

สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที  
กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเกษม กันตามระ ที่คอยสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ทำสารนิพนธ์ รวมถึงความห่วงใย และความใส่ใจในการทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตลอดจนวิชาความรู้ที่ ผู้วิจัยได้รับการถ่ายทอดจากอาจารย์ทุกท่านขณะศึกษาที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอขอบคุณครอบครัว อันได้แก่ บิดา มารดา ป้า หัวหน้างาน และผู้เป็นที่รักทุกคน ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ เป็นกำลังใจ และแรงสนับสนุนสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร HO 19C ที่คอยส่งเสริม คอยให้กำลังใจ และมอบมิตรภาพที่ดีตลอดมา

ขอขอบคุณพนักงานในองค์กรทั้งในระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ที่เล็งเห็น ความสำคัญของงานวิจัย และให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์หรือสามารถเป็น แนวทางแก่ผู้ที่สนใจศึกษาสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานในด้าน ไอที และการหาแรงจูงใจใน การทำงานของกลุ่มแรงงานในด้าน ไอที หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ทางผู้วิจัย ขอน้อมรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

พรสุดา บัตรพันธนะ

สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที : กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทย

THE STUDY OF QUALITY LABOUR IN INFORMATION TECHNOLOGY FIELD: CASE STUDY OF A SYSTEM INTEGRATION SERVICE FIRM IN THAILAND

พรสุดา บัทรพินชนะ 5950400

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ดร.สุภกรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาเรื่อง “สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที : กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที และปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ตเบิร์ก (ทฤษฎี 2 ปัจจัย) โดยศึกษาวิจัยนี้ แบ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 10 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น จำนวน 22 คน

ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที มีสาเหตุมาจากหลักสูตรการศึกษาด้านไอทีไม่เน้นปฏิบัติ เน้นแต่ทฤษฎี ทำให้เกิดความเข้าใจด้านไอทีไม่ชัดเจน รวมถึงเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับตัวไม่ทัน และสิ่งที่เป็แรงจูงใจด้านปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง สำหรับผู้บริหาร คือ ด้านความสำเร็จ ส่วนพนักงานให้ความสำคัญด้านลักษณะงาน ในด้านปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญเหมือนกันเป็นอันดับหนึ่ง คือ ทางด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

คำสำคัญ : สาเหตุการขาดแคลนแรงงาน/ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ตเบิร์ก/ ด้านไอที/

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor)/ ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	2
1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	3
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	3
<b>บทที่ 2</b> <b>ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
2.1 แนวความคิดและทฤษฎี	4
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.3 ประเภทสายงานด้านไอที	18
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>21</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	21
3.2 แหล่งข้อมูล	22
3.3 ประชากรที่ศึกษา	22
3.4 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย	23
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4</b>	
<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>25</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	25
4.2 การประเมินการรับรู้และความคิดเห็น ต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที	28
4.3 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทัศนคติที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ	35
4.4 ข้อเสนอแนะ	69
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>70</b>
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	70
5.2 ข้อเสนอแนะ	77
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	78
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>80</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	82
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>91</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 10 คน	25
4.2	เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับผู้บริหาร	48
4.3	เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับพนักงาน	49
4.4	เรียงลำดับความสำคัญในชีวิต	66
4.5	เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยปัจจัยจูงใจบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับผู้บริหาร	67
4.6	เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยปัจจัยจูงใจบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับพนักงาน	68

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	ลำดับชั้นความต้องการตามแนวคิดมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Human Need)	25





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology หรือ ไอที) คือ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสารสนเทศ ทำให้เกิดสารสนเทศที่มีประโยชน์ และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศยังรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่จะรวบรวม จัดเก็บ ใช้งาน ส่งต่อ หรือสื่อสารระหว่างกัน ในระบบสารสนเทศนั้น ประกอบด้วย 5 ส่วนหลักๆ ได้แก่ บุคลากร ขั้นตอนการทำงาน ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และข้อมูล ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตประจำวันของมนุษย์เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการติดต่อสื่อสาร การเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ การดำเนินธุรกิจ การทำธุรกรรมทางการเงิน และอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งในปัจจุบันนี้ไม่มีใครปฏิเสธเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้วิถีชีวิตประจำวันของมนุษย์ง่ายและสะดวกสบายมากขึ้น

แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนจำนวนแรงงาน หรือบุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เพียงพอ และทวีความรุนแรงมากขึ้น การที่จะพัฒนาคุณภาพแรงงานที่สำคัญจะต้องมีความเข้าใจว่า คุณภาพแรงงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ไม่เพียงแต่เฉพาะทางด้านการศึกษา และการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับแรงงาน และเทคโนโลยีในการประกอบธุรกิจ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ก็มีผลสำคัญ ปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แม้อีกด้านหนึ่งจะเป็นปัญหาส่วนตัวโดยเฉพาะของพนักงาน เช่น ปัญหาคนว่างงาน ผู้ไม่มีงานทำ อาจมีสาเหตุมาจากการเป็นคนงานไร้ฝีมือ ขาดการศึกษา เลือกลงงาน แต่ในอีกด้านหนึ่งก็เป็นปัญหาส่วนรวม ที่สะท้อนให้เห็นความบกพร่องของระบบการจัดการศึกษา การฝึกอบรม ที่ตามไม่ทันโลกที่ขับเคลื่อนได้ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆอย่างในยุคปัจจุบันนี้ สิ่งที่สำคัญก็คือ การขาดแคลนแรงงานคุณภาพเป็นการสะท้อนให้เห็นความสูญเสียเปล่าของทรัพยากรส่วนหนึ่ง ที่มีได้ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ อันเป็นสาเหตุทำให้สังคมมีผลผลิตหรือรายได้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถ หลงใหลในเทคโนโลยี จึงเป็นที่ต้องการและเป็นกำลังสำคัญ



ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ หากองค์กรใดที่มีแรงงานคุณภาพ ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1. สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอทีคืออะไร
2. องค์กรควรดำเนินการอย่างไรเพื่อดึงดูด สร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ได้

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อทำการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพทางด้านไอที
2. เพื่อทำการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตของการศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที และรวมถึงการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานด้านไอที กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น พนักงานระดับหัวหน้างานในด้านการปฏิบัติการด้านไอที จำนวน 10 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการด้านไอที จำนวน 12 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด จำนวน 22 คน

## 1.5 ข้อยกจำกัดของงานวิจัย

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการวิจัยใช้เวลาประมาณ 1 เดือน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนมิถุนายน จนถึง กลางเดือนกรกฎาคม 2561 การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

เป็นแบบเฉพาะเจาะจง ทำให้การนำผลการศึกษาไปใช้ในวงกว้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มาก

### 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

สามารถนำผลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา เพื่อผลักดันให้เกิดแรงงานที่มีคุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงานด้านไอที รวมถึงการนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องของการดึงดูด สร้างแรงจูงใจ และรักษาให้พนักงานทำงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และการอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืน



## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที : กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่างๆ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระ ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวความคิดและทฤษฎี

##### 2.1.1 ความหมายที่เกี่ยวข้องกับตลาดแรงงานและแรงงานคุณภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พจนานุกรม, 2525) “ตลาด” หมายถึง ที่ชุมนุมเพื่อซื้อขายของต่างๆ “แรงงาน” หมายถึง ประชากรวัยทำงาน, ความสามารถในการทำงาน, กิจการที่คนงานทำในการผลิตเศรษฐกิจ, ผู้ใช้แรงงาน เมื่อรวมกันคำว่า “ตลาดแรงงาน” จึงหมายถึง สถานที่ชุมนุม พบปะ นัดพบ ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง เพื่อติดต่อนัดพบแรงงาน การค้าและกิจการต่าง ๆ ซึ่งจะเปิดรับหลายตำแหน่ง และยังมีอีกความหมาย คือ หมายถึง ทรัพยากร บุคลากรในด้านอาชีพและการงาน หรือด้านเศรษฐกิจ การรับเข้าทำงาน หรือยังขาดแคลนอยู่ในวงการอาชีพ และสังคม

(เวทย์ นุชเจริญ, 2558) แรงงานคุณภาพ คือ แรงงานที่มีการพัฒนาทักษะฝีมือ และความสามารถทางด้านภาษา และมีคุณสมบัติพิเศษในแง่ของ ความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ อุทิศเวลาในการทำงาน ขยันและกระตือรือร้นในการทำงาน

(Becker, G.S. 1964) แรงงานคุณภาพ คือ คุณภาพของแรงงานแต่ละคนเป็นตัวอธิบายหรือกำหนดความแตกต่างในความสามารถ ค่าจ้าง และรายได้ แรงงานที่มีความสามารถสูงกว่าย่อมมีโอกาสที่จะมีฐานะทางเศรษฐกิจ (และสังคม) ดีกว่าผู้อื่น แรงงานที่มีการศึกษา และฝึกอบรมสูงโดยทั่วไปจะได้ค่าจ้าง และรายได้สูงกว่าผู้อื่น

McConnell & Brue (1989, 77) กล่าวว่า “กิจกรรมใดก็ตามที่เพิ่มคุณภาพ (ผลิตภาพ) แรงงานอาจถือได้ว่าเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยการลงทุนในทุนมนุษย์ดังกล่าวมิใช่เพียงแต่ค่าใช้จ่ายในการศึกษาสามัญ และการฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมถึงค่าใช้จ่ายในการรักษาสุขภาพ การย้ายถิ่น การหางานและการดูแลเด็กก่อนวัยเรียน”

แนวความคิดที่เชื่อมโยงระหว่างคุณภาพแรงงานกับทุนมนุษย์ เป็นความคิดเก่าแก่ อาจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์อย่าง อัดัม สมิทท์ กล่าวว่า “ทุนมนุษย์ คือ ทักษะ (skills), ความคล่องแคล่ว (dexterity) ทั้งกายภาพ สติปัญญา จิตใจ ฯลฯ และวิจารณญาณ ทุนมนุษย์สามารถเกิดจากการศึกษาและการฝึกอบรม”(Smith 1776) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทุนมนุษย์ตามความเห็นของ อัดัม สมิทท์ กับแรงงานคุณภาพคือสิ่งเดียวกัน

David C. McClelland ศึกษาพฤติกรรมของคนในสังคม พบว่าประวัติ ผลการศึกษาที่ดีเด่นของคน ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้วัดความสำเร็จในหน้าที่การงานเสมอไป แต่จะต้องประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่รวมเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) McClelland ตีพิมพ์งานวิจัยสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” ในปี พ.ศ.2516 ซึ่งสรุปได้ว่า คนที่ทำงานมีผลงานดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะภายใน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย 2550, 4-1) แนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงการเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ

### 2.1.2 ความหมายของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพ

Carolyn M. Veneri. (1999). กล่าวว่า การขาดแคลนแรงงาน หมายถึง ภาวะที่อุปสงค์แรงงานมีมากกว่าอุปทานแรงงานภายใต้ ค่าจ้างและเงื่อนไขการจ้างงาน ณ ช่วงเวลาหนึ่งๆ หรือ การขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดแรงงานสูงกว่าการขยายตัวของอุปทาน นอกจากการขาดแคลนในเชิงปริมาณแล้วยังมีการขาดแคลนในเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ผู้ประกอบการไม่สามารถหาแรงงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้ (Qualified worker) เนื่องจากทักษะของแรงงานไม่ตรงต่อความต้องการภายใต้เงื่อนไขการจ้างงาน

ในด้านของด้านไอที รศ.ดร.ขงยุทธ์ แฉล้มวงษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) กล่าวว่า “แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2560 ยังมีความผันผวนเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป สถานการณ์แรงงาน ยังมีข้อจำกัดด้านทักษะฝีมือ ด้านไอที เทคโนโลยี ซึ่งเพียงไม่ถึง 20 ปี โครงสร้างประชากรได้เปลี่ยนแปลงส่งสัญญาณเตือนว่า เริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอีก และการจ้างงานในระยะสั้นอาจมีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่จะมีแนวโน้มลดลงในอนาคต เมื่ออุตสาหกรรมการผลิตของโลกเปลี่ยนไป สาขาด้านเศรษฐกิจในอนาคตที่จะเป็นแหล่งงานที่สำคัญ คือแรงงานทักษะความต้องการ

ทางเทคโนโลยี ต้องการแรงงานที่มีทักษะเรื่องไอทีมากขึ้น โดย Big Data จะสะสมข้อมูลขึ้นมา การเน้นส่งเสริมการลงทุนที่เน้นนวัตกรรมและสนับสนุนกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ สนับสนุนการเก็บข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในอนาคต รวมถึงทิศทางอาชีพที่สำคัญ เน้นการเตรียมคนที่มีคุณภาพของแรงงาน ตั้งแต่ระบบการศึกษา โดยเน้นให้ความสำคัญกับการศึกษาแบบ STEMs เป็นการจัดการศึกษาแบบบูรณาการความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นพิเศษ และขยายโอกาส ช่องทางการเข้าถึงการ re-skill แก่แรงงาน เพื่อให้แรงงานได้มีโอกาส Modify Skill อย่างต่อเนื่อง”

### 2.1.3 แนวความคิดของทฤษฎีการจูงใจ

ธิดา สุขใจ (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใดที่เป็น แรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่ง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะเป็น เงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นแรงขับเป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจาก การที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังความต้องการ (Needs) และการมีเป้าหมายในชีวิต ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวัง หรือต้องการ

ประเภทของแรงจูงใจ นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท (วิษณุ กองสุข, 2552) คือ

2.1.3.1 การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ ในการทำการเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

- ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้ เกิดแรงขับ ซึ่งแรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆขึ้น เพื่อให้บรรลุยังเป้าหมาย และความพอใจ



- เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเป็นตัวละครต้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เกิดความพอใจ และให้ความสนใจพิเศษ

- ความสนใจพิเศษ (Special Interest) หมายถึง การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความเอาใจใส่ต่อสิ่งนั้นๆมากกว่าปกติ

2.1.3.2 การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคล ที่ได้รับแรง กระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดง พฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

- เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล กล่าวคือ คนที่มีเป้าหมายในการกระทำ ย่อม กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

- ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า กล่าวคือ คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจ และเกิดพฤติกรรมขึ้น

- บุคลิกภาพ กล่าวคือ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น นักปกครองหรือผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

- เครื่องล่อใจอื่นๆ กล่าวคือ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ การชมเชย การติเตียน การประกวดการแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น (ประเภทของ แรงจูงใจ, 2555)

#### 2.1.4 แนวคิดของการจูงใจในยุคปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ มี 2 ทฤษฎี

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

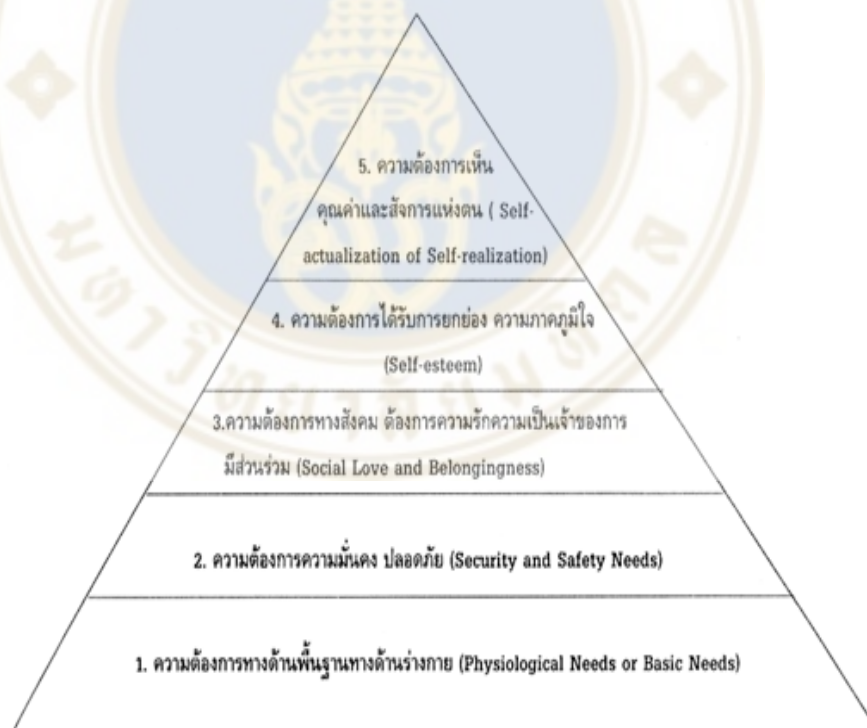
- แอברהฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยา ซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยา และผู้ให้คำปรึกษามาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นระดับต่างๆ เมธา หรือเมทาธิป อ้างถึงในลาเฮย์ (Lahey, 2004, p. 383) กล่าวถึง กรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ซึ่งถือเป็นฐานความคิดหรือสมมติฐานของทฤษฎี กล่าวคือ

- มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด และมากขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับ หรือมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็ยังมีความต้องการนั้นต่อไป เช่น ความต้องการในปัจจุบันที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เป็นต้น

- ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์อีก แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป

- ความต้องการของมนุษย์มีลำดับของความสำคัญแตกต่างกัน ความต้องการมีหลายด้าน บุคคลมีการแบ่งระดับความสำคัญ ความเร่งด่วนต่อชีวิตแตกต่างกัน และจะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่ความต้องการที่มีความสำคัญมากกว่าก่อนเสมอ

แต่เดิมนั้น ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ได้แก่



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Human Need) ที่มา : มาสโลว์ (Maslow, 1960 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541ม หน้า68)



ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกายที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ ความต้องการทางเพศ และการพักผ่อน เป็นต้น คนจำเป็นที่จะต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการด้านนี้

ดังนั้นองค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจ ด้วยการให้ผลตอบแทน เพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่พักอาศัย ยารักษาโรค รวมไปถึงสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี ถูกสุขอนามัย ซึ่งการตอบสนองนี้ อาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือในรูปแบบของสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นอิสระจากความกลัว การขู่เข็ญ การบังคับจากผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม เป็นความต้องการที่จะได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการประเภทนี้เริ่มตั้งแต่วัยทารกจนกระทั่งวัยชรา ความต้องการที่จะมีงานทำเป็นหลักแหล่ง ก็เป็นความต้องการเพื่อสวัสดิภาพของผู้ใหญ่อย่างหนึ่ง

การที่องค์กรจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกละเลยไม่หวาดระแวง แต่เป็นความรู้สึกที่สบายใจ ปลอดภัย และมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานรู้สึกมีหลักประกันความมั่นคง ปลอดภัยในหน้าที่การทำงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก การเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม (Love and Belonging Needs) หมายถึง มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีความผูกพันกับผู้อื่น หรือมีความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการให้ทุกคนยอมรับตนเป็นสมาชิก คนที่รู้สึกว่าเหงาไม่มีเพื่อน มีชีวิตไม่สมบูรณ์ เป็นผู้ที่จะต้องแก้ไขความต้องการประเภทนี้ คนที่รู้สึกว่าตนเป็นที่รัก และยอมรับของกลุ่ม จะเป็นผู้ที่สมปรารถนาในการต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน มีความหวังใจ ช่วยเหลือ ดูแลซึ่งกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญ และตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่อง ความภาคภูมิใจ (Esteem Needs) ความต้องการนี้ประกอบด้วยความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ มีความสามารถ ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่า

ตนเองมีความสามารถ มีคุณค่าและมีเกียรติ ต้องการได้รับการยกย่องและนับถือจากผู้อื่น ผู้ที่มีความสมปรารถนาในความต้องการนี้ จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเอง เป็นคนมีประโยชน์และมีค่า ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่ขาดความต้องการประเภทนี้ จะรู้สึกว่าคุณไม่มีความสามารถและมีมุมมองโลกในแง่ร้าย

การจูงใจพนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถ และการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการ การเลื่อนขั้น หรือการเป็นตัวแทนองค์กรในการร่วมประชุม ซึ่งการกระทำดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับในความรู้อ ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะทำได้

ขั้นที่ 5 ความต้องการเห็นคุณค่าและสักการแห่งตน (Need for self-actualization)

มาสโลว์อธิบายความต้องการที่เรียกว่า “Self Actualization” ว่าเป็นความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริงของตน จะกล้าที่จะตัดสินใจเลือกทางเดินของชีวิต รู้จักค่านิยมของตนเอง มีความจริงใจต่อตนเอง ปรารถนาที่จะเป็นคนดีที่สุดในที่จะมีความสามารถทำได้ ไม่ว่าจะป็นทั้งทางด้านสติปัญญา ทักษะ และอารมณ์ความรู้สึกยอมรับตนเองทั้งส่วนดีและส่วนเสียของตน ที่สำคัญที่สุดก็คือการมีสติที่จะยอมรับว่า ตนใช้กลไกในการป้องกันตนในการปรับตัวและพยายามที่จะเลิกใช้ เปิดโอกาสให้ตนเองได้เผชิญกับความจริงของชีวิต เผชิญกับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ โดยคิดว่าเป็นสิ่งที่ “ท้าทาย” “น่าตื่นเต้น” และมีความหมาย กระบวนการที่จะพัฒนาตนเองเต็มที่ตามศักยภาพของตน เป็นกระบวนการที่ไม่มีจุดจบ ตลอดเวลาที่มีชีวิตอยู่ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเต็มที่ตามศักยภาพของตน เพราะมีน้อยคนที่จะได้จนไปถึงขั้น “Self Actualization” อย่างสมบูรณ์

ดังนั้นการที่องค์กรจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน ด้วยการมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงาน จะทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อจะตอบสนองต่อความต้องการด้านนี้

โดยทั่วไป บุคคลดำเนินชีวิตเพื่อแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางภายใน ขั้นที่ 1 และความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในขั้นที่ 2 ได้ไม่ยาก แสวงหาความรักและความผูกพัน ในขั้นที่ 3 และการได้รับการยอมรับยกย่องขั้นที่ 4 ก่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม ความต้องการทั้ง 4 ขั้น ถือเป็นสิ่งที่บุคคลปรารถนา และถ้าไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้ชีวิตของคนนั้นขาดความสมดุลหรือบกพร่องในส่วนนั้น ดังนั้นมาสโลว์จึงได้ให้ชื่อความต้องการทั้ง 4 นี้ว่า “ความต้องการที่ขาดแคลน” (Deficit Needs) ซึ่งบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองจึงจะทำให้รู้สึกเต็มอิ่มหรืออยู่ในสภาวะสมดุล และเมื่ออยู่ในสภาวะดังกล่าว เต็มอิ่ม สมดุล ความต้องการเหล่านั้นก็จะหมดไป แต่สำหรับความ

ต้องการในขั้นที่ 5 เป็นความต้องการที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความต้องการขาดแคลนหรือความบกพร่องที่บุคคลต้องแสวงหามาเติมเพื่อไม่ให้ชีวิตขาดสมดุล แต่เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง (Growth Need) หรือเป็นตัวตนของตัวเองอย่างสมบูรณ์ (Being Need) โดยไม่ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างไรก็ตามความต้องการในขั้นนี้นั้นจะไม่มีวันหมดสิ้น มีแต่จะผลักดันให้บุคคลคิดค้น แสวงหา และพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ

ทฤษฎีของมาสโลว์ถึงแม้จะสร้างปรากฏการณ์ใหม่ให้กับวงการจิตวิทยาในการอธิบายธรรมชาติ ความต้องการของมนุษย์ และการจูงใจ รวมทั้งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษา ค้นคว้าและนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขาวิชาชีพก็ตาม แต่ก็มิใช่วิพากษ์วิจารณ์จากนักจิตวิทยาในหลายๆประเด็น อาทิ เรื่องลำดับขั้นของความต้องการที่มาสโลว์เชื่อว่าความต้องการในขั้นต้นต้องได้รับการตอบสนองก่อน บุคคลจึงจะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดไป ซึ่งในสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏจะเห็นได้ว่ามีหลายกรณีที่เกิดการข้ามขั้น เช่น บุคคลไม่ได้สนใจที่จะตอบสนองความต้องการทางกายหรือความมั่นคงปลอดภัยของตนเอง ได้แก่ การไม่รับประทาน อาหารหรือการอดนอนหลายๆ วัน เพียงเพื่อเอาชนะผู้อื่นให้ได้ หรือเพียงเพื่อต้องการแก้ปัญหาที่ประสบให้สำเร็จหรือเพียงเพื่อแสวงหาคำตอบบางอย่างให้กับตนเองเท่านั้น และยังพบว่ามีหลายกรณีเช่นกันที่บุคคลเกิดความต้องการสลับขึ้นไปมา นอกจากนี้ยังมีบ่อยครั้งที่แรงผลักดันพฤติกรรมของบุคคลมิได้เกิดจากความต้องการเพียงขั้นใดขั้นหนึ่งเท่านั้น แต่เกิดจากความต้องการหลายๆ ขั้นรวมกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

(พรทิพย์ สุติยะ, 2550, หน้า 5) ในทฤษฎีนี้ มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation- Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation - Hygiene Theory” หรือ Two Factors Theory เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต หรือปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังนี้

- ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้น จูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้ มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) คือ เป็นงานที่น่าสนใจ โดยต้องอาศัยความริเริ่ม สร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหา และรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ปฏิบัติงานที่ชอบและรักได้อย่างดี

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค์กร หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

- โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) เช่น การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการ ตลอดจนได้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้น

ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการการจูงใจพนักงาน องค์กรจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้เกิดการรับผิดชอบที่สูงขึ้น รวมไปถึงการสนับสนุนให้เลื่อนขั้น จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุนรักษาสุขลักษณะจิต หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ แต่สิ่งที่ไม่สามารถจูงใจได้ กล่าวคือ การช่วยจัดความไม่พอใจต่างๆ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ปัจจัยกลุ่มนี้ มีดังนี้

- นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร



- ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นทางกิริยา หรือทางวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันโดยมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

- ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ต่อความมั่นคงในการทำงาน หรือความมั่นคงขององค์กร ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

- สวัสดิการ (Fringe Benefits) หมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจาก การทำงานในตำแหน่งต่างๆขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับ เพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกัน ชีวิต วันหยุดพักผ่อน เงินบำนาญ เป็นต้น

- สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษา การทำงานทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ส่งผลให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในระบบใหม่ได้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจเป็นสิ่งที่สกดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการกดขี่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นแต่ไม่มีความรู้สึกพอใจต่องาน ดังนั้น จึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นพนักงานในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณมีความหมายในการทำงาน ได้ทำงานท้าทายความสามารถ มีโอกาสพัฒนาตนเอง พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรินทร อุณทิ (2559) ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ และแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดเล็กในจังหวัดสระแก้ว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 ราย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ขนาดเล็ก 4 ราย ที่มีระยะเวลาในการประกอบการมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ผ่านวิกฤติการขาดแคลนแรงงานมาอยู่หลายรอบ และเป็นร้านที่มีชื่อเสียงในตำบล อำเภอ หรือจังหวัดรวมไปถึงอาจารย์สถาบันวิทยาลัยการอาชีพ 1 ราย และช่างยนต์ 2 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ โดยส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ซึ่งมีความต้องการแรงงานฝีมือเป็นอย่างมาก และพบว่าอุปทานแรงงานช่างยนต์มีอยู่มาก แต่ไม่ตรงกับอุปสงค์ของแรงงาน และมีปัญหาการเข้าออกของแรงงานที่สูง และพบว่าแรงงานฝีมือจะมีค่อนข้างมากกว่าแรงงานไร้ฝีมือ กลุ่มตัวอย่างไม่มีการติดต่อขอแรงงานกับสถาบันวิทยาลัยการอาชีพ โดยพบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน ได้แก่ ส่วนต่างของค่าแรง ปัญหาส่วนตัวของแรงงาน ปัญหาของแรงงานต่างด้าว ปัญหาของแรงงานไทย และผู้ที่จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงนิยมไปทำงานโรงงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการหาแรงงานใหม่เข้ามาทดแทนและการจ้างแรงงานเกินจากความต้องการของสถานประกอบการ โดยมีช่องทางการหาแรงงานด้วยวิธีการต่างๆ มากมาย เช่น การฝากบอกต่อ การติดประกาศหน้าร้าน และการติดต่อผ่านแรงงานเก่า นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมุ่งเน้นไปที่การสร้างความผูกพันของพนักงานกับสถานประกอบการ โดยมีการกำหนดวันหยุด การจัดหาอุปกรณ์ทุนแรง มีความเป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่พนักงาน ให้ความช่วยเหลือในยามคับขัน มีการให้รางวัล โบนัส รวมไปถึงการจ้างแรงงานต่างด้าว และมีกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 25 ตัดสินใจปิดส่วนของงานซ่อม

กรวิทย์ ต้นศรี และสิริธร จารุรัชฎ์ลักษณ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทย นัยของการขาดแคลนแรงงาน พบว่าสาเหตุของปัญหาความต้องการแรงงานและการขาดแคลนแรงงานประเด็นแรกเกิดจาก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ประเด็นที่สอง เกิดจากความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างคุณลักษณะของแรงงานที่เข้าสู่ตลาด กับความต้องการของตลาดแรงงาน ประเด็นที่สาม คือ ภาคการผลิตไทยมีผลิตภาพการผลิตที่ต่ำ และระบบค่าตอบแทนที่ยังไม่สอดคล้องกับผลิตภาพแรงงาน ประเด็นที่สี่ คือแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ

เพราะต้องการค่าจ้างที่สูงขึ้น ส่วนประเด็นอื่นๆ ได้แก่ มีผู้ว่างงานที่พร้อมทำงานแต่ไม่หางานทำที่มีอายุไม่เกิน 29 ปี สูง ในขณะที่มีต้องการแรงงานกลุ่มนี้สูง วิธีการสรรหาแรงงานที่ต่างกันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ระดับปัญหาการขาดแคลนแรงงานแตกต่างกัน โดยธุรกิจขนาดใหญ่ใช้หลากหลายช่องทางทำให้แรงงานรับรู้และเข้าถึงได้มากกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปัญหาการเข้าและลาออกของแรงงาน (Turnover) ที่อยู่ในระดับสูง และสุดท้ายคือแรงงานไทยมีทัศนคติในทางลบต่อการทำงานประเภทที่ใช้ทักษะต่ำ และแรงงานหันไปประกอบอาชีพอิสระมากขึ้น ธุรกิจส่วนใหญ่มีการปรับตัวต่อการขาดแคลนแรงงาน โดยการจ้างทำงานล่วงเวลามากที่สุด รองลงมาคือ การเพิ่มค่าจ้างเพื่อจูงใจแรงงานใหม่ การใช้เครื่องจักรทดแทนกำลังแรงงาน การผลิตเท่าที่มีแรงงาน และการจ้างแรงงานต่างด้าว ภาคการค้าและภาคบริการและอื่นๆ ทุกขนาดกิจการปรับตัว โดยการจ้างทำงานล่วงเวลา/การเพิ่มค่าจ้างจูงใจแรงงานใหม่ เป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายมีการปรับตัวโดยการจ้างเหมาช่วงงาน (Sub-contract) การรับนักเรียนหรือนักศึกษาเข้าทำงานในช่วงวันหยุดหรือปิดภาคเรียน การพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานให้มากขึ้น การขยายอายุของแรงงานที่จะสมัครงานให้มากขึ้น หรือไม่กำหนดคุณสมบัติด้านอายุ และบางรายเลือกที่จะลดขนาดกิจการหรือเลิกกิจการไปในที่สุด

วรรณพร พิมพ์เพ็ง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะการณ์ขาดแคลนแรงงาน และความ ต้องการแรงงานในกิจการโรงสีข้าวในจังหวัดชัยนาท พบว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน มีหลายประการ เช่น สภาพสิ่งแวดล้อม ลักษณะงาน ความคาดหวังของแรงงาน สภาพการจ้าง ฤดูกาลผลิต จำนวนสถานประกอบการที่มีจำนวนมากขึ้น ปัญหาการเข้าออกงาน การเคลื่อนย้ายแรงงานรวมทั้งแรงจูงใจในการทำงาน ปัญหาอุปสรรคจากการใช้แรงงานไทย พบว่ามีปัญหาการทิ้งงาน การหยุดงานบ่อย การเลิกงาน การเข้า-ออกงานบ่อยเปลี่ยนงาน ทำให้เกิดภาวะการณ์ขาดแคลนด้านแรงงาน ปัญหาอุปสรรค จากการใช้แรงงานต่างด้าวมักพบปัญหาในด้านการสื่อสาร ในด้านระเบียบปฏิบัติและเงื่อนไขในการขออนุญาตให้ทำงาน และปัญหาจากพฤติกรรมของแรงงานต่างด้าว การเปลี่ยนงานหนึ่งงาน โรคติดต่อ ปัญหาดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานของกิจการโรงสีข้าวทั้งสิ้น เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นของสด มีความต่อเนื่องในการผลิต ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตโดยตรง การแก้ไขปัญหาการขาดแคลน คือ ต้องการแรงงานใหม่เข้ามาทำงานทดแทนแรงงานที่ลาออกไป ฝึกงาน สอนงานเพื่อทดแทนคนเดิม ปรับเปลี่ยนเครื่องจักรในกระบวนการผลิตให้ทันสมัย และสอดคล้องกับจำนวนแรงงาน ลดการผลิตให้น้อยลง ทำการฝึกแรงงานที่มีอยู่แล้วให้ทำงานเป็นหลายลักษณะงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการด้วย



ธานีชตรา สมัครจิตร และ ดร.กฤษ จรินโท (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ฟิวล อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยอมรับนับถือ และ ด้านลักษณะงานเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานสรุปว่า ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกับการตัดสินใจลาออกอย่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จ และด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในปัจจัยดังกล่าวนี้ และต้องการแสดงความสามารถของตนในการทำงาน จนงานที่ปฏิบัติสำเร็จลุล่วง และได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบในงานเป็นแรงจูงใจมีผลทำให้การลาออกลดลง ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับการปฏิบัติงานและทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน ปัจจัยธำรงรักษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านรายได้ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการลาออกจากงานเป็นอันดับแรก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน ด้านบริษัทและนโยบายการบริหารและด้านบรรยากาศในการทำงาน เป็นลำดับสุดท้าย มณฑล รอยตระกูล (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- ระดับการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านงานบริหารทั่วไป งานรับชำระค่าน้ำ และงานสำรวจและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

- ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อมีการพิจารณาทางด้านอื่นพบว่า สรรพากรพื้นที่สาขามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจด้านความก้าวหน้า และด้านเงินเดือนนั้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

- แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านนโยบายบริหาร ด้านความก้าวหน้า รวมไปถึงด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Manion (2003) ได้ศึกษาความสุขในการทำงาน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน พบว่า คำจำกัดความของความสุขในการทำงาน คือ ผลอันเกิดจากการเรียนรู้จากการทำงาน การสร้างสรรค์ของตนเอง ผลจากการประสบความสำเร็จในการทำงาน และการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้แสดงอารมณ์ในทางบวก เช่น ความสุข สนุกสนาน การแสดงออกโดยการยิ้ม หัวเราะ นำไปสู่การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานน่ารื่นรมย์ รู้สึกดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความผูกพันในงานและคงอยู่ในองค์กรต่อไป ผลจากความสุขในการทำงาน คือ ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความสุขมี 4 ด้าน ดังนี้

- การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีจากความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน การสนทนาอย่างเป็นมิตร และความรู้สึกเป็นสุข ตลอดจนได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

- ความรักในงาน (Love of the work) หมายถึง การรับรู้ถึงความรู้สึกรักและผูกพันอย่างแน่นเหนียวกับงาน รับรู้ว่าตนมีพันธกิจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีกระตือรือร้น ตื่นเต้น ดีใจ เพลิดเพลินและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นสุขและภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ

- ความสำเร็จในงาน (Work achievement) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน ทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต เกิดความภาคภูมิใจในการพัฒนาสิ่งต่างๆ เพื่องานสำเร็จ

- การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณได้รับการยอมรับ และความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ธวัชทัย ชัยชัยมาวุธ (2559) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี.วี.ที. ฟู้ดส์ อินดัสตรีส์ จำกัด เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหา อัตราการลาออกของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน โดยศึกษา ทั้งหมด 11 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะและปริมาณของงาน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ค่าจ้าง, ผลตอบแทนและสวัสดิการ, ความก้าวหน้าในการทำงาน, ความมั่นคงในการทำงาน, การยอมรับนับถือ, ความปลอดภัยในการทำงาน, นโยบายและการบริหาร, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 88 คน โดยใช้แบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่าในภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระดับสูง คือ ค่าจ้าง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะและ

ปริมาณงานตามลำดับ และพนักงานระดับหัวหน้าคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงานมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ซึ่งแตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่คิดเห็นว่ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง จากข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้าเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งหมด 11 ปัจจัย พนักงานระดับหัวหน้าคิดเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงมีทั้งหมด 4 อันดับ โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความ คิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ค่าจ้าง รองลงมาเป็นลักษณะและปริมาณของงาน, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในการทำงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลางมีทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหาร ถัดมาเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานและการยอมรับนับถือที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน และรองลงมาเป็นความมั่นคงในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงานตามลำดับ

จากข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานทั้งหมด 11 ปัจจัย พนักงานระดับปฏิบัติการคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงมีทั้งหมด 3 โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ค่าจ้างและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาเป็นลักษณะและปริมาณของงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลางมีทั้งหมด 8 ปัจจัย โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชารองลงมาเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าในการทำงาน และถัดมาเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานและการยอมรับนับถือที่มีคะแนนเท่ากัน และรองลงมาเป็นความมั่นคงในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงานตามลำดับ

## 2.3 ประเภทสายงานด้านไอที

ในปัจจุบันนี้ด้วยเทคโนโลยีก้าวหน้าไปมาก ทำให้สายงานด้านไอที แบ่งออกเป็นหลายประเภท ตามแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งในประเภทธุรกิจ ก็มีการจำแนกสายงานที่แตกต่างกันออกไป จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า สายงานด้านไอทีได้แบ่งตำแหน่งงาน ดังนี้

### 2.3.1 ผู้บริหารไอที (IT Management)

สายผู้บริหารสารสนเทศขององค์กร (IT Management) จะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านสายงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี ถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลางตำแหน่งสูงสุดน่าจะเป็น IT/MIS Manager แต่ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นมาตำแหน่งระดับสูงที่ดูแลส่วนไอทีจะใช้ตัว C (Chief) นำหน้า เช่น ผู้บริหารดูแลด้านระบบข้อมูล (Chief Information Officer), ผู้บริหารดูแลด้านเทคโนโลยี (Chief Technology Officer), ผู้บริหารดูแลด้านการปฏิบัติการ (Chief Operation Officer) เป็นต้น

### 2.3.2 นักเขียนโปรแกรม (Programmer Jobs)

ด้านนักเขียนโปรแกรม ส่วนมากจะจบจากสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (Computer Science) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือสาขาวิศวกรรมซอฟต์แวร์ (Software Engineering) อาชีพที่แบ่งออกตามสายงานด้านโปรแกรมเมอร์ เช่น ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน (Application Developer), ผู้พัฒนาระบบ iOS/Android (iOS/Android Application Developer) นักเขียนเกมส์ (Game Programmer), วิศวกรซอฟต์แวร์ (Software Engineer), ผู้ทดสอบระบบ (Tester) เป็นต้น

### 2.3.3 งานด้านวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analyst Jobs)

นักวิเคราะห์ระบบงานจะทำหน้าที่วิเคราะห์ระบบงานก่อนการส่งงานให้โปรแกรมเมอร์เขียนโปรแกรม สำหรับอาชีพสายนี้ หากผ่านงานสายการเขียนโปรแกรมมาก่อนจะเป็นพื้นฐานที่ดี ตัวอย่างอาชีพสายนักวิเคราะห์และออกแบบระบบ เช่น ผู้วิเคราะห์ระบบ (System Analyst), นักวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analyst) เป็นต้น

### 2.3.4 งานด้านผู้ดูแลระบบเครือข่าย (Network Admin Jobs)

ผู้ดูแลระบบเครือข่าย หรือ Admin จะเป็นผู้ดูแลระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร แบ่งได้ 3 สายตามชนิดระบบปฏิบัติการที่ใช้งาน สำหรับ งานสาย Network Admin Jobs แบ่งออกเป็นหลายตำแหน่งด้วยกัน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานนั้นๆ เช่น วิศวกรระบบ (System Engineer), ผู้ดูแลระบบเครือข่าย (System Administrator), วิศวกรเครือข่าย (Network Engineer), ผู้ดูแลความปลอดภัยไอที (IT Security) เป็นต้น

### 2.3.5 งานด้านเว็บไซต์ (Website)

สายงานด้านนี้ ปัจจุบันได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เพราะมนุษย์นิยมใช้อินเทอร์เน็ตกันมากขึ้นเรื่อยๆจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน เช่น ผู้พัฒนาแอปพลิเคชัน (Web Programmer), ผู้ออกแบบความสวยงามของเว็บไซต์ (Web Designer), ผู้ดูแลการตลาดเว็บไซต์ (Web Marketing) เป็นต้น

### 2.3.6 งานด้านฐานข้อมูล (Database Jobs)

เป็นสายงานที่สำคัญอีกสายงานหนึ่ง เนื่องจาก สายงานนี้จะทำหน้าที่ดูแลฐานข้อมูลขององค์กร เช่น ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล (Database Administrator), ผู้พัฒนาข้อมูลด้านคลังสินค้า (Data Warehouse Developer) เป็นต้น

### 2.3.7 งานด้านคอมพิวเตอร์กราฟิก (Computer Graphic Jobs)

ผู้ที่ทำงานสายนี้จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการใช้โปรแกรมตกแต่งภาพต่างๆ ได้อย่างดี เช่น ผู้ออกแบบเรขศิลป์ (Graphic Design), ผู้เขียนแบบแบบด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Graphic) เป็นต้น

### 2.3.8 งานด้านผู้สนับสนุนไอที (IT Support Jobs)

เป็นงานด้านผู้สอนหลักสูตรไอทีหรือผู้ฝึกอบรมด้านไอที เช่น วิทยากรการบรรยายทางด้านไอที (IT Trainer), ผู้สอนหลักสูตรไอที (Instructor) เป็นต้น

### 2.3.9 งานด้านที่ปรึกษาไอที (IT Consultant Jobs)

เป็นงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ที่ปรึกษาด้าน IT (IT Consultant), ที่ปรึกษาทางด้าน Business Intelligence (Business Intelligence Consultant) เป็นต้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที: กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) คือ วิธีศึกษาปรากฏการณ์จากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ (Dimension) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจนั้น ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน และทัศนคติที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการดึงดูด รักษา และสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ที่อยู่ด้านไอที โดยมีรายละเอียดดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 ประชากรที่ศึกษา
- 3.4 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยอย่างครบถ้วน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured)

พื้นฐานของงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ความจริงที่เกิดขึ้นจากสังคม หรือเกิดจากทางจิตใจ นักวิจัยจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัยที่ต้องการทำการค้นหาความหมาย และความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการ โดยจะไม่ยึดติดกับวิธีการใดวิธีหนึ่ง แต่จะใช้เครื่องมือหลายชนิด และวิธีที่เหมาะสมกับปัญหาหรือประเด็นที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการวิจัย โดยทั่วไป การวิจัยเชิงคุณภาพ จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ในปริมาณที่มากกว่าคนที่เกี่ยวข้องเพียงไม่กี่คน (William, 2002)

### 3.2 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท ดังนี้

#### 3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

หมายถึง ข้อมูลหรือข่าวสารที่เก็บรวบรวมมาเป็นครั้งแรก ซึ่งอาจจะเก็บด้วยตนเอง หรือจากบุคคลอื่น แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง ข้อมูลประเภทนี้ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และการส่งแบบสอบถาม (สากล จริยวิทยานนท์, 2539)

ซึ่งในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ในการตรวจสอบสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที จำนวนทั้งสิ้น 22 คน

#### 3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

หมายถึง ข้อมูลหรือข่าวสารที่ผู้ใดผู้หนึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลนั้นมาประกอบอ้างอิงในการเขียนรายงาน (สากล จริยวิทยานนท์, 2539)

ซึ่งในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากแหล่งข้อมูลเอกสารต่างๆ ได้แก่ บทความทางธุรกิจ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและรวมไปถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเขียนเค้าโครงการงานวิจัย

### 3.3 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานที่อยู่ด้านไอที จำนวนทั้งสิ้น 22 คน ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลัก โดยผ่านการพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งใช้วิธีแบบกำหนดโควตา (Quota sampling) โดยคำนึงถึงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการจำนวนไม่ต่างกันมากนัก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับนำมาเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ต่อไป



ผู้วิจัยได้แบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- แรเงงนคุณภพค้ำนไอที ในระดับผู้บรหการ จํานวน 10 คน เนื่องจกผู้วิจัยต้องการทราบถึงมุมมองของฝั่งผู้บรหการ ซึ่งเป็นตัวแทนที่มีความใกล้ชิดกับบริษัท ถือเป็นตัวแทนของบริษัท

- แรเงงนคุณภพค้ำนไอที ในระดับปฏิบัติการ จํานวน 12 คน เนื่องจกผู้วิจัยต้องการทราบถึงมุมมองของฝั่งลูกจ้าง ซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการโดยตรง

### 3.4 เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการใช้เครื่องมือแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) โดยจะใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการขาดแคลนแรงงานด้านไอที มาเชื่อมโยงกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์สเบิร์ก

โดยที่ผู้วิจัยได้มีการจัดแบ่งทำหัวข้อคำถาม เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ก่อนที่จะลงมือเก็บข้อมูล ซึ่งมีการแบ่งรูปแบบการสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามประเมินการรับรู้และความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

ส่วนที่ 3 คำถามสำรวจทัศนคติที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจการทำงาน และการรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการจูงใจให้พนักงานคุณภาพเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไ้จากการสัมภาษณ์ครบตามที่กำหนดแล้ว จึงนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการ ดังนี้

3.5.1 การนำข้อมูลมาตีความร่วมกับการใช้แนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาสรุป เพื่อตอบคำถามงานวิจัย

3.5.2 การจัดลำดับความสำคัญ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเชิงใจ ที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ มี 6 ตัวเลือก ซึ่งสามารถจัดการให้คะแนนตามหลักการ Ordinal data ได้ดังนี้

ถ้าเลือกอันดับที่ 1	ให้ได้เท่ากับ 6 คะแนน
ถ้าเลือกอันดับที่ 2	ให้ได้เท่ากับ 5 คะแนน
ถ้าเลือกอันดับที่ 3	ให้ได้เท่ากับ 4 คะแนน
ถ้าเลือกอันดับที่ 4	ให้ได้เท่ากับ 3 คะแนน
ถ้าเลือกอันดับที่ 5	ให้ได้เท่ากับ 2 คะแนน
ถ้าเลือกอันดับที่ 6	ให้ได้เท่ากับ 1 คะแนน

3.5.3 สรุปและนำเสนอการรายงานผลที่ได้จากการศึกษา เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที: กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ซึ่งในการสำรวจสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที จำนวนทั้งสิ้น 22 คน สามารถประมวลผลการวิจัยได้ดังตาราง 4.1

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 10 คน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	19	86.36
หญิง	3	13.64
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	0	0.00
26 – 35 ปี	8	36.36
36 – 45 ปี	10	45.45
46 – 55 ปี	4	18.18
มากกว่า 56 ปีขึ้นไป	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 10 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
<b>การศึกษา</b>		
ปวช/ปวส	0	-
ปริญญาตรี	12	54.55
ปริญญาโท	10	45.45
ปริญญาเอก	0	-
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	12	54.55
สมรส	10	45.45
หย่า	0	-
หม้าย	0	-
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	6	27.27
3 – 5 ปี	2	9.09
6 – 10 ปี	10	45.45
11 – 15 ปี	3	13.64
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	1	4.55
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 10 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	0	-
20,001 – 40,000 บาท	1	4.55
40,001 – 60,000 บาท	5	22.73
60,001 – 80,000 บาท	4	18.18
80,001 – 100,000 บาท	4	18.18
มากกว่า 100,001 ขึ้นไป	8	36.36
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
<b>สายงานไอที</b>		
ผู้บริหารไอที (IT Management)	10	45.45
นักเขียนโปรแกรม (Programmer Jobs)	2	9.09
งานด้านวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analyst Job)	5	22.73
งานด้านผู้ดูแลระบบเครือข่าย (Network Admin Jobs)	1	4.55
งานด้านเว็บไซต์ (Website)และ โมงบาย (Mobile Application)	1	4.55
งานด้านฐานข้อมูล (Database Jobs)	1	4.55
งานด้านคอมพิวเตอร์กราฟิก (Computer Graphic Jobs)	0	-
งานด้านการออกแบบ/เขียนแบบด้วยคอมพิวเตอร์/งานสามมิติ/Animation	0	-
งานด้านผู้สนับสนุนไอที งานด้านผู้สอนหลักสูตรไอที / ฝึกอบรมด้านไอที (IT Support Jobs)		-
งานด้านที่ปรึกษาไอที (IT Consultant)	2	9.09
อื่นๆ โปรดระบุ.....	0	-
<b>รวม</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 19 คน เพศหญิง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 86.36 และ 13.64 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 10 คน รองลงมาคืออายุ 26 – 35 ปี จำนวน 8 คน และมีอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45, 36.36 และ 18.18 ตามลำดับ ระดับการศึกษาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 12 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และ 45.45 ตามลำดับ และสำหรับด้านสถานภาพ กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสด จำนวน 12 คน สถานภาพสมรส จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และ 45.45 ตามลำดับ ในด้านระยะเวลาการทำงานในบริษัท ส่วนใหญ่มีอายุงานในบริษัท 6-10ปี จำนวน 10 คน อายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 6 คน อายุงาน 11-15 ปี จำนวน 3 คน อายุงาน 3-5 ปี จำนวน 2 คน และอายุงานมากกว่า 16 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45, 22.27, 13.46, 9.09 และ 4.55 ตามลำดับ ทางด้านรายได้พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีรายได้ มากกว่า 100,001 บาท ต่อเดือน จำนวน 8 คน รายได้ 40,001 – 60,000 บาทต่อเดือน จำนวน 5 คน รายได้ 60,001 - 80,000 บาทต่อเดือน จำนวน 4 คน รายได้ 80,001 – 100,000 บาทต่อเดือน จำนวน 4 คน และรายได้อยู่ที่ 20,001 – 40,000 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36, 22.73, 18.18, 18.18 และ 4.55 ตามลำดับ สุดท้ายเป็นส่วนของตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารทางด้านไอที จำนวน 10 คน รองลงมาคือตำแหน่งงานด้านวิเคราะห์และออกแบบระบบ จำนวน 5 คน ต่อมาเป็นตำแหน่งงานด้านที่ปรึกษาไอที จำนวน 2 คน ตำแหน่งนักเขียนโปรแกรม จำนวน 2 คน ตำแหน่งงานด้านผู้ดูแลระบบเครือข่าย จำนวน 1 คน ตำแหน่งงานด้านเว็บไซต์และโมบาย จำนวน 1 คน และตำแหน่งงานด้านฐานข้อมูล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45, 22.73, 9.09, และระดับคะแนน เท่ากันที่ 4.55 ตามลำดับ

#### 4.2 การประเมินการรับรู้และความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

จากการสัมภาษณ์แรงงานด้านไอที เกี่ยวกับการประเมินการรับรู้ และความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที โดยการสัมภาษณ์นั้นแบ่งเป็นสัมภาษณ์ระดับผู้บริหาร จำนวน 10 คน และระดับพนักงานจำนวน 12 คน เพื่อให้ได้มุมมองที่ต่างกันในเรื่องต่างๆดังนี้ ประเมินการรับรู้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที, ความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที, สาเหตุสำคัญของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที, แนวทางการแก้ไขสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที และหากเป็นเจ้าของด้านไอที จะมีวิธีการอย่างไร ในการดึงดูดแรงงานคุณภาพเข้าสู่องค์กร



#### 4.2.1 ประเมินการรับรู้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

ระดับผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 10 คน ทราบว่าในปัจจุบันมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพในภาคด้านไอที ระดับพนักงานจำนวน 10 คน ทราบเช่นเดียวกับระดับผู้บริหารว่าในตลาดด้านไอทีกำลังประสบปัญหาสภาวะขาดแคลนแรงงานคุณภาพ และมีระดับพนักงานจำนวน 2 คน ไม่ทราบว่าในปัจจุบันเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

#### 4.2.2 ความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

##### 4.2.2.1 การศึกษา

ผู้บริหารส่วนใหญ่จำนวน 5 คนจาก 10 คน และพนักงานส่วนใหญ่จำนวน 7 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าการศึกษาที่มุ่งเน้นเพียงวิชาการ ไม่ได้มีการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติ ให้ความเห็นว่าหลักสูตรการศึกษาไม่พัฒนา ทำให้คนไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่สอนหลักสูตรการประยุกต์ใช้ไอที เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

“ใน โลกของไอที มีการผลิตแรงงานออกมาทุกปี แต่ขาดการให้ความรู้ความเข้าใจกับการทำงานในโลกไอทีที่แท้จริง เพราะสถาบันมุ่งการสอนตามหลักสูตรและวิชาการเท่านั้น”  
(ผู้บริหารไอที)

“เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยเฉพาะแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งภาคการศึกษาควรมีส่วนช่วยในการแนะแนวเด็ก”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“หลักสูตรการศึกษา ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดไอที”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“นักศึกษาที่จบออกมาไม่ได้มีประสิทธิภาพมากพอ น่าจะเพราะหลักสูตรการศึกษาที่ไม่พัฒนา”  
(นักเขียนโปรแกรม)



#### 4.2.2.2 ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ

ผู้บริหารจำนวน 4 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 4 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าด้านไอทีนั้นยังขาดการสนับสนุนจากทางภาครัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในยุคไทยแลนด์ 4.0

“ภาครัฐควรให้การส่งเสริมและสนับสนุน (การศึกษาด้านไอทีทุกสายอาชีพ) อย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง”  
(ผู้บริหารไอที)

“กระทบกับการพัฒนาประเทศ หากภาครัฐให้การสนับสนุนการศึกษาด้านไอทีให้ครบวงจร จะทำให้ประเทศไทย สามารถเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของทวีปเอเชียได้”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

#### 4.2.2.3 ไอทีกำลังอืดตัว ไม่เป็นที่น่าสนใจอีกต่อไป

ผู้บริหารจำนวน 2 คนและพนักงานจำนวน 1 คน ได้แสดงความเห็นว่าด้านไอทีกำลังอืดตัว ไม่เป็นที่น่าสนใจอีกต่อไป จึงควรสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน นักศึกษาสนใจเข้าสู่ตลาดแรงงานด้านไอที การที่สถาบันการศึกษาไม่ให้ความสำคัญหรือแนะนำหรือแนะอาชีพด้านไอทีจะทำให้ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ เสียโอกาสในการพัฒนาคนเก่ง เนื่องจากคนอยากทำงานด้านไอทีเริ่มมีจำนวนน้อยลง

“ด้านไอทีกำลังอืดตัว ไม่เป็นที่น่าสนใจอีกต่อไป จึงควรสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน นักศึกษา เนื่องจากคนอยากทำงานด้านไอทีเริ่มมีจำนวนน้อยลง”  
(ผู้บริหารไอที)

“เด็กที่อยากทำงานด้านไอทีมีน้อยลง เพราะเห็นรุ่นพี่จบไปไม่ทำงานสายตรงด้านไอทีก็มีเยอะ การศึกษาด้านไอทีก็ไม่เป็นที่นิยมแล้ว”  
(ผู้บริหารไอที)

“ขาดแคลนแรงงานมากขึ้นเรื่อยๆ หากยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ อัตราการเกิดก็ลดลง นักศึกษาก็ไม่อยากเป็นโปรแกรมเมอร์”  
(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

สรุปความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การศึกษาด้านไอทีมีส่วนสำคัญต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอทีในปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่ ให้ความคิดเห็นว่าการศึกษาที่มุ่งเน้นเพียงวิชาการ ไม่ได้มีการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพในการป้อนแรงงานเข้าสู่ภาคธุรกิจ

#### 4.2.3 สาเหตุสำคัญของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

##### 4.2.3.1 หลักสูตรการศึกษาไม่เน้นการปฏิบัติเน้นแต่ทฤษฎี

ผู้บริหารจำนวน 7 คน จาก 10 คนและพนักงานจำนวน 8 คน จาก 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นว่า หลักสูตรการศึกษาไม่เน้นปฏิบัติ เน้นแต่ทฤษฎี ทำให้เกิดความเข้าใจด้านไอทีไม่ชัดเจน และนักศึกษา还不知道ตัวเองต้องการทำด้านใดในสายงานไอที ที่ประกอบไปด้วยด้านต่างๆจำนวนมาก เช่น นักเขียนโปรแกรม นักดูแลระบบและเครือข่าย หรือนักวิเคราะห์และออกแบบระบบ เป็นต้น อีกทั้งยังไม่มี ความถนัดในทางวิชาคำนวณหรือวิทยาศาสตร์ ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการคิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบแบบแผน

“งานไอทีมีหลายด้าน ทำให้นักศึกษาที่จบใหม่ไม่ทราบว่าเรียนจบมาจะสามารถทำงานด้านอะไรได้บ้าง และไม่ทราบศักยภาพที่แท้จริงของตน”  
(ผู้บริหารไอที)

“การขาดการแนะแนวทางและหลักสูตรการศึกษา ให้เด็กตระหนักรู้วิชาชีพก่อนจะเลือกสายอาชีพ”  
(นักพัฒนาด้านเว็บไซต์และ โฆษณา)

“ทักษะด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของคนไทยยังอ่อนอยู่ ทำให้มีคนเรียนด้านไอทีน้อยลง เนื่องจากงานด้านไอทีจำเป็นต้องใช้หลักการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ”  
(นักเขียน โปรแกรม)

#### 4.2.3.2 เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารจำนวน 3 คน จาก 10 คน พนักงานจำนวน 2 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั้น เป็นปัญหาของการปรับตัวไม่ทัน ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

“การแข่งขันทางเทคโนโลยีที่มีการนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ทำให้เกิดความ  
ต้องการแรงงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ในขณะที่การพัฒนาของแรงงานใหม่ด้านไอทีนั้น  
ไม่ทันต่อความต้องการของตลาด”  
(ผู้บริหารไอที)

“เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว มีอะไรใหม่ๆเข้ามาตลอดเวลา คนตามไม่ทัน”  
(นักเขียนโปรแกรม)

#### 4.2.3.3 ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่าง เป็นรูปธรรม

พนักงานจำนวน 2 คน จาก 12 คน ให้ความเห็นว่า การขาดแคลนแรงงาน  
คุณภาพด้านไอที เกิดจากขาดการส่งเสริม สนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม  
เพื่อพัฒนาประเทศด้านไอทีให้มีความก้าวหน้า สามารถแข่งขันได้

“รัฐบาลและเอกชนควร จัดการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

สรุปสาเหตุสำคัญของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หลักสูตรการศึกษาไม่เน้นปฏิบัติ เน้นแต่ทฤษฎี ทำให้นักเรียน นักศึกษาเกิดความเข้าใจงานด้านไอทีไม่ชัดเจน และยังไม่รู้ว่าตนเองต้องการทำด้านใดในสายงานไอที สถาบันขาดการแนะแนวทางให้ตระหนักว่าวิชาชีพก่อนจะเลือกสายอาชีพด้านไอทีที่ประกอบไปด้วยสายงานต่างๆ จำนวนมาก

#### 4.2.4 แนวทางการแก้ไขสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนวทางที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรนั้น องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้ ประเด็นดังกล่าวเป็นเพียงประเด็นหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้คำแนะนำไว้เท่านั้น

##### 4.2.4.1 สถาบันควรปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน

ระดับผู้บริหารจำนวน 5 คน จาก 10 คน และระดับพนักงานจำนวน 6 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นต่อการแก้ไขสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานด้านไอทีว่า ควรส่งเสริมให้เน้นในเชิงปฏิบัติมากขึ้น ให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักศึกษาจบใหม่ในด้านสายอาชีพทั้งหมดด้านไอที พร้อมทั้งจัดหลักสูตรความรู้ด้านไอทีที่คู่กับทักษะอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

“ให้ความรู้แก่นักศึกษาที่ใกล้จะจบการศึกษา ด้านสายอาชีพต่างๆด้านไอที เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ภาคแรงงาน เร่งเพิ่มศักยภาพและจัดฝึกอบรมทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติให้กับแรงงานใหม่”  
(ผู้บริหารไอที)

“ให้นักศึกษาได้เรียนรู้เชิงปฏิบัติมากขึ้น ออกมาหาประสบการณ์การทำงานจริงในตลาด หรืออาจจะทำโครงการร่วมกับบริษัทด้านไอทีก็ได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“สถาบันควรจัดหลักสูตร *Workshop* ด้านไอทีให้มากขึ้น ให้นักศึกษาได้เก็บชั่วโมง เพื่อเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติมากขึ้น”  
(นักเขียนโปรแกรม)

“แนะแนวทางและหลักสูตรการศึกษา ให้เด็กได้รู้ว่าแต่ละสายงานด้านไอทีจะต้องทำอะไรบ้าง และเติบโตไปทางสายงานอาชีพด้านไหนได้บ้าง”  
(นักพัฒนาด้านเว็บไซต์และโมบาย)

#### 4.2.4.2 สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

ผู้บริหารจำนวน 4 คน จาก 10 คน และพนักงานจำนวน 4 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า ควรทำการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ให้อิสระในการทำงาน เพื่อรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร และง่ายกว่าการดึงดูคนใหม่ๆ ที่ประสบการณ้ด้านไอทีซึ่งน้อยเข้าสู่ตลาดแรงงาน

“หากการดึงดูแรงงานคุณภาพเข้าสู่ด้านไอทีทำได้ยาก องค์กรควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงาน ให้ค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อรักษาพนักงานคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้”  
(ที่ปรึกษาด้านไอที)

“บริษัทควรจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีสายอาชีพในการเติบโตที่ชัดเจน”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

#### 4.2.5 หากเป็นเจ้าของด้านไอที จะมีวิธีการอย่างไร ในการดึงดูแรงงานคุณภาพเข้าสู่องค์กร

ระดับผู้บริหารทั้งหมด 10 คน และพนักงานทั้งหมด 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย โดยให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อนำพองค์กรไปสู่เป้าหมาย หากองค์กรประสบความสำเร็จ ย่อมส่งผลถึงพนักงานให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารให้ความเห็นว่า ควรเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้มีอิสระในการทำงาน ให้การยอมรับ และให้พื้นที่แสดงการมีตัวตนของพนักงาน ส่วนพนักงานให้ความเห็นว่าควรเน้นให้มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสม เพื่อดึงดูพนักงานเข้าสู่องค์กร

“นโยบายที่ชัดเจน ค่าตอบแทนที่ดี มีการฝึกอบรมพัฒนาอยู่เสมอ และมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน จะช่วยดึงดูแรงงานคุณภาพเข้าสู่องค์กรได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“การทำให้พนักงานรู้สึกเป็น Partner ร่วมกันขององค์กรและพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท”  
(ผู้บริหารไอที)



“ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมทั้งผู้สมัครเข้ามาใหม่และพนักงานเก่า สาเหตุที่พนักงานเก่าเก่งๆลาออก จากองค์กร เพราะผลตอบแทนของพนักงานเก่าน้อยกว่าการย้ายงานใหม่”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“มองว่าบุคลากรคือทรัพย์สิน เมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้วยการฝึกอบรมพัฒนา จะช่วย พัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว”  
(นักเขียนโปรแกรม)

#### 4.3 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทัศนคติที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจการทำงาน และการรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร

จากการศึกษาตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

4.3.1 ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) หรือปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

4.3.2 ด้านปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะปัจจัยภายในองค์กร ในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก เพื่อให้องค์กรสามารถจูงใจและรักษาแรงงานคุณภาพด้านไอทีให้คงอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารจำนวน 10 คน และระดับพนักงานจำนวน 12 คน ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) มีผลการวิจัย ดังนี้

4.3.1 ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) หรือปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้น จูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้ มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ สามารถใช้เป็น ตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

4.3.1.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ซึ่งในงานด้านไอทียังมีความท้าทายมาก เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีให้ได้

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติตรงกับความสามารถและมีความท้าทาย

ผู้บริหารจำนวน 9 คน จาก 10 คน และพนักงานทั้งหมดจำนวน 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นตรงกับความสามารถ และมีความท้าทาย ในการปฏิบัติงาน

“ลักษณะงานตรงกับด้านที่เรียนมา และด้วยอายุวัยหนึ่ง มีประสบการณ์การทำงานด้านไอทีมานานแล้ว และยังมีความท้าทายเนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังต้องดูแลพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความท้าทาย เพราะจะต้องพัฒนาทักษะการบริหารคนด้วย”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ตรง เพราะงานด้านที่ปรึกษาไอที ต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่ได้รับมอบหมายให้นำไอทีไปพัฒนางาน มีความท้าทายในการสร้างการเรียนรู้ใหม่ๆ และใช้ความคิด ประสบการณ์ รวมถึงการอัปเดตเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้น”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ตรง ในส่วนที่รับผิดชอบ คือการบริหารจัดการด้านการเงินเป็นส่วนใหญ่ มีความท้าทายในลักษณะงานที่ต้องบริหารงาน 3 ด้านหลัก คือ ด้านธุรกิจ ด้านบุคคล และด้านไอทีรวมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย”  
(ผู้บริหารไอที)

“ตรงอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ถ่ายทอด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรอย่างเต็มที่”  
(ผู้บริหารไอที)

“ตรง ในส่วนของการนำเอาประสบการณ์ด้านความเสี่ยงจากธุรกิจสถาบันการเงิน มาใช้ในการ ออกแบบระบบงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีความท้าทาย เนื่องจากนำ ความรู้ทางธุรกิจและเทคโนโลยีมาใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอ Business Model ในการทำธุรกิจ ร่วมกันกับลูกค้า”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ตรง เพราะมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการวิเคราะห์และออกแบบระบบ มาเป็นระยะเวลา มากกว่า 3 ปีแล้ว และยังเป็นงานที่ทำหาย เพราะ ไม่ได้เรียนจบมาตรงสาย ต้องมาเรียนรู้เพิ่มเติมเอง”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ตรง เช่น การใช้ความสามารถเฉพาะตัว ใช้ประสบการณ์ทำงาน แนวทางการวิเคราะห์และเก็บ ข้อมูล มีความท้าทาย เพราะเป็นระบบใหม่ที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ตรงกับความสามารถแต่มีความท้าทาย  
ผู้บริหารจำนวน 1 จาก 12 คนที่คิดว่างานไม่ตรงกับความสามารถ แต่มีความท้าทายใน การทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นว่า งานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันเกินความสามารถของตนเอง

“ไม่ตรง เพราะ งานที่ได้รับมอบหมาย ต้องการผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย และรอบครอบ มากกว่านี้ แต่ยังมองว่างานนี้เป็นงานที่ทำหายและมีความกดดันสูง เนื่องจากต้องบริหารงานด้าน ลูกค้า และบริหารจัดการกับบุคลากรภายในด้วย”  
(ผู้บริหารไอที)

สรุปลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบันตรงกับความสามารถ เนื่องจากมีการนำความรู้ที่ได้ศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ที่ยาวนานมาปรับใช้ และมีความท้าทาย เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคนทำงาน ด้านไอทีจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีเสมอ

#### 4.3.1.2 ความสำเร็จของงาน

การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหา และรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น รวมไปถึงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า เพราะคนไอทีที่ทำงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด จะมีความรู้สึกหากลูกค้าประสบผลสำเร็จ เราก็สำเร็จไปด้วย

- การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน คือ การสร้างผลสำเร็จให้แก่องค์กรและลูกค้า

ผู้บริหารจำนวน 5 คน จาก 10 คน และพนักงานจำนวน 6 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน การสร้างผลสำเร็จให้แก่ลูกค้า คือความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน ซึ่งสิ่งที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ เกิดจากการมีทีมงานที่ดี มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีความตั้งใจในการทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการวางแผนงานอย่างเป็นขั้นตอน และลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

“ความสำเร็จจากการได้ทำงานตามเป้าหมาย ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่า สร้างประสบการณ์ที่ดี มีความท้าทาย ด้วยความสามัคคี เข้าใจ ยอมรับ เสียสละและมองเป้าหมายเดียวกัน”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“สร้างการทำงานเป็นทีม เข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน และสามารถนำส่งงานให้ลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ และมีคุณภาพ ด้วยการเปิดกว้างที่จะเรียนรู้ ตั้งใจส่งมอบงานที่มีคุณภาพและให้ความสำคัญกับทุกคนทุกงานรวมถึงลูกค้าด้วย”  
(ผู้บริหารไอที)

“การบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือแผนที่ตั้งไว้ ทำด้วยความตั้งใจ ซื่อสัตย์ รอบคอบ ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน และใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

“ทำงานเสร็จแล้วลูกค้าสามารถใช้งานหรือใช้ประโยชน์ได้จริง ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า สิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ความอดทน ความสามัคคี เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่าย”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และ โฆษณา)

- การสร้างทีมที่มีส่วนร่วม และได้รับการยอมรับจากทีมงาน เป็นสิ่งที่ทำให้รู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน

ผู้บริหารจำนวน 3 คนจาก 10 คน และพนักงาน 4 คนจาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หรือ โครงการที่ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน

“การมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหา หรือสนับสนุนทีมอื่น และการได้รับการยอมรับจากทีมงาน”  
(ผู้บริหารไอที)

“การมีส่วนร่วม และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและลูกค้า”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน องค์กร ครอบครัว คู่รัก สิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน คือการมุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่พบเจอตลอดการทำงาน”  
(ผู้ดูแลงานด้านฐานข้อมูล)

- ความก้าวหน้าในงานและความขยัน  
พนักงานจำนวน 2 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าการก้าวหน้าในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และความขยัน ตั้งใจทำงานเป็นความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

“ความก้าวหน้าในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ ขยันหาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเอามาปรับใช้ในงานที่ทำเป็นสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

สรุปด้านความสำเร็จของงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน คือ การสร้างผลสำเร็จให้แก่องค์กรและลูกค้า ลดต้นทุน เพิ่มมูลค่า สร้างการทำงานเป็นทีม เข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน ทำงานด้วยความตั้งใจ ซื่อสัตย์ รอบคอบ ลงมือปฏิบัติ ตามแผนงาน และใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ เป็นสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ



#### 4.3.1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่มีความท้าทายนอกเหนือไปจากการทำงานเดิม ทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการได้รับคำชมเชยจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพ

- ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ จากการที่ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายนอกเหนือไปจากงานเดิมตามขอบเขตและการได้รับคำชมเชย

ผู้บริหารทั้ง 10 คน และพนักงานทั้ง 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นว่า การทำงานนอกเหนือจากเดิม แต่ยังคงอยู่ในการทำงานที่มีลักษณะที่คล้ายกันแต่เป็นคนละส่วนงาน (Job Family) การได้รับมอบหมายให้ทำงานต่างจากเดิมบ้างบางครั้ง เป็นการสร้างความท้าทายในงาน และการได้รับคำชมเชย เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ก็ถือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

“ได้รับความท้าทายมาก แต่เดิมทำงานเพียงส่วนเดียว แต่ตอนนี้ทำงานบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านธุรกิจ ด้านบุคลากร และด้านไอที ซึ่งได้รับคำชมพอสมควร สำหรับความทุ่มเทในโครงการที่ทำไป ช่วง 3 ปีที่ผ่านมา”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับความท้าทายตลอดเวลา เช่น การออกแบบ *Payment Solution* ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่คุ้นเคย แต่ผู้ใหญ่ให้การยอมรับ ไว้วางใจให้ดูแลงานในส่วนนี้ ในการทำงานทุกคนจะได้รับคำชื่นชมจากทีมเสมอ เป็นปกติของการทำงานร่วมกันในบริษัท”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับ เนื่องจากมีความท้าทายนอกเหนือไปจากการทำงานเดิม คือ งานที่ผู้ใหญ่ให้ความไว้วางใจในการติดต่อ ประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข ให้เราได้ดำเนินการหาแนวทางและจัดการแก้ไขด้วยความสามารถของเราเอง และเคยได้รับคำชมเชย”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับ โดยให้เข้าร่วมในโครงการใหม่ๆ ที่สามารถนำเสนอแนวความคิดร่วมกัน และได้รับคำชมบ้าง”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ได้รับโอกาสให้ดูแลทีม มีการมอบหมายงานให้กับน้องๆ ในทีมและการบริหารงาน  
ในทีม และได้รับคำชมอยู่เสมอ”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และโมบาย)

“ได้รับการยอมรับให้ทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน ได้พูดคุย ต่อรองเจรจากับลูกค้าใหม่ๆ  
ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมาก และเคยได้รับคำชมบ้างบางครั้ง”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ได้รับ เพราะหัวหน้าต้องการศักยภาพของเรอย่างเต็มที่ และเคยได้รับทั้งคำติและ  
คำชม”  
(นักเขียน โปรแกรม)

สรุปด้านการยอมรับนับถือ ทั้งผู้บริหารและพนักงานได้รับการยอมรับนับถือ จากการ  
ที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายหรือต่างไปจากเดิม ซึ่งหมายถึงความไว้วางใจให้ทำงานนั้นๆ และยัง  
ได้รับคำชมเชยจากผลของงานที่สำเร็จ

#### 4.3.1.4 ความรับผิดชอบ

การมีอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ และมีอำนาจ  
ตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า  
ในงานที่ทำ และได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ต่ออำนาจการตัดสินใจนั้น ส่งผลให้เกิดการตั้งใจ  
ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของการตัดสินใจนั้นเป็นไปในทางที่ดี เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

กลุ่มผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 10 คน และพนักงานจำนวนทั้งหมด 12 คน  
ได้รับอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตรับผิดชอบ และมีอำนาจในการตัดสินใจตาม โครงสร้าง  
หรือได้รับอำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตอำนาจที่ตนได้รับ

“มีอิสระตามขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งทุกงานจะต้องมีการวางแผน มีกำหนดวันส่ง เพื่อให้ส่ง  
มอบงานได้ตรงตามกำหนด และตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีอำนาจในการตัดสินใจ  
ในการบริหาร โครงการแต่อำนาจการตัดสินใจบางอย่างจะต้องปรึกษาผู้ที่มีอำนาจ  
เหนือกว่าในบางครั้ง”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีอิสระในงานที่ต้องประยุกต์หรือออกแบบพอสมควร ส่วนเรื่องอำนาจการตัดสินใจ ต้องเป็นไปตามกรอบหน้าที่งาน ไม่ขัดกับกฎระเบียบบริษัทและไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย”  
(ผู้บริหารไอที)

“มี เนื่องจากผู้บริหารให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น และมีอำนาจตัดสินใจในกรอบที่ทางบริษัทกำหนดตามโครงสร้าง แต่บางกรณี ต้องนำเสนอตามลำดับ เพื่อให้หัวหน้าวินิจฉัย”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“มีอิสระในการทำงานตามขอบเขต และมีอำนาจในการตัดสินใจ ด้านเทคนิคและด้าน การบริหาร”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับมอบหมายงานที่มีเป้าหมายชัดเจน ให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นและให้อิสระในการ ทำงานอย่างเต็มที่ โดยจะมีการรายงานความคืบหน้าให้หัวหน้าทราบเป็นระยะ และมีอำนาจ ตัดสินใจค่อนข้างมาก แต่ หากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัทจะนำความเห็นเสนอแก่หัวหน้า ก่อนเพื่อขอความเห็น ใช้สำหรับการตัดสินใจต่อไป”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“มีอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ เป็น โชคดีที่ องค์กรเป็นเหมือนครอบครัว ทำให้การทำงานไม่กดดัน แต่เราต้องรู้ กฎระเบียบและ ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ เสนอทางออกร่วมกับทีม”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“มีอิสระในการทำงานขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการตัวเองให้ดี วางแผนงาน ทำให้รู้ เป้าหมายในการจัดการงานของตัวเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจ เพราะต้องดูแลลูกค้า ต้อง ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“มีอิสระตามที่ได้รับมอบหมาย โดยการวางแผนงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีอำนาจในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบให้ดีขึ้น  
(นักเขียน โปรแกรม)

สรุปด้านความรับผิดชอบ ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างก็ได้รับอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และได้รับอำนาจในการตัดสินใจในส่วนงานที่ตนเองได้รับผิดชอบหรือได้รับอำนาจตัดสินใจตามโครงสร้างองค์กร

#### 4.3.1.5 ความก้าวหน้า

การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค์กร หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน หากองค์กรให้ความสำคัญกับการวางแผนความก้าวหน้า และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานอย่างชัดเจน จะทำให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงาน

- การประสบความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้า

ผู้บริหารจำนวน 6 คน จาก 10 คน และพนักงาน 8 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า การที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

“ความก้าวหน้าในการทำงาน คือ การที่เราประสบความสำเร็จพร้อมกับทีมงานและองค์กร โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า องค์กรและพันธมิตร  
อย่างต่อเนื่อง”  
(ผู้บริหารไอที)

“การบริหารโครงการใหญ่ที่มีงบประมาณสูง และบริหารหลายหน่วยงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรเป็นความก้าวหน้าอย่างหนึ่ง”  
(ผู้บริหารไอที)

“การเห็นทีมงานทั้งหมด ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดการพัฒนา  
ถือว่าประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในการทำงานแล้ว”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ความก้าวหน้าจากการเติบโตในสายงานที่ทำได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
เพื่อให้สามารถเติบโตได้”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ความก้าวหน้า คือ การทำงานที่อยากให้อประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนั้นย่อม  
ต้องค่อยๆ พัฒนาตัวเองและใช้เวลาเก็บประสบการณ์”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- การได้รับการยอมรับ

ผู้บริหารจำนวน 4 คน จาก 10 คน และพนักงาน 4 คน จาก 12 คน ได้แสดงเห็นว่าการ  
ได้รับการยอมรับจากทีมงานนั้น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

“การมอบหมายงานอย่างต่อเนื่อง ได้รับความเชื่อถือ และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน  
และผู้บริหาร”  
(ผู้บริหารไอที)

“การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าถือเป็นจุดเริ่มต้นของ  
ความก้าวหน้าในการทำงาน”  
(ผู้บริหารไอที)

“การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง ถือเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน”  
(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

“ได้รับการยอมรับจากคนรอบข้างในที่ทำงานและรับผิดชอบทำงานตามแนว  
ความคิดของตนเอง”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)



สรุปด้านความก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า ไม่ได้เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งงานเท่านั้น แต่การประสบความสำเร็จในการทำงาน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ก็เปรียบเสมือนว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงานแล้ว

- การฝึกอบรมมีผลต่อความก้าวหน้ามาก

ผู้บริหารจำนวน 5 คน จาก 10 คน และพนักงาน 11 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าเนื่องจาก งานด้านไอทีเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การฝึกอบรมพัฒนาจึงทำให้พนักงานมีศักยภาพที่จะแข่งขันได้

“การฝึกอบรมส่งผลในการทำงานอย่างมาก เป็นการเพิ่มความรู้ให้พนักงาน ได้พัฒนา ศักยภาพให้แก่ตัวเอง ซึ่งต้องเข้าใจและตามความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ”  
(ผู้บริหารไอที)

“การฝึกอบรมช่วยให้เพิ่มทักษะที่มีความก้าวหน้ากับงานมากขึ้น และช่วยให้เกิดความ เข้าใจในงาน ได้รวดเร็วขึ้น”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ส่งผลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการฝึกอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้ เป็นแนวคิด แนวทางในการทำงานได้”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ส่งผลมาก เพราะงานที่ทำเกี่ยวกับด้านไอที เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็ว พวกเราต้องอัปเดตเทรนตลอดเวลา”  
(นักเขียน โปรแกรม)

“มีผลมาก เพราะทำให้มีความรู้มากขึ้นและสามารถนำ เอาความรู้ไปพัฒนาตัวเอง เพื่อทำการต่อยอดการทำงานต่อไป”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- การฝึกอบรมมีผลต่อความก้าวหน้าแต่ไม่ใช่ทั้งหมด

ผู้บริหารจำนวน 5 คน จาก 10 คน ได้แสดงความเห็นไปในทางเดียวกันว่า

“การฝึกอบรมนั้นมีผลต่อความก้าวหน้า แต่ไม่ใช่ทั้งหมด เนื่องจากการฝึกอบรมบางอย่างไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานที่ทำทั้งหมด ซึ่งการปฏิบัติเป็นประจำ สม่ำเสมอจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่า”

(ผู้บริหารไอที)

“ก็มีส่วน แต่ไม่ทั้งหมด การ Training แบบ on the job training จะทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในงานมากกว่า เพราะได้ลงมือทำจริง”

(ผู้บริหารไอที)

- การฝึกอบรมไม่มีผลต่อความก้าวหน้า

พนักงาน 1 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า

“การฝึกอบรมไม่ได้ดีเสมอไป หากเราไม่มีพื้นฐานอะไรเลย การอบรมจะเสียเวลาเปล่า ฉะนั้นเราควรประเมินตัวเองว่าคุ้มค่าหรือไม่กับความรู้ที่จะเก็บเกี่ยวได้”

(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

สรุปด้านการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนา นั้นส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เนื่องจากสามารถนำความรู้ นั้น ไปปรับใช้กับการทำงาน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น แต่ก็มีผู้บริหารอีกจำนวนครั้งหนึ่ง ที่ให้ความเห็นว่า การที่ปฏิบัติเป็นประจำ จะทำให้มีความชำนาญและเกิดความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่า

#### 4.3.1.6 ด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนได้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เป็นสิ่งที่เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ

- สามารถเติบโตได้ตามโครงสร้างของบริษัท

ผู้บริหารจำนวน 4 คน จาก 10 คน และพนักงานจำนวน 9 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังสามารถเติบโตได้ตามโครงสร้างของบริษัท

“ยังสามารถเติบโตได้ เมื่อเร็ว ๆ นี้” ได้รับมอบหมายให้ดูแลและบริหารจัดการลูกค้ามากกว่า 1 รายขึ้นไป”  
(ผู้บริหารไอที)

“สามารถเติบโตได้ เพราะองค์กรจะพิจารณาตามความรู้ความสามารถและส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีโอกาสในการเติบโต เพราะองค์กรยังสามารถเติบโตได้อีกมาก โดยส่วนตัวก็ต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถสนับสนุนไปกับการเติบโตขององค์กร”  
(ที่ปรึกษาด้านไอที)

“มีโอกาสในการเจริญเติบโต เพราะหัวหน้างานและลูกค้าเห็นผลงานที่ทำ”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- ไม่สามารถเติบโตได้

มีผู้บริหารจำนวน 6 คน จาก 10 คน และพนักงานจำนวน 1 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถเติบโตได้แล้ว

“ตำแหน่งงานปัจจุบันสูงระดับหนึ่งแล้ว จึงค่อนข้างตัน”  
(ผู้บริหารไอที)

“ไม่สามารถเติบโตได้แล้วสำหรับบริษัทนี้ เพราะคิดว่าสูงสุดแล้วและมาไกลกว่าที่คิด”  
(ผู้บริหารไอที)

“เติบโตได้ยาก เพราะบริษัทมีการเมืองภายในหน่วยงาน”  
(ที่ปรึกษาด้านไอที)

สรุปด้านโอกาสในการเจริญเติบโต หากเป็นระดับผู้บริหาร ให้ความเห็นว่าไม่สามารถเติบโตได้ เนื่องจากเป็นระดับที่สูงสุดแล้ว ส่วนระดับพนักงาน ให้ความเห็นว่ายังสามารถเติบโตได้ตามโครงสร้างขององค์กร

4.3.1.7 ลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานถึงอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้น จูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้ มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานจำนวน 12 คน โดยการให้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตาราง 4.2 เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับผู้บริหาร

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สรุปผลคะแนน	สรุปการจัดอันดับ
ความสำเร็จของงาน	48	1
ความรับผิดชอบ	36	2
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	33	3
โอกาสในการเจริญเติบโต	33	3
ความก้าวหน้า	31	5
การได้รับการยอมรับนับถือ	29	6

สรุปปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับผู้บริหารจาก 6 ปัจจัย คะแนนเต็ม 60 คะแนน ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติมาเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ เป็นอันดับ 2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติและโอกาสในการเจริญเติบโต คะแนนเท่ากันเป็นลำดับที่ 3 ความก้าวหน้าเป็นลำดับที่ 5 และการได้รับการยอมรับนับถือเป็นลำดับที่ 6

ตาราง 4.3 เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับพนักงาน

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สรุปผลคะแนน	สรุปการจัดอันดับ
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	51	1
ความรับผิดชอบ	47	2
ความสำเร็จของงาน	46	3
โอกาสในการเจริญเติบโต	44	4
ความก้าวหน้า	41	5
การได้รับการยอมรับนับถือ	23	6

สรุปปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของระดับพนักงานจาก 6 ปัจจัย คะแนนเต็ม 72 คะแนน พนักงานได้ให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ปฏิบัติมาเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ เป็นอันดับ 2 ความสำเร็จของงานเป็นลำดับที่ 3 โอกาสในการเจริญเติบโตเป็นลำดับที่ 4 ความก้าวหน้าเป็นลำดับที่ 5 และการได้รับการยอมรับนับถือเป็นลำดับที่ 6

#### 4.3.2 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจูงใจได้แต่สามารถช่วยขจัด ความไม่พอใจต่างๆได้

สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารจำนวน 10 คน และระดับพนักงานจำนวน 12 คน ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ ดังนี้

##### 4.3.2.1 นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร



- องค์กรมีนโยบายและการบริหาร รวมถึงเป้าหมายที่ชัดเจน

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 10 คน และพนักงานจำนวนทั้งหมด 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่ไปในทางเดียวกันว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีนโยบายและการบริหาร รวมถึงเป้าหมายที่ชัดเจน

“นโยบายจากผู้บริหารมีความชัดเจนและตรงกับงานที่ปฏิบัติ สามารถปรับปรุงตามสถานการณ์ได้  
ตรงตามวัตถุประสงค์”  
(ที่ปรึกษาไอทีระดับผู้บริหาร)

“องค์กรมีนโยบายเน้นการขาย และมีเป้าหมายชัดเจน มีการตั้งเป้าหมายของยอดขายไว้ ใส่ใจคนในองค์กรในระดับดี ก่อนข้างมีความเป็นบริษัทในครอบครัวแบบที่น่องสูง”  
(ผู้บริหารไอที)

“บริษัทมีนโยบายเปิดกว้างและรองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาด มีการบริหารที่เป็นกันเองแบบที่น่อง”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีการบริหารที่ชัดเจน ใส่ใจพนักงาน รับฟังความเห็นของพนักงาน”  
(นักเขียนโปรแกรม)

“บริหาร โดยปฏิบัติตามนโยบายบริษัท และใช้เหตุผลในการดำเนินงาน”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

- มีความพึงพอใจในการมอบหมายงาน

ผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 10 คน และพนักงานจำนวน 7 คน จาก 12 คน ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นในทางเดียวกันว่า ตนเองมีความพึงพอใจในการมอบหมายงาน

“พึงพอใจ ได้รับนโยบายจากผู้บริหารโดยตรง”  
(ที่ปรึกษาไอทีระดับผู้บริหาร)

“พึงพอใจ เนื่องจากได้อำนาจอิสระในการปฏิบัติงานและ  
อำนาจในการตัดสินใจตามโครงสร้าง หากมีปัญหา ก็สามารถปรึกษาหัวหน้าได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับมอบหมายงานตามความสามารถได้รับความพึงพอใจดี”  
(ผู้บริหารไอที)

“พึงพอใจในส่วนงานที่ทำอยู่”  
(นักเขียน โปรแกรม)

“มีความพอใจ เพราะมีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ทำงาน”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

- มีความพึงพอใจในการมอบหมายงาน แต่บางครั้งงานที่ได้มอบหมายไม่ค่อยชัดเจน  
พนักงานจำนวน 5 คน จาก 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นว่าในบางครั้งนั้นการ  
มอบหมายงานมีความไม่ชัดเจน แต่ไม่ได้ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

“ยังไม่มีมีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ทำงาน แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการทำงานมากนัก  
เพราะช่วยๆกันทำได้”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และ โฆษณา)

“มีการแบ่งหน้าที่กันทำงานก็จริง แต่พอถึงเวลาจริงๆ ก็  
ช่วยกันทำ เพราะเป็นงานที่ต้องทำต่อเนื่องและส่งต่อให้คนอื่นทำต่อ”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- องค์กรหรือหน่วยงานมีการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในองค์กรอยู่เสมอ  
จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารทั้งหมด 10 คน และพนักงานทั้งหมดจำนวน 12 คน  
ได้แสดงความคิดเห็นว่ามีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรอยู่เสมอ

“มีการประชุมภายในทุกสัปดาห์ และมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก  
ตามแผนที่กำหนด”  
(ที่ปรึกษาไอทีระดับผู้บริหาร)

“มีการสื่อสารในทีมผ่านการประชุม และมีการนำความรู้ภายนอกมานำเสนอกัน”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่เสมอ”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีการสื่อสารเสมอผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน”  
(นักเขียน โปรแกรม)

“มีการสื่อสารที่เหมาะสมตามเครื่องมือต่างๆ เช่น อีเมล”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

สรุปด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดให้ความเห็นว่า องค์กรมีนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารทุกคนมีความพึงพอใจในการมอบหมายงานเช่นเดียวกันกับพนักงานส่วนใหญ่ แต่ก็มีพนักงานอีกบางส่วนที่ให้ความเห็นว่าการมอบหมายงานยังไม่มี ความชัดเจน เป็นการช่วยเหลือกันทำงาน และทั้งผู้บริหารและพนักงานพอใจกับการสื่อสารภายในองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4.3.2.2 ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นทางกิริยา หรือทางวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน กิจกรรมที่ทำร่วมกัน สามารถทำงานร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน ได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สามารถยอมรับความแตกต่างของ Generation ได้

- การสนับสนุนและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน  
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 10 คน และ พนักงานทั้งหมดจำนวน 12 คน  
ได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

“ได้รับการสนับสนุน ยอมรับจากทั้งหมดที่กล่าวมา ได้รับการสนับสนุนทั้ง 360 องศา แม้จะมี  
อุปสรรคบ้างบางครั้ง แต่ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันก็สามารถทำงานร่วมกันได้ไม่ยาก”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับการสนับสนุนอย่างดี เนื่องจากในทีมจะทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”  
(ผู้บริหารไอที)

“ได้รับการสนับสนุนและยอมรับ ปัจจุบันความสัมพันธ์มุ่งเน้นแบบครอบครัว เน้นการอยู่และ  
ทำงานร่วมกันแบบพี่น้อง”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีความสัมพันธ์ที่ดี และได้รับการสนับสนุน ยอมรับจากหัวหน้างาน และเพื่อนๆ”  
(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

“ได้รับการสนับสนุนทั้งหมด เพราะอยู่กันแบบเป็นพี่เป็นน้อง”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- มีความแตกต่างกันเรื่องของ Generation แต่ไม่ส่งผลต่อการทำงาน  
ผู้บริหารจำนวน 7 คน จาก 10 คน ให้ความเห็นว่า มีความแตกต่างกันเรื่องของ  
Generation แต่ไม่ส่งผลต่อการทำงาน

“ก็มีความต่าง แต่ไม่ส่งผลกระทบ เพราะแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงานต่างกัน ถ้า  
เอาความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของแต่ละคนมาช่วยกันทำงาน จะทำให้ทีมงานหรือการทำงาน  
ประสบความสำเร็จได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“ส่งผลมาก แต่คืออยู่แล้ว แค่ต้องใช้คนให้ถูกทาง ไม่สามารถบอกได้ว่าคนวัยไหนดีกว่า แต่ต้อง  
ขึ้นกับสถานการณ์จะทำให้เห็นมุมมองที่ต่างกัน และทุกคนสามารถเปิดใจยอมรับได้”  
(ผู้บริหารไอที)

-ความแตกต่างเรื่องของ Generation ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน  
ผู้บริหารจำนวน 3 คน จาก 10 คน และพนักงาน 10 คน จาก 12 คน มีความเห็นว่ามี  
ความแตกต่างเรื่องของ Generation ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน

“มีความต่างกัน แต่ไม่ส่งผลในการทำงาน เพราะคนในองค์กรทำงานด้วยความเคารพ นับถือ เข้าใจ  
กัน และสามัคคี พร้อมที่จะปรับตัวเข้าหากัน”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ส่งผล ต้องเปิดใจคุยกัน มุมมองที่ดีของแต่ละวัยจะช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้  
ใช้ประสบการณ์จากผู้ใหญ่ และการทำงานที่รวดเร็ว จับใจของเด็กผสมผสานกัน”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ไม่ส่งผลเท่าไร เราต้องปรับตัว ต้องการความรู้ ประสบการณ์ทำงานต่างๆ จาก Gen อื่น เพื่อ  
ช่วยเหลือในการทำงาน”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- ไม่แตกต่างและไม่มีผลกระทบกับการทำงาน  
พนักงาน 2 คน จาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า ไม่แตกต่างและไม่มีผลกระทบกับ  
การทำงาน

“ไม่มีผล สิ่งสำคัญ คือ การรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลที่แตกต่างกัน เพื่อนำมาหาข้อสรุป  
ที่ดีที่สุดในการทำงาน”  
(ที่ปรึกษาไอที)



- กิจกรรมที่ทำร่วมกัน

ผู้บริหารทั้งหมด 10 คน และพนักงานจำนวน 12 คน ได้แสดงความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สันทนาการ เกมสันทนาการกลางวันร่วมกัน สังสรรค์ร่วมกัน กิจกรรมouting เล่นกีฬาด้วยกัน หรือแม้แต่การประชุมร่วมกันก็มีผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการทำงาน

สรุปด้านการสนับสนุนและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและพนักงานได้รับการสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในเรื่องของ Generation ผู้บริหารให้ความเห็นว่ามี ความแตกต่างในการทำงานและไม่ส่งผลต่อการทำงาน แต่สำหรับพนักงานให้ความเห็นว่ามี ความแตกต่างในการทำงาน ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน แต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพิ่มส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกันผ่านกิจกรรมต่างๆ

#### 4.3.2.3 ความมั่นคงในงาน

ความรู้สึกรักของบุคคลที่มีต่องาน ต่อความมั่นคงในการทำงาน หรือความมั่นคงขององค์กร ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้ทำการวิจัยว่า ในยุคสมัยปัจจุบันนี้ ความมั่นคงในการทำงานยังมีความสำคัญอยู่หรือไม่ และหากมีโอกาสจะไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่บริษัทอื่นหรือไม่

- ความมั่นคงในการทำงานยังมีความสำคัญมาก

ผู้บริหารจำนวน 8 คน จาก 10 คน และพนักงาน 8 คน จาก 12 คน ต้องการความมั่นคงในการทำงาน

“มีความสำคัญ เพราะส่งผลต่อการทำงาน หากองค์กรมีความมั่นคงก็รู้สึกปลอดภัย และส่งผลต่อการดำรงชีวิตด้วย เพราะต้องกินต้องใช้”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีความสำคัญในทุกด้าน ถ้าองค์กรไม่มั่นคงก็ไม่อยากอยู่ ทั้งองค์กรและพนักงาน จะต้องให้ความมั่นคงซึ่งกันและกันถ้าองค์กรอยากเป็นไปใหญ่ ก็ต้องทำให้พนักงานรู้สึก ถึงความมั่นคงในองค์กร”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้พนักงานมั่นใจที่จะทำงาน โดยไม่คิดจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น”  
(ผู้บริหารไอที)

“มีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้สามารถใช้ความคิดและความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้บริษัทเติบโตขึ้น โดยไม่ต้องห่วงถึงความมั่นคงขององค์กรหรือของงาน”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ความมั่นคงในองค์กรมีความสำคัญมาก เพราะปัจจุบันเป็นสังคมวัตถุนิยม คนส่วนใหญ่ค่อนข้างมีหนี้ส่วนตัวเยอะ ต้องนำเงินมาใช้ในสังคมวัตถุนิยม”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“มีความสำคัญ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทใหญ่จะมีความมั่นคงมากกว่าบริษัทเล็กๆ”  
(นักเขียน โปรแกรม)

- ความมั่นคงมีความสำคัญ แต่ไม่มาก

จากความคิดเห็นของพนักงาน 1 คน จาก 12 คน คิดว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นเรื่องไม่สำคัญ

“ไม่สำคัญ เพราะสามารถสร้างรายได้ได้ด้วยตนเอง เช่น การรับเขียน โปรแกรม ซึ่งตอนนี้ก็ทำเป็นอาชีพเสริม”  
(นักเขียน โปรแกรม)

- ไม่ไป ไม่ต้องการไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่อื่น

ผู้บริหารจำนวน 2 คน จาก 10 คน และ พนักงานจำนวน 2 คน จาก 12 คน ได้แสดง  
ความเห็นที่ไม่ต้องการไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่อื่น

“ไม่ไป เพราะสิ่งที่ต้องเรียนรู้ไม่ได้ต่างจากเดิม ด้วยประสบการณ์อยู่ที่ไหนก็เหมือนกัน ถ้าไปคง  
ออกไปทำธุรกิจส่วนตัวเลยที่ไม่เกี่ยวข้องกับไอที”

(ผู้บริหารไอที)

“ไม่ไป เพราะเคยไปมาหลายที่แล้ว กว่าจะเจอองค์กรที่เหมาะสมกับเรา  
ไม่ใช่เรื่องง่าย”

(ที่ปรึกษาไอที)

- ต้องการไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่อื่น

ผู้บริหารจำนวน 1 คน จาก 10 คน และ พนักงานจำนวน 10 คน จากทั้งหมด 12 คน  
แสดงความเห็นที่ต้องการไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่อื่น

“หากมีโอกาสในการหาประสบการณ์ใหม่ๆ ทุกคนก็คงอยากไปลอง เพราะการย้ายอยู่กับที่ไม่  
สามารถทำให้เราประสบความสำเร็จได้”

(ผู้บริหารไอที)

“หากมีโอกาส ก็อยากไป หากมีข้อเสนอเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ  
อื่นๆที่ดีกว่า”

(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ไป เพราะได้เปิดประสบการณ์และได้ความรู้ใหม่ๆ”

(นักเขียน โปรแกรม)

“ไป เพราะจะได้พัฒนาตัวเอง พบเจอได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ”

(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

- ยังไม่แน่ใจว่าต้องการไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่อื่นหรือไม่  
จากผู้บริหารจำนวน 7 คนจาก 10 คน

“ยังไม่แน่ใจ ขึ้นอยู่กับจังหวะ โอกาส ความน่าสนใจ และโอกาสในการเติบโตต่อไปในสายงาน”  
(ผู้บริหารไอที)

“ยังไม่แน่ใจ ขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานการณ์การทำงานในตอนนั้น”  
(ผู้บริหารไอที)

สรุปด้านความมั่นคงในการทำงาน ทั้งผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ความมั่นคงในการทำงานนั้นมีความสำคัญทั้งในแง่ขององค์กรและหน้าที่การงาน และเมื่อถามถึงความต้องการในการไปทำงานที่อื่นหรือไม่ ในระดับผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจต้องดูสถานการณ์ และโอกาสดีก่อน ส่วนระดับพนักงานส่วนใหญ่ต้องการไปหาประสบการณ์ทำงานที่อื่น เพื่อต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

#### 4.3.2.4 สวัสดิการ

รางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆของ องค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับ เพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่าย ผลตอบแทนพื้นฐาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกัน ชีวิต วันหยุดพักผ่อน เงินบำนาญ เป็นต้น เพื่อหาสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน

- ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ

ผู้บริหารจำนวน 6 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 6 คนจาก 12 คน ได้ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ

“ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ เพราะสามารถเอาเงินนั้นไปซื้อสวัสดิการ บางอย่างได้ด้วยตัวเอง”  
(ผู้บริหารไอที)

“ให้ความสำคัญกับเงินเดือน เพราะทุกคนทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนที่คุ้มค่า  
ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ส่วนสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจรองลงมา”  
(ผู้บริหารไอที)

“ให้ความสำคัญกับเงินเดือนก่อน เพราะเป็นสิ่งที่เห็นมูลค่าชัดเจน แต่สวัสดิการก็มี  
ความสำคัญ ขึ้นอยู่ว่าจะเป็นด้านใด ตรงกับความต้องการของเราหรือไม่”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่า เพราะใช้จับจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวัน”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และโมบาย)

- ให้ความสำคัญกับเงินเดือนเท่ากับสวัสดิการ  
ผู้บริหารจำนวน 4 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 5 คนจาก 12 คน ได้ให้  
ความสำคัญกับเงินเดือนเท่ากับสวัสดิการ

“ทั้งสองด้านมีความสำคัญเท่ากัน ซึ่งต้องมาชั่งน้ำหนักหากสวัสดิการไม่ดี เช่น ไม่มีกองทุน  
สำรองเลี้ยงชีพ ก็จะต้องชดเชยด้วยเงินเดือนที่สูงขึ้น”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“ควรควบคู่กัน ต้องไม่เหลือม หรือขาดตามสิทธิ และ มาตรฐานที่จะได้รับตามระดับ  
การทำงาน ความสามารถ และประสบการณ์”  
(ผู้บริหารไอที)

“เท่าๆกัน เพราะถ้าเป็นวันรุ่งจะต้องการเงินเดือนมากกว่า แต่ถ้าเป็นวัยกลางคนจะเริ่ม  
ให้ความสำคัญกับสวัสดิการมากขึ้น”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“เท่ากัน เพราะมีความสำคัญเหมือนกัน โดยต้องการทั้งเงินเดือนและการดูแลที่ดีจาก  
บริษัทที่ทำงานอยู่”  
(นักเขียน โปรแกรม)



- ให้ความสำคัญกับสวัสดิการมากกว่าเงินเดือน

พนักงานจำนวน 1 คนจาก 12 คน ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ

“ให้ความสำคัญกับสวัสดิการ เพราะใช้บ่อย อีกทั้งยังใช้ได้ทั้งครอบครัว”

(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- เงินเดือนที่ได้รับในขณะนี้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และประสบการณ์

ผู้บริหารจำนวน 5 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 8 คนจาก 12 คน ให้ความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และประสบการณ์

“เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่ตัวเองมีมาอย่างยาวนาน”

(ผู้บริหารไอที)

“เหมาะสม หากเทียบกับตลาดถือว่าต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ได้ทำให้รู้สึกไม่พึงพอใจ เพราะภาพรวมของผลตอบแทนถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เมื่อเทียบกับลักษณะงานและประสบการณ์ทำงาน”

(ผู้บริหารไอที)

“เหมาะสมแล้ว เพราะในตลาดแรงงานสายไอทีที่ทำ ก็ได้รับประมาณนี้”

(นักเขียน โปรแกรม)

“เหมาะสมพอประมาณ กับความรู้และประสบการณ์ที่ทำงานด้านนี้มา เป็นระยะเวลาหนึ่ง”

(นักพัฒนาเว็บไซต์และโมบาย)

- เงินเดือนที่ได้รับในขณะนี้ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และประสบการณ์

ผู้บริหารจำนวน 5 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 4 คนจาก 12 คน ได้แสดงความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และประสบการณ์ โดยประเมินจากค่าแรงตลาดในสาขาอาชีพและคนที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานใกล้เคียงกัน

“ไม่เหมาะสม เพราะลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ เปรียบเทียบได้กับการทำงานของ  
ผู้บริหาร 3 ฝ่ายรวมกัน”  
(ผู้บริหารไอที)

“ไม่เหมาะสม เพราะได้รับงานมากเกินไป งานยาก งานท้าทายก็จริง  
แต่คิดว่าตนเองยังไม่สามารถบริหารจัดการงานได้ดีเท่าที่ควร”  
(ผู้บริหารไอที)

“ยังไม่เหมาะสม เมื่อเทียบกับคนอื่นที่อายุ และประสบการณ์ใกล้เคียงกัน”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ไม่เหมาะสม สมควรที่จะ ได้รับเพิ่มขึ้นมากกว่าอัตราเงินเฟ้อ และ  
ลักษณะงานที่ทำก็ค่อนข้างหนัก”  
(ผู้ดูแลระบบเครือข่าย)

สรุปด้านสวัสดิการ ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ เนื่องจากได้ใช้ประโยชน์มากกว่า แต่เรื่องของสวัสดิการก็ยังเป็นที่ต้องการยังต้องจัดให้มี และในปัจจุบันผู้บริหารครึ่งหนึ่งให้ความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับในขณะนี้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ แต่ก็มีอีกจำนวนครึ่งหนึ่งที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ส่วนระดับพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว

#### 4.3.2.5 สภาพการทำงาน

สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงของการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

- การทำงานแบบ Work at Home (ทำงานที่อื่น โยบไม่ต้องเข้าบริษัท) เหมาะสมกับงานบางประเภท บางโอกาสและบางตำแหน่งงาน

ผู้บริหารจำนวน 5 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 6 คนจาก 12 คน ให้ความเห็นว่าการทำงานแบบ Work at Home มีความเหมาะสมกับงานบางประเภท บางตำแหน่ง และบางโอกาสเท่านั้น ไม่ได้เหมาะสมกับงานทุกประเภท

“ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และความรับผิดชอบต่อน้ำที่ หากสามารถทำได้โดยไม่เกิดข้อบกพร่องก็เอาเวลาที่ชดเชยจากการเดินทางมาทำงานแทน”  
(ผู้บริหารไอที)

“เหมาะสมในบางโอกาส ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถใช้ Remote ในการทำงานได้ แต่ไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา เพราะจะไม่มีสังคม ไม่สามารถ Build ทีมได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“ดี แต่ควรจัดงานที่ต้องใช้สมาธิให้ทำที่บ้าน แต่งานที่ต้องใช้การ Brainstorm ควรมาเจอกัน เน้นงานและความสำเร็จเป็นตัววัดผล”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“เหมาะสมดีตรงที่ไม่เสียเวลาเดินทาง ไม่ดีตรงที่ไม่ได้แสดงความคิดเห็น หรือถามเพื่อนร่วมงานในกรณีที่งานมีปัญหา และขาดการเข้าสังคม”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และ โฆษณา)

- การทำงานแบบ Work at Home (ทำงานที่อื่นโดยไม่ต้องเข้าบริษัท) เหมาะสมอย่างยิ่ง  
ผู้บริหารจำนวน 4 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 5 คนจาก 12 คน ให้ความเห็นว่าการทำงานแบบ Work at Home มีความเหมาะสม เนื่องจากช่วยลดค่าใช้จ่าย และหากมีความรับผิดชอบมากพอก็สามารถทำงานที่ไหนก็ได้

“เหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง ทำให้มีเวลาทำงานมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายของบริษัท พวกค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าที่จอดรถด้วย”  
(ผู้บริหารไอที)

“เป็นการทำงานที่ดีมาก ด้วยเทคโนโลยีทำให้ง่ายและ สะดวกในการทำงานมากขึ้น  
เราสามารถทำงานที่ไหนก็ได้”  
(ผู้บริหารไอที)

“เหมาะสมมาก เพราะหากเรามีความรับผิดชอบมากพอ จะทำงานที่ไหนก็ได้”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

“ดีสำหรับคนที่มีความรับผิดชอบ และต้องการใช้สมาธิ ใช้ความคิดสร้างสรรค์  
ในการทำงาน”  
(ที่ปรึกษาไอที)

- การทำงานแบบ Work at Home (ทำงานที่อื่นโดยไม่ต้องเข้าบริษัท) ไม่เหมาะสม  
ผู้บริหารจำนวน 1 คนจาก 10 คน และพนักงานจำนวน 1 คนจาก 12 คน ให้ความเห็น  
ว่าการทำงานแบบ Work at Home ไม่เหมาะสม เนื่องจากต้องการการกระตุ้นในการทำงาน หรือ  
ลักษณะการทำงานต้องมีความใกล้ชิดกับลูกค้า

“ไม่เหมาะสมกับการทำงานที่บริษัทลูกค้า เพราะการ ทำงานตรงเวลาถือเป็นความรับผิดชอบส่วน  
หนึ่งที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพให้ลูกค้าเห็น”  
(ผู้บริหารไอที)

“ไม่เหมาะสม ไม่ค่อยดี เพราะปกติอยู่บ้านก็ไม่อยากทำงาน”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- สิ่งอำนวยความสะดวกใดบ้าง 5 อย่าง ที่ส่งผลทำให้รู้สึกว่าการได้ใส่ใจเรื่อง  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานจำนวน 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า สิ่งที่ทำให้  
ได้รับความสะดวกในการทำงาน ได้แก่

1. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ โทรศัพท์  
คอมพิวเตอร์ เครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น

2. สถานที่ทำงาน ห้องครัวรวมถึงห้องน้ำที่สะอาด ได้รับการดูแลให้สะอาดเสมอ

3. เครื่องดื่มและอาหารว่าง เช่น ชา กาแฟ ขนมขบเคี้ยว
4. ที่จอดรถที่พอเพียง
5. ห้องประชุม

สรุปด้านสภาพการทำงาน ในด้านการทำงานแบบ Work at home ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าการทำงานแบบ Work at home เหมาะกับการทำงานบางประเภทและบางโอกาสมากกว่า เพราะส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่าการทำงานจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันด้วย แต่การทำงานแบบ Work at home จะช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง ส่วนสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงานที่สะดวกสบาย สะอาด และมีเครื่องดื่ม รวมถึงอาหารว่าง เป็น 3 อันดับแรกที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ

#### 4.3.2.6 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

เป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษา การทำงานทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ส่งผลให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ในการทำงานระบบใหม่ได้

- เชื่อใน Work life balance

ผู้บริหารจำนวน 9 คนจาก 10 คน และพนักงานทั้งหมดจำนวน 12 คน ได้แสดงความเห็นว่า หากมี Work life balance ที่ดี สามารถบริหารจัดการตัวเองได้ จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

“เชื่อ เพราะอยู่ที่ตัวเราเองจะมีทัศนคติ วินัย และสามารถบริหารเวลาได้ดีแค่ไหน”  
(ผู้บริหารไอที)

“เชื่อ เพราะคนทำงานทุกคนจะต้องมีเวลาในการทำงานพักผ่อน ออกกำลังกายให้เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ชีวิตคนทำงานสมบูรณ์แบบ ไม่ใช่หนักไปทางใดทางหนึ่ง”  
(ผู้บริหารไอที)



“เชื่อ เพราะการทำงานที่ดีต้องสามารถดำเนินการควบคู่กับชีวิตส่วนตัวที่ดีด้วย”  
(ที่ปรึกษาไอที)

“เชื่อ เพราะชีวิตไม่ได้มีแต่งาน ยังมีอะไรให้เรียนรู้อีกเยอะ”  
(นักพัฒนาเว็บไซต์และ โฆษณ)

“เชื่อ เพราะคนเราไม่ได้มีชีวิตเพื่อทำงานให้คนอื่นเท่านั้น เราทำงานแลกกับเงิน  
เพื่อซื้อความสุขให้ตัวเอง”  
(ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูล)

“เชื่อ หากทำได้จะแสดงให้เห็นว่าสามารถบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี มีความเป็นมืออาชีพ”  
(นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ)

- ไม่เชื่อใน Work life balance

ผู้บริหารจำนวน 1 คนจาก 10 คน ไม่เชื่อใน Work life balance ให้ความเห็นว่ายื่นอยู่กับความชอบ อาจจะไม่ต้องการความสมดุล

“ไม่เชื่อ เพราะ คนจะต้องมีความสุขในการใช้ชีวิต บางคนก็มีความสุขกับการทำงานตลอด  
24 ชั่วโมง แต่ละคนมีความสุขที่ไม่เหมือนกัน เชื่อในความสมดุลที่ตัวบุคคลเลือกเอง”  
(ผู้บริหารไอที)

สรุปด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ เชื่อในเรื่อง Work life balance เนื่องจากการบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ชีวิตเกิดความสมดุลจะส่งผลต่อการทำงานที่ดีด้วย

- เรียงลำดับความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ การงาน การเงิน สุขภาพ ครอบครัว ความรัก

ผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 10 คน และพนักงานทั้งหมดจำนวน 12 คน ให้ความเห็นเหมือนกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญด้านต่างๆไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 เรียงลำดับความสำคัญในชีวิต

สิ่งสำคัญในชีวิต	ลำดับ
ครอบครัว	1
สุขภาพ	2
การเงิน	3
การทำงาน	4
ความรัก	5

จากตารางที่ 4.3.2.6.2 แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญกับครอบครัวมาเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาเป็นเรื่องของสุขภาพ เป็นลำดับที่ 2 เรื่องการเงิน เป็นลำดับที่ 3 เรื่องการทำงานเป็นลำดับที่ 4 และสุดท้ายเรื่องความรักเป็นลำดับที่ 5

4.3.2.7 เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เป็นปัจจัยในการดำเนินงานบำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในปัจจัยดำเนินงานบำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน ถึงอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ สิ่งที่ไม่สามารถจูงใจได้ คือ ช่วยขจัด ความไม่พอใจต่างๆ ได้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานจำนวน 12 คน โดยการให้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยดำเนินงานบำรุงรักษาจิตใจ ในการทำงาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยค่าจูนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับผู้บริหาร

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สรุปผล คะแนน	สรุปการจัด อันดับ
ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	50	1
สภาพการทำงาน	42	2
นโยบายและบริหารของหน่วยงาน	41	3
ความมั่นคงในงาน	40	4
สวัสดิการ	22	5
ความเป็นอยู่ส่วนตัว	15	6

สรุปปัจจัยค่าจูนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับผู้บริหารจาก 6 ปัจจัย คะแนนเต็ม 60 คะแนน ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ สภาพการทำงานเป็นอันดับ 2 นโยบายและบริหารของหน่วยงานเป็นลำดับที่ 3 ความมั่นคงในงานเป็นลำดับที่ 4 สวัสดิการเป็นลำดับที่ 5 และความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นลำดับที่ 6

ตารางที่ 4.6 เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับพนักงาน

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน	สรุปผล คะแนน	สรุปการจัด อันดับ
ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	48	1
สภาพการทำงาน	46	2
ความมั่นคงในงาน	44	3
นโยบายและบริหารของหน่วยงาน	39	4
ความเป็นอยู่ส่วนตัว	39	4
สวัสดิการ	36	6

สรุปปัจจัยปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานของระดับพนักงานจาก 6 ปัจจัย  
คะแนนเต็ม 72 คะแนน พนักงานได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา  
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ สภาพการทำงานเป็นอันดับ 2 ความมั่นคง  
ในงานเป็นลำดับที่ 3 นโยบายและการบริหารของหน่วยงานและความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นลำดับที่ 4  
และสวัสดิการเป็นลำดับที่ 6

#### 4.4 ข้อเสนอแนะ

สรุปข้อมูลข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ทัศนคติที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจการทำงาน และการรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร

ภาพรวมข้อเสนอแนะในมุมมองของระดับผู้บริหาร ให้ความเห็นว่า องค์กรกำหนดเป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ และมีนโยบายที่ชัดเจน ควรใส่ใจกับพนักงาน ให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน ดูแลเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม ดูแลเรื่องสถานที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน รวมไปถึงการทำ CSR เพื่อตอบสนองสังคมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรด้วย

ภาพรวมข้อเสนอแนะในมุมมองของระดับพนักงาน ให้ความเห็นว่า สิ่งที่เกิดแรงจูงใจในการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจการทำงาน และการรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร ได้แก่ การมีนโยบายการบริหารที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ไม่เอาเปรียบพนักงาน ควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ด้วยการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างทีมงานที่มีคุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทั้งหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมยุติธรรม



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที: กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้วิธีเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้ออกแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 10 คน และพนักงานจำนวน 12 คน ด้านไอที เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นประโยชน์ครบถ้วนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อตอบคำถามงานวิจัย ดังนี้

1. สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้าน ไอทีคืออะไร
2. องค์กรควรดำเนินการอย่างไรเพื่อดึงดูด สร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ได้

ซึ่งจากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลวิจัย ดังนี้

#### 5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยกรณีศึกษาสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้าน ไอที สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

##### 5.1.1 ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที (คำถามส่วนที่ 2)

5.1.1.1 ประเมินการรับรู้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้าน ไอที ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ระดับผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 10 คน และระดับพนักงานจำนวน 10 คน ทราบว่าในปัจจุบันมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้าน ไอที แต่มีระดับพนักงานจำนวน 2 คน ไม่ทราบว่าในปัจจุบันเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้าน ไอที

5.1.1.2 ความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้าน ไอที จากการศึกษาวินิจฉัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่าการศึกษาที่มุ่งเน้นเพียงวิชาการ ไม่ได้มีการ

เรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติ หลักสูตรการศึกษาไม่พัฒนา ทำให้คนไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่มีการสอนหลักสูตรการประยุกต์ใช้ไอที และขาดการสนับสนุนจากภาครัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในยุคไทยแลนด์ 4.0 อีกทั้งด้านไอทีกำลังอึดตัว ไม่เป็นที่น่าสนใจอีกต่อไป ดังนั้นจึงควรสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน นักศึกษาที่สนใจเข้าสู่ตลาดแรงงานด้านไอที เนื่องจากมีผลต่อการพัฒนาประเทศ เสียโอกาสในการพัฒนาคนเก่ง เพราะปัจจุบันนี้คนอยากทำงานด้านไอทีเริ่มมีจำนวนน้อยลง และเมื่อเกิดการขาดแคลนแรงงานคุณภาพจะส่งผลให้ เงินเดือนของบุคคลากรในตลาดแรงงานด้านไอที ปรับตัวสูงขึ้น

5.1.1.3 สาเหตุสำคัญของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที จากการศึกษาวิจัยพบว่า หลักสูตรการศึกษาไม่เน้นปฏิบัติ เน้นแต่ทฤษฎี ทำให้เกิดความเข้าใจด้านไอทีไม่ชัดเจน และนักศึกษายังไม่รู้ว่าตนเองต้องการทำด้านใดในสายงานไอที อีกทั้งยังไม่มีความถนัดในวิชาคำนวณหรือวิทยาศาสตร์ ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการคิด วิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบแบบแผน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับตัวไม่ทัน ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที อีกทั้งยังขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรวิทย์ ดันศรี และสิริธร จารุชัญญลักษณ์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทย พบว่าสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนแรงงานประเด็นหนึ่งเกิดจากความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างคุณลักษณะของแรงงานที่เข้าสู่ตลาดกับความต้องการของตลาดแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะการทำงาน หรือคุณสมบัติในการทำงานก็ตาม

5.1.1.4 แนวทางการแก้ไขสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที จากการศึกษาวิจัย พบว่าสถาบันควรปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนควรส่งเสริมให้เน้นในเชิงปฏิบัติมากขึ้น ให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักศึกษาจบใหม่ในด้านสายอาชีพทั้งหมดด้านไอที พร้อมทั้งจัดหลักสูตรความรู้ด้านไอทีคู่กับทักษะอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่สำหรับแรงงานด้านไอที ควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน ให้อิสระในการทำงาน เพื่อรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร และง่ายกว่าการดึงบุคลากรใหม่ๆ ที่ประสบการณ์ด้านไอทียังน้อยเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ทาง รศ.ดร.ขงยุทธ แฉล้มวงษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) กล่าวว่า สถานการณ์แรงงาน ยังมีข้อจำกัดด้านทักษะฝีมือด้านไอที เทคโนโลยีคือ แรงงานทักษะความต้องการทางเทคโนโลยี ต้องการแรงงานที่มีทักษะเรื่องไอทีมากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในอนาคต รวมถึงทิศทางการอาชีพที่สำคัญ เน้นการเตรียมคนที่มีคุณภาพของแรงงาน ตั้งแต่ระบบการศึกษา โดยเน้นให้ความสำคัญกับการศึกษาแบบ STEMs เป็นการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ ที่ได้มีการนำเอาข้อมูลความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี

วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นพิเศษ และขยายโอกาส ช่องทางการเข้าถึงการ re-skill แก่แรงงาน เพื่อให้แรงงานได้มีโอกาส Modify Skill อย่างต่อเนื่อง

5.1.1.5 หากเป็นเจ้าขององค์กรด้านไอที จะมีวิธีการอย่างไร ในการดึงดูดแรงงานคุณภาพเข้าสู่องค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่า ควรให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อนำพองค์กร ไปสู่เป้าหมาย หากองค์กรประสบความสำเร็จ ย่อมส่งผลถึงพนักงานให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้การยอมรับ และให้พื้นที่แสดงการมีตัวตนของพนักงาน มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสม เพื่อดึงดูดพนักงานเข้าสู่องค์กร

5.1.2 ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานที่มีคุณภาพด้านไอที แบ่งเป็น 2 ส่วนตามทฤษฎีของเฮร์สเบิร์ก ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) และด้านปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (คำถามส่วนที่ 3)

ธิดา สุขใจ (2548) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใดที่เป็น แรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ หรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่ง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการ ความพึงพอใจในการทำงาน จะนำมาซึ่งการปฏิบัติที่ดีของบุคลากรทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะ เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ มีผลสรุปด้านแรงจูงใจ ดังนี้

5.1.2.1 ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เป็นกลุ่มปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้น จูงใจ และทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมิได้จัดให้มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะงานที่แรงงานคุณภาพด้านไอทีปฏิบัติอยู่นั้น ส่วนใหญ่ตรงกับความสามารถในด้านที่เรียนมา มีประสบการณ์ด้านไอทีโดยตรงตามสายความเชี่ยวชาญเฉพาะ และลักษณะงานมีความท้าทาย เนื่องจากจะต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยี พร้อมทั้งมีความรอบรู้ เพื่อเตรียมรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

- ความสำเร็จของงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า เมื่อทำงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นลูกค้ำได้ จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ

หากลูกค้าประสบผลสำเร็จ แรงงานคุณภาพด้านไอทีก็รู้สึกสำเร็จไปด้วย รวมไปถึงการสร้างทีมที่มีส่วนร่วม และได้รับการยอมรับจากทีมงาน จนส่งผลถึงความก้าวหน้าในงาน ที่เป็นผลมาจากความขยัน อดทน ทุ่มเทในการทำงาน

- การได้รับการยอมรับนับถือ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ได้รับงานที่มีความท้าทายนอกเหนือไปจากการทำงานเดิมตามขอบเขต แต่ยังคงอยู่ในการทำงานที่เป็นลักษณะที่คล้ายกัน แต่เป็นคนละส่วนงาน การได้รับมอบหมายให้ทำงานต่างจากเดิมบ้างบางครั้ง เป็นการสร้างความท้าทายในงาน และการได้รับคำชมเชย เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ก็ถือเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงรู้สึกมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในการทำงาน

- ความรับผิดชอบ จากการศึกษาวิจัยพบว่า การที่องค์กรได้ปล่อยให้พนักงานได้รับอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตรับผิดชอบ และมีอำนาจในการตัดสินใจตามโครงสร้าง หรือ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตอำนาจที่ตนได้รับ พนักงานจะได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ต่ออำนาจการตัดสินใจนั้น ส่งผลให้เกิดความตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของการตัดสินใจนั้นเป็นไปในทางที่ดี เป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

- ความก้าวหน้า จากการศึกษาวิจัยพบว่า การประสบความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากทีมงาน จนก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมก็มีผลต่อความก้าวหน้ามาก เป็นการเพิ่มความรู้ให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพให้แก่ตัวเอง ซึ่งต้องเข้าใจ และตามความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ไม่ใช่ทั้งหมด การปฏิบัติงานเป็นประจำสม่ำเสมอ จะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานยิ่งขึ้น

- โอกาสในการเจริญเติบโต จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน สามารถเติบโตได้ตามโครงสร้างของบริษัท แต่ผู้บริหารเกือบครึ่ง เชื่อว่าไม่สามารถเติบโตได้ตามโครงสร้างของบริษัทแล้ว เนื่องจากอยู่ในระดับที่สูงแล้ว

สรุปปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตามที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่าลำดับที่ 1 ของผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญต่างกัน คือ สำหรับผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ส่วนพนักงานให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลำดับที่ 2 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่องาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญต่างกัน คือ สำหรับผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ส่วนพนักงานให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน ลำดับที่ 4 พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ลำดับที่ 5 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และสุดท้าย ลำดับที่ 6 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยที่



ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งแตกต่างกัน ซึ่งในระดับของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย ชัยชัยมาวุธ (2559) ได้ทำการศึกษาในระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี.วี.ที. ฟู้ดส์ อินดัสตรีส์ จำกัด พบว่า ระดับหัวหน้างานคิดเห็นว่าการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงมีทั้งหมด 4 อันดับ โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ค่าจ้าง รองลงมา เป็นลักษณะและปริมาณของงาน, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในการทำงานตามลำดับ โดยไม่มีปัจจัยด้านความสำเร็จของงานอยู่ใน 4 อันดับเลย ซึ่งความไม่สอดคล้องนี้อาจมาจากลักษณะของธุรกิจและลักษณะของการทำงานที่แตกต่างกัน แต่งานวิจัยสอดคล้องกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จากข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูงมีทั้งหมด 3 ปัจจัย โดยสามารถจัดอันดับจากคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของพนักงานจากมากไปน้อยได้ดังนี้ อันดับหนึ่งคือ ค่าจ้างและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาเป็นลักษณะและปริมาณของงาน

#### 5.1.2.2 ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวจูงใจบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจ เป็นปกติอยู่ตลอดไป ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจูงใจได้ แต่สามารถช่วยขจัด ความไม่พอใจต่างๆ

- นโยบายและบริหารของหน่วยงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า องค์กรมีนโยบายและการบริหาร รวมถึงเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารและพนักงานมีความพึงพอใจในการมอบหมายงาน มีพนักงานเป็นส่วนน้อยที่บอกว่าบางครั้งมอบหมายงานไม่ชัดเจน รวมถึงองค์กรหรือหน่วยงานมีการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในองค์กรอยู่เสมอ

- ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุน และยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ส่วนเรื่องความแตกต่างของ Generation มีบ้าง แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากส่วนใหญ่พนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงานต่างกัน ถ้าเอาความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของแต่ละคนมาช่วยกันทำงาน จะทำให้ทีมงานหรือการทำงานประสบความสำเร็จได้ ผ่านการปรับตัวเข้าหากัน โดยผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ได้แก่ สันทนาการ เกมสันทนาการกลางวันร่วมกัน สังสรรค์ร่วมกัน กิจกรรมouting เล่นกีฬาด้วยกัน หรือแม้แต่การประชุมร่วมกันก็มีผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการทำงาน



- ความมั่นคงในงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความมั่นคงในการทำงาน ยังมีความสำคัญมาก โดยผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ถ้าองค์กรไม่มั่นคงก็ไม่น่าอยากทำงานร่วมด้วย หากองค์กรมีความมั่นคง ก็รู้สึกปลอดภัย และส่งผลต่อการดำรงชีพ การใช้ชีวิตประจำวันด้วย ส่วนโอกาสจะไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่บริษัทหรือไม่ พบว่าในระดับผู้บริหารและพนักงานมีความเห็นแตกต่างกันค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารส่วนใหญ่จะยังไม่แน่ใจขึ้นกับโอกาสและสถานการณ์ในตอนนั้น ส่วนพนักงานส่วนใหญ่เลือกที่จะไปหาประสบการณ์การทำงานที่อื่น เนื่องจากต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆในการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

- สวัสดิการ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารและพนักงานเกินครึ่งให้ความสำคัญกับเงินเดือนมากกว่าสวัสดิการ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เห็นมูลค่าชัดเจน และนำไปใช้สอยในชีวิตประจำวันได้ทันที สามารถเอาเงินนั้นไปซื้อสวัสดิการบางอย่างได้ด้วยตัวเอง และอีกกลุ่มหนึ่งให้ความสำคัญกับเงินเดือนเท่ากับสวัสดิการ เพราะมีความสำคัญและความจำเป็นในการใช้เท่าๆกันแล้วแต่ตามช่วงอายุ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และประสบการณ์แต่ระดับผู้บริหารจำนวนครึ่งต่อครึ่งที่ให้ความเห็นว่าเงินเดือนไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน เนื่องจากมีความสามารถและประสบการณ์สูง และบางรายยังมีเงินเดือนต่ำกว่าตลาดเล็กน้อยอีกด้วย

- สภาพการทำงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า การทำงานแบบ Work at Home เหมาะสมกับงานบางประเภท บางโอกาส และบางตำแหน่งงานเท่านั้น ไม่ได้เหมาะสมกับงานทุกประเภท ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การทำงานแบบนี้จะไม่มีสังคมและไม่สามารถ Build ทีมได้ แต่ก็มีอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความคิดเห็นว่า การทำงานแบบ Work at Home ดีมาก เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาทำงาน รวมไปถึงลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางด้วย เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้ออำนวยแก่การทำงาน โดยไม่ต้องเข้าออฟฟิศเลย ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลให้รู้สึกว่างอกครใส่ใจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น สถานที่ทำงาน ห้องครัวรวมถึงห้องน้ำที่สะอาด ได้รับการดูแลให้สะอาดเสมอ เครื่องดื่มและอาหารว่าง เช่น ชา กาแฟ ขนมขบเคี้ยว ที่จอดรถที่พอเพียงและห้องประชุม เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่พนักงานต้องการ

- ความเป็นอยู่ส่วนตัว จากการศึกษาวิจัยพบว่า Work life balance ของผู้บริหารส่วนใหญ่ และพนักงานทั้งหมดให้ความเห็นว่า การมี Work life balance ที่ดี โดยสามารถบริหารจัดการตัวเองได้ จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะ

คนทำงานทุกคนจะต้องมีเวลาในการทำงาน พักผ่อน ออกกำลังกายให้เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ชีวิตคนทำงานสมบูรณ์แบบ ไม่ใช่หนักไปทางใดทางหนึ่ง แต่มีผู้บริหาร 1 คนไม่เชื่อ โดยให้ความเห็นว่าคนจะต้องมีความสุขในการใช้ชีวิต บางคนก็มีความสุขกับการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง แต่ละคนมีความสมดุลที่ไม่เหมือนกัน เชื่อในความสมดุลที่ตัวบุคคลเลือกเอง และให้ผู้บริหารและพนักงานเรียงลำดับความสำคัญสมดุลในด้านต่างๆพบว่า ผู้บริหารและพนักงาน ให้ความสำคัญกับครอบครัวมาเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาเป็นเรื่องของสุขภาพ เป็นลำดับที่ 2 เรื่องการเงิน เป็นลำดับที่ 3 เรื่องการทำงานเป็นลำดับที่ 4 และสุดท้ายเรื่องความรักเป็นลำดับที่ 5

สรุปปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวจูงใจบำรุงรักษาจิตใจ ตามที่ได้ศึกษาวิจัยพบว่าลำดับที่ 1 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ ในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลำดับที่ 2 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเหมือนกัน คือ ด้านสภาพการทำงาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญต่างกัน คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านนโยบายและบริหารของหน่วยงาน ส่วนพนักงานให้ความสำคัญ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ลำดับที่ 4 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญต่างกัน คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนพนักงานให้ความสำคัญด้านนโยบายและบริหารของหน่วยงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ลำดับที่ 5 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านสวัสดิการ และสุดท้ายลำดับที่ 6 ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญต่างกัน คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญความเป็นอยู่ส่วนตัวของหน่วยงาน ส่วนพนักงานให้ความสำคัญ ด้านสวัสดิการ ปัจจัยที่ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเหมือนกัน คือ ด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarechy of Needs) ที่กล่าวว่า ในขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก การเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม (Love and Belonging Needs) มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีความผูกพันกับผู้อื่น หรือมีความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการให้ทุกคนยอมรับตนเป็นสมาชิก การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใย ช่วยเหลือ ดูแลซึ่งกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ และตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate and Peers) ไม่ว่าจะเป็น กิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Manion (2003) ได้ศึกษาความสุขในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความสุขในการทำงาน คือ

ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความสุขมี 4 ด้าน ด้านแรกคือ การติดต่อสัมพันธ์ (Connection) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีจากความร่วมมือ ช่วยเหลือกัน การสนทนาอย่างเป็นมิตร และความรู้สึกเป็นสุขตลอดจนได้อยู่ท่ามกลางเพื่อนร่วมงานที่มีความรักและความปรารถนาดีต่อกัน

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอทีนั้นมาจากระบบการศึกษาด้านไอทีที่ไม่สอดคล้องกับโจทย์กับภาคธุรกิจ และการไม่แนะนำสายอาชีพต่างๆ ด้านไอทีให้นักศึกษาได้ทราบก่อนจะเลือกเรียนสายเฉพาะทาง และด้วยยุคสมัยปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรในภาคธุรกิจจะต้องมีการปรับตัวให้ทันเทคโนโลยีตลอดเวลา ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวองค์กรควรความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการเปิดสอนหลักสูตรวิชาที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ปรับปรุงหลักสูตรด้านไอทีให้เน้นเชิงปฏิบัติควบคู่กับทฤษฎี รวมถึงการจัดการศึกษาดูงาน เพื่อให้คณาจารย์และนักศึกษาได้เห็นสภาพการทำงานและลักษณะงานจริง ซึ่งองค์กรสามารถนำความรู้ การพัฒนาการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ไปปรับปรุงการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาได้ พร้อมทั้งควรแนะนำสายอาชีพด้านไอทีให้นักศึกษาได้มีความเข้าใจก่อนเลือกสายอาชีพด้านไอที

ส่วนการแก้ปัญหากลางน้ำและปลายน้ำ คือ เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพอยู่ในองค์กรแล้ว การจะรักษาพนักงานไว้ได้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจูงใจพนักงาน โดยการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) และด้านปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะยกเฉพาะปัจจัยที่ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญที่สุดในแต่ละหัวข้อมาขยายความ ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor)

สำหรับผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับด้านความสำเร็จของงานมากที่สุด ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างความท้าทายในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และการสร้างผลสำเร็จให้แก่ลูกค้า ซึ่งสิ่งที่ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ เกิดจากการมีทีมงานที่ดี มีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีความตั้งใจในการทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีการวางแผนงานอย่าง

เป็นขั้นตอน และลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ โดยองค์กรมีหน้าที่สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการทำงานต่างๆให้แก่พนักงานได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมถึงการสนับสนุนความสามารถ การให้คุณค่า ให้การยอมรับยกย่องแก่พนักงาน เพื่อให้ผลของงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานคนอื่นอีกด้วย

สำหรับพนักงานให้ความสำคัญกับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้น องค์กรจึงควรมอบหมายงานที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะตรงกับสายงานด้านไอที ตรงกับความสามารถ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้ลงมือปฏิบัติงานมีความท้าทาย และเนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้แข่งขันในตลาดด้านไอทีได้ รวมไปถึงการวางแผนสายอาชีพให้แก่พนักงาน เพื่อความก้าวหน้า และเจริญเติบโตในการทำงานต่อไป

### 5.2.2 ด้านปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ (Hygiene Factor)

สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ให้ความสำคัญกับด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานมากที่สุดเหมือนกัน ดังนั้น องค์กรจึงควรปลูกฝัง Core Value ขององค์กรที่เป็น Competency ในส่วน Attribute ให้คนเหล่านี้มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงบรรยากาศในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานได้ผ่อนคลายจากการทำงาน สร้างบรรยากาศของความเป็นครอบครัว เป็นพี่เป็นน้อง และสร้างกิจกรรมให้ทำร่วมกัน เช่น สันทนาการ เกมสัปดาห์ ทานอาหารกลางวันร่วมกัน สังสรรค์ร่วมกัน กิจกรรมouting เล่นกีฬาร่วมกัน หรือแม้แต่การประชุมร่วมกันก็มีผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในการทำงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาพนักงานคุณภาพไว้กับองค์กรได้

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในการวิจัยบางประการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 5.3.1 การวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวแทนประชากรที่กำหนดคนั้น อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของแรงงานคุณภาพด้านไอทีทั่วประเทศได้ ดังนั้น การทำวิจัยครั้งต่อไป อาจกำหนดกลุ่มตัวแทนประชากรให้มีขนาดใหญ่ และหลากหลายขององค์กรในตลาดภาคด้านไอที โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

### 5.3.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะทัศนคติของบุคลากรด้านไอทีเท่านั้น

เพื่อให้ได้มุมมองของการวิจัยที่กว้างขึ้น การทำวิจัยครั้งต่อไป อาจกำหนดกลุ่มตัวแทนประชากรให้มีความหลากหลาย เช่น มุมมองจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุมมองจากคณาจารย์ที่สอนด้านไอที เป็นต้น





## บรรณานุกรม

- Becker, G.S. 1964. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research, New York.
- Manion. (2003) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสุขในการทำงาน.
- McConnell, Campbell R., and Stanley L. Brue. 1989. Contemporary Labor Economics, Second Edition. McGraw-Hill International Editions, McGraw-Hill Book Co., Singapore
- กรวิทย์ ตันศรี และศิริธร จารุชัญญลักษณ์. (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทย ในของการขาดแคลนแรงงาน.
- ดร. สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์. (2551) คู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน “คุณภาพแรงงานไทย” เรียกใช้เมื่อ 9 มิถุนายน 2561 จาก<http://www.bsdbobi.com>
- ดร. เสาวณี จันทะพงษ์. ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจ นายกรวิทย์ ตันศรี. ส่วนเศรษฐกิจภาค สภอ. ธนาคารแห่งประเทศไทย (2555) เรื่องการขาดแคลนแรงงานไทย : สภาพปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข. เรียกใช้เมื่อ 9 มิถุนายน 2561 <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/DocumentEconomicSeminar/LabourShortage.pdf>
- ธวัชทัต ชัยรัมย์มาวูธ. (2559) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พี.วี.ที. ฟู้ดส์ อินดัสตรีส์ จำกัด. สายงานอาชีพด้านไอที. (2560) เรียกใช้เมื่อ 10 มิถุนายน 2561 จาก <https://xn--12cas3c2av3m3a0g7c.com>
- ธานีชตรา สมัครจิตร์ และ ดร.กฤษ จรินโท. (2555) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของโรงงานผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่งในเครือสหพัฒน์ฟิวล อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี.
- ธิดา สุขใจ. (2548) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษากรณีส่วนโรงงานฟอกย้อม 2 บริษัท ยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน). ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา. เรียกใช้เมื่อ 10 มิถุนายน 2561

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ความหมายของตลาดแรงงาน. เวทย์ นุชเจริญ. (2558) ความหมายของแรงงานคุณภาพ “แรงงานคุณภาพ”ปัญหาที่ท้าทาย SME ไทย” เรียกใช้เมื่อ 9 มิถุนายน 2561 จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/630238>
- พรทิพย์ สุทธิยะ. (2550). ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มณฑล รอยตระกูล. (2546) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสรรพากรพื้นที่สาขา.
- เมธา หริมเทพาธิป. (2560) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Hierarchy need) เรียกใช้เมื่อ 10 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/629839>
- รศ.ดร.ขยงยุทธ์ แกล้วมวงษ์. (2560) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เกี่ยวกับการสรุปสัมมนาวิชาการสภาพเศรษฐกิจกับแรงงานปี 2560. เรียกใช้เมื่อ 9 มิถุนายน 2561 จาก <https://aromfoundation.org>
- วรรณพร พิมพ์เพ็ง. (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะการขาดแคลนแรงงาน และความต้องการแรงงานในกิจการโรงสีข้าวในจังหวัดชัยนาท.
- วรินทร อุณที. (2559) ศึกษาเรื่องสภาพปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ และแนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดเล็กในจังหวัดสระแก้ว.
- วิษณุ กองสุข. (2552). ลักษณะของแรงจูงใจ, 18 มกราคม 2560. เรียกใช้เมื่อ 10 มิถุนายน 2561 จาก [http://motivation3108.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_699.html](http://motivation3108.blogspot.com/2009/11/blog-post_699.html)
- สากล จริยวิทยานนท์. (2539) ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคม, คณะพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.



## แบบสัมภาษณ์

### การศึกษาสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร การจัดการมหัพพันิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อเท็จจริง

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี  
 26 – 35 ปี  
 36 – 45 ปี  
 46 – 55 ปี  
 มากกว่า 56 ปีขึ้นไป

3. การศึกษาสูงสุด

- ปวช/ปวส  
ปริญญาตรี  
ปริญญาโท  
ปริญญาเอก

4. สถานภาพ

- โสด  
 สมรส  
 หย่า  
 หม้าย

## 5. ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท

- ต่ำกว่า 3 ปี
- 3 – 5 ปี
- 6 – 10 ปี
- 11 – 15 ปี
- มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

## 6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ต่ำกว่า 20,000 บาท
- 20,001 – 40,000 บาท
- 40,001 – 60,000 บาท
- 60,001 – 80,000 บาท
- 80,001 – 100,000 บาท
- มากกว่า 100,001 ขึ้นไป

## 7. สายงานไอทีของท่าน

- ผู้บริหารไอที (IT Management)
- นักเขียนโปรแกรม (Programmer Jobs)
- งานด้านวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analyst Job)
- งานด้าน ผู้ดูแลระบบเครือข่าย (Network Admin Jobs)
- งานด้านเว็บไซต์ (Website)และ โนบาย (Mobile Application)
- งานด้านฐานข้อมูล (Database Jobs)
- งานด้านคอมพิวเตอร์กราฟฟิก (Computer Graphic Jobs)
- งานด้านการออกแบบ/เขียนแบบด้วยคอมพิวเตอร์/งานสามมิติ/Animation
- งานด้านผู้สนับสนุนไอที งานด้านผู้สอนหลักสูตรไอที / ฝึกอบรมด้านไอที (IT Support Jobs)
- งานด้านที่ปรึกษาไอที (IT Consultant)
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

**ส่วนที่ 2** คำถามประเมินการรับรู้และความคิดเห็นต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

1. ท่านทราบหรือไม่ว่าในปัจจุบันนี้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

---

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

---

---

---

3. ท่านคิดว่าอะไร คือสาเหตุสำคัญของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

---

---

---

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเพื่อแก้ไขสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที

---

---

---

5. หากท่านเป็นเจ้าขององค์กรด้านไอที ท่านจะมีวิธีการอย่างไร ในการดึงดูดแรงงานคุณภาพเข้าสู่องค์กรของท่าน

---

---

---

---



**ส่วนที่ 3** คำถามสำรวจทัศนคติที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการดึงจุดแรงงานเข้าสู่ธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจการทำงาน และการรักษาพนักงานคุณภาพไว้ในองค์กร

ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันตรงกับความสามารถของท่านหรือไม่  
อย่างไร

---



---

ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน มีความท้าทายต่อความสามารถของท่านหรือไม่  
อย่างไร

---



---

2. ความสำเร็จของงาน

ท่านคิดว่าความสำเร็จสูงสุดในการทำงานของท่านคืออะไร

---



---

ท่านคิดว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในงานนั้นได้

---



---

3. การได้รับการยอมรับนับถือ

ท่านได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่มีความท้าทายนอกเหนือไปจากการทำงานเดิมบ้าง  
หรือไม่ อย่างไร

---



---

ท่านได้รับคำชมเชยจากผลงานที่ได้ปฏิบัติหรือไม่

---



---

## 4. ความรับผิดชอบ

ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรับผิดชอบของท่านหรือไม่ อย่างไร

---



---

ท่านมีอำนาจตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

---



---

## 5. ความก้าวหน้า

อะไรคือความก้าวหน้าในการทำงานของท่าน

---



---

การได้รับการฝึกอบรมพัฒนา ท่านคิดว่าส่งผลต่อความก้าวหน้าในงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

---



---

## 6. โอกาสในการเจริญเติบโต

ท่านคิดว่าท่านสามารถที่จะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

---



---

เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานข้างต้น

(ลำดับ 1 คือมากที่สุด ลำดับที่ 6 คือน้อยที่สุด)

..... ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

..... ความสำเร็จของงาน

..... การได้รับการยอมรับนับถือ

..... ความรับผิดชอบ

..... ความก้าวหน้า

..... โอกาสในการเจริญเติบโต

ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

---



---

ปัจจัยค้ำจุนบำรุงรักษาจิตใจ

1. นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน

ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีนโยบายและการบริหารเป็นอย่างไร

---



---

การมอบหมายงานในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร และท่านพึงพอใจหรือไม่

---



---

หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ

---



---

2. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ท่านได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

---



---

ท่านคิดว่าความแตกต่างของ Generation ส่งผลต่อการทำงานในองค์กรหรือไม่ และหากส่งผลต่อการทำงานควรแก้ไขอย่างไร

---



---

ภายในหน่วยงานของท่านมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันได้แก่อะไรบ้าง

---



---

3. ความมั่นคงในงาน

ท่านคิดว่าในยุคสมัยปัจจุบันนี้ ความมั่นคงในการทำงานยังมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

---

---

ถ้าหากท่านมีโอกาสท่านจะไปหาประสบการณ์หรือทำงานที่บริษัทอื่นหรือไม่ เพราะอะไร

---

---

4. สวัสดิการ

ระหว่างเงินเดือนกับสวัสดิการ ท่านให้ความสำคัญกับอะไรมากกว่ากัน เพราะอะไร

---

---

ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในขณะนี้เหมาะสมกับลักษณะงาน ความรู้ และ ประสบการณ์ของท่านหรือไม่

---

---

5. สภาพการทำงาน

ท่านมีความคิดอย่างไรต่อการทำงานแบบ Work at Home อย่างไร

---

---

ท่านคิดว่าสิ่งอำนวยความสะดวกใดบ้าง 5 อย่าง ที่ส่งผลให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าใส่ใจเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน

---

---

6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว

ท่านเชื่อในคำว่า Work life balance หรือไม่ เพราะ

---

---

โปรดเรียงลำดับความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้ การงาน การเงิน สุขภาพ ครอบครัว ความรัก

---



---

**เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยค่าจุนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน**

จากปัจจัยค่าจุนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงานข้างต้น (ลำดับ 1 คือมากที่สุด ลำดับที่ 6 คือน้อยที่สุด)

- ..... นโยบายและบริหารของหน่วยงาน
- ..... ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
- ..... ความมั่นคงในงาน
- ..... สวัสดิการ
- ..... สภาพการทำงาน
- ..... ความเป็นอยู่ส่วนตัว

**ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยค่าจุนบำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน**

---



---

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะในการจูงใจให้พนักงานคุณภาพเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

---



---



---



---



---



---