก่าเอ็นจีโอมีบทบาทเป็นคนนอกและท้าทายต่อระบบ แต่ในยุคปัจจุบันเอ็นจีโอได้แปลงสถานภาพของตนเองมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบมากขึ้น (2) ด้านการมุ่งเน้น ในยุคเก่าเอ็นจีโอมีกลุ่มสนใจปัญหาต่างๆ ทางสังคมและปัญหาความล้มเหลวในทางตลาด แต่ปัจจุบันงานเอ็นจีโอมุ่งสนใจทางออกของปัญหาและการส่งผ่านในทางการตลาด (3) ด้านโครงสร้าง ยุคก่อนเอ็นจีโอมีโครงสร้างเป็นองค์กรหรือสถาบัน แต่ในยุคใหม่องค์กรมีโครงสร้างเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันในแต่ละหน่วย (4) ด้านแหล่งทุน ในยุคก่อนมีแหล่งทุนที่มักมาจากสาธารณชนที่ไม่พอใจกับปัญหาสังคมหรือผู้ที่รู้สึกผิดจากการกระทำบางอย่างต่อสังคม แต่ในยุคใหม่องค์กรมุ่งหาทุนโดยการชักชวนให้คนเห็นคล้อยตามในแนวทางการทำงานขององค์กรตนเอง (5) ด้านโลกทัศน์ (Worldview) ในอดีตเอ็นจีโอทำงานแบบใช้เคมเปอเดียว แต่ในยุคศตวรรษที่ 21 เอ็นจีโอมีมุมมองหลายมิติที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และ (6) ด้านความรับผิดชอบ (Accountability) ในอดีตเอ็นจีโอทำงานในลักษณะมิติเดียวตามภาคการกุศล ทำให้มีความรับผิดชอบเพียงด้านใดด้านหนึ่งอย่างเดียว แต่ในยุคศตวรรษที่ 21 เอ็นจีโอได้เปลี่ยนแปลงการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ นำแนวทางปฏิบัติที่ดีและความโปร่งใสมากำกับดูแลการทำงาน (Beloe, Elkington, Hester, & Newell, 2003) สำหรับองค์กรพัฒนาเอกชนของไทยในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเคลื่อนไหวทางสังคมที่เป็นเครือข่ายมากขึ้น ปัจจุบันแนวคิดวัฒนธรรมชุมชนขยายตัว ขบวนการชุมชนเข้มแข็งขึ้น องค์กรพัฒนาเอกชนมีบทบาทมากขึ้นในประเด็นทางสังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม ด้านสื่อสารสาธารณะ และการพิจารณากฎหมาย องค์กรพัฒนาเอกชนจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคม ทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนต่างๆ ของสังคมมากขึ้น ทำให้องค์กรภาคประชาสังคม

สามารถยื่นขอเงินทุนอุดหนุนจากภาครัฐได้เป็นจำนวนมากและทำงานหลากหลายประเด็น รวมกลุ่มเป็นเครือข่ายทั่วประเทศขับเคลื่อนกิจกรรมเชิงประเด็นได้ (Suwannarat, 2004)

จากอดีตที่ผ่านมากว่า 4 ทศวรรษ องค์กรพัฒนาเอกชนไทยได้สร้างผลงานที่เด่นชัดและเป็นรูปธรรมที่เป็นภาคีเครือข่ายความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาทางสังคม (Siripatra & Munda, 2002) พัฒนาการขององค์กรพัฒนาเอกชนของไทยแบ่งเป็น 7 ยุค (Siripatra & Munda, 2002; Suwannarat, 2004; Janya, 2007) ดังนี้ (1) ยุคอิทธิพลต่างชาติกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (ก่อน พ.ศ. 2500) มีองค์กรเอกชนจากตะวันตกและจีนเข้ามาในรูปแบบสังคมสงเคราะห์ที่เป็นองค์กรอาสาสมัครเต็มรูปแบบ เช่น มิชชันนารีจากตะวันตก สมาคมคนจีน เป็นต้น (2) ยุคเมล็ดพันธุ์ความคิดการพัฒนา ช่วง พ.ศ. 2500 ถึง 14 ตุลาคม 2516 เป็นยุคเปลี่ยนผ่านจากแนวคิดตะวันตกเข้ามาวางรากฐานการพัฒนาประเทศ เกิดขบวนการนักศึกษาและประชาชนร่วมขับไล่ผู้นำประเทศในยุคนั้นจนนำไปสู่วันมหาวิปโยค ในช่วงนั้น ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ได้ก่อตั้งมูลนิธิพัฒนาชนบทแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2510) และก่อตั้งโครงการบัณฑิตอาสาสมัคร เพื่อพัฒนาบุคลากรที่เปรียบเสมือนเป็นโรงเรียนนักพัฒนาแห่งแรกของไทย นับเป็นพื้นฐานขององค์กรพัฒนาเอกชนเป็นต้นมา ก่อให้เกิดการสร้างสำนักอิสระในหมู่นักวิชาการและปัญญาชน (3) ยุคเสรีแบ่งบาน อยู่ในช่วงระหว่าง 16 ตุลาคม 2516 ถึง 6 ตุลาคม 2519 มีองค์กรอิสระและองค์กรพัฒนาเอกชนก่อตั้งมากขึ้น ประชาชนมีส่วนร่วมและแสดงออกทางการเมืองมากขึ้น เริ่มมีการวางแผนประชากร องค์กรที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย (4) ยุคคำตอบอยู่ที่หมู่บ้าน อยู่ในช่วงหลัง 6 ตุลาคม 2519 ถึงปี พ.ศ. 2523 เป็นยุคที่บรรยากาศการเมืองตึงเครียด องค์กรพัฒนาเอกชนถูกจำกัดขอบเขตจากรัฐ ผลงานขององค์กรพัฒนาเอกชนในช่วงนี้มีน้อยเนื่องจากถูกกวาดล้างและปิดกิจกรรมลง (5) ยุคดอกไม้แห่งการพัฒนาผลิบาน ช่วง พ.ศ. 2523 ถึง พ.ศ. 2527 เป็นยุคฟื้นฟู จากการที่รัฐบาลเปิดโอกาสให้ผู้เข้าป่ากลับมาร่วมพัฒนาประเทศ บางส่วนทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน ช่วงนี้เริ่มฟื้นฟูกิจกรรมรวมกลุ่มกันมากขึ้น เกิดองค์กรพัฒนาเอกชน

ใหม่ๆ หลายองค์กร เช่น สมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (พ.ศ. 2525) มูลนิธิเพื่อนหญิง (พ.ศ. 2523) เกิดอาสาสมัครกลุ่มเล็กๆ จำนวนมากทั้งที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ ในยุคนี้รัฐบาลเห็นความสำคัญในบทบาทและงานของเอ็นจีโอที่ทำงานใกล้ชิดชุมชนเข้าใจปัญหาประชาชน (6) ยุคถัดมาเป็นเครือข่าย ช่วง พ.ศ. 2523-2533 เป็นช่วงที่องค์กรพัฒนาเอกชนไทยเจริญสูงสุด จึงถือเป็นยุคเบ่งบาน เกิดคณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบท (กป.อพช.) เพื่อเป็นศูนย์ประสานงาน เป็นช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 ที่ให้ความสำคัญกับการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ประเทศเติบโตอย่างรวดเร็ว วิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมา เกิดกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโลกและองค์กรพัฒนาเอกชนด้านสิ่งแวดล้อม ประชาชนและหน่วยงานรัฐรู้จักองค์กรพัฒนาเอกชนมากขึ้นจนเกิดความร่วมมือและเข้าร่วม ช่วงนี้มีกิจกรรมการจัดเวทีการสัมมนาทางวิชาการกว้างขวางและมากขึ้น (7) ยุคหลากหลายประชาคม ช่วง พ.ศ. 2533-2540 เป็นยุคท้าทาย ยุคนี้กลุ่มต่างๆ ได้ใช้เครือข่ายในการดำเนินงานของกลุ่ม เช่น เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก เป็นต้น จุดเด่นขององค์กรพัฒนาเอกชนในช่วงนี้คือการเข้าไปมีบทบาทร่างกฎหมายพรบ.ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เกิด “ภาคีความร่วมมือเพื่อสนับสนุนงานพัฒนา” ใน พ.ศ. 2538 ภาครัฐและภาคธุรกิจยอมรับองค์กรพัฒนาเอกชนมากขึ้นและได้ทำงานพัฒนาร่วมกันมากขึ้น เกิดมูลนิธิที่ช่วยเหลือสังคมและกลุ่มประชาสังคมเติบโตจากนโยบายเปิดประเทศ ทำให้เกิดกลุ่มประชาสังคมแนวใหม่ เช่น กลุ่มมือถือ กลุ่มชนชั้นกลาง องค์กรชาวบ้าน รวมตัวกันตามปัญหาในสังคม ในช่วงนี้ยังเกิดเหตุการณ์สำคัญทางการเมืองคือ เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ

นับจาก พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา องค์กรพัฒนาเอกชนไทยได้รับผลกระทบอย่างหนักจากวิกฤตเศรษฐกิจภายในประเทศและขาดเงินทุนสนับสนุนจากต่างประเทศ ทำให้องค์กรพัฒนาเอกชนหลายแห่งไม่สามารถหาแหล่งทุนได้ด้วยตนเอง บางองค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยลดขนาดองค์กรลงและเปลี่ยนแปลงระดับการทำงานเชิงโครงสร้างขององค์กร บางองค์กรได้แหล่งทุนจากภาครัฐ จากเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงส่งผลต่อบทบาทการทำงานทางการเมือง

ของเอ็นจีโอไทยในปัจจุบัน องค์กรพัฒนาเอกชนปัจจุบันจึงเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายกว่าในอดีตทั้งจากปัญหาทางเศรษฐกิจ แหล่งทุนจำกัด ระยะเวลาในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ปัญหาจากภาระงานในโครงการที่ต้องทำเฉพาะหน้าและปัญหาการขาดทักษะเฉพาะที่สำคัญ เช่น การประสานงาน การเงิน การเขียนรายงานต่อผู้ให้ทุน เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์กรพัฒนาเอกชนยังประสบปัญหาด้านบุคลากรในองค์กรที่มีอัตราการเข้าออกงานสูง ขาดแคลนคนรุ่นใหม่มาทำงานต่อเนื่องจากงานที่นักพัฒนารุ่นบุกเบิกได้ทำไว้ โดยเฉพาะงานในตำแหน่งบริหารองค์กรและงานการเคลื่อนไหว ปัจจุบันองค์กรพัฒนาเอกชนส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป หรืออยู่ในวัยเกษียณที่ยังทำงานในองค์กร เนื่องจากขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาสานงานต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนักพัฒนารุ่นกลางบางส่วนเปลี่ยนไปทำอาชีพอื่น หรือเปลี่ยนไปทำงานโครงการขนาดเล็ก หรือทำงานวิจัยงานที่นักพัฒนารุ่นใหม่ปัจจุบันรับผิดชอบมักเป็นงานที่อยู่ภายใต้แผนงานที่มีกำหนดตามระยะเวลาของโครงการ หรือเป็นโครงการระยะสั้น (Boonchai, et al., 2013) จากสถานการณ์ดังกล่าวจึงทำให้คนรุ่นใหม่ในองค์กรอยู่ในสถานภาพการทำงานที่ไม่มั่นคง แม้ว่าปัจจุบันงานองค์กรพัฒนาเอกชนส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่มีรายได้แน่นอน มีลักษณะงานเป็นอาชีพมากกว่าเป็นงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างแท้จริงเหมือนในอดีต จึงทำให้คนรุ่นใหม่ในองค์กรไม่ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจวิถีชีวิตคนในสังคม ไม่สามารถเข้าใจปัญหาสังคมอย่างแท้จริงและไม่ผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้คนรุ่นใหม่ขาดการพัฒนาอุดมการณ์ในการรับใช้สังคมอย่างลึกซึ้ง สิ่งเหล่านี้ทำให้คนรุ่นใหม่มีมุมมองทางสังคมต่างจากคนรุ่นเก่า ประกอบกับเจเนอเรชันคนรุ่นใหม่ปัจจุบันมักมีแนวโน้มเลือกทำงานจากความสนใจในลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายและปัจจัยสนับสนุนอื่นจากองค์กรเป็นหลัก เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ทีมงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร และกระบวนการแก้ไขปัญหาขององค์กร เป็นต้น ในองค์กรพัฒนาเอกชนขนาดเล็กส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์ไม่มากและทำงานหนักหลายบทบาทหน้าที่ จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กดดันให้คนรุ่นใหม่เปลี่ยนงานบ่อย ส่งผลเสียต่อองค์กรที่ได้ทุ่มเททั้งเวลาและงบประมาณในการสรรหาและอบรม

บุคลากรใหม่ หากบุคลากรใหม่ลาออกหลังจากผ่านการอบรมได้ไม่นาน องค์กรก็จะสูญเสียเพิ่มมากขึ้นและยังสะท้อนถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ (WeeraChantaChart and Yaimueng, 1994; Gadetud, 1998; Hassarangsri, n.d; Thowakulpanich, 2002)

ปัญหาที่องค์กรพัฒนาเอกชนเผชิญอยู่จึงพอสรุปได้ 2 ประเด็น ได้แก่ (1) ปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน การขาดเงินทุนสนับสนุนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรและการดำเนินกิจกรรม และ (2) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทำงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่มีอุดมการณ์เข้ามาสานต่องานในองค์กร

## 1.2 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กรพัฒนาเอกชน

องค์กรพัฒนาเอกชนในต่างประเทศมีการแบ่งกลุ่มหลายประเภทตามเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เช่น เกณฑ์ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ระบบกฎหมาย ระดับของการพัฒนา และระดับของการกระจายอำนาจ (Siripatra & Munda, 2002) หากใช้เกณฑ์การตลาดในการแบ่งกลุ่มองค์กรไม่แสวงหากำไร แบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่ม Non-market ได้แก่ กลุ่มมูลนิธิ สมาคม สโมสร องค์กรชุมชน พรรคการเมือง สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า องค์กรศาสนา องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรสวัสดิการชุมชน และ (2) กลุ่ม Market ได้แก่ โรงเรียนเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชน และโรงพยาบาลเอกชน (Office of the National Economics and Social Development Board, 2014, pp. 1-6) โดยส่วนใหญ่แล้วมักใช้การจัดประเภทขององค์กรไม่แสวงหากำไรแบบทางสากลที่อ้างอิงกับระบบ ICNPO (The International Classification of Nonprofit Organizations, Major Groups and Subgroups) (Salamon & Anheier, 1996; United Nation, 2003) โดยระบบ ICNPO แบ่งประเภทองค์กรไม่แสวงหากำไรออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มวัฒนธรรมและสันติภาพ (2) กลุ่มการศึกษาและวิจัย (3) กลุ่มสุขภาพอนามัย (4) กลุ่มบริการสังคมและสังคมสงเคราะห์ (5) กลุ่มสิ่งแวดล้อม (6) กลุ่มการพัฒนาชนบทและเมือง (7) กลุ่มกฎหมาย การรณรงค์ และการเมือง (8) กลุ่มองค์กรการกุศล อาสาสมัคร (9) กลุ่มกิจกรรมระหว่างประเทศ (10) กลุ่มศาสนา และ (11) กลุ่มสมาคมธุรกิจและ

ผู้ประกอบการวิชาชีพ สำหรับในประเทศไทยมีองค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งสิ้น 76,685 แห่ง (ข้อมูล พ.ศ. 2555) ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2549 ส่วนรายได้หลัก ที่องค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ได้รับคือการบริจาคทั้งจากภาคเอกชน รัฐ และองค์กรต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป (Office of the National Economic and Social Development Council Committee, 2014)

จากการศึกษาข้อมูลองค์กรพัฒนาเอกชนไทยในอดีตจนถึงปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงทั้งความคิดเชิงอุดมการณ์ วิธีการทำงาน และการเผชิญกับปัญหาขององค์กรและคนทำงานควบคู่ไปด้วยกัน ดังนั้น การทำความเข้าใจคนทำงานรุ่นใหม่จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน หัวข้อต่อไปเป็นการศึกษาเรื่องเจนเนอเรชั่นคนรุ่นใหม่ เพื่อศึกษาบุคลิกลักษณะ ของช่วงวัยคนทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนปัจจุบัน

## 2. แนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่นกับการทำงาน

แนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่น (Generation) เริ่มมีช่วงต้นในศตวรรษ ที่ 20 (ค.ศ. 1923) โดย Karl Mannheim นักสังคมวิทยาชาวฮังการีเรียนที่อธิบาย ว่า เหตุการณ์ในชีวิตแต่ละช่วงวัยมีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะนิสัยของผู้คน ในลักษณะภาพรวม ในหนังสือ The Problem of Generations (Jaeger, 1985) Karl Mannheim (ค.ศ. 1927) ได้อธิบายคำว่า “ช่วงวัย” (The Generation) หมายถึง กลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นแบบแผนหรือเหนียวแน่นเหมือนกลุ่ม ครอบครัวหรือกลุ่มชุมชน และเป็นกลุ่มที่ไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากปราศจาก สมาชิกกลุ่มที่เป็นรูปธรรม กลุ่มช่วงวัยจะสิ้นสุดลงตามช่วงเวลาของ ประวัติศาสตร์นั้นๆ (Mannheim, 1927, pp. 277) การรวมกันของคนรุ่นหนึ่งๆ ไม่ได้เป็นพันธะทางสังคมที่จะนำไปสู่การก่อตัวของกลุ่มที่เป็นรูปธรรม เจนเนอเรชั่นจึงเป็นลักษณะ “ทั่วไป” เป็นโครงสร้างรุ่นทางประวัติศาสตร์ (Jaeger, 1985, pp. 287) การแบ่งเจนเนอเรชั่นมาจากแนวคิดของ William Strauss และ Neil Howe (Life Course Associates, 1999 pp. 5/6) ในทฤษฎี The Strauss–Howe generational theory หรือแนวคิดที่รู้จักกันในชื่อ The Fourth Turning Theory หรือ Simply the Fourth Turning ได้แบ่งรุ่นของคน

จากวงเจเนอเรชัน (Circle Generations) ที่เริ่มตั้งแต่รุ่น Arthurian (ค.ศ. 1433-1460) จนถึงรุ่นปัจจุบัน สำหรับรุ่นที่ยังทำงานในปัจจุบันส่วนใหญ่มี 3 รุ่น คือ (1) รุ่น Boom (เกิดในระหว่าง ค.ศ. 1943-1960) ทำงานในระดับผู้บริหารขององค์กร บางส่วนเกษียณแล้ว (2) รุ่น Generation X (เกิดระหว่าง ค.ศ. 1961-1981) เป็นวัยที่ทำงานมานานและอยู่ในอาชีพเดิมมาระยะหนึ่ง ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน บางคนเป็นผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง และ (3) รุ่น Millennial หรือเจนเนอเรชันวาย (เกิดระหว่าง ค.ศ. 1982-2004) เป็นรุ่นที่เริ่มเข้าสู่วัยทำงาน หรือทำงานมาระยะหนึ่งแล้ว มีประสบการณ์ทำงานหลายแห่ง และบางคนเริ่มมีแนวคิดเปลี่ยนทำอาชีพใหม่ๆ (Pornphimol, 2014, pp. 5-6) คนรุ่นนี้เกิดในยุค Babies on Board เป็นยุคที่อัตราการทำแท้งและการหย่าร้างลดลง วัฒนธรรมสมัยนิยมทำให้เด็กทารกรุ่นนี้ได้รับความสนใจเป็นพิเศษ พ่อแม่ทุ่มเทในการเลี้ยงดูลูก สังคมยังสนใจในคุณธรรม ค่านิยม และความเป็นพลเมือง (Life Course Associates, 1999)

จากงานวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มเจนเนอเรชันวายของไทย พบว่าบุคลิกภาพลักษณะและนิสัยที่โดดเด่นของคนรุ่นนี้ คือ มีความมั่นใจตนเองสูง ไม่ค่อยแคร์ผู้อื่นมากนัก เปิดใจยอมรับและปรับตัวกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ใช้ชีวิตและทำงานอย่างอิสระ มองกฎระเบียบว่าเป็นเรื่องล้าสมัย ทำตามใจตนเองจึงทำให้เหมือนไม่เคารพผู้ใหญ่ ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว เนื่องจากคนรุ่นนี้เติบโตมาในยุคดิจิทัลจึงทำให้มีทักษะด้านเทคโนโลยี เรียนรู้ได้เร็ว ให้ความสำคัญกับการคิดมากกว่าการท่องจำ สื่อสารได้ทั้งต่อหน้าและผ่านสื่อออนไลน์ มีบุคลิกการทำงานที่รวดเร็ว ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็วและค่าตอบแทนดี สนใจค่าตอบแทนที่เป็นเงินมากกว่าสวัสดิการต่างๆ ทำงานหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน ชอบงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นทั้งระบบงานและเวลาการทำงาน มองหาอาชีพที่ก้าวหน้าที่อื่นๆ อยู่เรื่อยๆ จากงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาการลาออกของคนรุ่นนี้ พบว่ามีถึง 14 ปัจจัย เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนพนักงานให้มีอิสระในการทำงาน การเติบโตในสายงานของตน ความเชื่อมั่นในผลงานของพนักงาน การดูแลจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เป็นต้น

(Simathongdham, 2017) เจนเนอเรชันวายยังให้ความสำคัญมากในเรื่องมนุษยธรรม ค่านิยม ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แม้คนรุ่นนี้จะเปลี่ยนงานบ่อยแต่ยังต้องการให้หัวหน้างานตอบรับและสะท้อนกลับต่อผลงานที่ตนทำอยู่เพื่อต้องการความชัดเจนในการทำงาน ด้วยเหตุนี้คนรุ่นนี้จึงต้องการทำงานกับองค์กรที่รับรู้ว่าเขาเก่ง (Mitrakul & Kongchan, 2016; Pornphimol, 2014)

ในงานวิจัยที่ศึกษากับคนรุ่นต่างๆ ในองค์กรพัฒนาเอกชน (WeeraChantaChart and Yaimueng, 1994; Gadetud, 1998; Hassarangsri, n.d; Towakulpnich, 2002) โดยใช้เกณฑ์ด้านประสบการณ์ทำงานและอายุ สามารถแบ่งกลุ่มคนทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนในปัจจุบันออกเป็น 3 รุ่น ดังนี้ (1) นักพัฒนารุ่นอาวุโส มีประสบการณ์ในองค์กรพัฒนาเอกชนมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 45-50 ปีขึ้นไป บางคนที่มีอายุมากกว่า 60 ปีมักมีประสบการณ์ทางการเมืองในช่วง พ.ศ. 2516 โดยเริ่มทำงานพัฒนาและปักหลักทำงานร่วมกับชาวบ้าน ส่งเสริมการต่อสู้ของชาวบ้าน มีบทบาทและปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารในองค์กรพัฒนา เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (2) นักพัฒนารุ่นกลาง เป็นกลุ่มที่มาจากนักพัฒนารุ่นใหม่ มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปีขึ้นไป อายุระหว่าง 35-45 ปี มีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับกลาง ผู้ประสานงานขององค์กรหรือหัวหน้าโครงการ มีพลังในการคิดยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ได้ดี เนื่องจากได้ทำงานคลุกคลีกับชุมชนหรือโครงการตั้งแต่เป็นนักพัฒนารุ่นใหม่ ทำให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถทำงานเป็นหลักในการคิดยุทธศาสตร์งานพัฒนาของขบวนการควบคู่กับคนรุ่นอาวุโส จึงสามารถเชื่อมต่อความคิดประสบการณ์ระหว่างรุ่นได้ดี (3) นักพัฒนารุ่นใหม่ เป็นคนทำงานพัฒนาที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี หรือเพิ่งเริ่มเข้าสู่วงการงานพัฒนา หรือเพิ่งจบจากสถาบันการศึกษา ส่วนใหญ่มีอายุประมาณ 20-35 ปี กลุ่มนี้เลือกงานจากปัจจัยด้านลักษณะงานในองค์กร ความเป็นทีมงานและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม กระบวนการเผชิญและหาทางออกของปัญหา แสวงหาการเรียนรู้และพัฒนาดตนเอง ทำงานระดับปฏิบัติการหรืองานในพื้นที่ชุมชนหรือพื้นที่โครงการ กลุ่มนี้มักเปลี่ยนงานบ่อย

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่นและกลุ่มนักพัฒนาของไทยพบว่า แต่ละกลุ่มมีความสอดคล้องกันทั้งอายุ ประสบการณ์และบุคลิกภาพ ดังนี้ (1) นักพัฒนารุ่นอาวุโส เทียบได้กับรุ่น Boom มีบทบาทสำคัญในระดับบริหารหรือที่ปรึกษาในองค์กร บางคนเกษียณอายุ (2) นักพัฒนารุ่นกลางเทียบได้กับรุ่น Generation X ที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้าโครงการ กลุ่มนี้มักไม่เปลี่ยนงานและเป็นการหลักในองค์กร (3) นักพัฒนารุ่นใหม่ เทียบได้กับรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย เป็นรุ่นที่เข้าสู่วัยทำงานมานานหรือเพิ่งจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย รุ่นนี้มีความแตกต่างจากรุ่นกลางและรุ่นอาวุโสทั้งในด้านความคิดและบุคลิกภาพ มีความมั่นใจ ชอบความอิสระ มีพลังในการเรียนรู้และผลักดันงานทางสังคมในมุมมองที่ตนเองสนใจ กลุ่มจึงมักเปลี่ยนงานบ่อย อย่างไรก็ตาม การอธิบายด้วยแนวคิดเจนเนอเรชั่นเป็นเพียงลักษณะทั่วไปของคนในรุ่นนั้นๆ ยังไม่มีแบบแผนตายตัว ดังนั้น การเข้าใจคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชนจึงต้องใช้องค์ความรู้ด้านจิตวิทยาองค์กรมาร่วมอธิบายเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ในหัวข้อต่อไปจึงเป็นการอธิบายถึงความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเห็นว่าปัจจัยใดบ้างที่จูงใจให้คนรุ่นใหม่ต้องการทำงานในองค์กร

### 3. แนวคิดเรื่องความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงาน

#### 3.1 ความคาดหวังในการทำงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy Theory) (Vroom, 1964, pp. 15-17) เป็นแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความคาดหวังต่อการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ของบุคคลมาจากส่วนผสมของความคาดหวัง ความมีประสิทธิภาพ และผลตอบแทนที่ได้รับหรือสิ่งที่ต้องการ (Valence) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ (1) ความชอบและความต้องการผลตอบแทน (The Concept of Valence) ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน (2) ความคาดหวัง (The Concept of Expectancy) วรูม อธิบายความคาดหวังไว้ว่า พฤติกรรมของบุคคลไม่เพียงแต่มาจากความชอบที่จะได้รับเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเชื่อที่ว่าอาจไม่ได้รับตามที่ต้องการซึ่งเป็นความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ความคาดหวัง (Expectancy) (Vroom, 1964, pp. 26) จึงเป็นความเชื่อของ

บุคคลที่เกิดขึ้นในช่วงหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่การกระทำนั้นๆ จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เฉพาะด้วยเช่นกัน บุคคลมีความคาดหวังมาก (Maximal Strength) จะคิดว่าการกระทำของตนจะเกิดผลลัพธ์ตามมาแน่นอน ในขณะที่บุคคลที่คาดหวังน้อย (หรือเป็นศูนย์) (Minimal Strength) จะรู้สึกว่าการกระทำของตนเองจะไม่เกิดผลลัพธ์ ความคาดหวังจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์และการกระทำ ความคาดหวังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลจึงมาจาก (1) สถานการณ์แวดล้อม (2) สิ่งที่บุคคลต้องการ (Valence of Outcome) ร่วมกับ ความคาดหวังที่ส่งผลต่อการแสดงออกที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ (3) พฤติกรรมที่แสดงออก เมื่ออธิบายความคาดหวังในแง่ของการทำงาน ความคาดหวังเป็นความเชื่อของบุคคลในความเป็นไปได้ของผลจากการกระทำของตนที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งในการทำงาน และส่งผลถึงแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ผลของการทำงาน และผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับ ความคาดหวังจะสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นเมื่อได้พยายามแล้วผลงานดีขึ้นและพิจารณาแล้วว่างานนั้นไม่ยากเกินความสามารถของตน แต่หากพยายามแล้วผลงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ไม่เกิดแรงจูงใจ ความคาดหวังยังเป็นการเชื่อที่ว่าเมื่อทำงานใดสำเร็จแล้วจะได้รับผลลัพธ์ (เช่น รางวัล) ถ้าทำงานหนักกว่าคนอื่นจะได้ผลลัพธ์ดีกว่าคนอื่น แต่หากไม่ได้รับผลลัพธ์นั้นบุคคลก็ไม่เกิดแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละคนชอบผลลัพธ์ที่ไม่เหมือนกัน แรงจูงใจของแต่ละคนจึงแตกต่างกัน

### 3.2 แรงจูงใจในการทำงาน (The Motivation to Work)

ทฤษฎีหลักที่ใช้อธิบายแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom และทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg Two Factor Theory) ของ Herzberg โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom (1964, pp. 29) เป็นการอธิบายสิ่งที่จูงใจให้บุคคลต้องการทำงานมี 5 รูปแบบ คือ (1) แรงจูงใจเพื่อค่าจ้าง (Wage) ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน (2) แรงจูงใจเพื่อจิตใจหรือร่างกาย (Mental or Physical Energy) (3) แรงจูงใจเพื่อมีส่วนในการผลิตสินค้าหรือบริการ (The Production of Goods or Service) (4) แรงจูงใจเพื่อความสัมพันธ์ทางสังคม

(Social Interaction) และ (5) แรงจูงใจเพื่อให้มีสถานภาพทางสังคม (Social Status) ที่ได้จากบทบาทในการทำงาน นอกจากนี้สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลต้องทำงานตามที่กล่าวมาแล้ว Vroom (1964, pp. 49-52) ได้อธิบายแรงจูงใจในการเลือกอาชีพ 3 ประเภท คือ (1) อาชีพที่มีความชอบอยากทำ (2) อาชีพที่มีความมุ่งมั่น (มีแรงผลักดันทางบวก) ให้เลือกทำ และ (3) อาชีพที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่แล้ว

2. แนวคิดแรงจูงใจของ Herzberg (Frederick Herzberg, 1966 cited in Vroom & Deci, 1970) เป็นแนวคิดที่อธิบายปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มาจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Human Needs) ใน 2 แบบ คือ (1) ความต้องการหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวดหรือสิ่งที่ไม่ชอบ และ (2) ความต้องการในการเติบโตทางจิตใจ (Grow Psychologically) ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นการอธิบายถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) (Frederick Herzberg, 1966 as cited in Vroom & Deci, 1970, pp. 86-87) ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ ได้แก่ (1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จอย่างดี แก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาในงานได้ (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นการยอมรับในความสามารถและความสำเร็จในงาน มากกว่าการยอมรับจากความสัมพันธ์ระหว่างกัน (3) ลักษณะของงาน งานน่าสนใจ ทำหาย หรือทำได้เองตั้งแต่แรกจนจบงาน (4) ความรับผิดชอบในงาน (5) ความก้าวหน้าในงาน โดย 3 ปัจจัยสุดท้ายนั้นมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยอนามัย (Frederick Herzberg, 1966 as cited in Vroom & Deci, 1970, pp. 89) เป็นปัจจัยที่ป้องกันและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากปัจจัยเหล่านี้ไม่ดีจะส่งผลต่อบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือลดประสิทธิภาพการทำงาน ปัจจัยค้ำจุนมี 5 ประการ ได้แก่ (1) นโยบายขององค์กรและการบริหารงานจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี (2) ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลกับหัวหน้า เช่น การนิเทศงาน การมอบหมายงาน เป็นต้น (3) เงินเดือน

ค่าตอบแทน เป็นสิ่งตอบแทนบุคคลในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง (4) ความสัมพันธ์ของบุคคลกับเพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ ในงาน (5) สภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

จากแนวคิดแรงจูงใจทั้ง 2 ทฤษฎี เมื่อพิจารณาการเลือกทำงานของคนรุ่นใหม่ ปัจจัยที่จูงใจที่เด่นชัดนอกเหนือจากค่าจ้างค่าตอบแทนแล้ว ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในความสามารถ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย และงานที่มีความก้าวหน้า ต่างเป็นปัจจัยหลักที่คนรุ่นใหม่สนใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rakdhum (2010) และ Jindasuwan (2014) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคนรุ่นใหม่กับการทำงานในองค์กรทางเลือก (องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน) ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ รองลงมาคือ แนวทางและนโยบายในระดับองค์กร ซึ่งปัจจัยด้านนโยบายขององค์กรในการพัฒนาเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กร (Rakdhum, 2010) ในงานวิจัยของ Simathongdham (2017) ที่ศึกษาคนรุ่นใหม่กับการทำงาน พบว่า คนรุ่นใหม่สนใจเลือกงานจากปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าและเติบโตได้ในงานของตน ความสำเร็จในงาน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม การสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน ความเอาใจใส่จากหัวหน้า และความเชื่อมั่นในผลงานของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยจูงใจและความคาดหวังที่ช่วยแก้ปัญหาในการลาออกของคนรุ่นใหม่ในองค์กร นอกจากการสร้างแรงจูงใจและความคาดหวังในองค์กรพัฒนาเอกชนแล้ว คนรุ่นใหม่เจนเนอเรชันวายซึ่งเป็นนักพัฒนารุ่นใหม่ยังเป็นรุ่นที่ต้องการแสวงหาเรียนรู้และพัฒนาตนเองในมิติต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อสานต่ออุดมการณ์ในการทำงานและความก้าวหน้าในงานองค์กรพัฒนาเอกชน

จากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจและความคาดหวังร่วมกับแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่นและองค์กรพัฒนาเอกชนในปัจจุบัน จึงพอสรุปความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชนได้ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) ความคาดหวังต่อองค์กร เป็นการที่บุคคลคิดว่าตนเองจะได้รับผลลัพธ์จากสถานการณ์แวดล้อมนั้น จากแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชั่น พบว่า คนรุ่นใหม่มักชอบงานที่มีการ

เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ยังมองหาอาชีพที่ก้าวหน้าที่ยืนอยู่เรื่อยๆ ชอบทำงานที่ยืดหยุ่นทั้งระบบงานและเวลาทำงาน สิ่งที่คนรุ่นใหม่คาดหวังจากองค์กรจึงเป็นเรื่องการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ (2) ความคาดหวังต่องานพัฒนา เป็นความเชื่อของบุคคลต่อประเด็นการทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งปัจจุบันงานในองค์กรพัฒนาเอกชนได้เปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อน ทั้งวิธีการทำงานและมุมมองต่อปัญหาทางสังคม งานขององค์กรพัฒนาเอกชนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน มักมุ่งสนใจทางออกของปัญหาและมีมุมมองทางการตลาดมากขึ้นกว่าเดิม ก่อน ไข่มุมมองหลายมิติเพื่อนำไปสู่การทำงานให้สำเร็จแทนการใช้ประเด็นเดียวในการขับเคลื่อนประเด็นทางสังคม ดังนั้น ความคาดหวังของคนรุ่นใหม่ต่องานพัฒนาจึงเปลี่ยนไปจากนักพัฒนารุ่นเก่าทั้งด้านประเด็นทางสังคมและการทำงาน และ (3) ความคาดหวังส่วนตัว เป็นความเชื่อของตนเองที่เมื่อทำงานแล้วจะได้ผลลัพธ์ในสิ่งที่ชอบ เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น ซึ่งหากอธิบายตามแนวคิดของเจนเนอเรชั่นวาย กล่าวได้ว่าความคาดหวังส่วนตัวของคนรุ่นใหม่ในการทำงาน คือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างรวดเร็ว ซึ่งมักประเมินจากการได้รับค่าตอบแทนที่ดีจากการทำงานและการได้เลื่อนตำแหน่ง คนรุ่นใหม่มักสนใจเงินมากกว่าสวัสดิการอื่นๆ ที่องค์กรให้ เนื่องจากเป็นแรงจูงใจต่อผลลัพธ์ที่ได้ในทันทีมากกว่าการได้รับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับเมื่อทำงานไประยะเวลาหนึ่งแล้ว หรือมีเงื่อนไขอื่นที่คนรุ่นใหม่ไม่สนใจ เช่น สวัสดิการสำหรับครอบครัว สวัสดิการสำหรับคนมีอายุงานนานในองค์กร เป็นต้น

#### 4. แนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเอง (Self-development)

การพัฒนาตนเองเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้ความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวปรากฏชัดและดีขึ้น ทำให้เข้าใจตนเอง มีสติ และมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น และดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย (Pattanarangsun, 2001; Srithong, 1999, as cited in Pattanarangsun, 2001; ThongAun, 1999) แนวคิดการพัฒนาตนมาจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่า (1) มนุษย์ทุกคนมีเอกลักษณ์ มีศักยภาพที่มีคุณค่าเป็นของตนเองและสามารถฝึกพัฒนาได้ (2) ทุกคนสามารถพัฒนาได้อีกและไม่มีใครสมบูรณ์แบบ (3) ทุกคนสามารถจัดการบางเรื่องของตนเองได้ (4) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในทางกายภาพ

และสังคม กับความคิดความรู้สึกและการกระทำของตนต่างมีผลกระทบต่อกัน (5) อุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง คือ การไม่ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติแบบเดิมที่ไม่สร้างนิสัยใหม่ (6) ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา การพัฒนาตนเองหมายถึงเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความคิด เรียนรู้ศาสตร์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพเพื่อพัฒนาให้เกิดทักษะความชำนาญที่มีคุณค่าและสอดคล้องกับความคิดของตน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติและความฉลาดทางอารมณ์ในเชิงบวก (SuthiLearAroon, 2000, pp.127) การพัฒนาตนเองประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านจิตใจ ความคิด สติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ (2) ด้านร่างกาย (3) ด้านสังคม และ(4) ด้านจิตวิญญาณ (Pattanarangsun, 2001; ThongAun, 1999) การพัฒนาตนเองมีแนวทางปฏิบัติ 2 แนวทาง ดังนี้ (1) การพัฒนาโดยการเรียนรู้ภายในตนเอง รู้จักตนเอง ด้วยการสร้างความเข้าใจตัวตนของตัวเอง ยอมรับตนเอง ปรับปรุงแก้ไขตนเอง และศึกษาคนอื่นในสังคม (ThongAun, 1999) (2) การพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้จากภายนอก เป็นการแสวงหาข้อมูลและความรู้เพิ่มเติมที่หลากหลายวิธี เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติจริง พัฒนาพฤติกรรมของตนจนเป็นนิสัยที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ พัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสม สำนึกและประเมินผลตนเอง เข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรที่ตนเองสนใจพัฒนา ตลอดจนการพัฒนาตนเองในลักษณะอื่นๆ (Junpet, 2014) ในด้านการทำงาน การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญญาและคุณภาพด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดหมาย ส่งผลให้บุคคลทำงานด้วยศักยภาพและความถนัดของตน ซึ่งเกิดจากการเพิ่มคุณภาพทางเลือก และสร้างโอกาสความก้าวหน้าของตน (Junpet, 2014) การพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง (Pattanarangsun, 2001, pp. 97; SuthiLearAroon, 2000)

การพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นการปรับปรุง เพิ่มพูน และเรียนรู้เพื่อสามารถปรับตัวและพัฒนาการทำงานไปได้พร้อมๆ กัน โดยการพัฒนาตนเองทำได้ทั้งจากปัจจัยภายในตนเอง และจากเรียนรู้จากปัจจัยสภาพแวดล้อม

ภายนอก สอดคล้องกับการปรับตัวในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงขององค์กรพัฒนาเอกชนในปัจจุบัน

### การสรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและการทำงานของคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชน พบประเด็นสำคัญที่สรุปได้ ดังนี้

**1. ความคาดหวังต่อองค์กรพัฒนาเอกชน** คนรุ่นใหม่คาดหวังจากองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับ (1) สภาพทั่วไปขององค์กร เป็นความคาดหวังต่อตัวองค์กรในภาพรวม เช่น ชื่อเสียงองค์กร ประเด็นการทำงาน สถานที่ เครือข่ายขององค์กร เพื่อนร่วมงาน กิจกรรมขององค์กร เป็นต้น และ (2) ลักษณะของงาน ซึ่งเป็นความคาดหวังที่เกิดจากการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จจากผลงานตนเอง การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน งานที่น่าสนใจท้าทายให้ลงมือทำงานที่รับผิดชอบได้เองโดยไม่มีการควบคุมหรือติดตาม ต้องการโอกาสที่ดีจากการทำงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยจูงใจอื่นเกี่ยวกับงานที่คนรุ่นใหม่สนใจ เช่น งานอิสระและมีความยืดหยุ่น และการรับผิดชอบงานได้เอง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบมากเหมือนองค์กรธุรกิจ แต่ขณะเดียวกัน หากองค์กรพัฒนาเอกชนไม่สามารถสนองตอบความต้องการของปัจจัยจูงใจพื้นฐานและปัจจัยค้ำจุน คนรุ่นใหม่ก็อาจมองหาอาชีพที่ก้าวหน้าอื่นๆ และเลือกองค์กรอื่นที่ตอบสนองความคาดหวังส่วนตัวได้

**2. ความคาดหวังส่วนบุคคล** คนรุ่นใหม่คาดหวังต่อสภาพการจ้างงานในองค์กร เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าคนรุ่นเก่า ปัจจัยพื้นฐานมีผลต่อการตัดสินใจเบื้องต้นในการทำงานของวัยเริ่มทำงานและเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนงาน

**3. ความคาดหวังต่องานพัฒนาสังคม** งานในองค์กรพัฒนาเอกชนเป็นงานที่สร้างการมีส่วนร่วมทางสังคม งานส่วนใหญ่เป็นงานประเด็นเชิงสังคม ดังนั้น สิ่งที่คนรุ่นใหม่คาดหวังจากองค์กรจึงเป็นเรื่องของประเด็นการทำงานขององค์กรที่ชัดเจนและสามารถสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมต่อการแก้ปัญหาทางสังคมและการพัฒนาสังคม สิ่งที่สำคัญทำให้เลือกอาชีพในงานเอ็นจีโอของคน

รุ่นใหม่อาจมาจากทั้งความชอบส่วนตัวและความมุ่งมั่นที่เป็นแรงผลักดันทางบวก ให้อยากทำงาน คนรุ่นใหม่ที่เคยมีประสบการณ์ทำกิจกรรมทางสังคมใน มหาวิทยาลัยหรือเคยเป็นสมาชิกกลุ่มที่เป็นเครือข่ายกับองค์กรพัฒนาเอกชนมา ก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เลือกทำงานในองค์กรพัฒนาเอกชนได้ง่ายขึ้น

**4. การพัฒนาตนเองของคนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชน** ปัจจุบัน องค์กรพัฒนาเอกชนมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปจาก เดิม ดังนั้น นักพัฒนารุ่นใหม่ควรสนใจพัฒนาด้านตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ จิตใจ ความคิด สติปัญญา สุขภาพ สังคม และจิตวิญญาณของนักพัฒนา ด้วยการ พัฒนาจากภายในตนเองและพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากภายนอก

### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1. ข้อเสนอแนะต่อองค์กรพัฒนาเอกชนในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและต่อคนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นกำลังหลักขององค์กรในอนาคตใน ประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การทำความเข้าใจเรื่องลักษณะช่วงวัยกับการทำงาน เป็นเรื่องจำเป็นและมีความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรพัฒนาเอกชนได้ เปลี่ยนแปลงไปมากทั้งด้านการงานพัฒนาและการบริหาร หากองค์กรได้ เรียนรู้และรู้จักคนทำงานในองค์กรตามช่วงวัยเพื่อปรับและพัฒนาบุคลากร จะ ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร ได้ (2) การสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ ในงานพัฒนาเอกชน ในอดีตงาน องค์กรพัฒนาเอกชนมีแรงจูงใจในด้านอุดมการณ์การทำงานทางสังคมเป็นหลัก แต่ปัจจุบันหากองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจอื่น เช่น ปัจจัยค่าจ้าง (เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นต้น) ร่วมกับส่งเสริม แรงจูงใจที่เกี่ยวกับลักษณะงาน (เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะ งาน น่าสนใจท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้อง ควบคุมหรือติดตาม เป็นต้น) จะส่งผลต่อความคาดหวังในงานของคนรุ่นใหม่ได้ นอกจากนี้ องค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังต่องานพัฒนาสังคมด้วยการ สร้างการมีส่วนร่วมและกำหนดบทบาทงานพัฒนาให้กับคนทำงานรุ่นใหม่ มอบหมายงานที่ท้าทาย ยืดหยุ่น และมีอิสระในการทำงาน มีประเด็นงานทาง

สังคมที่ชัดเจนและทิศทางเดียวกับองค์กร ทำให้คนรุ่นใหม่ได้เรียนรู้แนวความคิดทางสังคมควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

2. ข้อเสนอแนะต่อคนรุ่นใหม่ในการปรับตัวในองค์กรพัฒนาเอกชน ปัจจุบันองค์กรพัฒนาเอกชนมีรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปมากหลายมิติ ดังนั้น คนรุ่นใหม่ในองค์กรพัฒนาเอกชนจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการพัฒนาภายในตนเองด้วยการสร้างความเข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง เรียนรู้และเข้าใจตนเอง ทำให้เกิดความภูมิใจและเห็นคุณค่าตนเอง ยอมรับตนเองทั้งข้อดีและข้อด้อย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขตนเองและพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้จากภายนอก แสวงหาความรู้ในประเด็นงานที่ตนสนใจ ลงมือปฏิบัติจริง สร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร มีสัมพันธ์ภาพดีกับผู้อื่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายในงานทางสังคม

### เอกสารอ้างอิง

- Beloe, S., Elkington, J., Hester, K.F., and Newell. S. (2003). *The 21st Century NGO in the Market for Change. Sustainability, UN Global Compact, & United Nations Environment Programme*. L&S Printing.
- Boonchai, K., Wisartsakul, W., and Boonyarattanasoontorn, J. (2013). *The report study of the role of civil society in the protection of civil rights and political rights*. National Human Rights Commission of Thailand.
- Gadetud, A. (1998). *Comparative Study on Factors Influencing Decision of Junior and Senior Social Worker who work for Non-Government Organizations (NGOs) in Bangkok Metropolitan area*. Thesis of Master of Faculty of social Ministration, Thammasat University.
- Hassarangsri, R. (n.d.). *Survey of the role of NGOs in civil society*. Development Study and Operation Project (Focus).

- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*. 24(3), 273-292. Retrieved December 25, 2018 from <http://www.jstor.org/stable/2505170> (25Dec2018)
- Janya, S. (2007). Development and roles of Thai NGOs. *Journal of environmental management*, 3(1), 85-116.
- Jindasuwan, L. (2014). *Attitudes of the New Generation toward Employer of Choice*. A minor thesis of Master of labor and welfare development of social work, Thammasat University.
- Junpet, T. (2014). Self Development of Adults. *Kuakarun Journal of Nursing*, 21(1), 17-23.
- Life Course Associates. (1999). *Generations in History*. Retrieved December 25, 2018 from <https://www.fourthturning.com/>
- Mannheim, K. (1927). *The Problem of Generation*. Retrieved January 27, 2019 from <http://www.history.ucsb.edu>
- Mitrakul, S., and Kongchan, A. (2016). Generation Y in the Workplace: A Study of the Relationship between Value Congruence and Organizational Commitment. *Journal of Management Sciences*, 33(1), 51-75.
- Office of the National Economic and Social Development Council Committee. (2014). *Academic seminar Economic Division, 2014, about strengthening development partners: governing bodies Local and non-profit organizations*.
- Office of the National Economics and Social Development Board. (2014). *Annual Economic Seminar 2014 on strengthening development partners: local administrative organizations and non-profit organizations. Monday 29 September 2014 at Boll-Room Infinity Room, Pullman Bangkok Hotel*.

- Pattanarangsun, R. (2001). *Human Behavior and Self Development*. Bangkok: Faculty of Education Chandrakasem Rajabhat University.
- Pintoptang, P. (n.d.). *People's Politics Civil society movement in Thai society and the role of Thai political society*.
- Pongsapich, A. et al. (2003). *Public Voluntary Organizations in Thailand*. Social Research Institute. Chulalongkorn University. The Thailand Research Fund.
- Pornphimol, S. (2014). *Factors governing generation Y worker's decision to change jobs*. A minor thesis of Master of labor and welfare development of social work, Thammasat University.
- Rakdhum, S. (2010). *Career Advancement of Workers*. Bangkok: A minor thesis of Min a Non-Governmental. A minor thesis of Master of labor and welfare development of social work, Thammasat University.
- Salamon, L. M. and Helmut K. A. (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- Simathongdham, W. (2017). The Guidelines to Solve the Problems of the Job Leaving of a New Generation of Employees. *Journal of Graduate School*, 12(1), 123-129.
- Siripatra, B., and Munda, S. (2002). *Grassroots NGOs: Varieties that society lacks (not)*. Local Development Institute. Bangkok: Arthid Product group.

- SuthiLeartAroon, S. (2000). *Human Behavior and Self-Development*. Bangkok: Aksara pipat.
- Suwannarat, G. (2004). *Unfinished Business: ODA-Civil Society Partnership in Thailand*. Translated by Pakdeebudh, J. Bangkok: CPCS, National Institute of Development Administration (NIDA).
- The Office of Permanent Secretary Ministry of Labour. (2017). *Labour Statistic Yearbook 2017*, 7, Ministry of Labour.
- ThongAun, P. (1999). *Human behavior and self-development*. Bangkok: Third wave Education.
- Thowakulpanich, P. (2002). *Motivation of New Generation Community Development Worker of Non-Government Organization in the North Eastern*. Bangkok: Thammasat University.
- United Nations. (2003). Department of Economic and Social Affairs Statistics Division. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*.
- Vroom, V.H. and Deci, E. L. (1970). *Management and Motivation*. Victoria, Australia: Penguin Books.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & sons, inc.
- WeeraChantaChart, W., and Yaimueng, S. (1994). *Personnel development in Thai NGOs*. Bangkok: Development Committee and Seminar.