

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ กรณีศึกษา บริษัทวิศวกรรมที่เป็นที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานคร*

A Sustainable Human Resource Management Model for Expert Engineers: A Case Study of Engineering Consulting Firms in Bangkok

¹วีรวัฒน์ ทัดทอง, ²สมบัติ กันบุตร, ³พุดิสสรค์ เครือคำ และ ⁴ภาวิณี อารีศรีสม

¹Werawat Tudthong, ²Sombat Kanbute, ³Phutthisan Kruekum and ⁴Pawinee Areesrisom



สาขาการจัดการและพัฒนาทรัพยากร คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Division of Resources Management and Development, Faculty of Agricultural Production,
Maejo University, Thailand.

²Corresponding Author's Email: sombatk@mju.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาปัญหาการลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ในบริษัทวิศวกรรมที่เป็นที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานคร และ 2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นายกสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย นายกสภาวิศวกรแห่งประเทศไทย นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาชั้นนำ วิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า 1. ปัญหาการลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ 1.1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 1.2) โครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพ 1.3) ภาระงานและการขาดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว 1.4) สภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร 1.5) ขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 1.6) ความมั่นคงในงาน 1.7) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ 1.8) ขาดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ และ 1.9) การสื่อสารภายในองค์กร และ 2. แนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษา คือ 2.1) สร้างระบบการพัฒนาบุคลากร 2.2) พัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2.3) ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ 2.4) พัฒนาทักษะการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ 2.5) สร้างเครือข่ายวิชาชีพและพัฒนาชื่อเสียง 2.6) สร้างระบบการจัดการความรู้ 2.7) พัฒนาทักษะด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม 2.8) สร้างระบบประเมินผล 2.9) สร้างความก้าวหน้าในอาชีพ 2.10) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและสวัสดิการ 2.11) บริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร 2.12) พัฒนาความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก 2.13) สร้างระบบการสื่อสารและการมีส่วนร่วมภายในองค์กร 2.14) พัฒนาระบบการจัดการประสิทธิภาพและผลิตภาพ 2.15) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล 2.16) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ 2.17) สร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์; วิศวกร; ความยั่งยืน; การจัดการ; การบริหารงานบุคคล

Abstract

This research article aimed to: 1) study the turnover problems of expert engineers in engineering consulting firms in Bangkok, and 2) examine guidelines for developing the sustainability of consulting engineers in engineering consulting firms in Bangkok. This study utilized a qualitative research methodology. The in-depth interviews were conducted with key informants, including the President of the Consulting Engineers Association of Thailand, the President of the Council of Engineers Thailand, the President of the Personnel Management Association of Thailand, and senior executives from leading engineering consulting firms. Data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that: 1) Turnover problems of expert engineers include 1.1) compensation and benefits; 1.2) promotion structures and career development; 1.3) workload and lack of work-life balance; 1.4) work environment and organizational culture; 1.5) lack of modern tools and technology; 1.6) job security; 1.7) role ambiguity; 1.8) lack of training and skill development; and 1.9) internal communication, and 2) Guidelines for developing the sustainability of consulting engineers consist of 2.1) establishing human resource development systems; 2.2) developing specialized expertise; 2.3) adapting to the digital era and new technologies; 2.4) developing management and leadership skills; 2.5) building professional networks and reputation; 2.6) creating knowledge management systems; 2.7) developing sustainability and social responsibility skills; 2.8) establishing evaluation systems; 2.9) creating career advancement; 2.10) improving the work environment and benefits; 2.11) managing human resource risks; 2.12) developing global market competitiveness; 2.13) building internal communication and participation systems; 2.14) developing efficiency and productivity management systems; 2.15) human resource management strategies; 2.16) enhancing quality of work life; and 2.17) fostering organizational commitment and loyalty.

Keywords: Human Resource; Engineers; Sustainability; Management; Human Resource Management

บทนำ

ในสภาวะปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้สนใจกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยหลายองค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดศักยภาพ ในการทำงานสูงสุด โดยที่จะต้องมีการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ความสัมพันธ์ต่อสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจของคนทำงานและมีผลต่อการสร้างความปลอดภัยทั้งต่อผู้ทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งที่เป็นรูปแบบของเงินตราและที่ไม่ใช่ในรูปแบบของเงินตรา ที่ได้สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรได้รับการทำงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพและการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานอีกด้วย การส่งเสริมชีวิตในการทำงานที่ดีเกิดประโยชน์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยเอื้อให้มีอัตราการคงอยู่ของพนักงาน (Retention Rate) ที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม มีองค์กรจำนวนมากที่ต้องประสบกับปัญหาและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนของ

พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ เพราะนอกจากองค์กรจะต้องสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญแล้วยังต้องใช้เวลาและงบประมาณในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอีกด้วย จากงานวิจัยของ Chambers et al. (2007) พบว่า เคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ เพื่อเป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย สามารถยืนหยัดอยู่ในโลกแห่งการแข่งขันได้ตลอดเวลานั้น มีอยู่ 5 ประการ ที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทควรจะต้องให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษ คือ 1) ต้องมีความเชื่อว่า คนเก่งเท่านั้นที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ 2) สร้างความรู้สึกรักว่า คนเก่งเหล่านั้นมีคุณค่าต่อองค์กร 3) พยายามปรับนโยบายการสรรหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โลกเปลี่ยน ธุรกิจเปลี่ยน ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน 4) ต้องคิดว่าการพัฒนาพนักงานคือหน้าที่หลักขององค์กร เพราะถ้าคนไม่มีคุณภาพ ไม่ทันโลก ไม่ทันความต้องการของลูกค้า บริษัทก็อยู่ไม่ได้ 5) ต้องพยายามแยกแยะให้ได้ว่า ใครคือคนเก่งและไม่เก่ง

ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประสบปัญหาบริษัทมีอัตราการลาออกและย้ายงานที่สูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตตลอดจนทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป จากการศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ต่อการตัดสินใจทำงานจนถึงเวลา เกษียณอายุในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตามยุคตามสมัย ในขณะที่ธุรกิจทั่วโลกก็เกิดการแข่งขันกันอย่างดุเดือดและพยายามหาทางรอดในทุกวิถีทาง หลายสิ่งหลายอย่างล้วนเป็นเหตุผลการทะลุมาสู่ปัญหานี้ด้วยกันทั้งสิ้น มีการศึกษาที่พบว่ารุ่นใหม่ในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโอกาสในการได้ทำงานที่มีความท้าทาย ได้ฝึกฝนและพัฒนาตัวเอง มีความพึงพอใจกับกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว ไม่ต้องมีลำดับขั้นที่มากเกินไป การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สังคมการทำงานที่ทุกคนกระตือรือร้นที่จะทำงาน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน รวมไปถึงผลตอบแทนที่สูงขึ้น (Tengnaritsiri, 2020) แต่ปัจจัยภายนอกนั้นก็ยังไม่สำคัญเท่าปัจจัยภายในหลายองค์กรอาจต้องหันมามองตัวเองว่าองค์กรเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการย้ายงานด้วยหรือเปล่า แล้วทำไมองค์กรไม่สามารถรักษาคคนเก่ง ๆ ให้ร่วมงานกับบริษัทไว้ได้ หรือองค์กรทุ่มเทพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างเต็มที่ แต่สุดท้ายก็ถูกบริษัทคู่แข่งที่เงินมากกว่าซื้อตัวไปในที่สุด อันที่จริงแล้วปัญหานั้นอาจจะไม่ได้อยู่ที่เรื่องตัวเงินเพียงอย่างเดียว อาจอยู่ที่เรื่องสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจัดการคน หรือแม้แต่ประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ต้องหันมามองตัวเองให้มากขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาเฉพาะตำแหน่งวิศวกร วิศวกรเป็นอาชีพที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับสายงานอุตสาหกรรมในทุกภาคส่วน วิศวกรมีเป็นหนึ่งในปัจจัยสำหรับการตัดสินใจลงทุนจากต่างชาติ เพราะวิศวกรนั้นมีความใกล้ชิดและดำเนินงานในเชิงลึกมากที่สุด การลาออกหรืออัตราการเปลี่ยนงานของวิศวกรจึงส่งผลทั้งด้านการลงทุนและการผลิตโดยตรง จากงานวิจัยของ Boonsiritomachai, Mewes, and Sud-on (2021) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา: ในกลุ่มพนักงานวิศวกรเจนเนอเรชั่น Y ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางลบโดยตรงต่อผลความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ได้แก่ โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน แต่เมื่อวิเคราะห์โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Partial mediation) จะพบว่าไม่มีผลเป็นตัวแปรส่งผ่านทางอ้อมระหว่างปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ และความตั้งใจในการลาออก

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ กรณีศึกษา บริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานคร เพื่อหาแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้นลงจะเกิดประโยชน์ในหลายด้าน ซึ่งจะทำให้บริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาต่าง ๆ นำข้อผลการศึกษาไป

ปรับใช้ในชีวิตของตนเองต่อไป องค์กรต่าง ๆ สามารถนำผลที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการวางแผน และกำหนด ทิศทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสมกับพนักงานของตน เพื่อรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้อยู่กับองค์กร และผลการศึกษาก็จะสามารถขยายผลไปถึงหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านแรงงาน เพื่อให้บรรยากาศการทำงานและการจ้างงานสามารถขับเคลื่อน ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาการลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ในบริษัทวิศวกรรมที่เป็นที่ปรึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา ในกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เน้นการศึกษาวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลในพื้นที่และข้อมูลจากเอกสาร และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในพื้นที่ทำการศึกษ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยซึ่งได้กำหนดไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ในการศึกษาด้านเนื้อหาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญในบริบทของบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม ในกรุงเทพมหานคร โดยได้ทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรวิชาชีพด้านเทคนิค การพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และแนวคิด การจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กร จากการศึกษาพบว่า แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ทฤษฎี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่อธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อผลงานของพนักงาน แนวคิดการบริหารงานบุคคล ที่คำนึงถึงแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีทุนมนุษย์ที่เน้นการลงทุนในความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร รวมถึงทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรที่อธิบายถึงปัจจัย ทางจิตวิทยาและองค์กรที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรม พบช่องว่างของงานวิจัย (research gap) ที่สำคัญคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์กรธุรกิจหรือภาคอุตสาหกรรมทั่วไป แต่ยังมีงานศึกษาที่มุ่ง เฉพาะกลุ่มวิศวกรผู้เชี่ยวชาญในองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางวิศวกรรมค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะ ในบริบทของประเทศไทยที่ลักษณะงานมีความเฉพาะทางสูง ต้องใช้ความรู้เชิงลึกและการประสานงาน ข้ามสาขา การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มนี้จึงต้องอาศัยแนวทางที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป อีกทั้ง ยังพบว่าแนวคิดเรื่อง ความยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญยังไม่ได้รับการศึกษา อย่างครอบคลุม ทั้งในด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น และการสร้างความผูกพัน ระยะยาวกับองค์กร ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีความจำเป็นในการเชื่อมโยงแนวคิดทางทฤษฎีเหล่านี้ เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและยั่งยืนสำหรับวิศวกรผู้เชี่ยวชาญใน บริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในกรุงเทพมหานครโดยเฉพาะ

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ 1. นายกสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทย 2. นายกสภาวิศวกรแห่งประเทศไทย 3. นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย 4. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาชั้นนำ 2 คน รวม 5 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัยครั้งนี้ถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมทั้งมิติของนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานจริงในองค์กร นายกสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทยได้รับการเลือกเนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมในระดับประเทศ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มและปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายอาชีพวิศวกรรมได้อย่างรอบด้าน ขณะที่นายกสภาวิศวกรแห่งประเทศไทยเป็นผู้แทนขององค์กรวิชาชีพที่ดูแลมาตรฐานคุณวุฒิ จรรยาบรรณ และการพัฒนาศักยภาพของวิศวกร สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการ ทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ และแนวทางสร้างความยั่งยืนของบุคลากรวิศวกรรมในระดับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้รับการคัดเลือกเพราะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถสะท้อนแนวทางการจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรวิชาชีพเฉพาะทางได้อย่างเป็นระบบ ส่วนผู้บริหารระดับสูงของบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาชั้นนำ 2 คน เป็นผู้มีประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการบุคลากรวิศวกรในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง สามารถให้ข้อมูลเชิงปฏิบัติที่สะท้อนถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้อย่างลึกซึ้ง

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

การตรวจสอบข้อมูล โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Miles and Huberman, 1994) ดังนี้ 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งต้องตรวจสอบจากแหล่งที่มา 3 แหล่ง คือ เวลา สถานที่ และบุคคล 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีทำการตรวจสอบว่า เมื่อข้อมูลที่ได้ค้นพบนั้น ตรงตามแนวคิดและทฤษฎีมากน้อยเพียงใด 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการศึกษาระหว่าง พฤศจิกายน 2567 - ตุลาคม 2568 การรวบรวมข้อมูลเริ่มจากการตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ นัดหมายการสัมภาษณ์ ทั้งตัวบุคคล เวลา สถานที่ ให้เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน ก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะกล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ รวมทั้งหัวข้อการท้าวถามโดยย่อเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจได้ตรงประเด็น ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเตรียมประเด็นคำถามต่าง ๆ แบบมีโครงสร้างไว้พร้อมแล้วเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้วิเคราะห์และทำความเข้าใจเพื่อให้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามความเป็นจริง หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปคำตอบที่ได้รับและสอบถามประเด็นที่ยังไม่ได้รับคำตอบ รวมถึงสอบถามประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มุ่งทำความเข้าใจความหมาย เนื้อหา และสาระสำคัญจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เริ่มจากการถอดเทปการสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วน จากนั้นอ่านทวนหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมของข้อมูล แล้วจึงทำการแยกชุดข้อมูล (coding) ตามประเด็นที่ปรากฏบ่อยหรือมีนัยสำคัญต่อประเด็นการวิจัย เช่น แนวทางการพัฒนาศักยภาพของวิศวกร การสร้างแรงจูงใจ การรักษามูลค่า และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ศึกษาด้านวิศวกรรม เมื่อได้ชุดข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่ข้อมูล (categorization) โดยเชื่อมโยงแนวคิดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน และตีความเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่ต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติจริง พร้อมตรวจสอบความถูกต้องของการตีความโดยเทียบกับเอกสารทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ปัญหาการลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ในบริษัทวิศวกรรมที่เป็นที่ศึกษาในกรุงเทพมหานคร

สาเหตุหลักของปัญหาการลาออก มีหลายปัจจัย ได้แก่

1. ปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ วิศวกรผู้เชี่ยวชาญหลายคนพบว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพ และผลงานที่สร้างให้กับองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดหรือกับบริษัทคู่แข่ง พวกเขาพบว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าความสามารถและคุณค่าที่ควรจะได้รับ สถานการณ์นี้ทำให้เกิดความไม่พอใจและนำไปสู่การตัดสินใจลาออกเพื่อหาโอกาสที่ดีกว่า ดังที่นายกสมาคมวิศวกรที่ศึกษาแห่งประเทศไทยกล่าวว่า “วิศวกรที่ศึกษาในบ้านเราหลายคนมีความสามารถสูง แต่ค่าตอบแทนกลับไม่สะท้อนความเชี่ยวชาญที่แท้จริงของเขา ทำให้คนเก่งๆ มักถูกดึงตัวไปอยู่กับบริษัทต่างชาติหรือภาคเอกชนขนาดใหญ่ที่ให้ค่าตอบแทนดีกว่า” สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารบริษัทวิศวกรรมที่ศึกษารายหนึ่งที่ระบุว่า “บางครั้งเราสู้ราคาตลาดไม่ได้ โดยเฉพาะกับบริษัทที่รับงานจากต่างประเทศ วิศวกรจึงมองหาความมั่นคงทางรายได้ที่มากกว่า”

2. โครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง วิศวกรผู้เชี่ยวชาญหลายคนรู้สึกว่ามีเส้นทางการเติบโตที่ชัดเจนหรือโอกาสในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้น บางบริษัทมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นลำดับขั้นแบบเก่า ทำให้การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับอาวุโสหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าความสามารถจริง สิ่งนี้สร้างความท้อแท้ให้กับวิศวกรที่มีความสามารถสูงแต่ไม่ได้รับการยอมรับหรือโอกาสที่สมควร ดังที่นายกสภาวิศวกรแห่งประเทศไทยได้กล่าวว่า “ปัญหาคือหลายบริษัทไม่มี career path ที่ชัดเจน วิศวกรทำงานมาหลายปีแต่ไม่รู้ว่าจะก้าวหน้าอย่างไร สุดท้ายก็หมดไฟและย้ายงาน” ส่วนผู้บริหารอีกท่านกล่าวเสริมว่า “การเติบโตในองค์กรควรขึ้นอยู่กับผลงานและความสามารถ ไม่ใช่อายุงานหรือความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะสิ่งเหล่านี้บั่นทอนแรงจูงใจของคนรุ่นใหม่”

3. ภาระงานที่หนักเกินไปและการขาดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ วิศวกรที่ศึกษามักต้องรับผิดชอบโครงการหลายโครงการพร้อมกัน ต้องทำงานนอกเวลาเป็นประจำ และเผชิญกับความกดดันจากลูกค้าและกำหนดเวลาที่ตึงตัว สถานการณ์นี้นำไปสู่ความเครียดเรื้อรัง เหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตโดยรวม เมื่อวิศวกรรู้สึกว่าไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือกิจกรรมส่วนตัว พวกเขาจึงพิจารณาหาทางเลือกอื่นที่ให้ความสมดุลในชีวิตมากกว่า ดังที่นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยให้ความเห็นว่า “งานวิศวกรที่ศึกษามีความกดดันสูง ต้องรับผิดชอบหลายโครงการพร้อมกัน ถ้าองค์กรไม่จัดการภาระงานให้เหมาะสม คนก็จะรู้สึกเหนื่อยล้าและไม่อยากอยู่ต่อ”

ขณะที่ผู้บริหารอีกท่านกล่าวว่า “เราพบว่าปัญหาการลาออกจำนวนมากมาจาก burnout วิศวกรเก่งๆ ต้องทำงานจนตึกเกือบทุกวัน ทำให้เขารู้สึกไม่มีเวลาให้ชีวิตส่วนตัวเลย”

4. สภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจลาออกเช่นกัน บางบริษัทมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นอำนาจนิยม ขาดการสื่อสารที่โปร่งใส หรือมีปัญหาด้านการบริหารจัดการทีมงาน วิศวกรผู้เชี่ยวชาญที่คุ้นเคยกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์อาจรู้สึกไม่พอใจกับวัฒนธรรมที่ล้าสมัยหรือเข้มงวดเกินไป ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานก็สามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการลาออกได้ ดังที่นายกสมาคมวิศวกรที่ปรึกษาแห่งประเทศไทยกล่าวว่า “องค์กรที่ยังมีลักษณะอำนาจนิยม ไม่เปิดโอกาสให้วิศวกรแสดงความคิดเห็นหรือคิดนอกกรอบ จะเสียคนเก่งไปอย่างรวดเร็ว เพราะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการยอมรับในศักยภาพของตนเอง”

5. การขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นปัญหาเพิ่มเติมที่วิศวกรหลายคนประสบ ในยุคดิจิทัลนี้ วิศวกรที่ปรึกษาต้องการเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่บางบริษัทยังคงใช้ระบบเก่าหรือไม่ยอมลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ สิ่งนี้ทำให้วิศวกรรู้สึกว่าการทำงานไม่มีความท้าทายหรือไม่ได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการก้าวทันยุคสมัย ดังที่นายกสภาวิศวกร กล่าวว่า “เทคโนโลยีคือหัวใจของงานวิศวกรรม ถ้าบริษัทไม่ยอมลงทุนในระบบใหม่ๆ คนทำงานจะรู้สึกว่าตัวเองล้าหลังและไม่สามารถพัฒนาทักษะได้ทันโลก”

6. ปัญหาด้านความมั่นคงในงาน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ไม่ควรมองข้าม บริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาหลายแห่งมีรายได้ที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับได้รับโครงการ เมื่อเศรษฐกิจมีความผันผวนหรือมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น บริษัทอาจต้องปรับลดจำนวนพนักงานหรือลดค่าใช้จ่าย วิศวกรที่รู้สึกไม่มั่นใจในเสถียรภาพของงานจึงอาจตัดสินใจย้ายไปหาโอกาสที่มั่นคงกว่า ดังที่ผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษาท่านหนึ่งกล่าวว่า “เมื่อโครงการลดลงหรือเศรษฐกิจชะลอ บริษัทที่ปรึกษามักต้องลดค่าใช้จ่ายและปลดพนักงานบางส่วน ทำให้วิศวกรรู้สึกไม่มั่นคงและมองหางานที่มีความต่อเนื่องมากกว่า”

7. ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ สามารถสร้างความไม่พอใจได้ บางครั้งวิศวกรถูกมอบหมายงานที่นอกเหนือจากความเชี่ยวชาญหรือต้องรับผิดชอบในหลายบทบาทพร้อมกัน โดยไม่ได้รับการปรับค่าตอบแทนหรือการยอมรับที่เหมาะสม สถานการณ์นี้นำไปสู่ความรู้สึกไม่เป็นธรรมและความต้องการที่จะหาที่ทำงานใหม่ที่มีบทบาทที่ชัดเจนกว่า ดังที่นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลฯ ระบุว่า “หลายองค์กรมอบหมายงานให้วิศวกรทำหลายอย่างเกินไป โดยไม่เพิ่มค่าตอบแทนหรือให้การยอมรับที่เหมาะสม ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและหมดแรงจูงใจ”

8. การขาดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เป็นปัญหาที่พบบ่อยในหลายองค์กร เทคโนโลยีและมาตรฐานในวงการวิศวกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิศวกรที่ไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือพัฒนาทักษะจะรู้สึกว่าตนเองตกยุคและไม่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ พวกเขาจึงมองหาโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในที่อื่น ดังที่นายกสภาวิศวกร กล่าวว่า “วิศวกรเป็นอาชีพที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา แต่บริษัทบางแห่งไม่สนับสนุนการอบรมหรือการต่อยอดความรู้ ทำให้คนรู้สึกว่าตัวเองหยุดนิ่งและไม่สามารถเติบโตได้”

9. ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร การขาดข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ การไม่ได้รับ feedback ที่สร้างสรรค์ หรือการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้วิศวกรรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือองค์กร ความรู้สึกแยกตัวนี้อาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออกในที่สุด ดังที่ผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษาท่านหนึ่งสะท้อนว่า “ปัญหาการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีถูกมองข้าม วิศวกรหลายคนไม่ได้รับข้อมูล

ที่เพียงพอหรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม และเลือกออกไปหาสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างนี้”

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางในการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานคร

แนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ ดังนี้

1. การพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาเริ่มต้นที่ การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแค่ทักษะทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมทักษะการสื่อสาร การนำเสนอ การจัดการโครงการ และทักษะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการเติบโตในสายอาชีพ วิศวกรรุ่นใหญ่ที่มีประสบการณ์ควรได้รับการพัฒนาให้เป็น Mentor ที่มีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับรุ่นใหม่ได้อย่างเป็นระบบ

2. การพัฒนาวิศวกรให้เป็น Subject Matter Expert ในสาขาต่าง ๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคม สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน พลังงานทดแทน เทคโนโลยีสมาร์ตซิตี้ หรือการจัดการความเสี่ยง เป็นแนวทางที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาความเชี่ยวชาญนี้ต้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3. วิศวกรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นการพัฒนาความเข้าใจในหลักการและแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังเทคโนโลยีเหล่านี้ วิศวกรต้องเข้าใจว่าเทคโนโลยีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างไร ลดข้อผิดพลาด ปรับปรุงคุณภาพของงาน และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าได้อย่างไร

4. วิศวกรที่มีศักยภาพควรได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารโครงการ นำทีมงาน สื่อสารกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะเหล่านี้ต้องเริ่มตั้งแต่ระดับวิศวกรรุ่นใหม่ โดยให้มีโอกาสได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

5. องค์กรควรมีนโยบายในการสนับสนุนให้วิศวกรได้รับการรับรองความเชี่ยวชาญจากองค์กรวิชาชีพระดับชาติและนานาชาติ

6. การจัดเก็บข้อมูลโครงการ บทเรียนที่ได้รับจากการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บและค้นหาข้อมูลจะช่วยให้ระบบนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการประชุมแบ่งปันประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

7. วิศวกรที่ปรึกษาจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการออกแบบที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ

8. การประเมินผลการทำงานและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา วิศวกรอย่างต่อเนื่อง ระบบนี้ควรมีการประเมินทั้งในด้านผลงาน ทักษะทางเทคนิค ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และศักยภาพในการพัฒนาในอนาคต การให้ข้อมูลป้อนกลับควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดปี

9. การสร้างเส้นทางที่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่รวมถึงการเป็น Technical Leader, Subject Matter Expert, Project Manager หรือ Business Development Professional จะช่วยให้วิศวกรมีตัวเลือกที่หลากหลายในการพัฒนาตัวเอง การสร้างโอกาสให้วิศวกรได้รับประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือการส่งไปทำงานในโครงการพิเศษ การสร้างระบบการเลื่อนตำแหน่งที่เป็น

ธรรมและโปร่งใส โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและสื่อสารให้ทุกคนทราบ จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองและลดปัญหาการครอบครองตำแหน่งหรือการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม

10. การลงทุนในการปรับปรุงสำนักงาน การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย การสร้างพื้นที่สำหรับการพักผ่อนและกิจกรรมร่วมกัน จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและมีประสิทธิภาพ การอนุญาตให้ทำงานจากที่บ้านในบางวัน การจัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น และการสนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid สิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในแต่ละช่วงวัย

11. การมีแผนในการรับมือกับสถานการณ์ที่วิศวกรคนสำคัญลาออก เกษียณอายุ หรือไม่สามารถทำงานได้ชั่วคราวจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างทีมงานที่มีความรู้และประสบการณ์ที่สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันได้

12. การพัฒนาวิศวกรให้มีความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมและมีมาตรฐานสากลจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ความเข้าใจในมาตรฐานสากลต่าง ๆ ที่ใช้ในอุตสาหกรรมวิศวกรรม

13. การสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะช่วยให้ข้อมูลสำคัญสามารถเข้าถึงพนักงานทุกระดับได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การสร้างกลไกให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญขององค์กร

14. การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น การวัดผลการดำเนินงานด้วย Key Performance Indicators ที่เหมาะสมและสามารถติดตามได้จริง

15. การบริหารงานบุคคลในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนจากแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการจ้างงานและการบริหารจัดการพื้นฐาน ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มองวิศวกรที่ปรึกษาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่าที่สุดขององค์กร

16. คุณภาพชีวิตในการทำงานของวิศวกรที่ปรึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคที่คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น

17. การสร้างความผูกพันเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคน และการปรับแต่งประสบการณ์การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นเอกลักษณ์เป็นรากฐานสำคัญของความผูกพัน ระบบการให้รางวัลรับชมมีความหลากหลายและเหมาะสมกับความสำเร็จในระดับต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานและอนาคตขององค์กรจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อทิศทางขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานครต้องการการมองภาพรวมที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาบุคคล การพัฒนาองค์กร และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่มีแนวทางเดียวที่เหมาะสมกับทุกองค์กร แต่หลักการและแนวคิดที่ได้นำเสนอไปแล้วนี้สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความพร้อมของแต่ละองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดคือการมีความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงในการลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง การวางแผนที่เป็นระบบและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรการเริ่มต้นอาจทำได้จากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร การระบุจุดแข็งและจุดที่ต้อง

พัฒนา การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ และการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความเป็นไปได้ และมีกรอบเวลาที่เหมาะสม การเริ่มต้นด้วยโครงการนำร่องในขอบเขตที่จำกัดและค่อยขยายผลเมื่อได้ผลที่น่าพอใจอาจจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับหลายองค์กร

ในท้ายที่สุด ความสำเร็จของการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษาขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานใหม่ การสร้างความเข้าใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการให้การสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยให้การพัฒนานี้ประสบความสำเร็จและสร้างประโยชน์ระยะยาวให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

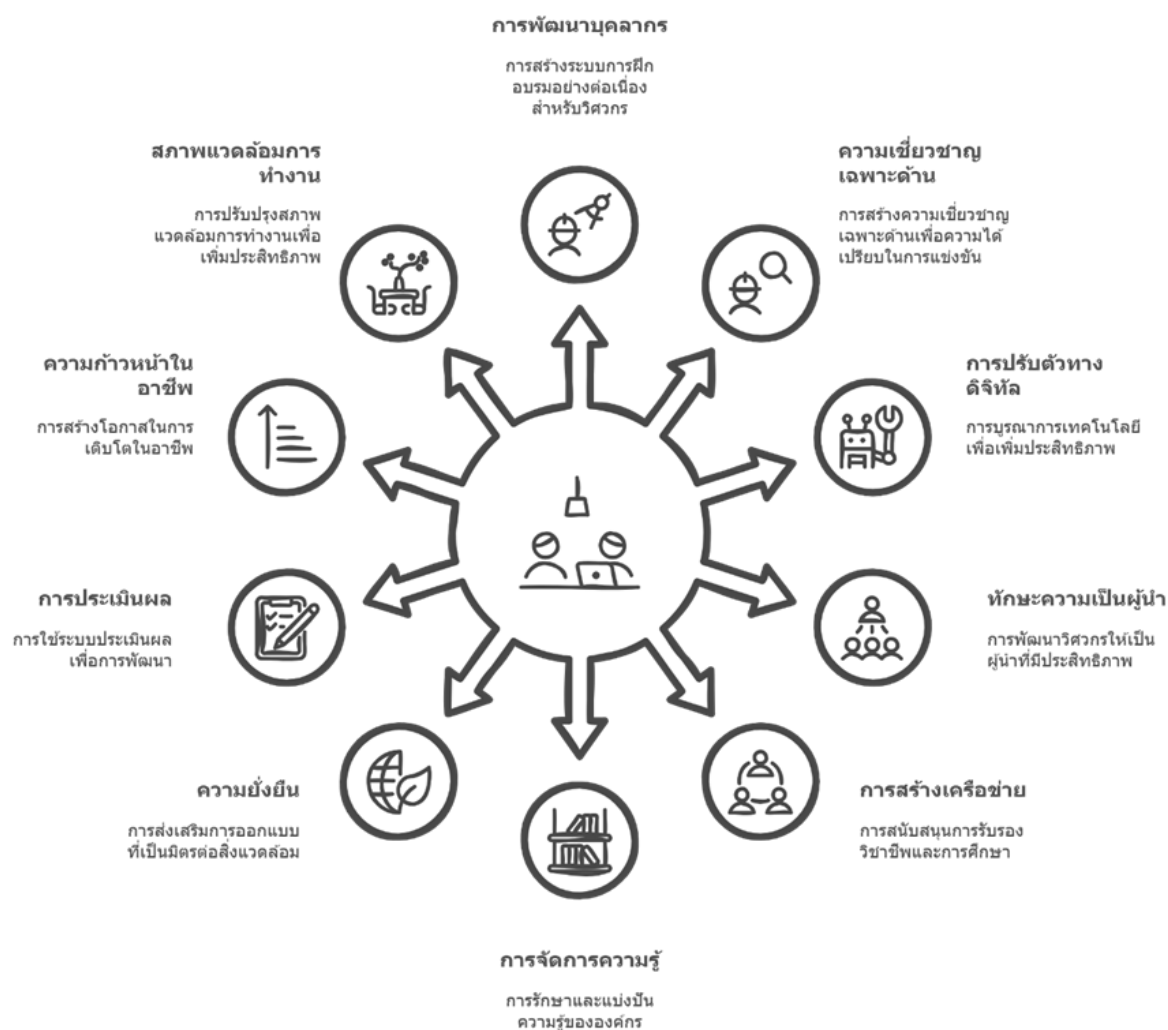


Figure 1: Guidelines for Sustainable Development of Consulting Engineers in Consulting Engineering Firms in Bangkok

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่า การลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญในบริษัทที่ปรึกษาเกิดจากปัจจัยหลายมิติที่สัมพันธ์กัน เช่น ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานและมูลค่าที่ส่งมอบ โครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่ชัดเจน ภาระงานสูงจนเกิดความไม่สมดุลชีวิตงาน-ชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมองค์กรที่ขาดการสื่อสารและการสนับสนุน รวมถึงการขาดเครื่องมือ/การฝึกอบรม ผลลัพธ์เหล่านี้สอดคล้องกับ

กรอบความคิดของ Herzberg ซึ่งแยกปัจจัยเป็น hygiene (เช่น เงินเดือน นโยบายองค์กร ความมั่นคง) และ motivators (เช่น โอกาสก้าวหน้า งานที่ท้าทาย) เมื่อ hygiene ไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พอใจและผลักดันบุคลากรออกจากองค์กร ขณะที่การขาดปัจจัยกระตุ้นจะลดแรงจูงใจในระยะยาว (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1959) นอกจากนี้ ทฤษฎี Job Demands–Resources (JD-R) อธิบายว่าภาระงาน (job demands) ที่สูงร่วมกับทรัพยากรในการทำงาน (เช่น เทคโนโลยี การฝึกอบรม การสนับสนุนจากองค์กร) ที่ไม่เพียงพอ นำไปสู่ความเหนื่อยล้าและการถอนตัว (disengagement) ที่เพิ่มโอกาสเกิดความตั้งใจจะลาออก (Demerouti et al., 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยด้านการสนับสนุนองค์กร (perceived organizational support) ของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) และงานวิจัยของ Lyons (1971) ยืนยันว่ายิ่งพนักงานรับรู้ว่าจะระบบสนับสนุนและบทบาทชัดเจนมากเท่าไร ความผูกพันและความพึงพอใจก็ยิ่งสูงขึ้นและความตั้งใจลาออกจะลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kanchana, and Jayathilaka (2023) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ในระดับเริ่มต้น หรือ เพิ่งเข้ามาทำงาน ในช่วงเวลานี้ พนักงานจะได้รับประสบการณ์การทำงานและกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้ ผู้นำควรจัดสรรเวลาในการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล และผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีผลเชิงบวกต่อการลาออกของพนักงาน ดังงานวิจัยของ Tymon, Stumpf, and Smith (2011) ได้ยืนยันเกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้เช่นกัน ในฐานะผู้จัดการ สิ่งสำคัญคือการพูดคุยกับพนักงานเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพ ความสนใจของพนักงาน และแผนธุรกิจของบริษัท พร้อมกับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ทางเทคนิค

ดังนั้น ผลการวิจัยจึงสมเหตุสมผลเมื่อพิจารณาว่า วิศวกรผู้เชี่ยวชาญต้องการทั้งค่าตอบแทนที่เป็นธรรมชาติ เส้นทางพัฒนาอาชีพ เครื่องมือที่ทันสมัย และการสนับสนุนเชิงระบบเพื่อรักษาความผูกพันกับองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อ 2 พบว่า แนวทางที่เสนอเพื่อสร้างความยั่งยืนของวิศวกรที่ปรึกษา เช่น ระบบพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุม เส้นทางอาชีพที่หลากหลาย การส่งเสริมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts) และการลงทุนในเทคโนโลยี สอดคล้องกับหลักการเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติที่พบว่า การเพิ่ม job resources (เช่น โอกาสเรียนรู้ ทรัพยากรการทำงาน การยอมรับจากองค์กร) สามารถบรรเทาผลกระทบของ job demands และลดความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (burnout) (Demerouti et al., 2001) ซึ่งนำไปสู่การลดความตั้งใจลาออกได้ นอกจากนี้ การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าที่ไม่จำกัดเฉพาะบันไดบริหาร (เช่น เส้นทาง Technical Lead, SME, Project Manager) สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจเชิงงาน (work enrichment) ที่ Herzberg et al. (1959) ชี้ว่าโอกาสเติบโตและการรับรู้คุณค่าของงานเป็นตัวกระตุ้นสำคัญ การกำหนดระบบประเมินผลงานที่โปร่งใสและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องช่วยสร้างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Sharif et al., 2021) และงานที่เหมาะสม ซึ่งงานวิจัยด้านการบริหารบุคลากรวิศวกรรมพบว่าแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มการรักษาพนักงานได้ในบริบทของบริษัทที่ปรึกษา ทั้งนี้ การลงทุนในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น (เช่น hybrid work) และระบบการจัดการความรู้จากโครงการ (knowledge management) ยังเสริมความมั่นคงทางอาชีพและการถ่ายทอดความรู้เมื่อบุคลากรสำคัญลาออกหรือเกษียณ

สรุป

ปัญหาการลาออกของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญในบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาในกรุงเทพมหานครเกิดจากหลายปัจจัยที่สัมพันธ์กัน โดยปัจจัยหลักคือค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ประสบการณ์ และคุณค่าที่วิศวกรสร้างให้กับองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งแล้วมักอยู่ในระดับต่ำ ทำให้เกิดความไม่พอใจและตัดสินใจย้ายงานเพื่อโอกาสที่ดีกว่า อีกทั้งโครงสร้างการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้มีความสามารถรู้สึกถูกจำกัดโอกาสและไม่เป็นธรรมชาติ นอกจากนี้ภาระงานที่หนักเกินไปและความไม่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวยังทำให้เกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้าน

สภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะอำนาจนิยม ขาดการสื่อสารที่โปร่งใส รวมถึงความขัดแย้งในที่ทำงานยังเป็นตัวเร่งให้วิศวกรเลือกที่จะลาออก การขาดเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยยังทำให้วิศวกรรู้สึกว่าการไม่สนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ ขณะเดียวกัน ความไม่มั่นคงในงานซึ่งขึ้นอยู่กับได้รับโครงการและสถานการณ์เศรษฐกิจทำให้พนักงานไม่มั่นใจในเสถียรภาพการทำงาน อีกทั้งบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน การมอบหมายงานเกินขอบเขตโดยไม่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ รวมถึงการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ล้วนสร้างความรู้สึกไม่เป็นธรรมและความไม่พึงพอใจ สุดท้ายการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึงและขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็มีผลต่อความรู้สึกแยกตัวและนำไปสู่การตัดสินใจลาออกในที่สุด

แนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของวิศวกรที่ศึกษาในบริษัทวิศวกรรมที่ศึกษาในกรุงเทพมหานครต้องอาศัยทั้งมิติทางยุทธศาสตร์และการปฏิบัติ โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่ครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค การจัดการโครงการ การสื่อสาร และการเป็นผู้นำ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาทของวิศวกรอาวุโสให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ถ่ายทอดประสบการณ์ให้รุ่นใหม่ การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น พลังงานทดแทน สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีเมืองอัจฉริยะ จะช่วยสร้างความมั่นคงทางวิชาชีพและเพิ่มคุณค่าต่อองค์กร ขณะเดียวกันการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการองค์ความรู้จากโครงการต่างๆ จะช่วยเสริมศักยภาพการทำงาน อีกทั้งการพัฒนาทักษะการบริหารโครงการและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ระดับวิศวกรรุ่นใหม่จะสร้างความมั่นใจและความผูกพันต่อองค์กร การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะการเป็นผู้บริหาร แต่รวมถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค หรือผู้จัดการโครงการ ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและสร้างระบบที่เป็นธรรม โปร่งใส การลงทุนในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทันสมัยและยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบ Hybrid และการสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดี จะทำให้วิศวกรรู้สึกพึงพอใจและต้องการอยู่กับองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้องค์กรควรมีการรับรองวิชาชีพระดับสากล การพัฒนาทักษะด้านภาษา การจัดช่องทางสื่อสารที่เปิดกว้าง และการใช้ระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน สุดท้ายการมองวิศวกรที่ศึกษาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรถือเป็นรากฐานที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 บริษัทวิศวกรรมที่ศึกษาควรจัดทำระบบประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานประจำปี โดยเน้นในประเด็นสุขอนามัย ความปลอดภัย และความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตของวิศวกร ซึ่งจะช่วยลดการลาออกและเพิ่มความต่อเนื่องในการทำงาน

1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทควรวางระบบให้พนักงานสามารถมีทางเลือกในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบทำงานจากที่บ้าน การทำงานแบบยืดหยุ่น หรือการเปลี่ยนบทบาทในสายงานภายในองค์กร เพื่อลดความตึงเครียด และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานระยะยาว

1.3 ฝ่ายบริหารของบริษัทควรส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและวิศวกรระดับปฏิบัติการ โดยจัดการประชุมสม่ำเสมอในลักษณะเวิร์กช็อป หรือประชุมภายใน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะเสริมสร้างความภักดีและความศรัทธาต่อองค์กร

1.4 หัวหน้างานหรือผู้จัดการทีมควรให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาและการส่งเสริมศักยภาพรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้วิศวกรผู้เชี่ยวชาญเห็นแนวทางการเติบโตในสายอาชีพของตนชัดเจนและยั่งยืน

1.5 คณะผู้บริหารของบริษัทควรกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดแรงงาน และการแข่งขัน โดยเน้นการวางแผนระยะยาวที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรหลักขององค์กรไว้ได้ในระยะยาว และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 การศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในระดับหัวหน้างานต่อความยั่งยืนของวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยนี้ช่วยพัฒนาแนวทางการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรวิศวกรรมในประเทศไทย

2.2 การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและความยั่งยืนของบุคลากรในสายงานวิศวกรรม การวิจัยในเรื่องนี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าควรสร้างวัฒนธรรมแบบใด เพื่อส่งเสริมความมั่นคงและการรักษาคนเก่งในสายงานวิศวกรรม

References

- Boonsiritomachai, W., Mewes, K., & Sud-on, P. (2021). Factors Impacting Employees' Work Performance and Turnover Intention: A Case Study of Generation Y Engineer Employees in Bangkok. *Journal of Business Administration and Accountancy*, 6(2), 1–18.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (2007). *The War of Talent*. Retrieved April 4, 2025, from <https://www.scribd.com/doc/282965776/The-War-for-Talent>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: Wiley.
- Kanchana, L., & Jayathilaka, R. (2023). Factors Impacting Employee Turnover Intentions among Professionals in Sri Lankan Startups. *PLoS ONE*, 18(2), 1–20.
- Lyons, T. F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99–110.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sharif, P. S., Bolt, E. E. T., Ahadzadeh, A. S., Turner, J. J., & Nia, H. S. (2021). Organisational Support and Turnover Intentions: A Moderated Mediation Approach. *Nursing Open*, 8(6), 3606–3615.

- Tengnaritsiri, A. (2020). *Changes in the New Generation of Employees (Generation Y) Towards the Work of the Retirement Work Section in Government Organizations: A Study of the Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT), Nonthaburi Headquarters*. (Master's Thesis). Mahidol University. Nakhon Pathom.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Smith, R. R. (2011). Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. *Career Development International*, 16(3), 293–312.