

ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ :
กรณีศึกษานุเคราะห์สายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2566

ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ :

กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ชารินทร์ เกษร

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พันัญทรัพย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พันัญทรัพย์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกริช เปาอินทร์)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์

ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาใน
กำกับของรัฐ : กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ชื่อผู้เขียน

นายชารินทร์ เกษร

ชื่อปริญญา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา

2566

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน ในอดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่ ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานในการศึกษา ด้วยการเก็บแบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุน ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถาบันฯ ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าเลขานุการคณะ และบุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติการ ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่า รูปแบบและวิธีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต มีรูปแบบการทำงานใหม่เกิดขึ้น และคาดการณ์ว่าจะเป็นผลดีเมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อจากนี้ไปเรื่อย ๆ ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เรียนรู้ พัฒนา เพิ่มทักษะให้กับตนเอง เพื่อรองรับต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น สิ่งสำคัญที่บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องพัฒนา คือ ความคิด ทักษะการเปิดใจยอมรับ ทักษะที่เป็น (Soft Skills) การใช้เทคโนโลยีแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ดิจิทัลมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Transformation)

สำหรับการทดสอบทางสถิติ พบว่า ความแตกต่างทางเพศของบุคลากรสายสนับสนุน ไม่มีผลต่อความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคล ที่ประกอบด้วย การศึกษา และตำแหน่งงาน ปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์กร และปัจจัยภายนอก มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยจากการศึกษาเชิงลึกทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงาน ปัจจัยแรงจูงใจที่เป็นค่าตอบแทน

หรือสวัสดิการต่าง ๆ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ นโยบายการบริหารงานของทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์การ คุณสมบัติความพร้อมของบุคคล ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยจากครอบครัว และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีงาน มีรายได้ที่มั่นคง

นอกจากนี้การตั้งเป้าหมายอาชีพ พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง ความรักหรือชื่นชอบในงาน นโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนขององค์การ รวมถึงปัจจัยภายนอก ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่ว่า สถาบันฯ ควรให้ความสำคัญพร้อมการสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในด้านกำลังพลของสถาบันฯ ส่วนการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนหรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้น่าสนใจ ดึงดูดบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันฯ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการปรับแผนและนโยบายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทั้งบุคลากรสายสนับสนุนและสถาบันฯ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเต็มที่ทุกฝ่ายรับได้

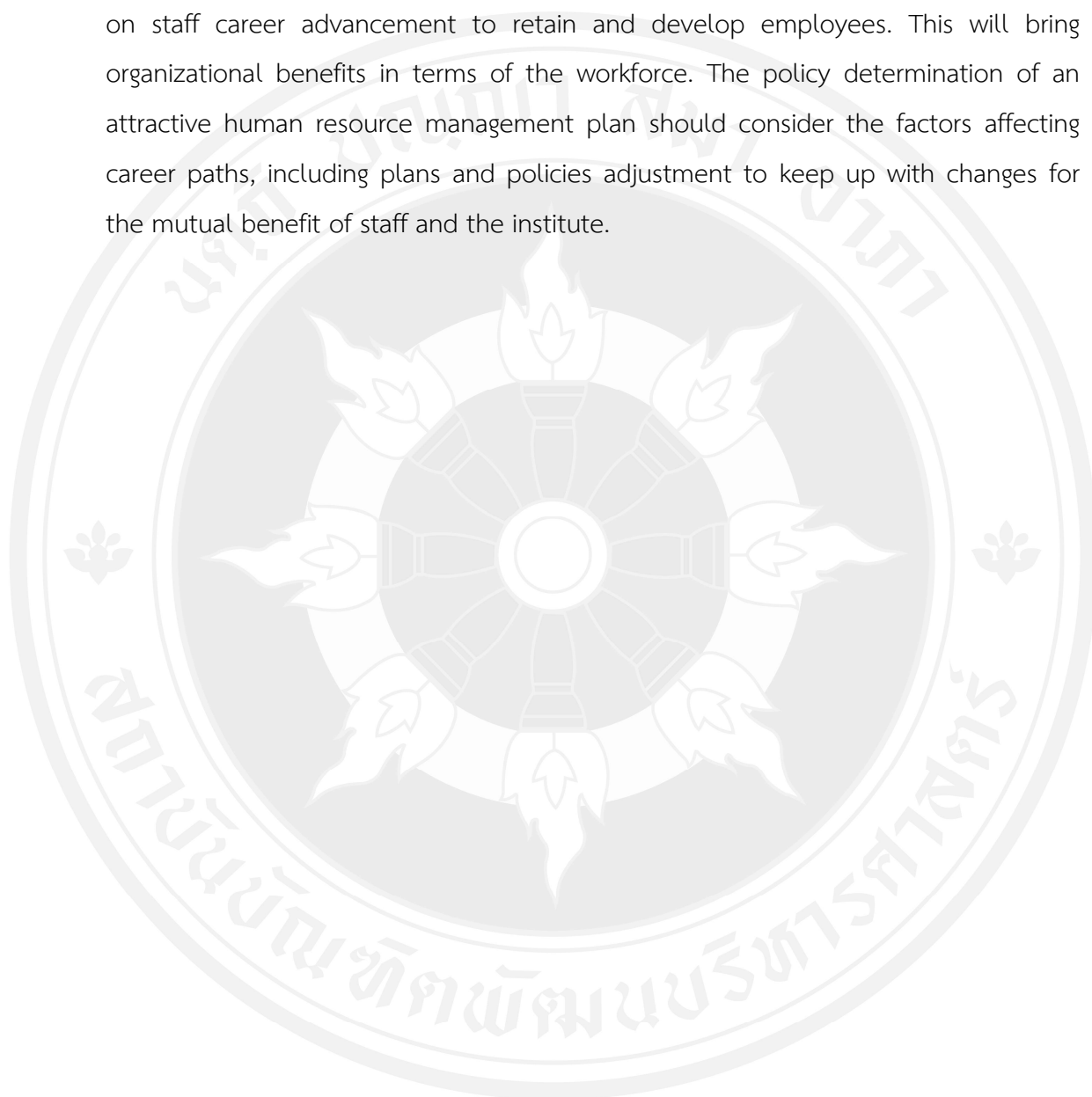
ABSTRACT

Title of Thesis	The Career Paths of Supporting Staff in Autonomous University : Case Study of Supporting Staff in The National Institute of Development Administration
Author	Mr. Charin Kesorn
Degree	Master of Public Administration
Year	2023

This study aimed to study patterns and management methods of the development of supporting staff career paths in the past, present, and the new normal era; to study factors affecting the success of career paths; and to study correlation of factors affecting the success of career paths with patterns and management methods of the development of supporting staff career paths of the National Institute of Development Administration. This research used mixed methods whereby researcher collected questionnaires data from supporting staff together with in-depth interviews from the institute's administrators, office director, head department, head of the faculty secretary, and operating staff. The results found that, there were new patterns and management methods of the development of supporting staff career paths. This will be good when it was used to future develop the supporting staff career paths. Therefore, the staff should improve their skills to support their work in a new way with being used more technology. The skills consist of mindset, attitude, open-mindedness skills, soft skills, and digital transformation.

The personal factors (i.e., education, job positions, career paths design methods, promotional factors, organizational factors, and external factors) had a positive correlation to career paths at a .01 significance level. The study results from in-depth interviews found that, there were positive factors that correlated to career paths: work attitude, compensation or welfare incentives, skills. personal knowledge and competence, administrator policy, corporate culture, availability of person, work experience, family factors, and un-controlled external factors.

In addition, there were positive factors that correlated to career paths at a .05 significance level: setting career goals, behavior and personality, desire for self-improvement, passion for work, organizational policy and human resource development plan, and external factors. Suggestion, the institute should concentrate on staff career advancement to retain and develop employees. This will bring organizational benefits in terms of the workforce. The policy determination of an attractive human resource management plan should consider the factors affecting career paths, including plans and policies adjustment to keep up with changes for the mutual benefit of staff and the institute.



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้ศึกษาได้พบกับผู้มีคุณประการหลายท่าน ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พันิชทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่สละเวลาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้การศึกษาสัมบูรณ์ที่สุดด้วยความเมตตาเอาใจใส่ ให้กำลังใจ และคำสอนอย่างหวังดีมาโดยตลอดจนการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้ดูแลให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่กลุ่มงานกิจการนักศึกษาทุกท่านสำหรับความเมตตาในการช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้วยความรักอย่างอบอุ่น ขอขอบพระคุณกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษานี้ ที่สละเวลาให้การช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลเพื่อการศึกษา ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณโอกาสที่มาพร้อมการสนับสนุน บวกกำลังใจสำคัญจากครอบครัว และคณาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ขอขอบคุณเพื่อนร่วมห้องที่แสนดีสำหรับการช่วยเหลือทุกอย่างด้วยความห่วงใยที่มีให้กันมาโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่ล้วนเป็นกำลังใจอยู่เคียงข้างด้วยความปรารถนาดี และขอบคุณตัวเองที่อดทนต่อสู้เพื่อความฝันโดยไม่ละทิ้งความพยายามแม้จะต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ขอบขอบคุณและใจที่แข็งแกร่งขึ้นในทุกช่วงเวลาเมื่อยลย้อนแอ จนนกข้ามผ่านช่วงเวลาเหล่านั้นมาได้

ท้ายที่สุดนี้ คุณประโยชน์อันจะพึงเกิดขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่คณาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้เพิ่มพูนให้ความรู้ตลอดมา และขอมอบความสำเร็จทั้งหมดจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แด่ผู้มีคุณประการทุกท่าน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานฉบับนี้จะเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ได้เข้ามาศึกษาต่อไป

ชารินทร์ เกษร
กันยายน 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ค
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการศึกษา	1
1.2 คำถามการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	9
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	10
1.6 นิยามเชิงปฏิบัติการ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดและทฤษฎีความก้าวหน้าในอาชีพ	14
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ PESTEL	35
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความปกติใหม่ในการทำงาน.....	39
2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	44
2.6 ความสัมพันธ์ของรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	47
2.7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	53

2.8 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์การที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ.....	62
2.9 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ.....	72
2.10 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	74
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	76
3.1 วิธีการศึกษา.....	76
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
3.3 ตัวแปรและข้อมูลในการศึกษา.....	79
3.4 สมมติฐานการวิจัย.....	80
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	81
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	84
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	85
4.1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ.....	86
4.2 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	130
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	161
5.1 สรุปผลการศึกษา (เชิงปริมาณ).....	161
5.2 สรุปผลการวิจัย (เชิงคุณภาพ).....	172
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	189
5.4 ข้อเสนอแนะทางการวิจัย.....	196
บรรณานุกรม.....	200
ภาคผนวก.....	212
ภาคผนวก ก การตรวจสอบค่าความเหมาะสมของเครื่องมือ (Item Objective Congruence: IOC).....	213

ภาคผนวก ข ใบรับรองโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณารับรอง คณะกรรมการจริยธรรมการ วิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.....	239
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	242
ประวัติผู้เขียน.....	252



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลจำนวนผู้เกษียณอายุของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	5
ตารางที่ 1.2 ข้อมูลจำนวนผู้ลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	7
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ	77
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	87
ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการ ออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านเป้าหมายอาชีพ	89
ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการ ออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการวางแผนอาชีพ	90
ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการ ออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ	91
ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน	92
ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน	93
ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ	94
ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	95
ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า ด้านความรักและชื่นชอบในการทำงาน	96

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านนโยบาย.....	97
ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านโครงสร้างตำแหน่ง.....	98
ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านแผนพัฒนาบุคลากร.....	99
ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน.....	100
ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านค่านิยมร่วม.....	101
ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภายนอก.....	102
ตารางที่ 4.16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน.....	104
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้า ในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน.....	105
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน.....	106
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็น เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ.....	106
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน.....	107
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ.....	107
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน.....	108

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความ คิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ	109
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสาย สนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	109
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน กับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ.....	110
ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่วนบุคคล	111
ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์.....	112
ตารางที่ 4.28 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านรูปแบบการ ออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	113
ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านรูปแบบการ ออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์	113
ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้า.....	114
ตารางที่ 4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่งเสริม ความก้าวหน้าที่มีความสัมพันธ์.....	115
ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยองค์การ	116
ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยองค์การที่ มีความสัมพันธ์	117
ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยภายนอก	118
ตารางที่ 4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยภายนอกที่ มีความสัมพันธ์	118
ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้น.....	119

ตารางที่ 4.37 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์	120
ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	121
ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	122
ตารางที่ 4.40 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยองค์การ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	123
ตารางที่ 4.41 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	124
ตารางที่ 4.42 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรต้น ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	125
ตารางที่ 4.43 ค่า Bartlett's Test of Sphericity ของบุคลากรสายสนับสนุน	126
ตารางที่ 4.44 ผลรวมเบื้องต้นของปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis)	127
ตารางที่ 4.45 แสดงค่าสถิติแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยปัจจัยที่ใช้สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	127
ตารางที่ 4.46 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 1	128
ตารางที่ 4.47 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 2	129
ตารางที่ 4.48 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 3	129
ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำแนกตามอายุ เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน	130
ตารางที่ 5.1 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา	168

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการศึกษา	75
ภาพที่ 5.1 ปัจจัยรายชื่อ (LEO Factors)	171
ภาพที่ 5.2 การเปรียบเทียบประเด็นความก้าวหน้าในแต่ละช่วง	183
ภาพที่ 5.3 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	185
ภาพที่ 5.4 ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรต้องการก้าวหน้าในอาชีพและผลที่จะเกิดขึ้น	186
ภาพที่ 5.5 ผลการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	188
ภาพที่ 5.6 กระบวนการดำเนินการร่างนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ	198

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาการศึกษา

เนื่องจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงาน ทำให้ความคาดหวังและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ในอดีตเมื่อบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานแล้วมักจะคาดหวังความสัมพันธ์กับหน่วยงานในระยะยาว คือ การได้รับการช่วยเหลือด้านการพัฒนาตนเองจากหน่วยงาน เพื่อให้เจริญเติบโตทั้งทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและค่าตอบแทนไปพร้อมกับการที่หน่วยงานมีการเจริญเติบโต หรือกล่าวได้ว่าบุคลากรมีความคาดหวังความมั่นคงในงาน พร้อมกับการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีการเติบโตทางอาชีพในแนวดิ่ง หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยแลกกับความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คือการไม่เปลี่ยนงานหรือการลาออกจากหน่วยงาน ดังนั้น บุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (Noe, 2005) แต่เมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงดังเช่นปัจจุบัน ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถรับประกันว่าหน่วยงานจะสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรได้ เนื่องจากหน่วยงานอาจต้องมีการปรับโครงสร้างหรือรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการแข่งขัน ดังนั้น ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเองมีทักษะ ความสามารถที่ทันสมัยอยู่ตลอดจึงเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของบุคลากรเอง ไม่ใช่ภาระของหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต ทำให้บุคลากรมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560)

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้น ส่งผลให้บุคลากรมีมุมมองด้านความก้าวหน้าในอาชีพที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและบุคลากรเอง และต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (DeSimone, Werner & Harris, 2002; Johnston, 2001; Noe, 2005)

เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในทุกกระบวนการ ในงานด้านการพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของทักษะในการทำงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการบริหาร ทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น ในปัจจุบันหลายหน่วยงานต่างส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รวมถึงทักษะทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรก้าวทันโลก และสามารถพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพื่อต่อยอดการทำงาน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพที่ไม่เฉพาะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรในระยะยาวได้ การพัฒนาในรูปแบบ (Workshop) หรือคลาสเรียนที่หน่วยงานเพื่อให้บุคลากรเข้าร่วม และการเรียนระบบ (Online Learning) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความชอบและเวลาที่ตนเองสะดวก จึงเป็นตัวเลือกสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล (HRNOTE, 2563)

ความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เนื่องจากการดำเนินการที่มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่หยุดชะงัก นอกจากนั้นยังถือเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากร เพราะช่วยให้บุคลากรมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละบุคคล ส่งผลถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ลดอัตราการลาออกจากงาน อย่างไรก็ตามยังมีความท้าทายของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การปฏิวัติทางอินเทอร์เน็ต การเพิ่มขึ้นของทักษะในการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหรือการทำงานในลักษณะใหม่ การเรียนรู้การพัฒนาแบบออนไลน์ ความหลากหลายของบุคลากร ความท้าทายจากหน่วยงาน ความจำเป็นที่ต้องการความได้เปรียบจากการแข่งขัน การลดขนาดหรือปรับโครงสร้างของหน่วยงาน วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ ความท้าทายในเรื่องของบุคลากร การทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างบุคลากร หน่วยงาน และลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการสร้างผลงาน ความไม่มั่นคงในงาน ดังนั้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนมีความมุ่งหวัง เพราะความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง ตำแหน่ง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งบุคลากรและหน่วยงาน (สุวิมล พิมลศิริ, 2555)

อีกทั้งวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ได้สร้างเหตุการณ์ต่อเนื่องต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรงกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้ก่อให้เกิด (New Normal) ในการทำงาน หรือความปกติใหม่ในการทำงาน สถาบันฯ มีการปรับตัว โดยให้บุคลากรทำงานแบบ (Work From Home) ทำให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากกว่าเดิม โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันสำหรับการประชุมงานทางไกล บุคลากรที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ในสถานการณ์การทำงานดังกล่าวให้ตนเองประสบความสำเร็จในงานที่ทำ อันจะเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์ (Jobsdb, 2563) เพื่อที่จะสนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่ของสถาบันฯ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 พบว่าอัตราการว่างงานและการสูญเสียงานระยะสั้นเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้บุคลากรกลับมาให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนากำลังแรงงานในอนาคต เน้นการพัฒนาทักษะอย่างครอบคลุม โดยสร้างแรงงานทักษะสูงที่ต้องปลูกฝังการศึกษาตั้งแต่ต้น แรงงานวัยทำงานต้องปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นโอกาสสำคัญที่จะยกระดับศักยภาพแรงงานให้เป็นการกำลังขับเคลื่อนหลักของประเทศได้ (ฐิตา เกกานนท์, 2563)

การดำเนินการปฏิบัติงานในรูปแบบ (Work From Home) เป็นการอยู่ในบ้าน พร้อมทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในที่อยู่พักอาศัยของตนเอง มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือบริการที่เพิ่มความสะดวกสบายในการทำงาน เช่น การประชุม สัมมนา ผ่าน zoom และ Application ต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน แสวงหาการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว ส่วนรูปแบบการจัดการเรียน (Online Learning/Entertainment) เป็นการศึกษาอยู่บ้าน เน้นการพัฒนาและการค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งสามารถเลือกเรียนในช่วงเวลาที่สะดวกได้ตามต้องการ สามารถย้อนกลับเพื่อทบทวนเนื้อหาและทำความเข้าใจใหม่ได้ ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จึงมีความมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามสมรรถนะบุคลากร (Competency) ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) สถาบันฯ ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ 3 แนวทาง ได้แก่ พัฒนาด้วยการฝึกอบรม (By Training) พัฒนาด้วยการปฏิบัติในงาน (By Doing) การพัฒนาด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (By Sharing) นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังจัดให้มีมาตรการอื่น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนสามารถขอรับการสนับสนุนเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท (สำหรับปริญญาโทภายในสถาบันฯ)

บุคลากรจะได้รับการยกเว้นค่าหน่วยกิตทั้งหมด) และเงินสนับสนุนการพัฒนาตนเองทักษะภาษาอังกฤษ โดยสถาบันฯ มีเงินสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลคะแนน TOEIC ตามเกณฑ์ที่สถาบันฯ กำหนด (กองบริหารทรัพยากรบุคคล, 2560)

ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงของสถาบันฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสถาบันฯ สู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ที่ชัดเจน มีระบบส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการกำหนดสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน แต่เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าทางวิชาการ ทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้ และฝึกอบรมเพิ่มเติมตลอดเวลา เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดการแข่งขันของหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานทำให้สถาบันฯ ต้องกระตุ้นหรือรื้อฟื้นและปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ (กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร, 2560)

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนที่จะมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ ดังนั้นการที่สถาบันฯ สร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้รับทราบจะเป็นการดึงดูดบุคลากรสายสนับสนุนใหม่และรักษาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ให้มีความสัมพันธ์ที่จะร่วมงานกับสถาบันฯ ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาการลาออกเพื่อเปลี่ยนงาน (Tada Ratchagit, 2564) เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากรหรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงานของสถาบันฯ ซึ่งสถาบันฯ บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน และกำหนดแนวทางการพัฒนา รวมไปถึงการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และให้บุคลากรสายสนับสนุนมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง โดยสถาบันฯ ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการสนับสนุน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรของสถาบันฯ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ พร้อมคำอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งทางวิชาการ การขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของสายสนับสนุน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการก้าวหน้าในอาชีพอย่างใกล้ชิด (กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ, 2560)

ส่วนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันฯ ได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อวัดการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความสำเร็จเหล่านั้นส่วนใหญ่เกิดจากความมุ่งมั่น ทุ่มเทพปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ทุกระดับ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น สถาบันฯ ได้ทราบสถานะในการปฏิบัติงานในภาพรวม ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงทักษะความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงช่องว่างความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกว่าการนำผลการประเมินใช้พิจารณาเลื่อนเงินเดือน และยังรวมถึงการนำผลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้วย

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลจำนวนผู้เกษียณอายุของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปีงบประมาณ	ข้าราชการ	พนักงานสถาบัน	รวม
2564		6	6
2565	1	8	9
2566		13	13
2567	1	2	3
2568	1	8	9
รวม	3	37	40

ข้อมูล ณ วันที่ 30 สิงหาคม 2564 แหล่งที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล (2564)

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะมีผู้เกษียณอายุระหว่างปีงบประมาณ 2564 – 2568 จำนวน 40 คน ทำให้เห็นได้ว่าบุคลากรสายสนับสนุน เป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งการที่สถาบันฯ จะพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้สามารถทดแทนตำแหน่งที่เกษียณในอนาคตนั้น ต้องอาศัยเวลา และต้องพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นถัดไปต่อเนื่องอย่างเป็นระบบให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในสาขาที่ต้องการ เพื่อให้ได้บุคลากรสายสนับสนุนที่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถตามสมรรถนะบุคลากร (Competencies) อย่างมืออาชีพ (Profession) ตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพสากล และเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสายสนับสนุน เพื่อความพร้อมรองรับความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งที่ขาดหายไปในอนาคต (Succession Plan)

ดังนั้นการที่สถาบันฯ ได้ทำการสำรวจอัตรากำลังพลในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนสถาบันฯ ไปยังเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเติบโตของตำแหน่งงานที่จะก้าวขึ้นไป นำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็น การดำเนินการ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังแรงงานภายใน (Internal Labor Force) ได้อย่างสูงสุด ก่อนที่จะไปมองหากำลังแรงงานภายนอกหรือจากตลาดแรงงาน (External Labor Market) (Noe, et al., 2007) เป็นการลดภาระงานของสถาบันฯ และเป็นการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ในโลกธุรกิจนั้นการลดขนาดหน่วยงานและการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อทัศนคติในเรื่องอาชีพของบุคลากร จากการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 1,000 คนในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเพียงร้อยละ 56 ที่คิดว่า ความก้าวหน้าในอาชีพในระยะยาวนั้นจะขึ้นอยู่กับการทำงานกับหน่วยงานใดที่ หนึ่งเป็นระยะเวลาที่ยาวนานบุคลากรหนุ่มสาวโดยเฉพาะที่เพิ่งจบมหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าการย้าย งานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ Gutteridge, Leibowitz and Shore, 1993 (อ้างถึงใน อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557)

ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ จะเป็นการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อ การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปกับความก้าวหน้า ในอาชีพ ว่าเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ทั้งต่อ หน่วยงานและบุคลากร และต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหน่วยงานกับบุคลากร (DeSimone, Werner & Harris, 2002; Johnston, 2001; Noe, 2005) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าความก้าวหน้าใน อาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนจะเป็นไปในทิศทางใด จะมีความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้ที่ดำรง ตำแหน่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร อีกทั้งยังเป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ที่สถาบันฯ ได้มีการประเมินบุคลากรที่มีอยู่ภายในสถาบันฯ ว่ามีตำแหน่งใดที่จะว่างลงในช่วงใด ใครมี ศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง หรือขึ้นมาดำรงตำแหน่ง บริหารระดับสูง ถือว่าเป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งที่เป็นการระบุบุคคลที่สมควรได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง โดยจัดการวางแผนการพัฒนาบุคคลดังกล่าว เพื่อป้องกันไม่ให้สถาบันฯ ขาดบุคลากร และ ป้องกันเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนทั้ง ๆ ที่บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดความพร้อม ซึ่งจะส่งผลต่อสถาบันฯ ในเรื่องของความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลจำนวนผู้ลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ปีงบประมาณ	ข้าราชการ	พนักงานสถาบัน	รวม
2560	3	7	10
2561	4	6	10
2562	3	8	12
2563	2	9	11
2564	1	8	9
2565	-	-	-
รวม	13	38	51

ข้อมูล ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2563 แหล่งที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล (2563)

จากข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เนื่องจากสาเหตุหลายปัจจัย เช่น ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายไม่เป็นตามความคาดหวัง ความรับผิดชอบในงานไม่ตรงตามความสามารถที่มีหรือไม่ได้ใช้ความรู้ที่เรียนมาในการทำงาน การขาดคุณค่าหรือการยอมรับจากสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ความเครียดจากปริมาณงานที่มากเกินไปจนทำให้ไม่มีความสุขระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้รับโอกาสที่มีความก้าวหน้ามากกว่างานเดิมที่เป็นอยู่ เป็นต้น ส่งผลให้สถาบันฯ ต้องพัฒนาระบบงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการสรรหาว่าจ้างด้านการบริหารและพัฒนาอาชีพ ซึ่งคาดว่าจะสามารถช่วยในเรื่องของโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน ที่นับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะช่วยดูแลให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีความสุขในชีวิตการทำงาน ประกอบกับข้อมูลของจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่จะมีการเกษียณอายุในช่วงที่ผ่านมา และในช่วง 4 ของแผนพัฒนาบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันฯ มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยตามหลักทฤษฎีของ Nadler and Wiggs (1989) การพัฒนาจะมีความสำคัญในการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และดึงดูดให้บุคลากรอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับหน่วยงาน รวมถึงการการสร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรได้เห็นจะช่วยดึงดูด และรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงาน

ดังนั้น จากความสำคัญของประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ได้ก้าวสู่การดำเนินงานในยุคดิจิทัล ที่รูปแบบการดำเนินงานได้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงการเผชิญกับความท้าทายในการทำงานแบบความปกติใหม่ (New Normal) เป็นเรื่องที่สถาบันฯ กำลังให้ความสำคัญ เพราะจะช่วยดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนกลับมาใส่ใจการทำงาน มีแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง และสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนกับสถาบันฯ ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจในการที่จะศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จากกรณีศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เกี่ยวกับตัวแปรด้านต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เนื่องจากผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญมากในการเป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสถาบันฯ ซึ่งถ้ามีการได้รับการพัฒนาที่ดี ตรงกับความจำเป็นในการนำไปใช้ปฏิบัติงาน จะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งการพัฒนาที่ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามแผนการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลจะเป็นการสนับสนุน กระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสายสนับสนุนและสถาบันฯ นับว่าการพัฒนานั้นสามารถดำเนินการได้สำเร็จ ควรได้รับการขยายผลเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและปรับใช้ให้ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีการกำหนดรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนอย่างไรบ้าง ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และยุคปกติรูปแบบใหม่

1.2.2 อะไรคือสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของสายสนับสนุน

1.2.3 การจัดการชีวิตแบบใหม่ทำให้แบบแผนการดำเนินงาน การดำเนินชีวิตเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพเปลี่ยนไปอย่างไร

1.2.4 ความรู้ด้านใดที่ต้องนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับสายสนับสนุน

1.2.5 ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนมีประโยชน์ต่อบุคลากรและสถาบันฯ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ในอดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบและเข้าใจถึงรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในอดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่

1.4.2 ทำให้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

1.4.3 ทำให้ทราบและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

1.4.4 นำปัจจัยที่ส่งผล และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพที่ได้จากการศึกษามาช่วยประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ช่วยประกอบการพิจารณาแก้ไขแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความสอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ช่วยประกอบการพิจารณาร่างโครงสร้างตำแหน่งงานและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งหมดนี้จะช่วยดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เก่งที่ดีเข้าร่วมงานกับสถาบันฯ ช่วยรักษาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพตามที่คาดหวัง และจะนำมาซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่จะมาเป็นแรงในการพัฒนา สร้างคุณค่าให้กับสถาบันฯ

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน ของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีการกำหนดขอบเขตการวิจัยออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ เช่น แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มุ่งเน้นศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน ของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน ยุคปกติใหม่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพชีพ รวมถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาข้อมูลที่ได้จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของหน่วยงานภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1.5.3 ขอบเขตด้านสถานที่ ศึกษาหน่วยงานภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้แก่

1) สำนักงานสถาบัน ประกอบด้วย กองกลาง กองบริการนักศึกษา กองแผนงาน กองคลังและพัสดุ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กองงานผู้บริหาร สำนักตรวจสอบภายใน และสำนักงานสภาสถาบัน

2) สำนัก ประกอบด้วย สำนักวิจัย สำนักสรีรพัฒนา สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร และสำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ

3) คณะ ประกอบด้วย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ คณะสถิติประยุกต์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร คณะภาษาและการสื่อสาร คณะนิติศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม และวิทยาลัยนานาชาติ

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา ตั้งแต่ เดือนธันวาคม 2563 – เดือนกันยายน 2565 รวมระยะเวลาในการวิจัยทั้งสิ้น 22 เดือน

1.6 นิยามเชิงปฏิบัติการ

1.6.1 บุคลากรสายสนับสนุน (Support Staff) หมายถึง ข้าราชการ พนักงานสถาบัน พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ของสำนักสำนักงานสถาบัน สำนักวิจัย สำนักสรีรพัฒนา สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ คณะสถิติประยุกต์ คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร คณะภาษาและการสื่อสาร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะนิติศาสตร์ คณะการจัดการการท่องเที่ยว คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ และคณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ที่ปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานวิชาการของสถาบันฯ

1.6.2 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) หมายถึง ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่หรือตำแหน่งงานของบุคลากรที่อาจจะเป็นการย้ายจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะก้าวขึ้น

1.6.3 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development Plan) หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นระบบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จัดทำโดยเริ่มจากการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการสั่งสมประสบการณ์และผลงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทราบว่าตนเองสามารถเติบโตหรือเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงตำแหน่งใดได้บ้าง และจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างไรเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น ๆ

1.6.4 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) หมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนตัวที่มีอยู่ในตัวของบุคลากร ซึ่งมีติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือสร้างและพัฒนาขึ้นมาโดยตัวเจ้าของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์

1.6.5 ปัจจัยองค์กร (Organizational Factors) หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในหน่วยงานที่สามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย นโยบายหน่วยงาน โครงสร้างตำแหน่งหน้าที่ แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าหรือผู้บริหารที่ดี ค่านิยมร่วม ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

1.6.6 ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า หมายถึง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การวางแผนเป้าหมายในวิชาชีพและความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง ความชื่นชอบในการทำงานและรักในงานที่ทำ ปัจจัยขององค์กร ไปจนถึงปัจจัยภายนอก ระดับประเทศหรือระดับโลก ที่ต่างมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละบุคคล

1.6.7 เป้าหมายอาชีพ (Career Goal) หมายถึง ภาพอนาคตหรือความคาดหวังจากการทำงาน อาจเป็นช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งหรือระยะยาวก็สามารถเป็นได้ โดยบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ มีความพยายามเรียนรู้งานในตำแหน่งนั้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบการทำงานที่อาจมีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป้าหมายจะต้องมีความเป็นไปได้ เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

1.6.8 การวางแผนอาชีพ (Career Planning) หมายถึง การสร้างความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับสายอาชีพของตนเอง รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะของแต่ละบุคคลที่จะตั้งเป้าหมายของชีวิตตามความสามารถและความสนใจของตนเอง ผ่านการประเมินผลตนเองและมองหาโอกาส จากนั้นจะเริ่มดำเนินการตามการวางแผนที่ตนเองได้วางไว้

1.6.9 การกำหนดเส้นทางอาชีพ หมายถึง การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ว่าได้เริ่มต้นปฏิบัติงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นบุคลากรจะสามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งใดบ้างที่สูงขึ้น จุดสูงสุดของบุคลากรคาดหวังที่จะอยู่ตำแหน่งใด มีความต้องการที่จะเติบโตในงานปฏิบัติไปถึงระดับใด ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วจะทำให้ทราบว่าต้องมีการวางแผนเส้นทางการเติบโตอย่างไรให้ไปถึงเป้าหมายนั้นได้

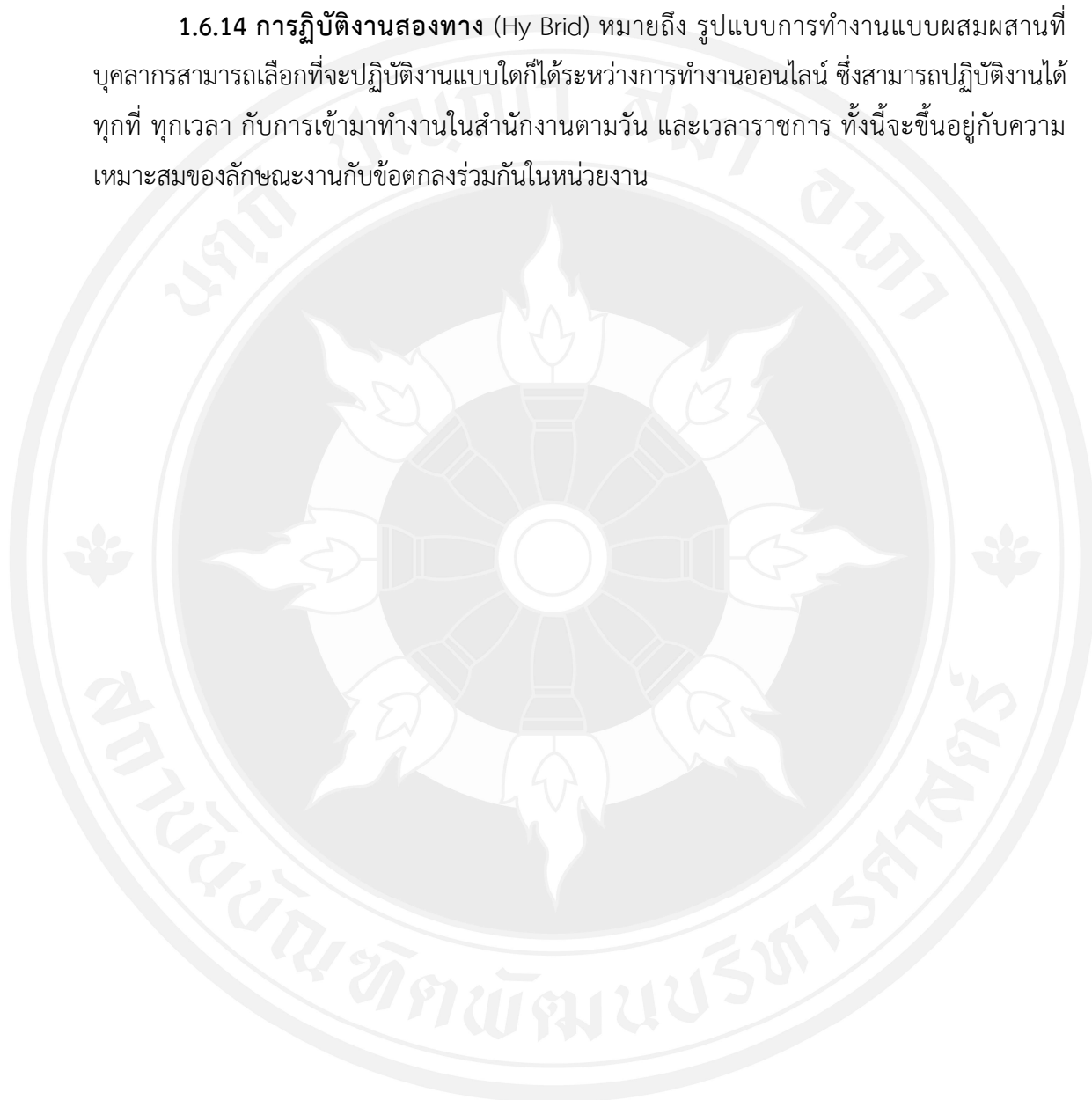
1.6.10 PESTEL หมายถึง ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบด้วย Political Economic Social Technology Environment และ Legal หรือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการคิดและการตัดสินใจเลือกในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล

1.6.11 ความปกติใหม่ในการทำงาน (New Normal) หมายถึง ลักษณะการใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน ที่เน้นการเว้นระยะห่างซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการรวมกลุ่ม และใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่แต่ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพดังเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องเข้าสำนักงาน การประชุม สั่งการ และรายงานผลการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์

1.6.12 ปัจจัยภายนอก (External Factors) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต การปฏิบัติงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งจะมีอิทธิพลในการช่วยการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำ หรือการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ของบุคลากร

1.6.13 ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคลากรในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มคุณค่าในตัวเองให้กับบุคลากร โดยจะอยู่ในแผนการพัฒนาของหน่วยงานหรือไม่ก็ได้ และจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่ก็ได้

1.6.14 การปฏิบัติงานสองทาง (Hy Brid) หมายถึง รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่บุคลากรสามารถเลือกที่จะปฏิบัติงานแบบใดก็ได้ระหว่างการทำงานออนไลน์ ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ ทุกเวลา กับการเข้ามาทำงานในสำนักงานตามวัน และเวลาราชการ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะงานกับข้อตกลงร่วมกันในหน่วยงาน



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอไว้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ PESTEL
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความปกติใหม่ในการทำงาน
- 2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.6 ความสัมพันธ์ของรูปแบบหรือวิธีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.8 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์การที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.9 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับหน่วยงาน (Mondy & Noe, 1993) ผู้บริหารหน่วยงานจึงมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ตนเองบริหารอยู่ การจัดทำความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันหน่วยงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อรองรับ

การพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะต้องเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่บุคลากรจะก้าวไปได้รองรับไว้อีกด้วย (Pace, Smith & Mills, 1991) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จะทำให้บุคลากรเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เสมอไป เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ ทั้งรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่หน่วยงานมีการจัดการพิเศษให้สอดคล้องกับความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้งานของหน่วยงาน จะช่วยจูงใจให้บุคลากรรู้สึกว่าจะตนเองเห็นอนาคตในการทำงาน เห็นโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย หรือได้รับการเพิ่มมูลค่างาน หากหัวหน้าตามสายงานไม่ต้องการสูญเสียลูกน้องของตนเองไป ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะต้องร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลในการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตำแหน่งงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จึงเป็นกระบวนการวางแผน และกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร โดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยกิจกรรมการพัฒนาแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ อายุของการทำงาน ความก้าวหน้าหรือการเติบโตของบุคลากรในการทำงานใดงานหนึ่ง ความก้าวหน้าในอาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีปัจจัยสำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) ตลอดจนมีการวางแผนทางด้านอาชีพ (Career Planning) เพื่อให้ดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่วางทิศทางไปสู่เป้าหมายไว้ การที่จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ได้ด้วยดีนั้นย่อมจะต้องมีการบริหารอาชีพ (Career Management) ที่ดีด้วย ซึ่งทุกกระบวนการควรใส่ใจเกี่ยวเนื่องกันด้วยดี เพื่อที่จะทำให้เส้นทางอาชีพของแต่ละคนก้าวสู่ความสำเร็จ

Career หมายถึง สายอาชีพ ส่วนคำว่า Development หมายถึง การปรับปรุงและพัฒนา ดังนั้น Career Development จึงหมายถึง การพัฒนาสายอาชีพหรือเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรรายบุคคลเมื่อบุคลากรนั้นตัดสินใจมาทำงานร่วมกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานไปจนถึงลาออกจากหน่วยงานหรือเกษียณอายุ ที่เน้นผลลัพธ์ระยะยาว (Long Term Result) และเน้นไปที่ตัวบุคคล (Focus on Individual) โดยมองไปที่ความต้องการ และความจำเป็นของบุคลากรรายบุคคลว่าจะมีโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือ

สามารถอยู่ในตำแหน่งงานใด ส่วนงานใดได้บ้างขณะที่ยังปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานนั้น ๆ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2563)

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) จึงเป็นความพยายามในการประเมินศักยภาพของบุคคลกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่บุคลากรปรารถนาภายใต้เงื่อนไขที่บุคลากรมีอยู่ (โกศล สนิทวงศ์, 2556) เช่นเดียวกับที่ กิ่งพร ทองใบ และปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2533) ได้กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพ ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรม และเสริมสร้างประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง สำหรับมุมมองของ Gutteridge, 1990 (อ้างถึงใน ศศิพร พงษ์คะพินธุ์, 2549) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือกระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual Career planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพของหน่วยงาน (Institution Career Management) ส่วนแนวคิดของ Gutteridge and Hutcheson (1990) ให้ความหมายว่า กระบวนการที่เกิดจากการประสานงานกันระหว่างกระบวนการวางแผนอาชีพบุคคล (Career Planning) และกระบวนการจัดการอาชีพของหน่วยงาน (Career Management) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นรวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในหน่วยงาน ส่วน Dessler (1997) กล่าวถึง การพัฒนาอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าหรือความเติบโตของบุคลากรตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาความสำเร็จในอาชีพเป็นผลกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่างคือ การวางแผนในอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล เพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรม และเสริมประสบการณ์ในการเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด ส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่ปรารถนาภายใต้เงื่อนไขที่มี ส่วนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) หมายถึง กระบวนการวางแผน และกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน เป็น

การเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในงานตนเองถนัด เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสำหรับเป้าหมายของบุคลากรเอง ควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในส่วนเป้าหมายของหน่วยงาน

2.1.2 วัตถุประสงค์ของความก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในทางเดินชีวิต และมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าพัฒนาทักษะ เพิ่มศักยภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ พัฒนาหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าด้วยซึ่งมาจากพื้นฐานบุคลากรที่เกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ปรับปรุงให้ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานดีขึ้น เพิ่มฐานเงินเดือนของบุคลากรแต่ละคนให้สูงขึ้นตามความสามารถที่เพิ่มขึ้น รักษาให้บุคลากรอยากทำงานอยู่กับหน่วยงาน เพราะได้พัฒนาตัวเองตลอดเวลา และสร้างอนาคตที่ดีให้กับบุคลากรและหน่วยงาน

ทิตแมนและโอฮารา Tiedeman and O. Hara, 1970 (อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาการศึกษา นอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง, 2555) ทิตแมนและโอฮาราเห็นว่าพัฒนาการด้านอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องสร้างเอกลักษณ์ด้านอาชีพเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับงาน ประสบการณ์ที่ใหม่จะทำให้บุคลากรสร้างเอกลักษณ์ด้านอาชีพขึ้น การสร้างเอกลักษณ์ด้านอาชีพถือเป็นการสร้างเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง เพื่อให้ตนเองสามารถอยู่ในสังคมได้ การสร้างเอกลักษณ์ของตนเองถือเป็นการปรากฏการณ์ทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา การพัฒนาด้านอาชีพที่เน้นการตัดสินใจเลือกอาชีพ และรวมถึงการปรับตัวในอาชีพประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ตลอดชีวิตของบุคคล เมื่อบุคคลต้องเปลี่ยนงานใหม่อยู่เสมอ ทฤษฎีของทิตแมนและโอฮาราแบ่งออกเป็นระยะใหญ่ ๆ ได้ 2 ระยะ

ระยะเตรียมเลือกอาชีพ (Period of Anticipation or Preoccupation) ในระยะนี้แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้ 4 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นสำรวจ (Exploration Stage) ในขั้นนี้บุคคลจะทำการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ และประเมินตนเองในความสนใจ ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์ ลักษณะลักษณะอาชีพต่าง ๆ ตลอดจนการประเมินความเป็นไปได้ในการประกอบอาชีพ 2) ขั้นก่อตัวของความคิด (Crystallization Stage) ในขั้นนี้ บุคคลจะนำเอาข้อมูลในขั้นสำรวจมาพิจารณาร่วมกับค่านิยม และเป้าหมายในชีวิตของตนเอง ประเภทของอาชีพและทางเลือกอื่น ๆ ความคิดจะเริ่มชัดเจนขึ้น 3) ขั้นการทดลองเลือกอาชีพ (Choice Stage) ในขั้นนี้บุคคลจะทดลองตัดสินใจเลือกอาชีพ การตัดสินใจเลือกอาชีพครั้งนี้จะเป็นการตัดสินใจชั่วคราว หรือถาวรนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่คุณคนได้ทราบในขั้นการสำรวจ และขั้นการก่อตัวความคิด และ 4) ขั้นการพิจารณารายละเอียด (Clarification Stage) ในขั้นนี้บุคคลจะหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อขจัดความสงสัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอเพื่อการตัดสินใจเลือกอาชีพที่แน่นอน

ระยะการประกอบอาชีพและปรับตัว (Period of Implementation and Adjustment) ในระยะนี้บุคคลพร้อมและเริ่มประกอบอาชีพที่ได้เลือกสรรมาแล้ว ระยะการประกอบอาชีพและการปรับตัวแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้ 3 ขั้นคือ 1) ขั้นเข้าสู่อาชีพ (Induction Stage) ในขั้นนี้บุคคลจะเข้าศึกษาในสาขาวิชาชีพ เพื่อเตรียมตัวประกอบอาชีพหรือเริ่มประกอบอาชีพที่ได้เลือกไว้แล้ว โดยทั่วไปบุคคลจะยอมรับและปรับตัวเองเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ 2) ขั้นการปรับปรุง (Reformation Stage) ในขั้นนี้บุคคลจะได้รับการยอมรับในสภาพแวดล้อมของอาชีพที่ได้เลือกไว้แล้ว บุคคลจะพยายามประนีประนอมกันระหว่างเป้าหมายของตนเองกับของคนกลุ่มใหญ่ และในที่สุดเขาก็จะคล้อยตามกัน และ 3) ขั้นความมั่นคง (Integration Stage) ในขั้นนี้บุคคลมีความมั่นคงและมีความสำเร็จในการประกอบอาชีพที่เขาเลือก เขาอาจจะเริ่มกระบวนการเลือกอาชีพใหม่อีก โดยใช้ข้อมูลจากกระบวนการเลือกครั้งแรกเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกอาชีพครั้งต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในทางเดินชีวิต และมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า พัฒนาทักษะ เพิ่มศักยภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ พัฒนาหน่วยงานให้มีความก้าวหน้าด้วย โดยระยะเตรียมเลือกอาชีพ มี 4 ขั้นคือ 1) ขั้นสำรวจ 2) ขั้นการก่อตัวของความคิด 3) ขั้นการทดลองเลือกอาชีพ และ 4) ขั้นการพิจารณารายละเอียด ส่วนระยะการประกอบอาชีพและการปรับตัว มี 3 ขั้นคือ 1) ขั้นเข้าสู่การศึกษาหรืออาชีพ 2) ขั้นการปรับปรุง และ 3) ขั้นความมั่นคง ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพทั้ง 3 รูปแบบ คือ แบบดั้งเดิมที่กำหนดความเติบโตเป็นแนวตั้ง เช่น ระบบราชการ เป็นต้น แบบหมุนเวียนรับตำแหน่งในระดับเดียวกัน จนมั่นใจในความรู้ความสามารถ แล้วจึงเลื่อนในระดับสูงขึ้น และแบบคู่ขนาน เช่น สายวิชาการกับสายบริหารในสถานศึกษา เป็นต้น

2.1.3 หลักสำคัญที่องค์กรต้องบริหารจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จึงเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบุคลากรและหน่วยงาน โดยผลของความก้าวหน้าในอาชีพจะมีประโยชน์ คือ ทำให้หน่วยงานเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวบุคลากรและหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการจัดให้บุคลากรได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของตน (Put the Right Man to the Right Job) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงาน (สนั่น เกชาวี, 2551)

การนำความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) มาใช้ในหน่วยงานจะขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ขอบเขตของงานด้านการจัดทำความก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่วนใหญ่จะครอบคลุมถึงงานต่าง ๆ (สนั่น เกชาจารี, 2551) คือ

การประเมินความสามารถของบุคลากรรายบุคคล (Competency Gap Assessment) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการหาช่องว่างความสามารถของบุคลากรรายบุคคล ตามความเป็นจริง (Actual Competency) เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) เพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาด หรือต้องการเสริมให้มีขึ้นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Training & Development Plan) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเป็นแผนประจำปีที่เรียกว่า “Annual Training & Development Plan” หรือเป็นแผนระยะยาว ที่เรียกว่า “Training & Development Road Map” ที่กำหนดขึ้นเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยเริ่มตั้งแต่บุคลากรเข้ามาทำงานกับหน่วยงาน และทำงานต่อไปจนกระทั่งบุคลากรลาออกจากหน่วยงาน

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรรับรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer) สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานอื่นหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง

การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาศักยภาพที่เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง (High Performance and Potential) โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลขึ้นมาใช้ (Individual Development Plan) ในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น จึงเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบุคลากรและหน่วยงาน โดยจะครอบคลุมงานที่เกี่ยวกับ การประเมินความสามารถของบุคลากรรายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน

2.1.4 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในอาชีพ

การเติบโตในอาชีพเป็นเป้าหมายของบุคลากรทุกคน หน่วยงานสามารถมีส่วนร่วมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรของตนได้ ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนทำให้หน่วยงานเกิดความก้าวหน้า ความสำเร็จในอาชีพจะประกอบไปด้วยหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยขององค์กร ปัจจัยภายนอกประเทศ (หรือระดับโลก) เป็นต้น ต่างมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพของแต่ละบุคคล ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องวางแผนตลอดจนดูปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ให้ถี่ถ้วน ทั้งนี้เพื่อทำให้งานด้านความสำเร็จในอาชีพนั้น ประสบความสำเร็จมากที่สุดสำหรับทุกฝ่าย (Tada Ratchagit, 2564)

ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) เพราะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทักษะตลอดจนสิ่งที่เรียนรู้ฝึกฝนมา และเป็นสิ่งแรกที่จะการันตีได้ว่าบุคลากรจะเหมาะสมกับความสำเร็จในอาชีพ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Job Performance) ศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลจะช่วยในเรื่องการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างบุคคล หากใครมีศักยภาพมากกว่า ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมมีโอกาสก้าวหน้าได้ไกล มีโอกาสในความสำเร็จ พฤติกรรมและบุคลิกภาพ (Behavior & Personality) บุคลิกภาพที่อาจมีผลต่อการทำงาน อาจทำให้โอกาสก้าวหน้าในงานลดลงได้ หรือไม่ได้รับการส่งเสริมความสำเร็จที่ดี การวางแผนเป้าหมายในวิชาชีพและความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง (Career Goal & Willingness of Development) จะช่วยให้บุคลากรทราบความต้องการในการดำเนินอาชีพของตน ที่จะชี้แนะแนวทางไปสู่ความสำเร็จในอาชีพในอนาคต และความชื่นชอบในการทำงานและรักในงานที่ทำ (Favorite Job) ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ แรงผลักดันให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จ (Tada Ratchagit, 2564)

ปัจจัยขององค์กร (Organization Factor) ประกอบด้วย ขนาดของธุรกิจ (Business Scale) ความแตกต่างของขนาดของธุรกิจจะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ขนาดธุรกิจใหญ่มักมีโอกาสความสำเร็จในอาชีพมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ตลอดจนมีแผนการส่งเสริมความสำเร็จในอาชีพอย่างจริงจัง นโยบายองค์กร (Organization Policy) จะเป็นตัวชี้แนะแนวทาง และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โครงสร้างของหน่วยงานและแผนการพัฒนาบุคลากร (Organization Structure & HR Development Planning) โครงสร้างของหน่วยงานจะทำให้บุคลากรเห็นเส้นทางของความสำเร็จในอาชีพของตน ซึ่งเป็นแรงจูงใจในความสำเร็จในอาชีพของบุคลากรด้วย หัวหน้างานและฝ่ายบริหาร (Management Sector) บุคคลเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญของความสำเร็จในอาชีพบุคลากร เพราะบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้การสนับสนุน คำแนะนำ คำปรึกษาต่าง ๆ และสถานการณ์หน่วยงาน (Company Situation) เป็นปัจจัยที่ช่วย

พิจารณาว่าในปัจจุบันหน่วยงานอยู่ในสถานการณ์แบบใด บุคลากรสมควรได้รับความก้าวหน้าในอาชีพหรือไม่ หรือควรได้รับในทิศทางแนวใด (Tada Ratchagit, 2564)

ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (Other Factor) นโยบายเศรษฐกิจ (Economic Policy) นโยบายด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินการของหน่วยงาน หน่วยงานจะมีการปรับนโยบายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในหน่วยงาน การปฏิบัติทางอาชีพ (Career Disruption) การปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วนี้อาจส่งผลกระทบต่อทุกวิชาชีพที่กระตุ้นให้ต้องเกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันอาชีพต่าง ๆ ต้องหาทางพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลาเพื่อให้ก้าวทันโลกเช่นกัน การบริโภคและผู้บริโภค (Consumption & Consumer) ความต้องการของลูกค้ามีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ไม่ว่าจะทิศทางใดย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาอาชีพด้วยเช่นกัน และปัจจัยที่คาดไม่ถึง (Unexpected Factor) เป็นปัจจัยความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงในทุกทิศทางที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แน่นอนว่าถ้าหน่วยงานได้รับผลกระทบ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วย (Tada Ratchagit, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ คือ การเติบโตในอาชีพที่เป็นเป้าหมายของบุคลากรทุกคน ความก้าวหน้าในอาชีพจะประกอบไปด้วยหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยของหน่วยงาน ปัจจัยภายนอกระดับประเทศ เป็นต้น โดยปัจจัยดังกล่าวสามารถส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรแต่ละบุคคล

2.1.5 การกำหนดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อกำหนดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการอธิบายถึงการเคลื่อนย้ายลักษณะงานหรือตำแหน่งสายอาชีพ (Schein, 1985) อธิบายว่า การเรียนรู้โดยการหมุนเวียน (Move) มี 2 ลักษณะที่เรียกว่า การหมุนเวียนไปตามลักษณะงาน (Move Around) ประกอบด้วย หมุนไปตามลักษณะงานในหน่วยงานหรือฝ่ายงานของผู้บริหาร เพื่อที่จะเรียนรู้ลักษณะงานให้ครบทุกด้านจะได้เป็นผู้บริหารที่ลุ่มลึกในงานแต่ละงาน และหมุนไปตามลักษณะงานแต่ละคนแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งมีลักษณะเป็น "ความสามารถทั่วไป" โดยปกติใช้เป็นการเตรียมผู้บริหารเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การวางโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม (Organization Structure) หน่วยงานควรจะต้องมีการวางตำแหน่งโครงสร้างงานทั้งหมดให้ชัดเจน แต่ละตำแหน่งต้องเหมาะสมกับแต่ละงานไม่ควรขาด ไม่ควรเกิน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็ควรประเมินโครงสร้างใหม่อยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้โครงสร้างหน่วยงานเหมาะสมอยู่หรือไม่ ควรปรับโครงสร้างหน่วยงานใหม่หรือไม่ ต้องการเพิ่มหรือลดคน และโครงสร้างหน่วยงานที่ดีควรแสดงถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ก้าวหน้าได้ด้วย Noe, 2005 (อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2560) ซึ่งการบริหารจัดการความก้าวหน้าใน

อาชีพดังกล่าว จะเป็นแนวทางให้หน่วยงานเตรียมวางแผนเกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคลด้านการพัฒนาอาชีพ นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรเตรียมการพัฒนาตนเอง หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปปฏิบัติงานที่มีความสำคัญภายในเวลาที่กำหนด ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่หยุดชะงัก และช่วยให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ

การเลื่อนตำแหน่งหรือการรับผิดชอบที่สูงขึ้น จะมีลักษณะการเรียนรู้งานที่ลึกซึ้งกว่าวิธีตามข้อ 1 ประกอบด้วย การหมุนเข้าหาจุดกลาง (Move In) เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญมากขึ้น ซึ่งจะถูกมอบหมายให้ทำงานที่ "ลึก-ยาก" ซึ่งเปรียบเสมือนการวิ่งเข้าหาจุดศูนย์กลาง และการหมุนขึ้นสู่ระดับสูง (Move Up) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากการมีความรู้ ความชำนาญ และลึกซึ้งในงานนั้น ๆ หรือได้หมุนไปตามลักษณะงานของฝ่ายงานอื่น ๆ แล้วได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเคลื่อนตัวไปสู่งานในระดับที่เหนือขึ้นไป การลาออก (Move Out) เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารได้ผ่านขั้นตอนการเรียนรู้โดยการหมุนเวียนแล้ว หรือได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบสูงขึ้นแต่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ลาออก ข้อเท็จจริงอาจจะมาจากสาเหตุอื่น ๆ เช่น รู้สึกว่างานไม่ท้าทาย ขาดความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาไม่ได้ เป็นต้น

วงจรอาชีพทั้ง 3 ลักษณะมีการหมุนสูงขึ้นไปตามลำดับจนถึงตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงาน หากผู้บริหารแต่ละคนสามารถเติบโตได้ นอกจากนี้การจัดสายทางก้าวหน้าในอาชีพตามแนวคิดวงจรอาชีพยังขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างหน่วยงาน การจัดเตรียมตำแหน่งในหน่วยงาน รวมทั้งจะต้องมีการวิเคราะห์หน้าที่งาน เพื่อให้ทราบถึงความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างครบถ้วน จึงจะจัดทำสายงานก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างดี

รูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพในหน่วยงาน มี 3 รูปแบบ (Gilley & Eggland, 1989) ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพแบบสืบทอดกันมา ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในหน่วยงาน และอาศัยการเติบโตของผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับบริหารระดับสูงเป็นตัวแทน เพื่อกำหนดสายทางก้าวหน้าในอาชีพ วิธีการนี้มีประโยชน์ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการโอนย้าย โดยทุกหน่วยงานย่อมมีแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้แล้ว แต่มักจะเกิดปัญหาในการเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งที่ไม่ตรงตามงานที่ได้รับ ฉะนั้นควรเตรียมตัวให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่ดี หรือเตรียมพร้อมที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงกว่าอยู่เสมอ

ความก้าวหน้าในอาชีพแบบลักษณะของหน่วยงาน วิธีการนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนด โดยสายทางก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และสะท้อนให้เห็นถึงแผนตามวิสัยทัศน์และภารกิจ ความต้องการของหน่วยงานตามภารกิจและโครงสร้างหน่วยงาน โดยเสนอคุณค่าของการจัดการที่มีอยู่ ส่วนคำบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่า และค่าตอบแทนจะอยู่ในรูปแบบของการวางความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะฉะนั้นควรหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างที่ตรง

กับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และคุณสมบัติเฉพาะแต่ละตำแหน่งงานนั้นจะมี (Job Description) ที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และความพร้อมตัวในการทำงาน ควรเลือกอาชีพที่เหมาะสมและตรงตามความสามารถตนเองมากที่สุด เพื่อเป็นการพัฒนา (Career Path) ซึ่งเป็นผลดีในการสมัครงานในครั้งต่อไป

ความก้าวหน้าในอาชีพแบบพฤติกรรม เป็นลักษณะตามหลักเหตุและผลของตำแหน่งที่สามารถแต่งตั้งบุคลากรให้มีตำแหน่งสูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ของผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงาน โดยจับคู่ความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการวางแผนอาชีพ เพราะยอมให้มีการเคลื่อนย้ายข้ามหน้าที่งานและข้ามหน่วยงาน เพื่อให้ได้สายทางก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสม ดังนั้นการทำการประเมินพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการ คุณสมบัติ และเป้าหมายความสำเร็จ ก่อนที่จะนำไปใช้กับหลักการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างบุคคลกับอาชีพที่ต้องการ และนำไปปฏิบัติได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางเอาไว้

การวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ ช่วยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสก้าวหน้าตามศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรแต่ละคน โดยระบบความก้าวหน้าในอาชีพ 3 ระบบ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548) ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดียว ซึ่งจะเป็นระบบที่บุคลากรทุกคนหากต้องการเติบโตไปสู่ความสำเร็จได้รับผลตอบแทนในรูปตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น และตัวเงิน จำเป็นจะต้องเติบโตหรือเคลื่อนย้ายเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายบริหาร ซึ่งลักษณะนี้จะทำให้ผู้ที่อยู่ในอาชีพสายเทคนิคหมดโอกาสเติบโต เพราะถูกจำกัดเฉพาะวิชาชีพของตน ซึ่งจะเป็นผลลบต่อหน่วยงานในการต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะออกไป 2) ความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ขนาน เป็นความพยายามของหน่วยงานที่จะพยายามรักษาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิชาการไว้ จึงกำหนดเส้นทางก้าวหน้าเป็น 2 ทางเดินที่คู่ขนานกัน โดยมีความหมายว่า ถ้าต้องการเติบโตด้านการจัดการจะมีอำนาจสั่งการตัดสินใจ แต่ถ้าต้องการเติบโตด้านเทคนิคก็จะไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค และ 3) ความก้าวหน้าในอาชีพแบบหลากหลาย เป็นระบบที่นำมาแก้ไขจุดอ่อนของความก้าวหน้าในอาชีพระบบเดียวและระบบคู่ขนาน ระบบนี้จะให้บุคลากรสามารถเลือกแนวทางก้าวหน้าได้หลายทางเลือก ทั้งแนวตั้ง แนวนอน ซึ่งจะยืดหยุ่น ตรงตามความต้องการของบุคลากร โดยมีระบบรางวัลสูงใจที่จะใช้กำหนด ได้แก่ สถานภาพ เงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ในการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ จะมีการเรียนรู้โดยการหมุนเวียน (Move) 2 ลักษณะที่เรียกว่า การหมุนเวียนไปตามลักษณะงาน (Move Around) ประกอบด้วย หมุนไปตามลักษณะงานในหน่วยงานหรือฝ่ายงานของผู้บริหาร เพื่อที่จะ

เรียนรู้ลักษณะงานให้ครบทุกด้านจะได้เป็นผู้บริหารที่ลุ่มลึกในงานแต่ละงาน และหมุนไปตามลักษณะงานแต่ละคนแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งมีลักษณะเป็น "ความสามารถทั่วไป" โดยปกติใช้เป็นการเตรียมผู้บริหารเพื่อเลื่อนตำแหน่ง สำหรับรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพในหน่วยงาน มีหลายรูปแบบ ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพแบบสลับต่อกัน ความก้าวหน้าในอาชีพแบบลักษณะของหน่วยงาน ความก้าวหน้าในอาชีพแบบพฤติกรรม ความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดี่ยว ความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ขนาน และความก้าวหน้าในอาชีพแบบหลากหลาย สำหรับการบริหารงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันฯ ได้กำหนดรูปแบบความก้าวหน้าของบุคลากรไว้ 2 รูปแบบ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดี่ยว และความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ขนาน

2.1.6 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

จัดทำเส้นทางอาชีพ คือ แผนภาพที่ให้ข้อมูลเส้นทางที่เป็นไปได้และโอกาสทางอาชีพในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยแสดงขั้นตอนของการทำงานที่เป็นไปได้และตารางเวลาที่เหมาะสม เส้นทางอาชีพจะต้องระบุคุณสมบัติสำคัญในการก้าวขึ้นขั้นต่อไป รวมถึงระยะเวลาขั้นต่ำที่บุคลากรควรจะอยู่ในตำแหน่งงานเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจน (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557) เมื่อมีการวางโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้เห็นเส้นทางอาชีพได้ชัดเจนขึ้น เมื่อบุคลากรมองเห็นเส้นทางอาชีพของตนที่ชัดเจนในตำแหน่งหรือสายงานนั้น ๆ ก็จะทำให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอาชีพสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้เป็นอย่างดี มนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้า และถ้าบุคลากรสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนก็จะทำให้มุ่งมั่นตรงไปในเส้นทางที่วางไว้

ประเภทของความก้าวหน้าในอาชีพ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ธงชัย สันติวงษ์ (2546) 1) กลุ่มที่มีความสามารถในทางการบริหาร (Managerial Competence) เป้าหมายของอาชีพเบื้องต้นของกลุ่มนี้ คือ จะพยายามพัฒนาความรู้ ความสามารถในทางการบริหาร เช่น ความสามารถในการเข้ากับคน ตลอดจนความสามารถในการคิดวิเคราะห์และการฝึกให้มีความสามารถในการเข้ากับคน ตลอดจนความสามารถในการคิดวิเคราะห์และฝึกให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น ตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านี้ที่ดำรงอยู่หรือที่พยายามจะได้ คือ การเป็นผู้นำทางด้านการบริหารแผนงานของหน่วยงาน หรือการเป็นผู้อำนวยการด้านการบริหารทั่วไปหรือเป็นประธานบริษัท 2) กลุ่มที่มีความสามารถทางเทคนิคและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ (Technical/Functional Competence) เช่น การเป็นบุคลากรผลิตและมุ่งต่อไปที่จะเป็นผู้จัดการฝ่ายโรงงาน หรือผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น 3) กลุ่มที่คำนึงถึงความมั่นคง (Security) บุคคลเหล่านี้จะแสวงหาความมั่นคงหรือการทำงานอยู่ในหน่วยงานหนึ่งต่อไปในระยะยาว ซึ่งตำแหน่งที่หวังของกลุ่มนี้มักจะมีแตกต่างกันออกไปเป็นแบบต่าง ๆ 4) กลุ่มที่มีความคิดริเริ่ม (Creativity) สำหรับผู้บริหารกลุ่มนี้จะเห็นได้ชัดว่าได้มีการพัฒนาแรงจูงใจขึ้นมาอย่าง

มาก ค่อนข้างเป็นแรงจูงใจที่มีแรงผลักดันสูง ที่จะมุ่งพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ออกมาให้ได้ มีความตั้งใจที่จะออกไปประกอบอาชีพส่วนตัว เป็นเจ้าของกิจการของตนเองและหาหนทางที่จะค้นคว้าสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ให้ปรากฏ และ 5) กลุ่มซึ่งต้องการเป็นอิสระ (Autonomy/Independence) บุคคลเหล่านี้จะไม่ค่อยมีการปรับตัวได้ดีมากนักในการทำงานในหน่วยงานหรือแก้ปัญหาหน่วยงาน เส้นสายตลอดจนเกมการเมืองในหน่วยงาน และมักมุ่งหวังที่หลักการและลาออกมาประกอบอาชีพอิสระ

วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Success Plan) ทุกหน่วยงานมักเกิดการเปลี่ยนแปลงเสมอ บุคลากรบางคนอาจหมดวาระ หรือลาออก ไม่ก็ขยับตำแหน่ง หน่วยงานจะต้องบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม การวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งด้วย เป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอีกวิธีหนึ่ง ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ เช่น การลาออกหรือมีเหตุให้ต้องหาบุคลากรมาทดแทนอย่างกะทันหัน ต้องจัดหาคนมาแทนให้ดีให้ได้ ซึ่งหากมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้จัดการเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที รวมถึงสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนขึ้นด้วย เป็นต้น Noe, 2005 (อ้างถึงใน สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560)

Succession Planning หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การค้นหาบุคคลภายในหน่วยงานที่เป็น “ดาวเด่น” (Talent) ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศตามที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ แทนที่ที่ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง โดยทั่วไปหน่วยงานจะเตรียม “ดาวเด่น” จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คนไว้สำหรับรองรับที่ตำแหน่งนั้นโดย “ดาวเด่น” ดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิรวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่วางลงในทันทีตามที่หน่วยงานกำหนด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดหน่วยงานจะคัดเลือกผู้สืบทอดที่ตำแหน่งนั้น (Successor) ให้เหลือเพียง 1 คน ด้วยเกณฑ์การ “คัดเลือก” ของหน่วยงานเพื่อให้ผู้ที่ “พร้อมและเหมาะสมมากที่สุด” เป็นผู้สืบทอดที่ตำแหน่งนั้น (Successor) ซึ่งถือเป็นการมอบหมายงานที่สำคัญของหน่วยงานให้แก่ผู้ที่เหมาะสมในเวลาอันควร (Put the right person on the right job at the right time) เพื่อให้งานในความรับผิดชอบของที่ตำแหน่งนั้นดังกล่าวมีความต่อเนื่อง โดยไม่เกิดการสะดุดไม่ว่ากรณีใด ๆ ในอดีตการจัดทำ “แผนการสืบทอดที่ตำแหน่งนั้น” มักมุ่งไปที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานเท่านั้น เช่น ผู้อำนวยการสำนักงาน หรือรองผู้อำนวยการ เป็นต้น ด้วยความเชื่อว่าผู้บริหารที่มากด้วยความสามารถเพียงผู้เดียวจะสามารถนำพาหน่วยงานให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงที่ตำแหน่งนั้นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของหน่วยงานมิได้ขึ้นอยู่กับ “ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง” เพียงคนเดียว หากแต่ยังต้องอาศัยความชำนาญและความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของข้าราชการในแต่ละระดับเช่นกัน ดังนั้น แม้หน่วยงานจะ

มีผู้นำที่เปรียบเสมือนแม่ทัพที่มากด้วยความสามารถและมีวิสัยทัศน์แต่หากขาด “ขุนพล” ที่เก่งกล้า และสามารถแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้นำหน่วยงานก็ไม่สามารถขับเคลื่อนหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล, 2557)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) จะประสบความสำเร็จต้องมีหลักการที่สำคัญ คือ ต้องรู้และเห็นภาพอย่างชัดเจนว่าหน่วยงานกำลังมุ่งไปในทิศทางใด เพื่อให้สามารถเตรียมจำนวนและคุณสมบัติของผู้บริหาร ผู้อำนวยการ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้องและเหมาะสม ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องและมีระบบในการกำหนด ประเมิน และพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายในอนาคตของผู้บริหาร มีระบบที่จะสนับสนุนให้ศักยภาพของบุคคลเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตของหน่วยงาน มีการดำเนินการในเชิงรุก (Proactive) เพราะจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้มาก เพราะหน่วยงานจะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ โดยมีการสรรหา พัฒนา และเตรียมบุคลากรไว้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา เน้นการสรรหาและคัดเลือกจากภายในหน่วยงาน และมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ผู้สืบทอดเป็นระยะ ๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้พบว่า 3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะทำให้หน่วยงานไม่ขาด “คนเก่ง คนดี” เหมาะสมกับตำแหน่ง (สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล, 2557)

ดังนั้น การบริหารสายอาชีพ คือ ความรับผิดชอบของหน่วยงานในการดำเนินการด้านความก้าวหน้าในอาชีพและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน คือ บุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ทางอาชีพตามที่ตนเองต้องการ และหน่วยงานมีทรัพยากรมนุษย์ภายในตามที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การบริหารสายอาชีพนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน (DeSimone, Werner & Harris, 2002) คือ 1) บุคคล หมายถึง การที่หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอด แม้ว่าเงื่อนไขนี้มักเกิดขึ้นจากตัวบุคลากรเองเป็นหลัก แต่การที่หน่วยงานมีระบบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมก็มีส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้พัฒนาตนเอง เช่น การจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอยากเรียนรู้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรแทนที่จะมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานแต่เพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 2) โอกาสการพัฒนา หมายถึง การที่หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ ที่เป็นทางการ รวมไปถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองผ่านทางกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มหลังเลิกงานเพื่อ

อภิปรายปัญหาในการทำงาน รวมทั้งเสนอแนะเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นต้น 3) การบริหารและระบบสารสนเทศภายในหน่วยงาน หมายถึง การที่หน่วยงานมีระบบการบริหารงาน โดยรวมและระบบสารสนเทศที่เหมาะสม ทันสถานการณ์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการโน้มน้าวให้บุคลากร เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เช่น การที่หน่วยงานมีโครงการบริหารความรู้ (Knowledge Management) ที่จะช่วยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งโครงการบริหารความรู้โดยมาก มักต้องอาศัยระบบสารสนเทศที่ทันสมัยจากหน่วยงาน หรือการที่หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์เรื่องของการพัฒนาความรู้ ความสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณา เป็นต้น

การบริหารสายอาชีพจะเป็นความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน แต่ตัวบุคลากรเองต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้การบริหารสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการบริหารสายอาชีพ ประกอบไปด้วยกลุ่มคน 3 กลุ่มหลักที่มีบทบาทความรับผิดชอบที่แตกต่างกันในการบริหารสายอาชีพ ให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) กลุ่มบุคลากร 2) กลุ่มผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และ 3) กลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีบทบาทความรับผิดชอบแตกต่าง (DeSimone, 2002; Hansen, 2011; Noe, 2005)

กิจกรรมการพัฒนาสายอาชีพที่เป็นที่นิยมนั้นมีอยู่ 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) เครื่องมือการประเมินตนเอง 2) การประเมินผู้มีศักยภาพภายในหน่วยงาน 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานภายในหน่วยงาน 4) การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพแก่บุคลากร และ 5) โครงการเพื่อการพัฒนา อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกิจกรรมแรกหรือเครื่องมือการประเมินตนเองนั้นเกี่ยวข้องกับการดำเนินการส่วนบุคคลเป็นหลัก และบุคคลมักพัฒนาความรู้ความเข้าใจในส่วนนี้ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ผู้ใหญ่มาก เช่น การประเมินตนเองผ่านทางการสำรวจความชอบหรือไม่ชอบในงานประเภทต่าง ๆ (Likes and Dislikes Survey) การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง (Strength Weakness Balance Sheet) เป็นต้น (Mondy, 2010)

ประเมินผล (Evaluation) ตามความเป็นจริงอย่างถูกต้องและยุติธรรม กระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งอันจะส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพเป็นอย่างมาก คือ กระบวนการของการประเมินผล หน่วยงานควรประเมินผลบุคลากรอย่างจริงจัง ถูกต้องตามความเป็นจริง และมีความยุติธรรมในการประเมินผล การประเมินผลที่ดีนั้นจะทำให้เห็นศักยภาพที่ชัดเจนของบุคลากรคนนั้น ๆ และรู้วิธีการพัฒนาปรับปรุงอาชีพให้สำหรับเขา หากผลประเมินออกมาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ก็ต้องปฏิบัติตามเนื้อหา พัฒนาให้เหมาะสมกับศักยภาพ หรือบุคลากรที่มีผลประเมินที่สูงกว่าที่คาดก็อาจส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้ก้าวหน้าได้ไวขึ้น

การประเมินผู้มีความสามารถในหน่วยงาน (Organizational Potential Assessment) คือ การที่หน่วยงานประเมินบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential Employees) ที่เหมาะสมต่อการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้มาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญภายในหน่วยงาน โดยที่

ตำแหน่งเหล่านั้นไม่จำกัดว่าต้องเป็นตำแหน่งบริหารเท่านั้น แต่สามารถเป็นตำแหน่งในฝ่ายงานใดก็ได้ที่เป็นตำแหน่งงานหลัก และมีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจของหน่วยงาน DeSimone et al., 2002 (อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2560)

การให้ค่าศักยภาพ (Potential Ratings) คือ การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) แต่ต่างกันที่การให้ค่าศักยภาพนี้มุ่งเน้นที่ศักยภาพของบุคลากรที่จะสามารถพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ในอนาคต แทนที่จะเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติแล้ว หน่วยงานจะเก็บผลการให้ค่าศักยภาพนี้เป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยให้บุคลากรที่ถูกประเมินรับทราบไม่เหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปกติที่ภายหลังการประเมิน หัวหน้างานจะนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรึกษากับผู้ถูกประเมิน เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขในส่วนที่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ถึงเป้าหมาย เพื่อให้ผลการประเมินในรอบถัดไปมีการพัฒนายิ่งขึ้น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การให้ค่าศักยภาพนี้เป็นการพิจารณาว่าบุคลากรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ หากได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น DeSimone et al., 2002 (อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2560)

การใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เพื่อใช้ในการประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้ศูนย์การประเมินเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำผลมาใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารที่มีความสำคัญกับหน่วยงานต่อไป ศูนย์การประเมินจะใช้หลากหลายวิธีในการประเมินบุคลากร เช่น การให้ทำกิจกรรมร่วมกัน การแสดงบทบาทสมมติ การทำแบบทดสอบทางจิตวิทยา การสัมภาษณ์ เป็นต้น นอกจากนี้จะมีนักจิตวิทยา และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ประเมิน โดยมากมักมีผู้บริหารภายในหน่วยงานที่ผ่านการอบรมวิธีการประเมินโดยใช้ศูนย์การประเมินร่วมเป็นผู้ประเมินด้วยเสมอ ซึ่งผู้บริหารที่ทำหน้าที่ดังกล่าวควรเป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าบุคลากรที่ถูกประเมินอย่างน้อย 1 ขั้นขึ้นไป เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ผู้ประเมินแต่ละคนมีหน้าที่ในการประเมินบุคลากรที่เข้าร่วมศูนย์การประเมินเป็นรายบุคคล จากนั้นจะต้องรายงานผลการประเมินเกี่ยวกับโอกาสที่บุคลากรแต่ละบุคคลควรได้รับในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผลการประเมินที่ได้จากการใช้ศูนย์การประเมินนั้นสามารถนำไปใช้ในหลายกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากผลการประเมินดังกล่าวถูกนำมาใช้เพื่อเป้าหมายการพัฒนาเป็นหลัก บุคลากรผู้ถูกประเมินควรได้รับข้อมูลสะท้อนกลับโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และแนวทางที่ควรได้รับการปรับปรุงต่อไปในอนาคต DeSimone et al., 2002 (อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการวางแผน และกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน สำหรับการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) จะทำให้บุคลากรเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในหน่วยงาน โดยการพัฒนาอาชีพมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในทางเดินชีวิต และมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า พัฒนาทักษะ เพิ่มศักยภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและบุคลากร หลักสำคัญของการพัฒนาอาชีพ จะต้องพิจารณา การวางโครงสร้างตำแหน่งงาน วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จัดทำเส้นทางอาชีพ และการประเมินผล ดังนั้นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบครอบจากปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยขององค์การ ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

สำหรับรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพ จะประกอบด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพแบบสืบต่อกันมา ความก้าวหน้าในอาชีพแบบลักษณะของหน่วยงาน และความก้าวหน้าในอาชีพแบบพฤติกรรม ส่วนการวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพ จะประกอบด้วย ความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดี่ยว ความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ขนาน และสายทางก้าวหน้าในอาชีพแบบหลากหลาย

2.1.7 การวัดความก้าวหน้าในอาชีพ

การศึกษาเกี่ยวกับการวัดความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในอาชีพเริ่มต้นในช่วงปี 1930 เริ่มต้นโดยนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมชื่อ สโทท Stot เสนอให้วัดความสำเร็จในวิชาชีพจากความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Wage Satisfaction) ต่อมาในปี 1950 เดวี (Davies) เสนอให้วัดความสำเร็จในอาชีพจากความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) แต่ทั้ง 2 มาตรวัดมีความแตกต่างกันและไม่สามารถใช้วัดความสำเร็จในอาชีพได้อย่างแท้จริง (Hennequin, 2007) ในช่วงแรกของการศึกษาการวัดความสำเร็จในอาชีพ มาตรวัดที่ใช้วัดความสำเร็จในอาชีพในช่วงแรกจะเป็นมาตรวัดเชิงภาวะวิสัย (Objective) ซึ่งจะทำให้การวัดจากสิ่งที่มองเห็นได้อย่างชัดเจนหรือเป็นเกณฑ์ภายนอก (External Criteria) โดยมักจะทำการวัดการก้าวหน้าของบุคคลจากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน

นักวิชาการที่ทำการศึกษาการวัดความก้าวหน้าในอาชีพในช่วงแรก ได้แก่ เบเยอร์ และทริส Beyer and Marshall (1981) ซึ่งเสนอให้วัดความสำเร็จในอาชีพจาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสำเร็จทางการเงิน (Financial Success) และความสำเร็จทางด้านสถานะ (Status Success) โดยแจสโคลดา เบเยอร์ และทริสระบุว่าความสำเร็จเป็นการประเมินและตัดสินจากบุคคลภายนอก ดังนั้น การประเมินความสำเร็จจะต้องประเมินจากเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้ จากข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสำเร็จในอาชีพเชิงภาวะวิสัย (Objective) สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของสังคมใน

การพิจารณาถึงความสำเร็จของบุคคล โดยทำการตัดสินความสำเร็จในอาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของสังคม

แม้ว่าเกณฑ์ภายนอกหรือมาตรวัดเชิงภาวะวิสัย (Objective) จะได้รับการยอมรับในช่วงแรก แต่เมื่อมีการนำเสนอผลการศึกษาหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าการวัดความสำเร็จในอาชีพโดยใช้เกณฑ์ภายนอกเพียงเกณฑ์เดียวไม่เพียงพอที่จะอธิบายปรากฏการณ์ได้ทั้งหมด (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981) ดังนั้น จึงมีการพัฒนามาตรวัดความสำเร็จในอาชีพทั้งในเชิงภาวะวิสัย (Objective) และเชิงอัตวิสัย (Subjective) นักวิชาการที่เสนอมาตรวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) ที่เป็นที่รู้จักและนิยมใช้อย่างแพร่หลาย คือ แกตติเกอร์และลาร์วูด Gattiker and Larwood (1986) ซึ่งเสนอแบบวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) โดยวัดจาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสำเร็จด้านการทำงาน (Job Success) 2) ความสำเร็จด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter-Personal Success) 3) ความสำเร็จทางด้านการเงิน (Financial Success) 4) ความสำเร็จตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Success) และ 5) ความสำเร็จในชีวิต (Life Success) ขณะที่ กรีนฮัส ปาราสุรามาน และวอร์มเลย์ Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990) เสนอให้วัดความสำเร็จในอาชีพ (Career Success) จากเกณฑ์เชิงอัตวิสัย (Subjective) เพียงเกณฑ์เดียวโดยวัดจากความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า โดยทั่วไปการวัดความก้าวหน้าในอาชีพแบ่งออกเป็น 2 วิธีการ ได้แก่ การวัดความก้าวหน้าในอาชีพเชิงภาวะวิสัย (Objective) เป็นการวัดจากสิ่งที่สามารถมองเห็นและสัมผัสได้อย่างชัดเจน หรือวัดจากเกณฑ์ภายนอก (External) เช่น เงินเดือน ระดับตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนการวัดความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) เป็นการวัดโดยสะท้อนการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ หรือวัดจากเกณฑ์ภายใน (Internal) ซึ่งเป็นการวัดจากการรับรู้ ความภูมิใจ ความพึงพอใจในตนเอง รวมถึงความรู้สึกถึงความก้าวหน้าที่ได้รับการส่งเสริม เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของปัจจัยองค์การ

ปัจจัยองค์การนั้นเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของหน่วยงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือการจัดการ ตลอดจนการมีประสบการณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถดูแลควบคุมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานได้ ปัจจัยองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานและยังมีผลต่อทัศนคติความพึงพอใจ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้งานนั้นประสบ

ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ศุภสร พงษ์เสถียรศักดิ์, 2556) ปัจจัยองค์การนับว่าเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกถึงความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านโครงสร้างของงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) ซึ่งปัจจัยองค์การเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับหน่วยงาน (Sheldon, 1971) นอกจากนี้ปัจจัยองค์การยังเป็นตัวที่จะนำพาหน่วยงานไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Steers, 1977)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยองค์การนั้นเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือการจัดการ ตลอดจนการมีประสบการณ์ของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถดูแลและควบคุมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานได้ โดยปัจจัยองค์การนับว่าเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกถึงความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและเป็นตัวที่จะนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

2.2.2 องค์ประกอบของปัจจัยองค์การ

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยอธิบายและทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน (Balkar, 2015) องค์ประกอบองค์การที่มีผลต่อการทำงานร่วมกัน สามารถวัดได้จากความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานและผู้ร่วมงาน ดุบริน, 2004 (Dubrin อ้างใน สิมภา จันทรหอมกุล, 2553) ได้แบ่งองค์ประกอบองค์การไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านโครงสร้าง หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
- 3) ด้านการให้รางวัล หมายถึง การให้รางวัลผลตอบแทน มีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี
- 4) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในหน่วยงาน การยอมรับ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ทั้งจากผู้นำและผู้ร่วมงาน

5) ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนำหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

6) ด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีซึ่งสอดคล้องกับ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin & Stringer อ้างใน ปองปรัชญ์ ปือราแง, 2554) กล่าวถึง องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 8 ด้านได้แก่ โครงสร้าง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและความผูกพัน

นอกจากนั้น ลิทวิน และสตริงเกอร์ ยังได้จำแนกองค์ประกอบออกเป็น มิติ 9 มิติ ดังนี้คือ

1) มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้กฎ ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสารตามสายหัวหน้างาน

2) มิติความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

3) มิติรางวัล หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับรางวัล และผลตอบแทนที่ได้รับในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

4) มิติความเสี่ยงภัย หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยในการปฏิบัติงาน ความท้าทายในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน

5) มิติความอบอุ่น หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพทางกายในหน่วยงานของบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน

6) มิติการสนับสนุน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งจากหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน

7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำหนด

8) มิติความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การเป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณค่าของหน่วยงาน

9) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การเป็นสมาชิกที่ดีและมีคุณค่าของหน่วยงาน

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานโดย (คะแนนงูฑธ กาญจนกุล และคณะ, 2542) ได้แบ่ง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย 1) ลักษณะเฉพาะของนโยบาย ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย กฎ ข้อบังคับรวมถึง และนโยบายในการบริหารงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน 2) โครงสร้าง ได้แก่ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะโครงสร้างก่อให้เกิดการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการร่วมมือกัน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของหน่วยงาน รั้งสี แสงสว่าง อุณหภูมิ ฝุ่นละออง เครื่องมือและอุปกรณ์ 4) กระบวนการจัดการ หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ให้กับส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย เช่น การติดต่อสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัล การประสานงาน เป็นต้น 5) บรรยากาศของหน่วยงานและพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ พฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน การรับรู้ของบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ ทำให้บุคลากร มีการแสดงออกและเกิดปฏิสัมพันธ์กัน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ นอกองค์การ อันได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สภาพทางการเมือง ลักษณะของสังคม ข้อกำหนด กฎหมาย ระบบนิเวศวิทยา และวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อองค์การก็ได้ รวมเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และส่วนของสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มี ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างมากและเป็นสภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ส่วนนี้คือ สภาพแวดล้อมเฉพาะของหน่วยงาน (Specific Environment) อันนี้แก่ ลูกค้ำที่เป็นผู้ป้อนปัจจัยนำเข้า เช่น คู่แข่งขัน หน่วยงานของภาครัฐที่กำกับดูแล องค์การสหภาพ แรงงาน สมาคมการค้า กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น สภาพแวดล้อมของหน่วยงานเป็นโครงสร้าง ที่ซับซ้อนของพลังที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมจึง เป็นปัจจัยหลักที่หน่วยงานต้องวางแผนและปรับตัวให้ได้ รวมทั้งยังเป็นแหล่งความไม่แน่นอนที่ หน่วยงานต้องพยายามควบคุม ตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์นี้เชื่อว่า หน่วยงานจะต้อง ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ถ้าต้องการรักษาประสิทธิภาพหน่วยงานเอาไว้ แต่ละหน่วยงานก็มี สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและเผชิญความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับที่แตกต่างกัน ผู้จัดการหน่วยงานต้องพยายามลดความไม่แน่นอนนี้ให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้โครงสร้างหน่วยงานมา เป็นเครื่องมือในการลดความไม่แน่นอนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (พลอย สืบวิเศษ, 2561)

ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ (Organizational Strategy) กลยุทธ์ เป็นคำที่หยิบยืมมาจากทาง การทหารมีความหมายเหมือนกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือความรู้เกี่ยวกับการทำศึกสงคราม ซึ่งมีความหมายโดยนัยคือ การวางแผนในการทำศึกสงครามให้ประสพชัยชนะส่วนอีกคำที่พบบ่อย

คือคำว่า “ยุทธวิธีหรือกลวิธี” (Tactics) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยปกติแล้วเมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์ จะต้องกล่าวถึงเป้าหมายไปพร้อมกัน เพราะกลยุทธ์เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงไม่สามารถแยกเป้าหมายออกจากกลยุทธ์ได้ Alfred and Chandler, 1962 (อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561) ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในระยะยาวของหน่วยงาน (Ends) และการนำมาตรการต่าง ๆ มาใช้ (Ways) รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น (Means) สำหรับการดำเนินการตามเป้าหมายเหล่านั้น (Robbins อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561)

ปัจจัยเทคโนโลยีการผลิตขององค์กร (Technical System) Stephen P. Robbins ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีการผลิตของหน่วยงานไว้ว่า คือ ข้อมูล อุปกรณ์ เทคนิค และกระบวนการที่ใช้ในการแปรรูปปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กลายเป็นปัจจัยส่งออก (Output) ขององค์กร (Robbins อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561)

ปัจจัยขนาดองค์กร (Organizational Size) ถ้าหน่วยงานมีบุคลากรบางเวลาเป็นจำนวนมากจะนับจำนวนบุคลากรอย่างไร หรือถ้ากิจการนั้นเป็นกิจการที่ทำตามฤดูกาล อาจมีการจ้างบุคลากรในช่วงเทศกาลมากขึ้น จะนับจำนวนบุคลากรช่วงเทศกาลอย่างไร การนับจำนวนสมาชิกอย่างเดียวกันไม่สามารถบอกได้ว่ากิจการนั้นเป็นกิจการขนาดใหญ่หรือไม่ เช่น ร้านเสริมสวยที่มีคนงาน 30 คน นับว่ามีจำนวนมากแล้วสำหรับธุรกิจเสริมสวย แต่สำหรับโรงงานถลุงเหล็กที่มีคนงาน 200 คน ยังนับว่ามีจำนวนน้อย เป็นต้น ขนาดขององค์กรหมายถึง จำนวนสมาชิกขององค์กรทั้งหมดที่ทำงานเต็มเวลา และอาจรวมบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลาหรือที่จ้างทำงานชั่วคราวตามโครงการต่าง ๆ ด้วยก็ได้ แล้วแต่กรณี เช่น ประเภทอุตสาหกรรม ลักษณะการทำงาน ข้อกำหนดการเป็นสมาชิก เป็นต้น (พลอย สืบวิเศษ, 2561)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในทฤษฎีองค์กรนั้น นักวิชาการเริ่มเห็นความสำคัญตั้งแต่มีการตีพิมพ์ผลงานเรื่อง การจัดการแบบญี่ปุ่น (Theory Z) โดย Ouchi, 1981 (อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นเปลี่ยนธุรกิจของญี่ปุ่นให้รุ่งเรืองในยุคทศวรรษที่ 1980 ความลับสู่ความสำเร็จของญี่ปุ่นไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เป็นวิธีพิเศษในการจัดการคน นั่นคือรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่ปรัชญาขององค์กรที่แข็งแกร่ง วัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรในระยะยาว และการตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผันผวนที่ลดลง ความมุ่งมั่นในการทำงานที่เพิ่มขึ้น และผลผลิตที่สูงขึ้นอย่างมาก (พลอย สืบวิเศษ, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยองค์กร ประกอบด้วยบรรยากาศ หน่วยงาน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม

ส่วน องค์ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 8 ด้านได้แก่ โครงสร้าง ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงและความผูกพัน นอกจากนี้ ยังมีการจำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศทั้ง 8 ปัจจัย ออกเป็น มิติบรรยากาศ 9 มิติ ดังนี้ มิติโครงสร้างองค์กร มิติความรับผิดชอบ มิติการให้รางวัล มิติความเสี่ยงภัย มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาปัจจัยองค์การ ที่ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่านิยมร่วมของ หน่วยงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับ PESTEL

PESTEL คือ เครื่องมือทางกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่พัฒนามาจาก PEST Analysis โดยเพิ่มปัจจัยภายนอกเข้ามาอีก 2 ปัจจัย โดย 2 ปัจจัยที่เพิ่มเข้ามาใน การวิเคราะห์ PESTEL คือ Environment (E) และ Legal หรือ Law (L) การวิเคราะห์ PESTEL Analysis จะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยภายนอก (External Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกับการดำเนินงานของ หน่วยงานแต่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยแต่ละปัจจัยมีความหมาย ดังนี้ 1) Political คือ ปัจจัย ภายนอกด้านการเมือง 2) Economics คือ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ 3) Social คือ ปัจจัย ภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม 4) Technology คือ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี 5) Environmental คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม และ 6) Law หรือ Legal คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับ ด้านกฎหมาย (Kris Pairoj, 2561)

PESTEL เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยให้ถี่ถ้วนถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการมองข้ามผ่านปัจจัย บางอย่างอาจจะทำให้หน่วยงานล้มละลายได้ ตัวอย่างในอดีตได้แสดงให้เห็นว่าบางครั้งปัจจัยภายนอก เพียงไม่กี่อย่าง (ที่ไม่น่าเป็นไปได้อาจเกิดขึ้นด้วย) ก็ทำให้หน่วยงานหลายที่ต้องปิดตัวมามากในเชิง ของเทคโนโลยี (Rastogi, 2016) มีบริษัทโทรศัพท์มือถือที่ต้องปิดตัวเพราะมองข้ามปัจจัยด้านสำคัญ อย่างมือถือ Smartphone ในเชิงของสภาพแวดล้อม บริษัทท่องเที่ยวหลายแห่งก็ต้องเจ็บบัวอย่าง หนักเพราะปัจจัยด้านโควิด-19 (ซึ่งคาดเดาได้ยาก แต่หลายบริษัทก็ปรับตัวได้ง่ายกว่าเพราะว่ามีการ กระจายความเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว) ทั้งนี้ยังไม่รวมปัจจัยทางด้านสังคม ที่รวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคและเท รนด์ตลาดต่าง ๆ สำหรับหลายหน่วยงานจะถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแล้วในการดำเนินกิจการ ดำเนินกิจการ หากมีคู่กันเคยกับการวิเคราะห์ SWOT จะเข้าใจดีว่าปัจจัยภายในสามารถควบคุมได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าความมองข้ามปัจจัยภายนอก ในทางตรงกันข้ามปัจจัยภายนอกถือว่าเป็นโอกาส

หรืออุปสรรคที่สำคัญที่ต้องนำมารวมอยู่ในกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่เรียกว่า PESTEL Analysis ยังไม่ถือว่าสมบูรณ์แบบ (Tiger, 2564)

PESTLE Analysis จะช่วยในด้านการวิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎระเบียบ ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะใช้ในขั้นตอนแรกเพื่อระดมความคิดในลักษณะระดับของภูมิภาคและระดับประเทศ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสรุปผลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในหน่วยงาน (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554)

ข้อเสียของ PESTEL Analysis การรับรู้ไม่ได้แปลว่าจะสามารถแก้ไขได้ จึงเป็นปัญหาของเครื่องมือวิเคราะห์หน่วยงานหลาย ๆ อย่าง ต่อให้รู้ปัจจัยภายนอกและผลกระทบต่อหน่วยงานมากเพียงไร แต่ตราบดีที่ยังไม่สามารถนำปัจจัยพวกนี้ไปใช้เป็นกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติการได้ การวิเคราะห์ก็จะมีผลประโยชน์ หน่วยงานอาจมองข้ามปัจจัยอื่น ๆ เช่น คู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งต้องยอมรับว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานมีมากกว่า 6 ตัวอักษร ปัจจัยภายนอกสำคัญด้านอื่น ๆ อย่างคู่แข่งก็ไม่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ด้วย (Tiger, 2564)

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ PESTEL Analysis คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งด้านดีที่เป็นโอกาสและด้านไม่ดีที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือทางกลยุทธ์อื่น ๆ อย่างเช่น SWOT Analysis การวิเคราะห์ PESTEL Analysis สามารถทำได้โดยการหาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกับธุรกิจแต่ละรายการส่งผลดี (โอกาส) หรือผลเสียกับธุรกิจ อุปสรรคและถ้าหากต้องการวิเคราะห์อย่างละเอียดอาจใช้การให้คะแนนในแต่ละส่วนว่าส่งผลดีหรือผลเสียมากแค่ไหน (Kris Pairoj, 2561)

Political คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านการเมืองและนโยบายต่าง ๆ ของประเทศที่รัฐบาลเป็นผู้ออกนโยบายออกมา แล้วมีผลกับการดำเนินการในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ PESTEL Analysis จะครอบคลุมการเมืองภายในประเทศไปจนถึงการเมืองระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน PESTEL Analysis ตัวอย่างในด้านนี้จะเกี่ยวกับเรื่องนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นนโยบายระยะสั้นหรือระยะยาวที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ตัวอย่างเช่น นโยบาย Thailand 4.0 การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี นโยบายกีดกันทางการค้าของประเทศที่ดำเนินธุรกิจและประเทศคู่ค้า ทั้งการกีดกันทางการค้าที่เป็นภาษีและระบบการปกครองของประเทศที่ทำธุรกิจและของประเทศคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเสถียรภาพทางการเมือง เป็นต้น (Kris Pairoj, 2561) ปัจจัยการเมืองมักมีผลกระทบต่อหน่วยงานและวิธีการดำเนินการภายในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานต้องสามารถตอบสนองต่อกฎหมายในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต รวมถึงวางแผนปรับเปลี่ยนนโยบายการตลาดให้เหมาะสม (Mihailova, 2020)

Economic คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจของประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของหน่วยงาน โดยปัจจัยด้านเศรษฐกิจถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ของการวิเคราะห์ของ PESTEL Analysis เพื่อการดำเนินกิจการในด้าน Economic หรือ ด้านเศรษฐกิจ ของ PESTEL Analysis จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับประเด็นอัตราแลกเปลี่ยน สภาวะของอัตราแลกเปลี่ยน (Mihailova, 2020) โดยเฉพาะกับหน่วยงานที่ทำกิจการด้านการค้าระหว่างประเทศหรือจำเป็นต้องสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate) ที่เป็นตัวเลखดอกเบี้ยขั้นต่ำในประเทศนั้น ๆ นับว่าเป็นต้นทุนทางการเงินที่จะเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานทำการกู้ยืมเงินเพื่อลงทุนอัตราการจ้างงาน อัตราว่างงาน (GDP GNP) และรายได้คนในประเทศที่ทำธุรกิจเป็นสิ่งที่สะท้อนในเรื่องของกำลังซื้อ (Purchasing Power) ของลูกค้าการเติบโตของเศรษฐกิจ และอัตราเงินเฟ้อ ที่จะสะท้อนให้เห็นความมั่งคั่งในภาพรวมของเศรษฐกิจในประเทศนั้น ๆ ซึ่งความมั่งคั่งของคนในประเทศหมายถึงกำลังซื้อของผู้บริโภค ต้นทุน (Cost) ของการทำธุรกิจในประเทศที่ทำการวิเคราะห์ ตัวอย่างเช่น ค่าแรงงาน ต้นทุนทางการเงิน ราคาวัตถุดิบ เป็นต้น (Kris Pairoj, 2561)

Social คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในเรื่องเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ นิสัยใจคอ พฤติกรรม โดยปัจจัยด้านสังคมจะเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาด รวมถึงสิ่งแวดล้อม ตัวอย่าง PESTEL Analysis ในด้าน Social หรือสังคมจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคน ธรรมเนียม ประเพณี ในส่วนนี้จะส่งผลกับการดำเนินงานของหน่วยงานโดยตรงในหลายด้าน ตั้งแต่วิธีการดึงดูดคน การสร้างเรื่องราว ไปจนถึงการสร้างภาพลักษณ์ให้กับหน่วยงาน ตัวอย่างเช่นในกิจการด้านธุรกิจการค้า จำนวนสินค้าที่ซื้อในแต่ละครั้ง ขนาดของสินค้าที่คนนิยมการใช้ชีวิต (Lifestyle) ของคนในสังคม คนเหล่านั้นนิยมทำอะไร สังคมชอบอะไรหรือไม่ชอบอะไร สิ่งใดกำลังเป็นกระแสในปัจจุบันของคนในประเทศนั้น ๆ เป็นต้น โครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ต ไฟฟ้า น้ำ การคมนาคม รวมถึงต้นทุนของช่องทางในการขนส่งที่ธุรกิจจำเป็นต้องใช้ เป็นต้น (Kris Pairoj, 2561) ปัจจัยทางด้านสังคมจะเกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและทัศนคติของประชากร (Mihailova, 2020)

Technology คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับเทคโนโลยีของประเทศที่ทำการวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ว่ามีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือไม่ และอยู่ในระดับไหนในเบื้องต้นการวิเคราะห์ PESTEL Analysis สำหรับส่วนของเทคโนโลยีที่ต้องให้ความสนใจเป็นอันดับแรก ๆ (Rastogi, 2016) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ในประเทศอยู่ในระดับใด รวมถึงมีจำนวนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีอยู่มากน้อยแค่เพียงใด และหาง่ายหรือไม่ในกรณีที่ต้องการนำมาเป็นบุคลากรการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการวิเคราะห์ว่าภายในประเทศ

ได้รับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาหรือไม่ และมีอยู่มากน้อยเพียงใด รวมถึงบุคลากรเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาที่มีอยู่มากน้อยเพียงใด การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ ตัวอย่างเช่น การเข้าถึง Internet ของคนในประเทศ คนส่วนใหญ่ใช้ช่องทางอะไรในการเข้าถึงสื่อ เป็นต้น (Kris Pairoj, 2561)

Environmental หรือ Environment คือ การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศที่เข้าไปลงทุนตัวอย่างเช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางธรรมชาติ และลักษณะทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น สภาพแวดล้อมจะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะกิจกรรมทางโลจิสติกส์ในการวิเคราะห์ PESTEL Analysis (Rastogi, 2016) ในส่วนของสภาพแวดล้อมปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ประเด็นด้านการประสพภัยพิบัติทางธรรมชาติบ่อยหรือไม่ ประเด็นสภาพภูมิอากาศเหมาะสมกับการดำเนินกิจการที่จะทำหรือไม่ และประเด็นด้านเขตแดนติดต่อกับประเทศบางประเทศที่สามารถจะใช้ประโยชน์จากการติดกับประเทศนั้นหรือไม่ (Kris Pairoj, 2561)

Law หรือ Legal คือ ปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการของหน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยส่วนมากมักจะส่งผลกับธุรกิจลักษณะของข้อห้ามหรือข้อจำกัดบางอย่าง ตัวอย่างเช่น กฎหมายค่าแรงขั้นต่ำ (Minimum Wage) กฎหมายแรงงาน กฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน สิทธิประโยชน์พื้นฐานที่ต้องให้กับแรงงาน เป็นต้น (Kris Pairoj, 2561) ปัจจัยด้านกฎหมายมีทั้งส่วนของภายนอกและภายใน กฎหมายบางฉบับส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางการดำเนินกิจการของหน่วยงาน ในบางประเทศกฎหมายจะส่งผลถึงรูปแบบการบริหารจัดการภายใน ซึ่งควรพิจารณาปัจจัยทางด้านกฎหมายอย่างรอบครอบ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานด้านความปลอดภัย หรือ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น (Rastogi, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า PESTEL เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกการวิเคราะห์ PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่พัฒนามาจาก PEST Analysis โดยเพิ่มปัจจัยภายนอกเข้ามาอีก 2 ปัจจัย โดย 2 ตัวแปรที่เพิ่มเข้ามาในการวิเคราะห์ PESTEL คือ Environment (E) และ Legal หรือ Law (L) การวิเคราะห์ PESTEL Analysis จะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยภายนอก (External Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกับการดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยแต่ละปัจจัยมีความหมาย ดังนี้ 1) Political คือ ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง 2) Economics คือ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ 3) Social คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม 4) Technology คือ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี 5) Environmental คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม และ 6) Law หรือ Legal คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย ซึ่งนับว่า PESTEL เป็นปัจจัยควรศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการส่งผลความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความปกติใหม่ในการทำงาน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 หรือโคโรนาไวรัส เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยสร้างเสริม ปรับหาวิธีการดำรงชีวิตแบบใหม่ เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการบ้ายเบนออกจากความคุ้นเคยอันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563)

คำว่า "New Normal" หมายถึง "ความเป็นปกติในรูปแบบใหม่" ซึ่งคำนี้มีการกล่าวขึ้นครั้งแรก จากผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) Mr. Bill Gross เพื่อใช้อ้างอิงถึงวิกฤติเศรษฐกิจที่สภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการเติบโตลดลง แล้วการเติบโตในแต่ละปีเฉลี่ยแล้วต่ำกว่าเดิม และมีอัตราการว่างงานที่สูงอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติการเงิน (ศศิมา สุขสว่าง, 2562) ในช่วงแรกไม่ได้รับความสนใจ และยังถูกปฏิเสธโดยนักเศรษฐศาสตร์จำนวนหนึ่งที่เชื่อว่าการชะลอตัวที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการถดถอย (Recession) ตามวัฏจักรเศรษฐกิจเดิมเท่านั้น ในไม่ช้าเศรษฐกิจและการจ้างงานก็จะกลับมาเติบโตได้ที่ค่าเฉลี่ยดังเดิม แต่สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นว่าสิ่งที่ Bill Gross ได้พูดไว้ตั้งแต่ปี 2008 นั้นมีส่วนที่ถูกอยู่ไม่น้อย ("New Normal" คืออะไร?, 2563) ราชบัณฑิตยสภาได้บัญญัติศัพท์ "New Normal" แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติที่เคยคาดหวัง ล่วงหน้าได้ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย (มาลี บุญศิริพันธ์, 2563) รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้นหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวนหาถึงอดีต

ความปกติใหม่ หรือชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เป็นแนวทางที่หลากหลาย ๆ คนจะต้องปรับเปลี่ยนชุดพฤติกรรม ในช่วงที่เชื้อไวรัสกำลังแพร่ระบาดอยู่ในปัจจุบัน ทำให้มนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตไปพร้อมกันทั่วโลก จากที่มีการเดินทางออกจากบ้าน เพื่อไปยังสถานที่ทำงาน ไปโรงเรียน ต้องปรับเปลี่ยนมาทำงานหรือกิจกรรมทุกอย่างที่บ้าน (Work Form Home)

หากมีความจำเป็นต้องเดินทางออกจากบ้าน จำเป็นต้องมีวิธีการป้องกันที่ถูกต้อง คือ สวมใส่หน้ากาก เพื่อป้องกันโรค เว้นระยะห่างสำหรับบุคคล ล้างมือเป็นประจำด้วยน้ำสะอาดหรือแอลกอฮอล์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางด้านธุรกิจและบริการต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน จึงต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเปิดระบบลงทะเบียนออนไลน์ การใช้ระบบซื้อขายและบริการทางออนไลน์ สิ่งเหล่านี้ เกิดเป็นวิถีใหม่ในการดำรงชีวิต ซึ่งเมื่อมีความจำเป็นต้องปฏิบัติกันเป็นปกติต่อเนื่องใน ระยะเวลาหนึ่งจนเกิดเป็นความพอใจ ท้ายที่สุดทั้งหมดนี้ก็ได้กลายเป็น New Normal ในสังคมมนุษย์

ประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับ New Normal ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ประกอบด้วย

1) การ Work From Home การอยู่ในบ้าน พร้อมทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในที่อยู่อาศัยของตนเอง ส่งผลต่อความต้องการที่พักอาศัยที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่อาศัยในพื้นที่มีขนาดเล็กอาจจะไม่เพียงพอ จำเป็นต้องการมีพื้นที่ที่สามารถทำอะไรได้หลายหลากมากยิ่งขึ้น

2) การดำเนินการทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Online Business) ด้วยพฤติกรรม การบริโภคที่เปลี่ยนแปลง จึงส่งผลทำให้ระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการ ระบบการขนส่งระยะสั้น และการจัดส่งแบบรวดเร็ว จะเป็นที่ต้องการและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งหลังจากนี้การขอรับ บริการจากผู้บริโภคจะเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น ระบบบริการต้องสร้างความ มั่นใจมากขึ้นว่าสินค้าหรือบริการจะต้องมีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีความสะอาด ทำให้ห้างร้านต่าง ๆ หันมาจริงจังกับการทำธุรกิจออนไลน์กันมากขึ้น

3) การเรียนการสอน (Online Learning/Entertainment) การอยู่ในบ้านสิ่งสำคัญ ในการพัฒนาและการค้นหาตัวตนสิ่งหนึ่ง คือ การหาความรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ด้วยการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเลือกเรียนในช่วงเวลาที่สะดวกได้ตามต้องการ สามารถย้อนกลับเพื่อ ทบทวนเนื้อหาและทำความเข้าใจใหม่ได้ ประหยัดเวลาประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การท่องเที่ยวใหม่รูปแบบออนไลน์ เช่น การชมพิพิธภัณฑ์เสมือน (Virtual Museum) การเที่ยว นิทรรศการออนไลน์ (Virtual Exhibitor) และการเข้าชมแกลอรีชื่อดังต่าง ๆ (Virtual Gallery) เป็นต้น

4) การแพทย์และสาธารณสุข (ที่ปรึกษา) (Online Medical Consulting) ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านสาธารณสุขของประเทศมากกว่าเดิม ระบบสาธารณสุขจะมีระบบ หรือรูปแบบด้านสุขภาพเป็นบริการพื้นฐาน และการป้องกันความเจ็บป่วยจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของเมือง อาคาร บ้านจะต้องมีบริการสุขภาพและสุขภาพจิตรองรับด้วยการให้ คำปรึกษา

5) การ Deglobalization เพื่อพึ่งพาการผลิตในประเทศมากขึ้น เนื่องจากอุตสาหกรรมฐานการผลิตต่าง ๆ ของประเทศต้องหยุดชะงัก รวมไปถึงการขนส่งต่าง ๆ ด้วย อีกทั้งการนำเข้าจากอุตสาหกรรมหลายแห่งในต่างประเทศที่เป็นฐานการผลิตจึงหยุดชะงักตามไปด้วยเช่นกัน

6) วิธีคิดของมนุษย์ที่เปลี่ยนไป หลายคนได้เกิด Growth Minds หลายคนออกจาก Comfort Zone มาสู่ Growth Zone ได้ด้วยวิกฤตินี้ ไม่ว่าจะเป็น Mindset เกี่ยวกับการทำงานงานจากเดิมที่มีความคิดว่าตนเองมีความสามารถแค่ไม่มากพอ แต่หลายคนสามารถที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานประจำได้เพื่อเลี้ยงชีพ ความเชื่อมั่นในตนเองที่เพิ่มขึ้นที่สามารถดึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองจากการสถานการณ์ที่บีบบังคับ หลากหลายอาชีพที่ต้องตกงานสามารถผันตัวเองเปลี่ยนตำแหน่ง เปลี่ยนภาพพจน์เพื่อทำงานอื่น ๆ ให้สามารถสร้างรายได้เลี้ยงชีพ Growth Mindset มีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำอะไรได้มากกว่าที่คิด หลายคนเริ่มตระหนักรู้ในตนเอง (Awareness) ว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองไม่พัฒนาตนเอง (Up skill Reskill) ให้ทันกับ Digital Transformation จะยากต่อการใช้ชีวิตต่อไป ดังจะเห็นได้จากฝ่ายพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานได้หาหลักสูตรอบรมต่าง ๆ เข้าไปเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

จากการวิเคราะห์ของ (ฉกาจ ชลายุทธ, 2564) มองว่ามีผลต่อทั้ง 6 เรื่องหลัก ได้แก่

1) Change of Production วิธีการผลิตของโลกจะเปลี่ยนไปจากแนวคิด The World is Flat หมายถึง แม้โลกจะมีลักษณะทรงกลมแต่การติดต่อสื่อสารและการค้ากลับสามารถทำได้ง่ายและทั่วถึงกันหรืออาจจะเรียกว่าเป็นระบบโลกาภิวัตน์ที่ทำให้เศรษฐกิจโลกพุ่งทยานมาถึงทุกวันนี้และเป็นปัจจัยแรก ๆ ที่ทำให้จีนก้าวมาเป็นผู้นำในเศรษฐกิจนี้ได้แนวคิดนี้ ทำให้มีการนำฐานการผลิตสินค้าในประเทศตัวเองย้ายไปยังที่ที่แรงงานถูกกว่าที่ไหนก็ได้ในโลก จึงเห็นโรงงานต่าง ๆ ย้ายฐานผลิตมายังเอเชียมากมาย แต่ด้วยวิกฤตครั้งนี้ทำลายฐานผลิตต่าง ๆ ในเอเชีย ทำให้ประเทศตะวันตกที่เป็นปลายทางของสินค้าเกิดการขาดแคลนทันที ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอย่างกระดาษชำระหรืออื่น ๆ หลังจบวิกฤตแนวคิดนี้อาจจะต้องเปลี่ยนไป โดยการมีแผนสำรองหากเกิดเหตุการณ์แบบนี้ในอนาคตอีกครั้ง ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่อาจจะมีการย้ายฐานผลิตบางส่วนกลับประเทศตัวเองเพื่อความมั่นคงของประเทศ

2) Change of Working วิธีการทำงานของคนเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงด้วยการระบาดนี้ทำให้คนต้องอยู่ห่างกันหรือไม่ควรรวมตัวกัน หน่วยงานส่วนมากใช้ระบบ Work From Home ทำให้มีการใช้พื้นที่สำนักงานน้อยลง หลังจากวิกฤตินี้จบลง หลายหน่วยงานจะใช้วิธี Work From Home เพิ่มมากขึ้น ลดปริมาณการใช้งานพื้นที่สำนักงานลง มีรูปแบบ Co-working space แทนมากขึ้น อีกทั้งวิกฤตครั้งนี้จะทำให้หน่วยงานเห็นว่าใครมีความรับผิดชอบในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างไรส่งผลต่อการจ้างงาน และจะพิจารณาว่าใครจำเป็นหรือทำให้หน่วยงานอยู่รอด

3) Change of Stat เมื่อสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลให้คนตกงานจำนวนมากใน อนาคตรัฐต้องคิดถึงผลกระทบนี้ว่าจะมีมาตรการช่วยเหลือประชาชนอย่างไร สิ่งหนึ่งที่คนเริ่มพูดถึง กันคือ รายได้พื้นฐานถ้วนหน้า (Universal Basic Income) ที่จ่ายเงินให้คนสามารถใช้ชีวิตต่อไปได้ หรือสวัสดิการรัฐที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือโดยไม่มีเงื่อนไข เพราะสถานการณ์นี้กลุ่มคนที่ไม่มีรายได้ หรือรายได้หายไป พวกเขาไม่สามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้รัฐยังต้องพิจารณาถึงงบประมาณต่าง ๆ สำหรับบริหารจัดการ เพื่อประชาชนว่าจะสามารถป้องกัน หรือพยุงฐานรากของชาติเอาไว้ให้ เศรษฐกิจไม่ล่มสลายได้อย่างไร หรือการวางแผนรับมือป้องกันเหตุภัยที่อาจเกิดขึ้นในกรณีอย่างนี้ว่าจะเตรียมตัวอย่างไรต่อไป ถ้าเหตุการณ์ลักษณะนี้เกิดขึ้นอีก ไม่ว่าจะเป็นการซ่อมรับมือภัยโรค ระบาด หรือการกระจายเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ให้ครอบคลุมถึงพื้นที่และไม่เกิดการขาดแคลนจนนำไปสู่การ ขยายราคาสูงเกินจริง จนถึงการเปลี่ยนระบบบริหารบ้านเมือง ระบบราชการที่ไม่มีประสิทธิภาพมาก พอจนทำให้การรับมือและแก้ไขเป็นไปอย่างล่าช้า

4) Change of Living จากการทำงานรูปแบบ Work From Home หลายคนเกิด ความรู้สึกอึดอัดในการทำงานเพราะสภาพแวดล้อม รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะกับการทำงาน เทียบเท่ากับการทำงานในสำนักงาน โดยเฉพาะคนที่อยู่คอนโดมิเนียมหรือห้องพักต่าง ๆ ด้วยความ อึดอัดนี้เองจะทำให้วิถีการอยู่อาศัยของคนเปลี่ยนไป คนจะเริ่มรู้สึกที่บ้านนั้นมีความจำเป็นต่อการ อาศัยมากขึ้น คนต้องการพื้นที่ในการใช้ชีวิต ดังนั้นหลังจากนี้การมีพื้นที่ใช้ชีวิตได้ในบ้าน มีสวนให้เดิน พื้นที่สำหรับทำงานรวมถึงมุมผ่อนคลายในพื้นที่อาศัยตัวเองจะเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อ ที่อยู่อาศัยมากขึ้น

5) Chang of Sustainability เมื่อวิกฤตครั้งนี้ทำลายภาคการเงิน การลงทุนและ การบริโภคต่าง ๆ ของสังคมวิกฤตครั้งนี้ทำให้ผู้คนต้องคิดและตระหนักว่าถ้าเกิดเหตุการณ์เหล่านี้อีก พวกเขาจะต้องทำอย่างไร การมีหุ้นหรือมีการลงทุนเยอะ ๆ ต่อไปอาจไม่ตอบโจทย์เพราะตลาด สามารถเกิดวิกฤตเมื่อใดก็ได้ ดังนั้นผู้คนต้องสร้างความมั่นคงในชีวิตเองโดยเฉพาะเรื่องอาหารที่ทำให้ คนหันมาปลูกพืชผักสวนครัวต่าง ๆ เพิ่มขึ้น หรือคนที่มีความรู้ด้านใหญ่อาจเลี้ยงสัตว์ที่ให้อาหาร เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลมาถึงภาวะการเตรียมตัวเพื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้น อย่างการเก็บเงินเพื่อ สำรองฉุกเฉิน ซึ่งทำให้การอุปโภคบริโภคในทางธุรกิจลดลงด้วย

6) Change of Behavior พฤติกรรมของมนุษย์ที่จะเปลี่ยนไปอย่างมากมนุษย์จะมี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและมองหาแผนสำรองเผื่อกรณีที่เกิดขึ้น จนถึงการเปลี่ยนวิถีชีวิตตัวเอง หันไปอยู่กับธรรมชาติเพิ่มขึ้นด้วย หรือการนัดหมายแบบไหนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ใน ยามไม่ปลอดภัย โดยเลือกติดต่อผ่านออนไลน์แทน ซึ่งทำให้การเดินทางลดน้อยลง รวมถึงด้านจิตใจ ผู้คนจะคำนึงถึงการมีความสุขกับตัวเองมากขึ้นด้วยข้อจำกัดที่ไม่สามารถออกไปไหนได้

หลายคนทั่วโลกประสบปัญหาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างกะทันหัน เพราะโควิด-19 จากเดิมทำงานในสำนักงาน ปัจจุบันทำงานที่บ้านต้องปรับตัวกับอุปกรณ์และขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ ซึ่งความกังวลเรื่องต่อมาของหัวหน้างาน คือ เมื่อบุคลากรทำงานที่บ้านแล้ว จะทำอย่างไรเพื่อรักษาประสิทธิภาพการทำงานให้เท่าเดิม จึงนำมาซึ่งรายการงานต่าง ๆ ที่มากขึ้นและต้องเร่งทำให้เสร็จ โดยลืมนึกว่าผลในระยะยาวอาจทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้าสะสมจากการทำงานอย่างต่อเนื่อง และนำมาสู่อาการของคนที่ไม่พอใจ หมดไฟในการทำงานไปในที่สุด (ดวงพร วิริยา, 2564)

นอกจากนี้ประเด็นเรื่องความท้าทายของการบริหารงานในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการงานในหน่วยงานและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เมื่อกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตเกิดขึ้นส่งผลให้เริ่มหน่วยงานต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีให้สามารถปฏิบัติงานในระบบงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน, 2558) ในทัศนะของ Hitt, Black & Porter (อ้างถึงใน ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน, 2558) มีปัจจัยที่ท้าทายอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และกระแสโลก หน่วยงานและบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบ มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด มุมมองเกี่ยวกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป โดยมองบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าควรแก่การรักษา พัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานตามความสมควรและตามศักยภาพของตัวบุคลากร ให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถของบุคลากรซึ่งจะเป็นการสร้างประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของหน่วยงานและบุคลากรคนนั้น ๆ ทำให้บุคลากรเป็นผู้มีองค์ความรู้ (ทวิศักดิ์ สุทกวาทิน, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความปกติใหม่ในการทำงาน หรือความเป็นปกติในรูปแบบใหม่ หรือชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เมื่อแปลเป็นภาษาไทยแล้วจะมีความหมายว่ารูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งความปกติใหม่ในการทำงานได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลาย ๆ ด้าน สำหรับบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้อง Work From Home คือ การอยู่ในบ้าน พร้อมทำงาน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในที่อยู่อาศัยของตนเอง การจัดการศึกษาในรูปแบบออนไลน์ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยสร้างเสริมปรับเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร

2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนตัวที่มีอยู่ในตัวของบุคลากร ซึ่งมีติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือสร้างและพัฒนาขึ้นมาโดยตัวเจ้าของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วย เพศ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งในการทำงาน สเตียร์ส กล่าวไว้ว่า Steers, n.d. (อ้างถึงใน ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน 2550) ปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในหน่วยงานจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถ ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งในปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามตัวบุคคล สมใจ ลักษณะ (2552) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดจากประสิทธิภาพส่วนบุคคลหรือปัจจัยส่วนบุคคล บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคในการสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้นคิดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานองค์การมหาชน (ณัชชา ม่วงพุ่ม, 2559) การศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในด้านตำแหน่งงาน ปัจจัยบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน รวมถึงความคาดหวัง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน ประเภทค่าจ้าง และระยะเวลาสัญญาจ้าง ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวที่มีความแตกต่างกันในด้านเพศ ด้านสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกันในทุก ๆ เรื่อง ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความคาดหวัง พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวที่มีความแตกต่างกันในด้านอายุ มีความคิดเห็นต่อความคาดหวังแตกต่างกันในทุก ๆ เรื่อง นอกจากนี้ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน ค่าจ้าง และระยะเวลาสัญญาจ้างที่แตกต่างกันยังทำให้ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานต่างกันอีกด้วย

อายุของพนักงานที่ต่างกัน ประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรสั่งสม วุฒิปริญญาที่สูงขึ้นตามอายุ รวมถึงระดับการศึกษา และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการดำรงรักษาบุคลากรที่ต่างกัน บางคนมีความต้องการในด้านของสวัสดิการ บางคนต้องการในด้านของความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง (สุชีวา ลีวิทยา, 2555) เช่นเดียวกับการศึกษาของ ธัญนาฏ ญาณพิบูลย์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการดำรงรักษาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา

ธนากรชีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปี สถานภาพโสด มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 2-4 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาท และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร คือ งานที่ได้รับผิดชอบเป็นงานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถ มีความหลากหลายของตำแหน่งงาน และตำแหน่งหน้าที่เป็นตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เห็นว่า เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีในองค์กรภาครัฐ: การทบทวนวรรณกรรม ปาริฉัตร ตู่ดำ (2556) ที่ระบุว่า ทุมนมนุษย์ อันประกอบด้วย เพศ การศึกษา ประสบการณ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และในขณะเดียวกันทุมนมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความผูกพันในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะของงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคล 6 องค์ประกอบ คือ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ของบุคลากร มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างมาก (จารุวรรณ เมืองเจริญ และประสพชัย พสุนนท์, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rakdhum (2010) โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอย่างมาก ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน จะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอันได้มาซึ่งรายได้ของบุคลากร

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ของ ดวงกมล วิเชียรสาร (2562) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 90,000 บาท จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ จึงสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วสวัตต์ สุตินุญญาณี (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปฏิบัติการ: กรณีศึกษา สายการบินสัญชาติไทยแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความผูกพันต่อหน่วยงานแตกต่างกัน รวมถึงการศึกษาของ ณิชชา ม่วงพุ่ม (2559) ที่ระบุว่า ปัจจัยบุคคลกับลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าและความมั่นคงใน

การทำงาน รวมถึงความคาดหวัง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน ประเภทค่าจ้าง และระยะเวลาสัญญาจ้างของลูกจ้างชั่วคราวที่มีความแตกต่างกันในด้านเพศ ด้านสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน

สิริวัชร รักธรรม (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กรพัฒนาเอกชน กรณีศึกษามูลนิธิรักษ์ไทย จากการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในทุกด้าน คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านค่าตอบแทน และด้านตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา และประสบการณ์ โดยที่ปัจจัยเรื่องอายุและเพศส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพน้อย ในขณะที่ปัจจัยทางด้านการศึกษา และประสบการณ์ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพเป็นอย่างมาก ปัจจัยพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ คือ แนวทางและนโยบายในระดับองค์กรในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างที่ชัดเจน ส่วนในระดับลูกจ้าง คือ ความตระหนักในคุณค่าของงาน ทักษะที่ดีต่อองค์กรและความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงานของตนเองที่ส่งผลต่อภาพรวมการทำงานขององค์กร เช่นเดียวกับ ณัฐชัย นิ่มนวล (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค เขตอำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวและศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน อายุสัญญาจ้างงาน ความรับผิดชอบในงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งศึกษาอิทธิพลของปัจจัย ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน อายุสัญญาจ้าง ความรับผิดชอบในงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราว

อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือน 15,001 - 30,000 บาท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยในการทำงาน 1) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ด้านเงินเดือน 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน 4) ด้านสภาพการทำงาน 5) ด้านนโยบายและการบริหารงาน

วิบูลย์ พุทธวงศ์ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีความก้าวหน้าในอาชีพ

โดยการได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการที่มากกว่ากลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนในด้านความก้าวหน้าในด้านเงินเดือน และโอกาสการพัฒนาตนเองไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย ได้แก่ เพศซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพในการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการและเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน วุฒิการศึกษา อายุงาน และกลุ่มสาขาวิชาที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากผลการวิจัยของ Yap, Holmes, Hannan and Cukier (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า การฝึกอบรมจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันทั้งต่อองค์การและอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และในขณะเดียวกัน ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และความผูกพันในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยจากในประเทศและของต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่จำกัดว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งต่างมีความต้องการในการก้าวหน้าในอาชีพทั้งสิ้น โดยความก้าวหน้าในอาชีพที่บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการ ประกอบด้วย ความมั่นคงในงาน การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง การปรับเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ

2.6 ความสัมพันธ์ของรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.6.1 ความสัมพันธ์ของเป้าหมายอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าหรือการเติบโตของบุคลากรในการทำงานใดงานหนึ่ง โดยการพัฒนาอาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีปัจจัยสำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) (HRNOTE, 2563) การกำหนดเป้าหมายในอาชีพที่จะช่วยให้บุคคลสามารถวางแผนในระยะยาวกับอาชีพที่ทำอยู่ได้ว่าจะไปทิศทางไหนดี ส่วนในระยะสั้นก็จะช่วยเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานทุกวัน การเตรียมตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน ควรจัดทำเป็นแผนที่มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยการกำหนดเป้าหมายในอาชีพอาจกำหนดเป็นเป้าหมายการทำงานระยะสั้น (1-3 ปี) หรือเป้าหมายการทำงานระยะยาว (3 ปีขึ้นไป) การกำหนดเป้าหมายในอาชีพที่ดีควรคำนึงถึงความชัดเจน สามารถวัดผลได้ บรรลุผลสำเร็จ มีความเกี่ยวข้องกับความสนใจหรือสายอาชีพที่ทำอยู่ และการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน (Jobsdb, 2561) ในการศึกษา เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประสิทธิ์ชัย เดชขำ (2557) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอนที่มีต่อระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลในการส่งเสริม และสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จเหมือนการบรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญ ระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาจารย์เห็นว่าการส่งเสริมอาชีพ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายในอาชีพของอาจารย์เป็นหลัก มีระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพโดยการกำหนดหรือตั้งเป้าหมายในอาชีพของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับการปฏิบัติในการส่งเสริม และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มีความสัมพันธ์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ ภูมิพิพัฒน์ มโนมัยกุล (2561) เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสนับสนุนความทุ่มเทมีใจต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจการบิน ที่ผลการศึกษาออกมาว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการในการประเมินเพื่อปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือกำหนดเป้าหมายอาชีพ และการวางแผนอาชีพพร้อมให้คำปรึกษากับบุคลากร

ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ทั้งด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก (ประสิทธิ์ชัย เดชขำ, 2557) อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงานอาชีพมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ค้นหาตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด ทั้งนี้เพื่อการนำศักยภาพมาใช้อย่างเหมาะสม และเพื่อการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงโอกาสที่จะเจริญเติบโตในงานอาชีพ ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จึงทำให้มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่ตนเองมีส่วนในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย และรับรู้ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์

การปรับปรุงพัฒนาศักยภาพตลอดจนการกำหนดเป้าหมายอาชีพ และออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งงานเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน สอดคล้องกับ Schwarzwald, Koslowsky and Shalit (1992) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรไว้เพราะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งและผูกพันกับหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Pace, Smith and Mills (1991) ที่กล่าวว่า การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า เป้าหมายในการประกอบอาชีพของบุคลากร มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เพราะการกำหนดเป้าหมายในอาชีพจะทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงโอกาสที่จะเจริญเติบโตในงานอาชีพ ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จึงทำให้มีส่วนร่วมในกำหนดเป้าหมาย และรับรู้ทิศทางการดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรมีเป้าหมายในอาชีพ บุคลากรจะสามารถจัดการกับการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่งผลดีต่อบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และหน่วยงานจะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ

2.6.2 ความสัมพันธ์ของการวางแผนอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การวางแผนอาชีพซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการประสบความสำเร็จในชีวิต นับเป็นแผนที่ช่วยให้บุคคลที่สำเร็จการศึกษา และมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคตสามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น การวางแผนอาชีพนับเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้จริงที่ช่วยให้บุคคลกำหนดทักษะความสนใจเป้าหมายในอาชีพ และดำเนินการที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ไม่เพียงแต่ช่วยให้ตระหนักถึงความปรารถนาของตนเองเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บรรลุเป้าหมายในอาชีพด้วยการลงมือทำอย่างเป็นรูปธรรม การวางแผนอาชีพ (Career Planning) จึงเป็นการกำหนดสิ่งที่คุณอยากจะเป็นหรืออยากจะทำในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจะมิตั้งแผนระยะยาว (5-10 ปี) และแผนระยะสั้น (1-2 ปี) การวางแผนอาชีพจะเป็นการจุดประกายความหวัง ความฝัน และเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึกสนุก รักในสิ่งที่กำลังทำ มีความรู้สึกตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา สำคัญที่สุดจะทำให้บุคคลได้มองเห็นคุณค่าของตนเองจากการทำงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2562)

สำหรับการศึกษาเรื่อง อุปสรรคในความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้หญิงที่ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ Shrestha (2016) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การวางแผนอาชีพโดยละเอียดเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การได้รับการ

สนับสนุนพิเศษผ่านเครือข่าย การฝึกสอน การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมที่ได้รับ เพราะฉะนั้น ควรมีการวางแผนอาชีพ เพื่อจัดการพัฒนาเตรียมความพร้อมต่าง ๆ ให้กับตนเองหากต้องการก้าวหน้า ในอาชีพการงาน ในการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของ MBA ต่อทักษะการจัดการ และความก้าวหน้าอาชีพ: กรณีศึกษา ประเทศกรีซ Kloutsiniotis and Mihail (2014) ผลการวิจัยเป็นการเปรียบเทียบกับผล การสำรวจที่ดำเนินการในปี พ.ศ. 2549 โดยระบุว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ มีทักษะ ในการจัดการ การวางแผนด้านอาชีพ ช่วยให้สามารถเติบโตในงานได้ดี มีค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อ เวลาผ่านไป

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนใน พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดาเรศ ชูยก (2557) พบว่า ควรมุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพโดยมีการ วางแผนอาชีพและการบริหารอาชีพซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพความรู้ ความสามารถ และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าใน สายอาชีพ ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมีค่าตอบแทน เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิชาการในระดับอุดมศึกษาเอกชน: การทบทวนวรรณกรรม Arokiasamy (2014) โดยการศึกษาสรุปว่า การวางแผนอาชีพ เป็นการกำหนดรูปแบบและขั้นตอนใน การดำเนินงานของบุคลากรว่าจะไปในทิศทางใด ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างไร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นจะส่งผลกับตัวบุคลากรอย่างไร จึงส่งผลให้การ วางแผนอาชีพเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในความก้าวหน้าทางอาชีพในหมู่นักวิชาการ

การศึกษาเรื่อง อนาคตภาพเส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ธวัช ชัย กลินดี (2562) พบว่า ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออนาคตภาพเส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นมากที่สุด และสอดคล้องเพราะปัจจัยส่งผลต่อความก้าวหน้าใน อาชีพเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่การทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจน ความพอใจต่อชีวิตความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าอาชีพจึงเป็นเหตุผลของการจัดการอาชีพเริ่มต้นด้วยการวางแผน อาชีพที่จะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการในการ วางแผนอาชีพพร้อมคำปรึกษา ความก้าวหน้าในอาชีพมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญ และกำลังใจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ และระบบเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ ตำแหน่งงาน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเปิด

โอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพจึงจำเป็นต้องมีการศึกษา และจัดระบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง

2.6.3 ความสัมพันธ์ของการกำหนดเส้นทางอาชีพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การกำหนดเส้นทางอาชีพ คือ แผนผังของกลุ่มงานที่อาศัยทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ใกล้เคียงกันที่บุคลากรสามารถโอนย้ายไปได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าทางเดินสายอาชีพ เป็นข้อมูลที่บอกให้บุคลากรทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร โดยแบ่งเป็นทางเดินสายอาชีพแบบดั้งเดิม คือ การแสดงโอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพในแนวตั้ง เช่น จากบุคลากรฝึกอบรมสู่บุคลากรฝึกอบรมอาวุโส สู่ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนฝึกอบรม สู่หัวหน้าส่วนฝึกอบรมหรือหัวหน้าแผนก เป็นต้น และทางเดินสายอาชีพแบบใหม่ที่ไม่เน้นการเติบโตจากบุคลากรระดับปฏิบัติการสู่ตำแหน่งบริหารเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเส้นทางสายอาชีพที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560) ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง สุกัญญา แก้วประเสริฐ (2561) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มภาคกลางตอนล่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองที่เป็นผลมาจากการกำหนดเส้นทางในอาชีพมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ปัจจัยการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าใน อาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มภาคกลางตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยและองค์ประกอบของปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ปลัดอำเภอในกลุ่มภาคกลางตอนล่างมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อที่จะก้าวหน้าในสายอาชีพของปลัด

สำหรับการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการพัฒนาอาชีพที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร วรางคณา ชูเชิตรีตนา (2557) การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความสามารถในการพัฒนาอาชีพที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ ด้านการวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความต้องการก้าวหน้าในอาชีพตามแบบแผนของหน่วยงาน และนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กร เช่นเดียวกับ

งานวิจัยเรื่อง ความคล่องตัวที่สูงขึ้น: ประเภทของยุทธวิธีและกลยุทธ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ Laud and Johnson (2012) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ คือ การใช้กลยุทธ์ที่เลือกโดยผู้นำหน่วยงาน ประกอบด้วย เป้าหมายในอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์เหล่านี้มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสุขของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพราะการรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพจะช่วยให้พนักงานกำหนดเส้นทางอาชีพให้ตอบสนองความต้องการของตนเอง ดังนั้นกำหนดเส้นทางอาชีพจึงมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพด้วยเช่นกัน (สายแก้ว จ้าวเจริญ, 2559)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรเกิดจากหลายปัจจัย การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เป็นการระบุว่าได้เริ่มต้นปฏิบัติงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นบุคลากรจะสามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งใดบ้างที่สูงขึ้น จุดสูงสุดของบุคลากรคาดหวังที่จะอยู่ตำแหน่งใด มีความต้องการที่จะเติบโตในงานปฏิบัติไปถึงระดับใด ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วจะทำให้ทราบว่าต้องมีการวางแผนเส้นทางทางการเติบโตอย่างไรให้ไปถึงเป้าหมายนั้นได้ จะส่งผลให้บุคลากรสามารถเห็นแนวทาง โอกาส และสามารถเติบโตในหน้าที่การงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยจากในประเทศและของต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ในทุกองค์การ ความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นสิ่งที่มุ่งหวังของบุคลากร เพื่อเป็นการทำให้ตนเองไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานตามที่ตนเองคาดหวัง บุคลากรจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นภาพอนาคตหรือความคาดหวังจากการทำงาน พยายามเรียนรู้ พัฒนาตนเองเกี่ยวกับงานหรือตำแหน่งที่ตนมุ่งหวังในงาน เตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบการทำงานที่อาจมีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้บุคลากรจำเป็นต้องวางแผนอาชีพเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง คือ การสร้างความเข้าใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับสายอาชีพของตนเอง รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง จากนั้นจึงจะเริ่มดำเนินการตามการวางแผนที่ตนเองได้วางไว้ และอีกประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดเส้นทางอาชีพว่าบุคลากรจะก้าวจากตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นไปสู่ตำแหน่งใดบ้างที่สูงขึ้นได้อย่างไร ดังนั้น ปัจจัยด้านรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ประกอบด้วย เป้าหมายอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ จึงเป็นปัจจัยมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละหน่วยงาน

2.7 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.7.1 ความสัมพันธ์ของสิ่งที่เรียนรู้ ผูกพัน พัฒนาในการทำงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

กระบวนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรโดยผ่านทาง การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร (Swanson & Holton, 2009) และการจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงานโดยที่ ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นวัดได้จากความสามารถในการแข่งขัน หรือความสามารถในการทำกำไรของหน่วยงาน (Gilley & Eggland, 1989) เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Mathis & Jackson, 2007) เป็นกิจกรรมเชิงการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Pace, Smith & Mills, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง เสียงของผู้นำสตรีแอฟริกันอเมริกัน กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานในวิทยาลัยชุมชนนอร์ทแคโรไลนา Hague and Okpala (2017) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเป็นผู้นำ คือ การฝึกอบรมความเป็นผู้นำควบคู่ไปกับการเรียนรู้ การพัฒนา ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อหน้าที่ที่ต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อจะแสดงให้เห็นว่ามีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่มีความสามารถ ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมและพัฒนาความเป็นผู้นำ

การตรวจสอบความสัมพันธ์ของความก้าวหน้าในอาชีพกับการจัดการนวัตกรรมองค์การของหน่วยสืบราชการลับ Kahkha (2015) เมื่อพิจารณาจากผลลัพธ์สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน นอกจากนั้นยังสามารถทำให้หน่วยงานได้รับประโยชน์จากความสามารถ และความเฉลียวฉลาดของทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หน่วยงานมีข้อได้เปรียบอย่างมาก สิ่งทีบุคลากรได้รับการฝึกฝน ผ่านการเรียนรู้ การพัฒนาต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ พร้อมที่จะก้าวหน้าในสายงานที่ตนเองปฏิบัติ เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นกำลังหลักที่สำคัญของหน่วยงาน นอกจากนี้การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของสตรีในอุตสาหกรรมการธนาคารประเทศเคนยา: กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ นครไนโรบี ประเทศเคนยา Kamau (2012) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในธนาคารพาณิชย์ ประเทศเคนยา โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ศึกษา ได้แก่ การฝึกฝน การพัฒนา ทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคลส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้าในอาชีพในบริษัทให้บริการอย่างมืออาชีพ Pinnington and Suseno (2017) ได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยว่า ขั้นตอนในการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพจะเริ่มจากการพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้เทคนิคในการทำงาน พัฒนาทักษะ พัฒนาประสบการณ์ เน้นการพัฒนาความสามารถ และเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน จากนั้นจึงจะเกิดก้าวหน้าในด้านอาชีพของตนได้ โดยพิจารณาจากทักษะ และความเชี่ยวชาญที่มีทักษะเฉพาะทางในสาขาผู้เชี่ยวชาญด้าน เช่นเดียวกันกับการศึกษาเรื่อง ความคล่องตัวที่สูงขึ้น: ประเภทของยุทธวิธีและกลยุทธ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ Laud and Johnson (2012) โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษามีการยอมรับอย่างสูงจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ยืนยันถึงการสร้างคุณค่าให้กับบุคคลได้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสมกับการทำงานในขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งนับเป็นเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่จะพาพวกเขาไปสู่ความสำเร็จในอาชีพของตนเอง นอกจากผลการศึกษาที่พบแล้วนั้น ยังมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาว่า ผู้ที่มีความหวังในการก้าวหน้าในอาชีพ การงานควรใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาแนวทางและทักษะใหม่ ๆ ในด้านความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนไม่น้อยระบุว่า การพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ เป็นเรื่องสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพหรือเป็นโอกาสในการเติบโตทางสายงานของตนเอง เช่นเดียวกับการศึกษา การทบทวนวรรณกรรมของการพัฒนาความสามารถเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ: มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Arokiasamy (2017) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจผลของการพัฒนาความสามารถที่มีต่อความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย โดยผลการวิจัยที่สำคัญของการศึกษาค้างนี้ คือ การพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยมีผลอย่างมากต่อความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย การศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ตลอดชีวิตทุนมนุษย์ การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในวงการโทรคมนาคมอุตสาหกรรมในแอฟริกาใต้ ของ Dosunmu and Adeyemo (2018) พบว่า การพัฒนา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้ผู้หญิงสร้างอาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า สิ่งการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เนื่องจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่บุคลากรมีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรคนหนึ่งจะเติบโตในหน้าที่การงานก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เงินเดือนที่มากขึ้น มีความเหมาะสมกับเนื้องานที่ปฏิบัติ มีความมั่นคงในตำแหน่ง บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาในเรื่องของความสามารถ ความรู้ และทักษะในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องการันตีว่าบุคลากรผู้นั้นมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย

2.7.2 ความสัมพันธ์ของศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล หรือที่ได้รับการเรียนรู้เพิ่มเติม หรือเกิดจากการพัฒนาตามโครงการการพัฒนาต่าง ๆ ของหน่วยงาน และที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560) ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยทั่วไปจะเกี่ยวกับความสามารถสูงสุดที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ความสามารถที่แสดงอยู่ในปัจจุบันอาจไม่ใสความสามารถสูงสุดของบุคคลนั้น การปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่กำหนด ความสามารถที่บุคคลแสดงออกมาเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอาจไม่สูงสุดหรือเต็ม ศักยภาพ บุคคลสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมไปอีกเรื่อย ๆ (ศจีรัตน์ เมธิสุภาพ และสมถวิล วิจิตรวรรณ, 2562) สำหรับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการธนาคารสตรีในอินเดีย: กรณีศึกษารัฐมนตรีของรัฐบาลในอินเดีย Rath (2015) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อหรือขัดขวาง ความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สตรีระดับผู้บริหารถึงระดับสูงในธนาคารภาครัฐขนาดใหญ่ในอินเดีย โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จในระดับที่เป็นที่พึงพอใจ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในระดับผู้บริหารของธนาคารในประเทศอินเดีย

ปัจจัยเพดานกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ประเทศอินเดีย Azeez (2018) งานวิจัยนี้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยเพดานกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของสตรีในอุตสาหกรรมไอที ประเทศอินเดีย การศึกษานี้พยายามที่จะระบุปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดฝ้ากระจก ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์การ และปัจจัยทางสังคม โดยผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นปัจจัยที่ส่งผล และมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ประเทศอินเดีย การศึกษาของ Haidan, Azazz and Elshaer (2022) เรื่อง การขาดการเชื่อมต่อทางสังคมและความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ: บทบาทของความพึงพอใจของพนักงานในภาคพลังงาน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมทางสังคมภายนอกกับความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับการศึกษาเรื่อง อนาคตภาพเส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ธวัชชัย กลิ่นดี (2562) พบว่า เส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในปัจจุบันมีตำแหน่งความก้าวหน้าสูงสุดในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งไม่สามารถเลื่อนไปเป็นระดับผู้อำนวยการกองในสำนักการศึกษาได้ การพิจารณาความดี

ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการกรุงเทพมหานครต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบริหารสั่งการ ความสามารถในการจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย มีความเพียรพยายาม มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบสูงและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศักยภาพเหล่านี้จะนำพาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นทางการบริหารสถานศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในหน่วยงานส่วนมากเป็นผลมาจากศักยภาพในการทำงานของบุคลากร เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จในระดับที่เป็นที่พึงพอใจ บุคลากรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่หน่วยงานคาดหวัง เป็นต้น ดังนั้น ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงนับได้ว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.7.3 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

บุคลิกภาพของแต่ละคนจะเป็นสิ่งประจำตัวของบุคคลนั้น ๆ ที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น และมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ประกอบกัน ทำให้แต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานประสานกันของสมองที่ขึ้นอยู่กับพันธุกรรม และประสบการณ์ ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อชีวิตอย่างยิ่ง (ธนพร วัฒนศรานนท์, 2555) ส่วนคำว่า พฤติกรรม Nevid (2012) ได้อธิบายว่า พฤติกรรม คือ การกระทำของบุคคลซึ่งจะครอบคลุมเฉพาะสิ่งที่แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมจะประกอบไปด้วยการกระทำหรือการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้โดยตรง และกระบวนการทางจิตที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับการแบ่งประเภทของพฤติกรรมที่นักวิชาการบางกลุ่มในสมัยก่อนได้ทำการแบ่ง (Coon & Mitterer, 2013; จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, 2556) โดยจากการศึกษาทัศนคติของกลุ่มคนต่างจังหวัด Generation Y ที่มาทำงานในกรุงเทพมหานครในเรื่องของการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในเรื่องความก้าวหน้าที่เหมาะสมได้รับตามทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างนั้น ประกอบด้วย 1) ความทะเยอทะยานและพฤติกรรมส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมาย การพัฒนาตนเอง หรือแม้แต่การมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการทำงานที่ดี 2) ความสามารถและประสบการณ์ ทั้งในส่วนของการแก้ปัญหา และการมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย รวมถึงการมี Background / License / Certification ที่ใช้อย่างอิงความสามารถอีกด้วย 3) สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นเกิดขึ้น

จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือแม้กระทั่งเกิดขึ้นจากตนเอง และ 4) ทักษะเพิ่มเติมที่ทำให้โดดเด่นแตกต่าง (ชุมพวง พุทธิโกษา, 2563)

สำหรับการศึกษาเรื่อง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ โสธยา สุภาพล และวรรณภา ลือกิตินันท์ (2560) ได้ข้อสรุปว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นพฤติกรรมบุคคลที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากความเชื่อมั่นในตนเองเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแรงขับเคลื่อนภายในตนเองของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นและความพยายามในการทำผลงานทางวิชาการต่อไป ส่วนการศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพและแรงจูงใจที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขายสะสม เงินเดือน บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด โชคชัย ชาญเจริญ (2554) พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผย แบบประนีประนอม และบุคลิกภาพแบบรอบคอบมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขาย สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยฉัตร รัตนะรุจ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ ซีซี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสูงสุดคือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น รองมาคือพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ตามลำดับ สำหรับการศึกษาผู้บริหารหญิงไทย: การรับรู้อุปสรรคสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ Napasri (2015) การศึกษานี้เป็นการศึกษาอุปสรรคของความก้าวหน้าในอาชีพจากมุมมองของผู้บริหารหญิงไทย โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิงไทย

สำหรับการศึกษาเรื่อง ความคล่องตัวที่สูงขึ้น: ประเภทของยุทธวิธีและกลยุทธ์เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ Laud and Johnson (2012) ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และพฤติกรรมอื่น ๆ ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างชื่อเสียงส่วนบุคคลและตราสินค้า มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับการรักษาตำแหน่งผู้นำ ดังนั้นสำหรับผู้ต้องการประกอบอาชีพที่มีพฤติกรรมผิดจรรยาบรรณตามที่กำหนดไว้ในบรรทัดฐานของหน่วยงาน อาจทำให้ความก้าวหน้าของพวกเขาตกอยู่ในความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม การศึกษาของแสดงให้เห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า "พฤติกรรมทางจริยธรรม" จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ส่วนการศึกษาเรื่อง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของผู้หญิงในอาชีพการก่อสร้าง Francis (2017) โดยจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า บุคลิกภาพ

เชิงรุกมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ และในเชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพโดยใช้พฤติกรรมเชิงรุก เช่น นวัตกรรม ความเฉลียวฉลาดทางการเมือง การวางแผนอาชีพที่กระตือรือร้น เป็นต้น เช่นเดียวกับการทบทวนวรรณกรรมของการพัฒนาความสามารถเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ: มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Lawrence (2014) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจผลของการพัฒนาความสามารถที่มีต่อความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า นอกจากการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานที่นับว่าเป็นปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย คือ ปัจจัยด้านบุคลิก และพฤติกรรมส่วนบุคคลในที่ทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพที่บุคลากรสมควรได้รับจะเป็นไปตามทัศนคติ พฤติกรรมส่วนตัว และบุคลิกภาพส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการตั้งเป้าหมาย การพัฒนาตนเอง หรือแม้แต่การมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการทำงานที่ดี พฤติกรรมความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพฤติกรรมบุคคลที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากความเชื่อมั่นในตนเองเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแรงขับเคลื่อนภายในตนเองของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้น และความพยายามในการทำผลงานทางวิชาการต่อไป นอกจากนี้ในด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เพราะในบางลักษณะงานบุคลิกประจำตัวจะส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

2.7.4 ความสัมพันธ์ของความปรารถนาในการพัฒนาตนเองที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ชนิดา คล้ายสกุล (2552) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาความสามารถของตนให้มากขึ้น เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งในด้านสุขภาพร่างกาย ด้านอารมณ์จิตใจ ด้านความสามารถสติปัญญา เพื่อให้ตนเองได้บรรลุเป้าหมายที่ตนได้วางไว้ ซึ่งเป้าหมายเหล่านั้นเกิดจากความต้องการที่จะให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้า โดยแต่ละบุคคลย่อมมีแตกต่างกัน ดังนั้น ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง จึงเป็นความต้องการของบุคลากรในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มคุณค่าในตัวเองให้กับบุคลากร โดยจะอยู่ในแผนการพัฒนาของหน่วยงานหรือไม่ก็ได้ และจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่ก็ได้ โดย ศศลักษณ์ ทองปานดี (2551) ได้อธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ เพิ่มพูนฝีมือหรือทักษะในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคลในอาชีพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน

ทุกคนมีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตน ในการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการฝึกอบรมและความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยดุสิตธานี ของ นลินี พานสายตา และประวีณา คาไซ (2560) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยดุสิตธานี มีความต้องการในการฝึกอบรม และพัฒนาด้านหลักสูตรการฝึกอบรม ในด้านรูปแบบการจัดอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับต้องการมาก สำหรับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนากับความคาดหวังที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยดุสิตธานี พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลัดดาวัลย์ สำราญ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ คือ ปัจจัยด้านความต้องการการพัฒนา ด้านเจตคติ และด้านความต้องการพัฒนาความรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มวิชาชีพครูในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 1 อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล (2554) ผลจากการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ครูจึงมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความชำนาญการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งในด้านของตำแหน่งวิทยฐานะ เงินเดือนและเพื่อให้ตนเองเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับผลการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด ของ พรทิพย์ อินทร์แจง (2561) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ บุคลากรจึงต้องเรียนรู้หลาย ๆ ด้านอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ขวนขวายและกระตือรือร้นในการรับฟังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งการเข้าฝึกอบรมการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

การศึกษาเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงาน โพรซีชั่น รีสอร์ท เชียงใหม่ พรพิมล ยอดทองเลิศ (2554) พบว่า การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนารายบุคคล เป็นความต้องการในการพัฒนารายบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความต้องการในการที่จะ

พัฒนาตนเองหรือเข้ารับการฝึกอบรมหัวข้อที่จำเป็นต่อการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับตนเองและเตรียมการสำหรับการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สังกะเสน นิมนวล (2561) สำหรับการกำหนดการพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงกลาโหมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก อันประกอบไปด้วย สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าด้านตำแหน่งและความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรการท่องเที่ยว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานผู้หญิงในมิติใหม่ ของ Verma (2020) พบว่า ความปรารถนาทะเยอทะยานในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง รวมถึงปัจจัยส่วนตัวทางด้านครอบครัวจะมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานหญิง ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง ความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาทุกด้าน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ บุคลากรจึงต้องเรียนรู้หลาย ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ความปรารถนาที่จะเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าความปรารถนาหรือความต้องการในการพัฒนามีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.7.5 ความสัมพันธ์ของความรักและชื่นชอบในการทำงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดระหว่างบุคลากรที่รักในสิ่งที่ทำ กับทำในสิ่งที่ชอบ ผลลัพธ์จะแตกต่างกันอย่างแนบแน่น เพราะบุคลากรที่มีความรักในงานที่ทำอยู่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่งาน แต่หมายถึงความสุขที่ได้ทำในระยะยาวนาน บุคลากรผู้นั้นจะไม่มีปัญหากับงานที่ทำอยู่แต่หากเป็นบุคลากรที่ทำในสิ่งที่ชอบ โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นการเปลี่ยนสิ่งที่ชอบมักจะง่ายยิ่งกว่าเปลี่ยนสิ่งที่ตัวเองรัก ดังนั้น การมีความรักต่องานที่ทำจะมั่นคงและถาวร (Jobsdb, 2557) ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ปัจจัยแห่งความสุขที่เกิดจากการรักในงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากร จะเห็นได้ว่าถ้าบุคลากรในหน่วยงานมีความสุขในการทำงานจะส่งผลต่อ

ตนเอง ต่องานที่ได้รับมอบหมาย และต่อหน่วยงาน บุคลากรที่มีความสุขทำให้มีสุขภาพจิตที่ดีส่งผลให้มีความพร้อม มีประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานต่อไป (Jaitha, 2016) เช่นเดียวกับความผูกพันในอาชีพส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล ดังเช่นการศึกษาของ Ballout (2009) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพและความสำเร็จในอาชีพ พบว่าความผูกพันในอาชีพส่งผลต่อทั้งความสำเร็จในอาชีพเชิงภาวะวิสัย (Objective) ได้แก่ ระดับเงินเดือน และความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) ได้แก่ ความพึงพอใจในอาชีพ ดังนั้นความผูกพันในอาชีพมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล โดยผู้ที่มีความผูกพันในอาชีพจะมีแนวโน้มที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพจะตั้งใจที่จะทำงานและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น นำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามไปด้วย (ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2556) เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ลัดดาวัลย์ สำราญ (2560) ที่ได้รับเกี่ยวกับ ความรักและชื่นชอบในงานไว้ในปัจจัยคุณภาพในการทำงาน และผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยคุณภาพในการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ

สำหรับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ Munjuri (2011) บุคคลเมื่อเข้าสู่จรรยาอาชีพสำหรับผู้ใหม่ที่ใหม่กับอาชีพที่กำลังดำเนินอยู่นั้นอาจกำลังมองหาความคล่องตัวที่สูงขึ้น โอกาสในความก้าวหน้าของการประกอบอาชีพ จะต้องแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยหนึ่งที่จะนำพาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จในอาชีพตามที่คาดหวัง คือ ความรัก และความศรัทธาในอาชีพของตนที่จะเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการกระตุ้นพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวหน้าไปต่อในอาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความผูกพันในอาชีพส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพจะมีแนวโน้มที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากบุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพจะตั้งใจที่จะทำงานและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น นำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ในหลากหลายอาชีพความรู้หรือความสามารถที่บุคลากรมียังไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุขจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรัก ความชื่นชอบ และความศรัทธาในอาชีพของตน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวหน้าไปต่อในอาชีพของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยจากในประเทศและของต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ โดยปัจจัยการส่งเสริมจะประกอบด้วย สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและ

บุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความรักและชื่นชอบในงาน เนื่องจาก ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่บุคลากรมีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างมากที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรคนหนึ่งจะเติบโตในหน้าที่การงานก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ต้องมี ความสามารถ ความรู้ และทักษะที่เหมาะสม เช่นเดียวกับ ศักยภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรพึงมีและพัฒนาให้สูงขึ้นตามความก้าวหน้าของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากความปรารถนาที่จะพัฒนาตัวเองของบุคลากรทั้งสิ้น เมื่อบุคลากรมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งที่บุคลากรควรจัดการกับตนเอง คือ การพัฒนาตนเองให้เหมาะสมในด้านของบุคลิกภาพและพฤติกรรมซึ่งถือเป็นสิ่งที่บุคลากรแต่ละบุคคลมีติดตัว นั่นเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่จะช่วยบอกว่าใครเหมาะสมกับงานในลักษณะใด เหมาะสมที่จะเติบโตไปในตำแหน่งที่บุคลากรคาดหวังได้หรือยัง และสุดท้ายความรักและชื่นชอบในงานจะเป็นเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวหน้าไปต่อในอาชีพของตนเอง

2.8 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์การที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

2.8.1 ความสัมพันธ์นโยบายหน่วยงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

นโยบายขององค์การ (Organizational policy) ประกอบด้วยข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการ และกลยุทธ์ในการควบคุม นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะกว้าง มีผลกระทบที่สำคัญในหน่วยงาน แต่ไม่มีขอบเขตผลกระทบภายในหน่วยงาน เป็นการออกแบบเพื่อช่วยตัดสินใจ ตลอดจนมีเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง นโยบายจะช่วยให้สมาชิกในหน่วยงาน ผู้บริหาร ผู้จัดการชั้นต้น ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552) การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในระดับหน่วยงานย่อย ๆ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของหน่วยงาน อาจนำมาปรับใช้ร่วมกันจนเป็นกลยุทธ์สำคัญของหน่วยงานได้ นับเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือเป็นเครือข่ายกัน (พลอย สืบวิเศษ, 2561) ในการศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ โสธยา สุภาพล และวรรณภา ลือกิตินันท์ (2560) พบว่า นโยบายองค์การส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิมีศูนย์พื้นที่อยู่หลายแห่ง บางครั้งการสื่อสารนโยบายไปยังบุคลากรอาจมีความล่าช้า ทำให้บุคลากรไม่ทราบข้อมูลที่มหาวิทยาลัยต้องการสื่อสาร นอกจากนี้ปัจจัยองค์การที่

ประกอบด้วย นโยบายของสถาบันฯ ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ (ลัดดาวัลย์ สำราญ, 2560) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย นภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์ (2559) ระบุว่า ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา รวมถึงบริบทด้านสังคม การเมืองในหน่วยงานมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ผลตอบแทน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความสามารถ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้มีความอยากเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่ทำงานอยู่ หรือลาออกไปเจริญเติบโตทางอาชีพที่หน่วยงานอื่น จากการศึกษาของ ดวงกมล วิเชียรสาร (2562) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา บริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลตอบแทน ด้านโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาความสามารถ ด้านลักษณะเนื้อหาของงาน ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การศึกษาของ Abri and Kooli (2018) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเส้นทางอาชีพของผู้สำเร็จการศึกษา: กรณีของโอมาน พบว่า ผลประโยชน์ทางการเงิน ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน สภาพแวดล้อมของสังคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่งผลต่อการคิดและการตัดสินใจในเรื่องของการก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอันประกอบด้วย นโยบาย กฎระเบียบ แผนการพัฒนาคูคลากร ค่านิยมของหน่วยงาน การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก (ธารินี ทองลิ้ม, 2558) สำหรับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง สุกัญญา แก้วประเสริฐ (2561) สามารถสรุปปัจจัยการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพประกอบด้วย ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านความยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

Hsieh, Lee and Kao (2012) Sousa, Coelho and Guillaumon-Saorin (2012) Mathisen (2011) ระบุว่า เมื่อบุคลากรสามารถจัดการกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้จะสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นนั่นเอง จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และในขณะเดียวกันลักษณะงานมีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อความก้าวหน้า

ในอาชีพผ่านความผูกพันในอาชีพของบุคคล และความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ส่วนการศึกษา เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กุสุมา ภาคภูมิ (2559) พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เช่น นโยบายการสนับสนุนจากหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เช่นเดียวกับการศึกษา เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการธนาคารสตรีในอินเดีย: กรณีศึกษาธนาคารของรัฐในอินเดีย Rath (2015) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อหรือขัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สตรีระดับผู้บริหารถึงระดับสูงในธนาคารภาครัฐขนาดใหญ่ในอินเดีย โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า นโยบายด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในระดับผู้บริหารของธนาคารในประเทศอินเดีย

ปัจจัยเขตแดนกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ประเทศอินเดีย Azeez (2018) งานวิจัยนี้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยเขตแดนกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของสตรีในอุตสาหกรรมไอที ประเทศอินเดีย การศึกษานี้พยายามที่จะระบุปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดฝ้ากระจกซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร และปัจจัยทางสังคม โดยผลการศึกษาพบว่า นโยบายที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ประเทศอินเดีย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า นโยบายของหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพที่ตนเองกำลังดำรงอยู่ เพื่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ การก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีเงินเดือนมากขึ้น เนื่องมาจากนโยบายของหน่วยงานจะเป็นตัวกำหนด และสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าหน่วยงานกำลังจะเดินไปในทิศทางใด ต้องมีกระบวนการทำงานรูปแบบใด และต้องการบุคลากรลักษณะใดเข้าร่วมงาน หรือบุคลากรแบบใดที่เหมาะสมจะอยู่กับหน่วยงาน นอกจากนี้ นโยบายกฎระเบียบ ผลตอบแทน โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ยังถือว่าเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้มีความอยากเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่ทำงานอยู่ หรือลาออกไปเจริญเติบโตทางอาชีพที่หน่วยงานอื่น เพราะบุคลากรจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองว่าหน่วยงานสามารถพาเขาไปสู่เป้าหมายของความก้าวหน้าในอาชีพที่คาดหวัง

2.8.2 ความสัมพันธ์ของโครงสร้างตำแหน่งที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

โครงสร้างตำแหน่งงานจะสอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานที่สามารถบ่งบอกถึงขนาดของหน่วยงานว่ามีสมาชิกจำนวนเท่าใด สัดส่วนของบุคลากรที่ทำหน้าที่ทางการบริหาร ความเฉพาะของงานว่าควรถูกแบ่งแยกเป็นงานเฉพาะมากน้อยเพียงใด การจัดแบ่งแผนงานหรือกลุ่มงานว่าควรเป็นอย่างไร สายการบังคับบัญชาว่าต้องรายงานต่อใคร ตลอดจนช่วงการควบคุมว่า ผู้จัดการสามารถควบคุมบังคับบัญชาได้กี่คนจึงจะมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (พลอย สืบวิเศษ, 2561) โดยโครงสร้างตำแหน่งงานที่ได้มานั้นจะช่วยบ่งบอกสถานะและหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานของบุคลากร บุคลากรจะทราบสายงาน สายการบังคับบัญชาของตนเอง รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนว่าสามารถเติบโตไปสู่จุดใดได้ เป็นการช่วยให้บุคลากรที่มีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพได้เตรียมตัววางแผนพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งต่อ ๆ ไปที่ตนเองต้องการ จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการหญิงในประเทศอินเดีย Datta (2017) ผู้ให้สัมภาษณ์ยังรับรู้ถึงอุปสรรคเชิงโครงสร้างบางประการที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน เช่น การกีดกันเครือข่ายนอกระบบ ระหว่างประเทศ โอกาสในการฝึกอบรมและการเติบโต โครงสร้างของตำแหน่งงานที่ไม่เอื้อ หรืออำนวยความสะดวกให้กับบุคคลบางกลุ่ม ผู้ให้สัมภาษณ์ได้สำรวจการบริหารงานของตนแล้ว รู้สึกว่าจำเป็นต้องพิสูจน์ตัวเองให้ทุกคนเห็นถึงความเหมาะสมสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ดังนั้น การเปิดให้ทุกคนมีอิสระได้เติบโตในโครงสร้างตำแหน่งงานจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้ให้สัมภาษณ์

สำหรับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรและการหมุนเวียนโดยสมัครใจ ในธนาคารข้ามชาติในไต้หวัน Zhao (2008) ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพถูกกำหนดโดยโครงสร้างของเส้นทางอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งที่จัดลำดับตามขั้นบันไดงานที่มักแบ่งเป็นส่วน ๆ สุดท้าย มุมมองเชิงโครงสร้างของเส้นทางอาชีพได้ดึงดูดความสนใจไปที่บทบาทที่สำคัญของตำแหน่งงานที่เป็นไปตามขั้นบันไดของการหมุนเวียนงาน เนื่องจากตำแหน่งต่าง ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่ต่ำกว่า และแสดงให้เห็นโอกาสในอนาคตของความก้าวหน้าในสถานะของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้หญิงในอาชีพการก่อสร้าง Francis (2017) โดยผลการวิจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของงานวิจัยนี้คือ โครงสร้างทรัพยากรภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น โครงสร้างหน่วยงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกให้บุคลากรได้รับทราบในจุดหรือตำแหน่งที่เขาทำหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน และจากจุดดังกล่าวบุคลากรสามารถก้าวเดินไปในทิศทางใดก็ได้บ้างเพื่อตอบสนองความต้องการในการก้าวหน้าในงานที่บุคลากรทำอยู่ เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานบริษัท ดีเอชแอล เอ็กเพรส

อินเทอร์เน็ตชั้นแนล (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ รัฐสภาพร ไพโรสิน (2562) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในองค์การของพนักงานบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส อินเทอร์เน็ตชั้นแนล (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคลากรในเรื่องโครงสร้างตำแหน่งงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย สายการบังคับบัญชาภายใน การปรับเงินเดือน โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ทำให้บุคลากรมองเห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเองภายในหน่วยงาน และทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน รับรู้ถึงว่าตนเองนั้นจะเกิดความสำเร็จในอาชีพของตนเองได้ในอนาคตก็ต่อเมื่อทำงานในหน่วยงานต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันตามความเหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเห็นช่องทาง และโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพที่ตนเองกำลังดำรงอยู่ เนื่องจากโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานจะเป็นตัวบ่งบอกให้บุคลากรได้รับทราบในจุดหรือตำแหน่งที่เขาทำหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน และจากจุดดังกล่าวเขาสามารถก้าวเดินไปในทิศทางใดได้บ้าง รวมถึงการบอกบทบาทหน้าที่บุคลากรแต่ละฝ่าย สายการบังคับบัญชาภายใน การปรับเงินเดือน โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งงานอย่างชัดเจนของโครงสร้างตำแหน่งงาน

2.8.3 ความสัมพันธ์ของแผนการพัฒนาศักยภาพที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

แผนการพัฒนาศักยภาพ เป็นการวางกรรมวิธีที่จะเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กรได้ตามที่ได้ตั้งใจไว้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) โดยแผนการพัฒนาศักยภาพเป็นงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนอันประกอบด้วย การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการอย่างเร่งด่วน การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง และสิ้นสุดที่การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุรินทร์ ฤกษ์ขำ, 2560) ซึ่งการศึกษาเชิงคุณภาพ: บทบาทของสภาพแวดล้อมในการทำงานอาชีพพยาบาลที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในมุมมองของผู้ดูแลการพยาบาล Sheikhi (2016) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านการพัฒนาศักยภาพให้เข้าถึงการศึกษาค้นคว้าของพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าผลการศึกษา การพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความรู้และ

ทักษะที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริงโดยกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ จะต้องเป็นโปรแกรมการพัฒนาตามความต้องการของพยาบาล สอดคล้องต่อประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาได้รับการประเมิน

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะแผนการพัฒนาเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณสมบัติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม และแผนพัฒนาศักยภาพเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น มีบุคลากรหมุนเวียนหรือทดแทนในตำแหน่งต่าง ๆ

2.8.4 ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานที่ดีที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกื้อหนุนกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการปรับตัวกันสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ พึ่งพาซึ่งกันและกัน (ดลนภา ดีบุปผา, 2555) Beyer and Marshall (1981) ได้กล่าวถึง สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่าประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และมิติการตัดสินใจ สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยอันดับแรกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร หน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี โดยปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์จนสร้างผลงานออกมาให้ดียิ่งขึ้นได้ ปัจจัยดังกล่าวจะสามารถช่วยรักษาและดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีความสามารถให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานได้ ดังนั้นนอกจากพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแล้วจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานไปพร้อมกัน (วรินทร์ ทรงเกียรติศักดิ์, 2559) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการทำงานส่งผลต่อแรงกระตุ้นให้บุคลากรอยากมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ Forehand and Gilmer, 1964 (อ้างถึงใน ณัฏฐพงศ์ พิสิษณุพงศ์, 2561) เช่นเดียวกับการศึกษา ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง (ดวงกมล วิเชียรสาร, 2562) เช่นเดียวกับการศึกษาการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแล

ผู้สูงอายุ (ลัดดาวัลย์ สำราญ, 2560) ที่ได้ระบุเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาไว้ในปัจจัยคุณภาพในการทำงาน และผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยคุณภาพในการทำงานส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง สุักัญญา แก้วประเสริฐ (2561) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าในที่ทำงานของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ บรรยากาศในที่ทำงานมีความสนิสนมเป็นกันเองและมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันทั้งในที่ทำงานและนอกที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าปัจจัยการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพปลัดอำเภอ การศึกษาของ Netnou and Strydom (2020) เรื่อง การปรับปรุงความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในสายการผลิตของบริษัทในแอฟริกาใต้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ โครงสร้างทางตำแหน่งของหน่วยงาน และวัฒนธรรมของแต่ละองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพยาบาล: ทศนคติของพยาบาลผิวดำในสหรัฐอเมริกา ของ Anderson (2020) พบว่า พฤติกรรมบุคคล ศักยภาพ การปฏิบัติงาน วัฒนธรรมหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสนับสนุนจากหน่วยงาน การเตรียมความพร้อมทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพยาบาล

ศิริรักษ์ ทิพย์วิวัฒน์พจนา (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 ได้ข้อสรุปว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทุกตำแหน่งมีความคิดเห็นตรงกันว่าหากเกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบโดยตรง เช่นเดียวกับการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการธนาคารสตรีในอินเดีย: กรณีศึกษานาคารของรัฐในอินเดีย Rath (2015) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อหรือขัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สตรีระดับผู้บริหารถึงระดับสูงในธนาคารภาครัฐขนาดใหญ่ในอินเดีย โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา การมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเป็นหนึ่งในปัจจัยด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในระดับผู้บริหารของธนาคารในประเทศไทยอินเดีย

การศึกษาเรื่อง เสียงของผู้นำสตรีแอฟริกันอเมริกันกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานในวิทยาลัยชุมชนนอร์ทแคโรไลนา Hague (2017) ซึ่งพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่นช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในบทบาทหน้าที่ ขณะเดียวกันการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้อื่นอาจนำไปสู่การไขประตูแห่งโอกาสที่อาจมาจากผู้อื่นที่อาจถือฤกษ์งูความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่นเดียวกับการศึกษาผู้บริหารหญิงไทย: การรับรู้อุปสรรคสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ Napasri (2015) การศึกษาเป็นการศึกษาอุปสรรคของความก้าวหน้าในอาชีพจากมุมมองของผู้บริหารหญิงไทย โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้บังคับบัญชา ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิงไทย Liu, Shan and Gao (2020) พบว่า ความคาดหวังในอาชีพ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงที่ทำงานด้านโรงแรม

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งไม่จำกัดเพศ การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้มีความเป็นกันเอง บุคลากรสามารถร่วมงานได้อย่างสบายใจ เป็นการลดช่องว่างระหว่างบุคคล ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานเกิดความรัก ความผูกพันกับหน่วยงาน และมองหาความมั่นคงในการทำงาน อีกทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้บุคลากรได้รับคำแนะนำและการปรึกษาจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ง่าย จึงเป็นเหตุผลให้บุคลากรพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นบันไดในการสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง

2.8.5 ความสัมพันธ์ของค่านิยมร่วมที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

วัฒนธรรมหน่วยงาน เป็นระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในหน่วยงานว่าควรประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไร และหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ซึ่งความเข้าใจร่วมกันนี้ได้มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานานและปรากฏในรูปของสัญลักษณ์ ความเชื่อ พิธีการ เรื่องเล่าขาน และแนวทางในการปฏิบัติ พิทยา บวรวัฒนา, 2558 (อ้างถึงใน พลอย สืบวิเศษ, 2561) วัฒนธรรมหน่วยงานหรือค่านิยมร่วม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เป็นเรื่องที่สมาชิกในหน่วยงานต้องตกลงกันว่าจะยังคงรักษาวินัยวัฒนธรรมอันใดไว้ หรือบางวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงหรือชำระไว้สามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษรที่ตกลงกัน หรือปรับเปลี่ยนในการปฏิบัติอย่างค่อยเป็นค่อยไป (พลอย สืบวิเศษ, 2561) การศึกษาเรื่อง การส่งเสริมความก้าวหน้าและ

ความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ลัดดาวัลย์ สำราญ (2560) ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุว่า วัฒนธรรมหน่วยงาน และค่านิยมร่วมของหน่วยงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ

ผลจากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการหญิงในประเทศอินเดีย Datta (2017) ชี้ให้เห็นมิติทางสังคมและจิตวิทยาหลายประการเกี่ยวกับความจริงที่พบในแง่ของความสำเร็จในอาชีพหลายมิติที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึง เมื่อพูดถึงการทำบางประเภทที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตในอาชีพของผู้หญิง ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการตัดสินใจว่าใครควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ จะมีเกณฑ์ตัดสินใจที่เกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของชาติแสดงให้เห็นว่า บรรทัดฐานและความเชื่อที่แพร่หลายในหน่วยงานสร้างระเบียบทางสังคมและระบุข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง สำหรับการศึกษาเรื่อง อุปสรรคในความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้หญิงที่ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ Shrestha (2016) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อุปสรรคในความก้าวหน้าของบุคลากรหญิงเกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรมและสังคม

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการสตรีในโรงแรมห้าดาวของอินเดีย Patwardhan (2016) พบว่า ปัญหาที่ผู้หญิงประสบเนื่องจากอุปสรรคด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และความไม่เท่าเทียมกันทางเพศยังคงมีอยู่ “วัฒนธรรมผู้ชายครอบงำ” ตามที่นักวิจัยหลายคนอ้างมานั้น ค่านิยมของผู้ชายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการบริหารที่สูงขึ้น ปรากฏว่า วัฒนธรรมยังคงสอดคล้องกับสไตล์ของผู้ชาย ความต้องการทักษะความเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าค่านิยมที่หน่วยงานส่วนใหญ่ยึดถือ คือ การให้ความสำคัญกับผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ส่วนการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้จัดการธนาคารสตรีในอินเดีย: กรณีศึกษาธนาคารของรัฐในอินเดีย Rath (2015) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อหรือขัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สตรีระดับผู้บริหารถึงระดับสูงในธนาคารภาครัฐขนาดใหญ่ในอินเดีย โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในระดับผู้บริหารของธนาคารในประเทศอินเดีย

เพดานกระจกและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงสู่ผู้บริหารระดับสูง: ผลการกลั่นกรองของการสนับสนุนทางสังคม Jauhar (2018) เป็นการศึกษาผลกระทบของ "เพดานกระจก" ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการศึกษานี้ศึกษาปัจจัยครอบคลุม วัฒนธรรม หน่วยงาน เครือข่ายหน่วยงาน แนวปฏิบัติของหน่วยงาน และลักษณะบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในประเทศมาเลเซีย โดยผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในประเทศมาเลเซีย สำหรับการศึกษา ปัจจัยเพดานกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที

ประเทศอินเดีย Azeez (2018) งานวิจัยนี้นำเสนอเกี่ยวกับปัจจัยเพดานกระจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพของสตรีในอุตสาหกรรมไอที ประเทศอินเดีย การศึกษานี้พยายามที่จะระบุปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดฝ้ากระจก ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร และปัจจัยทางสังคม โดยผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมร่วมของหน่วยงาน และวัฒนธรรมของหน่วยงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ประเทศอินเดีย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ค่านิยมร่วมของหน่วยงาน หรือวัฒนธรรมของหน่วยงาน เป็นตัวช่วยกำหนดแผนงาน นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในบางหน่วยงาน วัฒนธรรมของประเทศจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรบางส่วน เนื่องจากค่านิยม วัฒนธรรมเหล่านั้นจะช่วยคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมตามแบบแผนของหน่วยงานให้ดำรงอยู่กับหน่วยงานได้ในระดับใด บุคลากรนั้นจะก้าวไปสู่ตำแหน่งอะไรได้บ้าง ตำแหน่งสูงสุดที่เหมาะสมกับเขา และสามารถดำรงตำแหน่งนั้นได้คือตำแหน่งอะไร อีกประเด็นสำคัญที่สรุปว่าค่านิยมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร คือบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมหน่วยงาน บุคลากรเหล่านั้นย่อมเหมาะสมที่จะได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยจากในประเทศและของต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยองค์กร ที่ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ผู้ร่วมงานที่ดี และค่านิยมร่วม นับเป็นปัจจัยทางด้านองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยนโยบายของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากนโยบายของหน่วยงานจะเป็นตัวกำหนดและสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าหน่วยงานกำลังจะเดินไปในทิศทางใด ต้องมีกระบวนการทำงานรูปแบบใด และต้องการบุคลากรลักษณะใดเข้าร่วมงาน หรือบุคลากรแบบใดที่เหมาะสมจะอยู่กับหน่วยงาน ส่วนแผนการพัฒนาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณสมบัติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม สำหรับโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเห็นช่องทาง และโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพที่ตนเองกำลังดำรงอยู่ เนื่องจากโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงานจะเป็นตัวบ่งบอกให้บุคลากรได้รับทราบในจุดหรือตำแหน่งที่เขาทำหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน และจากจุดดังกล่าวเขาสามารถก้าวเดินไปในทิศทางใดได้บ้าง รวมถึงการบอกบทบาทหน้าที่บุคลากรแต่ละฝ่าย สายการบังคับบัญชา ในด้านของความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทั้งมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้มีความเป็นกันเอง บุคลากรสามารถร่วมงานได้อย่างสบายใจ เป็นการลดช่องว่างระหว่างบุคคล ส่งผล

ต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ง่าย และค่านิยมร่วมของหน่วยงานหรือวัฒนธรรมของหน่วยงาน เป็นตัวช่วยกำหนดแผนงาน นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกประเด็นสำคัญที่สรุปว่าค่านิยมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร คือบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมหน่วยงาน บุคลากรเหล่านั้นย่อมเหมาะสมที่จะได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ

2.9 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

เอกชัย บุญยาธิฐาน (2553) กล่าวว่า PEST คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของหน่วยงานในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลทางด้านการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานและบุคลากรได้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งหน่วยงานหรือบุคลากรไม่สามารถกำหนดปัจจัยเหล่านั้นได้ แต่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วย P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับ Arnold Brown (1980) ได้มีการต่อยอดเพื่อกำหนดปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในหลายด้านเป็น PESTEL ซึ่งที่เพิ่มมาคือ E - Environmental: ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และ L - Legal: ปัจจัยด้านกฎหมาย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลความเสี่ยงหรือการได้รับโอกาสต่าง ๆ ของทั้งบุคลากรและหน่วยงาน ชารินี ทองลิ้ม (2558) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา บริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านเศรษฐกิจมากที่สุดที่ รองลงมาคือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบายและการเมือง ตามลำดับ (ดวงกมล วิเชียรสาร, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชารินี ทองลิ้ม (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านนโยบายและการเมือง ตามลำดับ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในปัจจุบัน ธารินี ทองลิ้ม (2558) สภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมระดับมหภาค เป็นปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสามารถสร้างโอกาสหรือก่อให้เกิดอุปสรรค (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2558) เป็นปัจจัยที่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิด การตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคล (ดวงกมล วิเชียรสาร, 2562) ความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านนโยบายและการเมือง รวมทั้งการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ หน่วยงานจำเป็นต้องเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในด้านอาชีพของบุคลากรและของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและเจริญเติบโตในธุรกิจได้ (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2558)

ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา บริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้แทนยาที่ทำงานในบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านเศรษฐกิจมากที่สุดที่ รองลงมาคือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านนโยบายและการเมือง ตามลำดับ (ดวงกมล วิเชียรสาร, 2562) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธารินี ทองลิ้ม (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านนโยบายและการเมือง ตามลำดับ จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

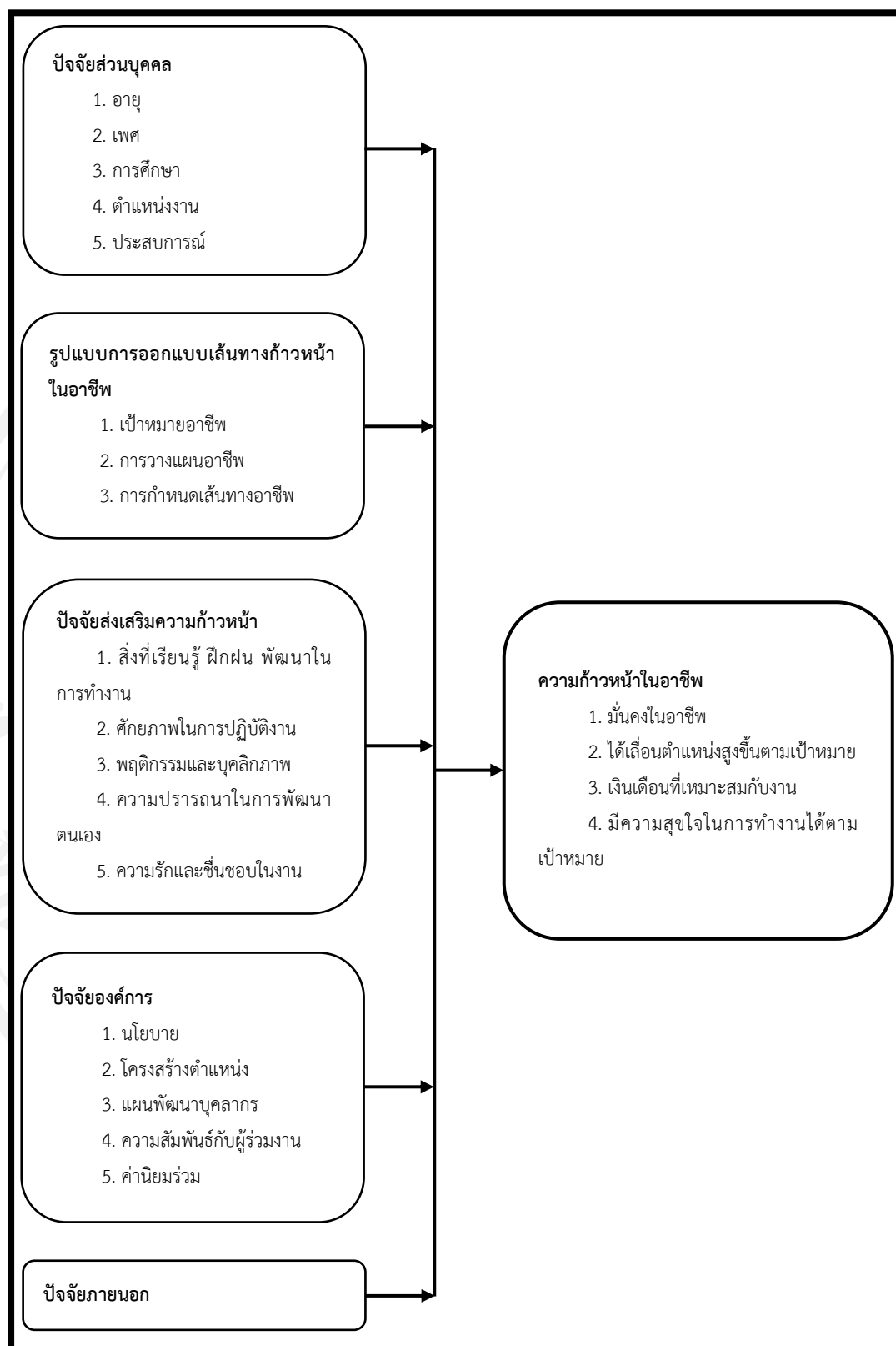
จากการศึกษาของ ศิริกัลยา พึ่งบุญ ณ อยุธยา (2556) พบว่า ปัจจัยทางการเมืองซึ่งประกอบด้วย ระบบเส้นสายนักการเมือง และการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 หน่วยงานเห็นว่ามีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับสูง – สูงมาก โดยข้าราชการราชการจากองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่ามีผลอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมซึ่งประกอบด้วย สถาบันการศึกษา มีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบพวกพ้องหรือระบบอุปถัมภ์ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 หน่วยงานมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่ามีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับสูง

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยจากในประเทศและของต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของ PESTEL รวมถึง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด - 19 ในปัจจุบันที่ยังไม่มีแนวโน้มที่จะดีขึ้น สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสามารถสร้างโอกาสหรือก่อให้เกิดอุปสรรคกับบุคลากร ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลการความคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล ทำให้บุคคลเห็นความสำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในด้านอาชีพของบุคลากรและของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพของตนเอง

2.10 กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมทางทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และบทความวิชาการ ผู้ศึกษาได้รวบรวมตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ กรณีศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อนำมาสู่การกำหนดแนวคิดในการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรตามจำนวน 1 ตัวแปร สำหรับตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์) รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (ประกอบด้วย เป้าหมายอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ) ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า (ประกอบด้วย สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความรักหรือชื่นชอบในงาน) ปัจจัยองค์การ (ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และค่านิยมร่วม) และปัจจัยภายนอก ในส่วนของตัวแปรตาม คือ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (ประกอบด้วย มั่นคงในอาชีพ ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามเป้าหมาย เงินเดือนที่เหมาะสมกับงาน และมีความสุขในการทำงานได้ตามเป้าหมาย) ผู้ศึกษาได้ทำการสังเคราะห์และสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้ศึกษากำหนดให้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ตั้งแต่ อดีต ปัจจุบัน ไปจนรูปแบบวิธีการในยุคปกติใหม่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาทำการสรุปผล วิเคราะห์ผล และจัดทำเป็นรูปเล่มวิทยานิพนธ์ในขั้นต่อไป

3.1 วิธีการศึกษา

เพื่อให้การดำเนินการศึกษาเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้มีการกำหนดไว้ ทางผู้ศึกษาได้มีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการจัดเตรียมเรื่องที่จะทำการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย โดยศึกษาจากการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยทำการศึกษาหน่วยงานภายในสถาบันฯ มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำการศึกษาโดยมีการขอคำแนะนำ และความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการศึกษา เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล นำเครื่องมือที่ได้มาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการศึกษา เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการศึกษาเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการศึกษาลบสมบรูณ์ต่อคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเบื้องต้นจากการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) ในประเด็นของ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบทความวิชาการต่าง ๆ

3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาเก็บในพื้นที่การศึกษา โดยการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และการสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่สังกัดสำนักงาน และคณะจำนวน 430 คน ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์การกำหนดตัวอย่าง (Simple Size Criteria) โดยใช้ตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan, 1970 (อ้างถึงใน สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2557) ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 ตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานสถาบัน	210	102
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	24	12
สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร	43	21
สำนักวิจัย	9	4
สำนักสิริพัฒนา	14	7

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะกรรมการท้องถิ่น	9	4
คณะนิติศาสตร์	4	2
คณะนิติศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	9	4
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	6	3
คณะบริหารธุรกิจ	18	9
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	13	6
คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร	11	5
คณะภาษาและการสื่อสาร	11	5
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	16	8
คณะสถิติประยุกต์	13	6
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	9	4
วิทยาลัยนานาชาติ	6	3
รวม	430	205

ข้อมูล ณ วันที่ 20 ธันวาคม 2563 แหล่งที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2563)

จากตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจำแนกจำนวนประชากรที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนทั้งหมดออกตามกลุ่มสำนักงานและคณะ โดยมีการกระจายจำนวนกลุ่มตัวอย่างออกตามสัดส่วนของจำนวนประชากรทั้งหมดของแต่ละสำนักหรือคณะที่ได้มาจาสูตรการคำนวณหาสัดส่วน จำนวนประชากรของสำนักงานหรือคณะ $\times 100$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการเก็บข้อมูลในการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยเลือกใช้วิธีการเลือกแบบครอบคลุม (Comprehensive Selection) LeCompte and Preissle, 1993 (อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2556)

จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องจากสังกัดสำนักงาน และคณะ จำนวน 17 คน ประกอบด้วย

- 1) รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและเทคโนโลยีดิจิทัล
- 2) ผู้อำนวยการสำนักงานสถาบัน
- 3) ผู้อำนวยการสำนักสรีรพัฒนา
- 4) ผู้อำนวยการสำนักวิจัย
- 5) ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ
- 6) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 7) หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 8) หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ 11 คณะ จำนวน 5 คน
- 9) บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 5 คน

3.3 ตัวแปรและข้อมูลในการศึกษา

3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปรดังนี้

- 1) ตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์
- 2) ตัวแปรด้านรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย เป้าหมายอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ
- 3) ตัวแปรด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ประกอบด้วย สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง ความรักและชื่นชอบในงาน
- 4) ตัวแปรด้านปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และค่านิยมร่วม
- 5) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายนอก

3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ความมั่นคงในอาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามเป้าหมาย เงินเดือนที่เหมาะสมกับงาน และมีความสุขในการทำงานได้ตามเป้าหมาย

3.4 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เพศมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เป้าหมายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) สิ่งที่เราเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาทักษะในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ความรักและชื่นชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) นโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) โครงสร้างตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) แผนพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.5.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษาเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.5.2 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการศึกษาเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสอบถามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.5.3 การสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดการสร้างตามลำดับขั้นตอนของเครื่องมือในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยศึกษาจากจากหนังสือ เอกสาร บทความวิชาการที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

2) กำหนดกรอบเครื่องมือในการวิจัยจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ก่อนทำการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษา

3) เสนอเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย (1) อาจารย์ ดร.พลาพรรณ คำพรรณ (2) อาจารย์ ดร.สุปัญญา สุนทรนนท์ และ (3) รองศาสตราจารย์ ดร.บุญนันท์ พินัยทรัพย์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้อง ความเหมาะสมของข้อคำถาม และให้คำแนะนำ (Item Objective Congruence: IOC) หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient) จากผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นไว้ที่ไม่เกิน 0.7

4) จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ประกอบไปด้วย แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปหรือลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| 1) ด้านเป้าหมายอาชีพ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) ด้านการวางแผนอาชีพ | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ | จำนวน 5 ข้อ |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------|
| 1) สิ่งที่เรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนา ในการทำงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพ | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ความรักหรือชื่นชอบในงาน | จำนวน 5 ข้อ |

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ จำนวน 25 ข้อประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|-------------|
| 1) นโยบาย | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) โครงสร้างตำแหน่ง | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) แผนพัฒนาบุคลากร | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ค่านิยมร่วม | จำนวน 5 ข้อ |

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 10 ข้อ

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนในการประเมินค่าระดับความคิดเห็น (Rating Scale) เป็นเกณฑ์ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้

- | | |
|---|--------------------------|
| ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด | มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน |
| ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก | มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน |
| ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง | มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน |
| ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย | มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน |
| ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด | มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน |

ผลที่ได้จะนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายโดยยึดหลักเกณฑ์การประเมินผลโดยอิงเกณฑ์ หาค่าเฉลี่ยเมื่อทำการวิเคราะห์แปลผลที่กำหนด 5 ระดับ ซึ่งมีช่วงของความกว้างเท่า ๆ กัน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ในรูปของสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และสามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(5-1)}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปรผลคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรมาตรวัดแบบช่วง (Interval Scal) มีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วย/ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วย/ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วย/ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วย/ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วย/ความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในอดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร	จำนวน	7	ข้อ
2) แบบสัมภาษณ์สำหรับบุคลากร	จำนวน	10	ข้อ

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีวิธีการเก็บรวบรวม ข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษา เอกสารข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ข้อมูลปฐมภูมิจากการแจกแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.6.1 ผู้ศึกษาขออนุญาต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อให้ ออกหนังสือขอความร่วมมือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล ในการให้ข้อมูล

3.6.2 ผู้ศึกษาขออนุญาตหนังสือจาก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ เพื่อให้ออกหนังสือขอความร่วมมือ หน่วยงานภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสาย สนับสนุน

3.6.3 ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับจากนั้นสรุปผล การสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างในเชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งหมดในเชิงพรรณนา ทั้งนี้ในการวิจัยแบบ ผสมผสานนี้จะเป็นการเพิ่มน้ำหนักให้แก่การศึกษา

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นหลัก โดยเมื่อได้ทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถามครบแล้ว จะนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม (Editing) และทำการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code Book) เพื่อบรรจุลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาทำการถอดข้อความจากบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ออกมาในรูปแบบของภาษาเขียน รวมทั้งทบทวนความถูกต้องกับเสียงบันทึกเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการถอดข้อความ และศึกษาทำความเข้าใจเพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดเป็นประเด็นความคิด วิเคราะห์ประเด็นสำคัญแล้วเขียนพรรณนา ซึ่งจะต้องกระทำโดยคำนึงถึงความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ของข้อมูลเป็นหลัก จากนั้นทำการสังเคราะห์ข้อมูลทั่วไปอย่างเป็นระบบร่วมกับการวิเคราะห์ หลังจากนั้นทำการนำข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาทำการเรียบเรียงพร้อมนำเสนอ

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้สถิติในการวิจัยและแปลผลข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

3.8.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยสถิติคำนวณด้วยค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) และวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.8.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรโดยการทดสอบของคะแนนเฉลี่ย 2 กลุ่ม ด้วยค่าที (T - Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วย (One-Way ANOVA) การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ตัวประกอบต่าง ๆ (Factor Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 หรือ .01

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของ
รัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ
1) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ในอดีต ปัจจุบัน
และยุคปกติใหม่ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ
ของบุคลากรสายสนับสนุน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้า
ในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งผู้ศึกษากำหนดให้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed
Method Research) โดยมีการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 205 คน และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบกรณีศึกษาที่
มีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 17 คน เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าใน
อาชีพของสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่ม
ตัวอย่างที่ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนด รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสาย
สนับสนุน ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้า
ในอาชีพของสายสนับสนุน การจัดการชีวิตแบบใหม่ทำให้แบบแผนการดำเนินงาน การดำเนินชีวิต
เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ต้องนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความก้าวหน้าใน
อาชีพให้กับสายสนับสนุน และประโยชน์ของความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อบุคลากรและสถาบันฯ
สำหรับเนื้อหาที่จะนำเสนอในบทนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

4.1 ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และสังกัดหน่วยงาน จำนวน 205 กลุ่มตัวอย่าง จาก 205 กลุ่มตัวอย่าง (ร้อยละ 100) ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) อายุ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 47 คน (ร้อยละ 22.9) รองลงมาคือ อายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 21.5) อายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 41 คน (ร้อยละ 20.0) อายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 13.2) อายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 22 คน (ร้อยละ 10.7) อายุระหว่าง 56 - 60 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 6.3) และอายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 11 คน (ร้อยละ 5.4) ตามลำดับ

2) เพศ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน (ร้อยละ 70.2) และเพศชาย จำนวน 61 คน (ร้อยละ 29.8)

3) การศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 153 คน (ร้อยละ 74.7) รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 31 คน (ร้อยละ 15.1) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน (ร้อยละ 10.2) ตามลำดับ

4) ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 129 คน (ร้อยละ 62.9) รองลงมาคือ ตำแหน่งทั่วไป จำนวน 41 คน (ร้อยละ 20.0) ตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 26 คน (ร้อยละ 12.7) และตำแหน่งชำนาญการพิเศษ จำนวน 9 คน (ร้อยละ 4.4) ตามลำดับ

5) ประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน (ร้อยละ 42.9) รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 25.4) ระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 21.5) และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน (ร้อยละ 10.2) ตามลำดับ

6) สังกัดหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่สังกัดหน่วยงาน สำนักงานสถาบัน จำนวน 104 คน (ร้อยละ 49.8) รองลงมาคือ สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร จำนวน 21 คน (ร้อยละ 10.2) สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ จำนวน 12 คน (ร้อยละ 6.0) คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 9 คน (ร้อยละ 4.5) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 8 คน (ร้อยละ 3.9) สำนักสิริพัฒนา จำนวน 7 คน (ร้อยละ 3.4) คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 3.0) คณะสถิติประยุกต์ จำนวน 6 คน (ร้อยละ 3.0) คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร จำนวน 5 คน (ร้อยละ 2.5) คณะภาษาและการสื่อสาร จำนวน 5 คน (ร้อยละ 2.5) สำนักวิจัย จำนวน 4 คน

(ร้อยละ 2.0) คณะการจัดการท่องเที่ยว จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2.0) คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2.0) คณะพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 2.0) คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.6) และวิทยาลัยนานาชาติ จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.6) ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนของจำนวนประชากรทั้งหมดในหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=205)	ร้อยละ (100.0)
1. อายุ (ปี)		
31 - 35 ปี	47	22.9
46 - 50 ปี	44	21.5
41 - 45 ปี	41	20.0
26 - 30 ปี	27	13.2
36 - 40 ปี	22	10.7
56 - 60 ปี	13	6.3
51 - 55 ปี	11	5.4
รวม	205	100.0
2. เพศ		
หญิง	144	70.2
ชาย	61	29.8
รวม	205	100.0
3. การศึกษา		
ปริญญาโท	153	74.7
ปริญญาตรี	31	15.1
ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	10.2
รวม	205	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
ตำแหน่งปฏิบัติการ	129	62.9
ตำแหน่งทั่วไป	41	20.0
ตำแหน่งชำนาญการ	26	12.7
ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ	9	4.4
รวม	205	100.0

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=205)	ร้อยละ (100.0)
5) ประสบการณ์การทำงาน		
10 ปีขึ้นไป	88	42.9
6 - 10 ปี	52	25.4
1 - 5 ปี	44	21.5
น้อยกว่า 1 ปี	21	10.2
รวม	205	100.0
6. สังกัดหน่วยงาน		
สำนักงานสถาบัน	104	49.8
สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร	21	10.2
สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	12	6.0
คณะบริหารธุรกิจ	9	4.5
คณะรัฐประศาสนศาสตร์	8	3.9
สำนักสรีรพัฒนา	7	3.4
คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ	6	3.0
คณะสถิติประยุกต์	6	3.0
คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร	5	2.5
คณะภาษาและการสื่อสาร	5	2.5
สำนักวิจัย	4	2.0
คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว	4	2.0
คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ	4	2.0
คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพมนุษย์	4	2.0
คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	3	1.6
วิทยาลัยนานาชาติ	3	1.6
รวม	205	100.0

4.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ

1) ด้านเป้าหมายอาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านเป้าหมายอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, $S.D.=.526$) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านเป้าหมายอาชีพมากที่สุดคือ ท่านคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นตามความเหมาะสมของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ($\bar{X}=4.50$, $S.D.=.654$) รองลงมาคือ เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X}=4.26$, $S.D.=.752$) ท่านเข้าร่วมการอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายใน

การทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.25$, $S.D = .637$) เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.97$, $S.D = .874$) และปัจจุบันท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ ($\bar{X} = 3.88$, $S.D = .814$) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านเป้าหมายอาชีพ

ด้านเป้าหมายอาชีพ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง	85 (41.5)	92 (44.9)	26 (12.7)	- (0.0)	2 (1.0)	4.26	.752	มากที่สุด
2. ท่านเข้าร่วมการอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานของท่าน	71 (34.6)	118 (57.6)	13 (6.3)	3 (1.5)	- (0.0)	4.25	.637	มากที่สุด
3. ท่านคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นตามความเหมาะสมของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	120 (58.5)	67 (32.7)	18 (8.8)	- (0.0)	- (0.0)	4.50	.654	มากที่สุด
4. เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม	60 (29.3)	92 (44.9)	42 (20.5)	9 (4.4)	2 (1.0)	3.97	.874	มาก
5. ปัจจุบัน ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ	43 (21.0)	106 (51.7)	48 (23.4)	5 (2.4)	3 (1.5)	3.88	.814	มาก
เฉลี่ย						4.17	.526	มาก

2) ด้านการวางแผนอาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการวางแผนอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $S.D = .686$) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการวางแผนอาชีพมากที่สุดคือ ท่านมีการ

ปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์ ($\bar{X}=4.00$, S.D=.872) รองลงมาคือ ท่านมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ ($\bar{X}=3.88$, S.D=.840) ท่านมีการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง ($\bar{X}=3.83$, S.D=.841) ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ ($\bar{X}=3.81$, S.D=.764) และท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง ($\bar{X}=3.60$, S.D=.647) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการวางแผนอาชีพ

ด้านการวางแผนอาชีพ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
6. ท่านมีการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง	45 (22.0)	94 (45.9)	53 (25.9)	13 (6.3)	-	3.83	.841	มาก
7. ท่านมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ	49 (23.9)	94 (45.9)	50 (24.4)	12 (5.9)	-	3.88	.840	มาก
8. ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง	13 (6.3)	101 (49.3)	86 (42.0)	5 (2.4)	-	3.60	.647	มาก
9. ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ	37 (18.0)	100 (48.8)	61 (29.8)	7 (3.4)	-	3.81	.764	มาก
10. ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์	65 (31.7)	86 (43.4)	38 (18.5)	13 (6.3)	-	4.00	.872	มาก
เฉลี่ย						3.83	.686	มาก

3) ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D=.636) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพมากที่สุดคือ ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน

($\bar{X}$ =4.29, S.D=.612) รองลงมาคือ ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ ($\bar{X}$ =4.13, S.D=.670) ท่านศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน ($\bar{X}$ =4.08, S.D=.791) ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน ($\bar{X}$ =3.91, S.D=.900) และท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต ($\bar{X}$ =3.60, S.D=.983) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ

ด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
11. ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ	61 (29.8)	110 (53.7)	34 (16.6)	-	-	4.13	.670	มาก
12. ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	77	111	17	-	-	4.29	.612	มากที่สุด
13. ท่านศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	70 (34.1)	85 (41.5)	47 (22.9)	3 (1.5)	-	4.08	.791	มาก
14. ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน	63 (30.7)	71 (34.6)	60 (29.3)	11 (5.4)	-	3.91	.900	มาก
15. ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต	37 (18.0)	76 (37.1)	75 (36.6)	7 (3.4)	10 (4.9)	3.60	.983	มาก
เฉลี่ย						4.00	.636	มาก

4.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

1) ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.32$, S.D=.547) เมื่อทำการพิจารณารายชื่อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมากที่สุดคือ การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.40$, S.D=.630) รองลงมาคือ ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด ($\bar{X}=4.40$, S.D=.600) การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.37$, S.D=.706) ท่านคิดว่าความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X}=4.23$, S.D=.743) และท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ ($\bar{X}=4.20$, S.D=.667) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน

ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านคิดว่าความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ	83 (40.5)	90 (43.9)	29 (14.1)	3 (1.5)	-	4.23	.743	มากที่สุด
2. การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	102 (49.8)	76 (37.1)	27 (13.2)	-	-	4.37	.706	มากที่สุด
3. ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด	95 (46.3)	98 (47.8)	12 (5.9)	-	-	4.40	.600	มากที่สุด
4. ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ	70 (34.1)	106 (51.7)	29 (14.1)	-	-	4.20	.667	มาก
5. การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	97 (47.3)	92 (44.9)	16 (7.8)	-	-	4.40	.630	มากที่สุด
เฉลี่ย						4.32	.547	มากที่สุด

2) ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D=.545) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมายเสมอ ($\bar{X} = 4.39$, S.D=.660) รองลงมาคือ ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยได้รับมอบหมายได้จนสำเร็จ ($\bar{X} = 4.27$, S.D=.703) ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย ($\bar{X} = 4.14$, S.D=.672) ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D=.729) และท่านมักได้การประเมินผลงานในระดับสูง ($\bar{X} = 3.81$, S.D=.785) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
6. ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมายเสมอ	100 (48.8)	85 (41.5)	20 (9.8)	-	-	4.39	.660	มากที่สุด
7. ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยได้รับมอบหมายได้จนสำเร็จ	86 (42.0)	89 (43.4)	30 (14.6)	-	-	4.27	.703	มากที่สุด
8. ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน	67 (32.7)	94 (45.9)	44 (21.5)	-	-	4.11	.729	มาก
9. ท่านมักได้การประเมินผลงานในระดับสูง	37 (18.0)	100 (48.8)	62 (30.2)	4 (2.0)	2 (1.0)	3.81	.785	มาก
10. ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย	62 (30.2)	109 (53.2)	34 (16.6)	-	-	4.14	.672	มาก
เฉลี่ย						4.14	.545	มาก

3) ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D=.481) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพมากที่สุดคือ ท่านสามารถปรับตัว

เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี ($\bar{X}=4.33$, S.D=.549) รองลงมาคือ ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย ($\bar{X}=4.30$, S.D=.667) ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด ($\bar{X}=4.24$, S.D=.559) ท่านมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X}=4.13$, S.D=.616) และท่านทำงานละเอียดรอบรอบ ะมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ($\bar{X}=4.11$, S.D=.706) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ

ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
11. ท่านมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	54 (26.3)	124 (60.5)	27 (13.2)	-	-	4.13	.616	มาก
12. ท่านทำงานละเอียดรอบรอบ ะมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	63 (30.7)	101 (49.3)	41 (20.0)	-	-	4.11	.706	มาก
13. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย	82 (40.0)	105 (51.2)	15 (7.3)	3 (1.5)	-	4.30	.667	มากที่สุด
14. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี	76 (37.1)	121 (59.0)	8 (3.9)	-	-	4.33	.549	มากที่สุด
15. ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด	62 (30.2)	131 (63.9)	12 (5.9)	-	-	4.24	.559	มากที่สุด
เฉลี่ย						4.22	.481	มากที่สุด

4) ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริม ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D=.541) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือ ท่านต้องการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X}=4.30$, S.D=.599)

รองลงมาคือ ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ($\bar{X}=4.28$, $S.D=.623$) ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ ($\bar{X}=4.23$, $S.D=.650$) ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน ($\bar{X}=4.20$, $S.D=.696$) และท่านสนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X}=3.65$, $S.D=.952$) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง

ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
16. ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	74 (36.1)	98 (47.8)	33 (16.1)	- -	- -	4.20	.696	มาก
17. ท่านต้องการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	77 (37.6)	113 (55.1)	15 (7.3)	- -	- -	4.30	.599	มากที่สุด
18. ท่านสนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ	41 (20.0)	73 (35.6)	75 (36.6)	10 (4.9)	6 (2.9)	3.65	.952	มาก
19. ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	76 (37.1)	110 (53.7)	19 (9.3)	- -	- -	4.28	.623	มากที่สุด
20. ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ	72 (35.1)	108 (52.7)	25 (12.2)	- -	- -	4.23	.650	มากที่สุด
เฉลี่ย						4.13	.541	มาก

5) ด้านความรักและชื่นชอบในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ มีคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริม ด้านความรักและชื่นชอบในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, $S.D=.580$) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านความรักและชื่นชอบในการทำงาน มากที่สุดคือ ท่านทำงานอย่างเต็มกำลัง

ความสามารถของท่าน ($\bar{X} = 4.45$, $S.D = .597$) รองลงมาคือ ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.33$, $S.D = .565$) ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว ($\bar{X} = 4.07$, $S.D = .952$) ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน ($\bar{X} = 3.94$, $S.D = .735$) และท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน ($\bar{X} = 3.52$, $S.D = .855$) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าด้านความรักและชื่นชอบในการทำงาน

ด้านความรักและชื่นชอบ ในการทำงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
21. ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายใน การทำงาน	24 (11.7)	80 (39.0)	82 (40.0)	16 (7.8)	3 (1.5)	3.52	.855	มาก
22. ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	77 (37.6)	118 (52.6)	10 (4.9)	-	-	4.33	.565	มากที่สุด
23. ท่านทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถของท่าน	103 (50.2)	91 (44.4)	11 (5.4)	-	-	4.45	.597	มากที่สุด
24. ท่านมีความต้องการที่จะ ทำงานในสถาบันฯ ต่อไปใน ระยะยาว	72 (35.1)	96 (46.8)	23 (11.2)	7 (3.4)	7 (3.4)	4.07	.952	มาก
25. ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมี ความสุขเมื่อได้ทำงาน	45 (22.0)	106 (51.7)	50 (24.4)	4 (2.0)	-	3.94	.735	มาก
เฉลี่ย						4.06	.580	มาก

4.1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร

1) ด้านนโยบาย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ด้านนโยบาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $S.D = .587$) เมื่อทำการพิจารณารายชื่อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์กร ด้านนโยบายมากที่สุดคือ ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจของสถาบันฯ ($\bar{X} = 4.01$, $S.D = .664$) รองลงมาคือ ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ($\bar{X} = 3.98$, $S.D = .660$) ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ ($\bar{X} = 3.97$, $S.D = .626$) ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.96$, $S.D = .617$) และท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบันฯ ($\bar{X} = 3.89$, $S.D = .687$) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านนโยบาย

ด้านนโยบาย	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ	42 (20.5)	116 (56.6)	47 (22.9)	-	-	3.98	.660	มาก
2. ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจของสถาบันฯ	46 (22.4)	115 (56.1)	44 (21.5)	-	-	4.01	.664	มาก
3. ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ	37 (21.0)	125 (61.0)	43 (18.0)	-	-	3.97	.626	มาก
4. ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบันฯ	38 (18.5)	106 (51.7)	61 (29.8)	-	-	3.89	.687	มาก
5. ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน	35 (17.1)	127 (62.0)	43 (21.0)	-	-	3.96	.617	มาก
เฉลี่ย						3.96	.587	มาก

2) ด้านโครงสร้างตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านโครงสร้างตำแหน่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D=.792) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านโครงสร้างตำแหน่งมากที่สุดคือ โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.73$, S.D=.774) รองลงมาคือ โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.53$, S.D=.894) โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน ($\bar{X} = 3.45$, S.D=.936) โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางในการก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.44$, S.D=.925) และท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.40$, S.D=.993) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านโครงสร้าง
ตำแหน่ง

ด้านโครงสร้างตำแหน่ง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
6. โครงสร้างตำแหน่งงานของ หน่วยงานมีความชัดเจน	33 (16.1)	92 (44.9)	72 (35.1)	8 (3.9)	-	3.73	.774	มาก
7. ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพ ได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงาน ของหน่วยงาน	20 (9.8)	84 (41.0)	63 (30.7)	53 (17.1)	3 (1.5)	3.40	.993	ปาน กลาง
8. โครงสร้างตำแหน่งใน หน่วยงานทำให้ท่านมีความ ต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	20 (9.8)	101 (49.3)	54 (26.3)	27 (13.2)	3 (1.5)	3.53	.894	มาก
9. โครงสร้างตำแหน่งใน หน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทาง ในการก้าวหน้าในอาชีพ	18 (8.8)	69 (46.8)	53 (25.9)	35 (17.1)	3 (1.5)	3.44	.925	มาก
10. โครงสร้างตำแหน่งมีความ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้า ในอาชีพของท่าน	21 (10.2)	90 (43.9)	57 (27.8)	34 (16.6)	3 (1.5)	3.45	.936	มาก
เฉลี่ย						3.51	.792	มาก

3) ด้านแผนพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านแผนพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$, S.D=.891) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านแผนพัฒนาบุคลากรมากที่สุดคือ แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.49$, S.D=1.003) รองลงมาคือ ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.47$, S.D=.952) โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ ($\bar{X} = 3.42$, S.D=.902) แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน ($\bar{X} = 3.32$, S.D=1.002) และแผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.31$, S.D=.999) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้าน
แผนพัฒนาบุคลากร

ด้านแผนพัฒนาบุคลากร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
11. แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน	19 (9.3)	78 (38.0)	63 (30.7)	37 (18.0)	8 (3.9)	3.31	.999	ปานกลาง
12. แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	16 (7.8)	90 (43.9)	51 (24.9)	40 (19.5)	8 (3.9)	3.32	1.002	ปานกลาง
13. โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้	14 (6.8)	101 (49.3)	50 (24.4)	38 (18.5)	2 (1.0)	3.42	.902	มาก
14. ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	25 (12.2)	86 (42.0)	56 (27.3)	36 (17.6)	2 (1.0)	3.47	.952	มาก
15. แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน	27 (13.2)	95 (46.3)	37 (18.0)	44 (21.5)	2 (1.0)	3.49	1.003	มาก
เฉลี่ย						3.40	.891	ปานกลาง

4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D=.553) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากที่สุดคือ ท่านสามารถปรึกษาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D=.652) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพท่านในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D=.570) เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.15$, S.D=.665) ผู้ร่วมงานของท่านสามารถไว้วางใจได้ ($\bar{X} = 4.10$, S.D=.789) และผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.06$, S.D=.574) ตามลำดับรายละเอียดตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงาน	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
16. ผู้บังคับบัญชาให้การ ยอมรับในการทำงานของท่าน	38 (18.5)	143 (69.8)	22 (10.7)	2 (1.0)	-	4.06	.574	มาก
17. ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพ ท่านในการปฏิบัติงาน	53 (25.9)	133 (64.5)	19 (9.3)	-	-	4.17	.570	มาก
18. เพื่อนร่วมงานของท่านให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่	57 (27.8)	128 (62.4)	14 (6.8)	6 (2.9)	-	4.15	.665	มาก
19. ท่านสามารถปรึกษาพูดคุย กับเพื่อนร่วมงานของท่านได้	73 (35.6)	107 (52.2)	25 (12.2)	-	-	4.23	.652	มากที่สุด
20. ผู้ร่วมงานของท่านสามารถ ไว้วางใจได้	66 (32.2)	103 (50.2)	27 (13.2)	9 (4.4)	-	4.10	.789	มาก
เฉลี่ย						4.14	.553	มาก

5) ด้านค่านิยมร่วม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D=.632) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยองค์การ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด คือ ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.04$, S.D=.663) รองลงมาคือ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D=.630) ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.96$, S.D=.720) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.87$, S.D=.844) และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ ($\bar{X} = 3.86$, S.D=.763) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์การ ด้านค่านิยมรวม

ด้านค่านิยมรวม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับความเห็น
21. ค่านิยมรวมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	42 (20.5)	113 (55.1)	31 (15.1)	19 (9.3)	-	3.87	.844	มาก
22. ค่านิยมรวมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ	39 (19.0)	106 (51.7)	52 (25.4)	8 (3.9)	-	3.86	.763	มาก
23. ท่านยอมรับในค่านิยมรวมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	44 (21.5)	114 (55.6)	42 (20.5)	5 (2.4)	-	3.96	.720	มาก
24. ท่านปฏิบัติตามค่านิยมรวมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่	47 (22.9)	121 (59.0)	35 (17.1)	2 (1.0)	-	4.04	.663	มาก
25. ค่านิยมรวมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	37 (18.0)	142 (69.3)	20 (9.8)	6 (2.9)	-	4.02	.630	มาก
เฉลี่ย						3.95	.632	มาก

4.1.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D=.562) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกมากที่สุดคือ ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานในรูปแบบใหม่ ($\bar{X} = 4.37$, S.D=.648) รองลงมาคือ ท่านทำงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D=.655) การทำงานรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.33$, S.D=.616) เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.25$, S.D=.696) การทำงานในรูปแบบปกติใหม่ (New Normal) มีความสะดวกสบายมากขึ้น ($\bar{X} = 4.09$, S.D=.800) สภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ ($\bar{X} = 4.06$, S.D=.841) การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าใน

อาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ ($\bar{X}=4.03$, S.D=.819) สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน ($\bar{X}=4.03$, S.D=.710) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ ($\bar{X}=3.90$, S.D=.871) และการทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความต้องการในการก้าวหน้าในงาน ($\bar{X}=3.89$, S.D=.824) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภายนอก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความคิดเห็น
1. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	59 (28.8)	73 (35.6)	68 (33.2)	3 (1.5)	2 (1.0)	3.90	.871	มาก
2. สถานะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	77 (37.6)	66 (32.2)	60 (29.3)	2 (1.0)	-	4.06	.841	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	70 (34.1)	74 (36.1)	59 (28.8)	2 (1.0)	-	4.03	.819	มาก
4. เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า	82 (40.0)	93 (45.5)	30 (14.6)	-	-	4.25	.696	มากที่สุด
5. สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่าน	55 (26.8)	102 (49.8)	48 (23.4)	-	-	4.03	.710	มาก
6. ท่านทำงานภายใต้กฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน	88 (42.9)	98 (47.8)	18 (8.8)	1 (0.5)	-	4.33	.655	มากที่สุด
7. การทำงานในรูปแบบปกติใหม่ (New Normal) มีความสะดวกสบายมากขึ้น	75 (36.6)	73 (35.6)	57 (27.8)	-	-	4.09	.800	มาก
8. การทำงานรูปแบบปกติใหม่	82	111	10	2	-	4.33	.616	มาก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ภายนอก	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความ คิดเห็น
ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน ของท่าน	(40.0)	(54.1)	(4.9)	(1.0)	-			ที่สุด
9. การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วย ให้ท่านมีความต้องการในการ ก้าวหน้าในงาน	51 (24.9)	88 (42.9)	58 (28.3)	8 (3.9)	-	3.89	.824	มาก
10. ท่านต้องการปรับตัวให้ทัน กับการทำงานในรูปแบบใหม่	94 (45.9)	92 (44.9)	19 (9.3)	-	-	4.37	.648	มาก ที่สุด
เฉลี่ย						4.13	.562	มาก

4.1.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D=.590) เมื่อทำการพิจารณารายข้อ พบว่าประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุดคือ ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน ($\bar{X} = 4.29$, S.D=.678) รองลงมาคือ ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.20$, S.D=.752) ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D=.806) ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น ($\bar{X} = 4.09$, S.D=.680) ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว ($\bar{X} = 3.94$, S.D=1.003) ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 3.83$, S.D=.968) ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่งเสริมให้ท่านสามารถก้าวหน้าต่อไปได้ ($\bar{X} = 3.72$, S.D=.927) ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถ ($\bar{X} = 3.65$, S.D=.750) ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{X} = 3.62$, S.D=.955) และท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน ($\bar{X} = 3.53$, S.D=1.027) ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
ของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรสายสนับสนุน	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านได้รับการประเมินเพื่อ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งและ เงินเดือนอย่างต่อเนื่อง	82 (40.0)	84 (41.0)	38 (18.5)	1 (0.5)	-	4.20	.752	มาก
2. ท่านได้รับมอบหมายงานที่มี ความสำคัญมากขึ้น	57 (27.8)	109 (53.2)	39 (19.0)	-	-	4.09	.680	มาก
3. ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่งเสริม ให้ท่านสามารถก้าวหน้าต่อไปได้	36 (17.6)	107 (52.2)	31 (15.1)	31 (15.1)	-	3.72	.927	มาก
4. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความ เหมาะสมกับความสามารถ	21 (10.2)	104 (50.7)	67 (32.7)	13 (6.3)	-	3.65	.750	มาก
5. ท่านมีความต้องการเลื่อน ตำแหน่งในการทำงาน	70 (34.1)	89 (43.4)	40 (19.5)	6 (2.9)	-	4.09	.806	มาก
6. ท่านมีความต้องการพิจารณา เลื่อนระดับเงินเดือน	80 (39.0)	100 (48.8)	24 (11.7)	1 (0.5)	-	4.26	.678	มากที่สุด
7. ท่านได้รับการสนับสนุนหรือ ผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ	35 (17.1)	92 (44.9)	44 (21.5)	34 (16.6)	-	3.62	.955	มาก
8. ท่านพึงพอใจต่อการเติบโต ก้าวหน้าในงานของท่าน	35 (17.1)	83 (40.5)	46 (22.4)	38 (18.5)	3 (1.5)	3.53	1.027	มาก
9. ท่านมีความสุขในการทำงาน ของท่าน	56 (27.3)	76 (37.1)	62 (30.2)	4 (2.0)	7 (3.4)	3.83	.968	มาก
10. ท่านมีความต้องการที่จะ ทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะ ยาว	64 (31.2)	91 (44.4)	31 (15.1)	12 (5.9)	7 (3.4)	3.94	1.003	มาก
เฉลี่ย						3.89	.590	มาก

4.1.7 การทดสอบสมมติฐานจากคำถามการวิจัย

ผู้ศึกษาได้หาคำตอบโดยการศึกษาจากการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย 2 กลุ่ม ด้วยค่า (T - Test) และกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ตัวประกอบต่าง ๆ (Factor Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 หรือ .01

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตัวแปรตาม	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D	T	P-value
ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	ชาย	61 (29.8)	3.92	.716	.311	.756
	หญิง	144 (70.2)	3.88	.530		

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.17 เป็นการศึกษาเปรียบเทียบเพศของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า เพศของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, $\bar{X} = 3.88$) เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยสถิติทดสอบ T - test จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อธิบายได้ว่า จากการศึกษเปรียบเทียบเพศของบุคลากรสายสนับสนุน ความแตกต่างทางเพศของบุคลากร ทั้งบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นเพศชาย และบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นเพศหญิง มีความคิดเห็นในภาพรวมเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพ
ของบุคลากรสายสนับสนุน

ตัวแปรต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
ช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	15.891	6	2.648	9.531	.000*
	ภายในกลุ่ม	55.022	198	.278		
	รวม	70.913	204			

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จากตารางที่ 4.18 พบว่า ช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

อายุ	$\bar{X}$	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี	46 - 50 ปี	51 - 55 ปี	56 - 60 ปี
26 - 30 ปี	4.32	-	.546*	.254	.247	.686*	1.113*	.307
31 - 35 ปี	3.78		-	-.292	-.299	.140	.568	-.239
36 - 40 ปี	4.07			-	-.007	.432	.859*	.053
41 - 45 ปี	4.08				-	.439*	.867*	.060
46 - 50 ปี	3.64					-	.427	-.379
51 - 55 ปี	3.21						-	-.806*
56 - 60 ปี	4.02							-

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นรายคู่ โดยมีการจัดกลุ่มช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนไว้ 7 กลุ่ม พบว่า ช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ซึ่งมีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 31 - 35 ปี คู่ที่ 2 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 46 - 50 ปี คู่ที่ 3 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี คู่ที่ 4 ช่วงอายุระหว่าง 36 - 40 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี คู่ที่ 5 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 46 - 50 ปี คู่ที่ 6 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี และคู่ที่ 7 ช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 56 - 60 ปี ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรสายสนับสนุนทุกช่วงอายุ

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตัวแปรต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
ระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	3.557	2	1.779	5.334	.006*
	ภายในกลุ่ม	67.356	202	.333		
	รวม	70.913	204			

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

การศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.51	-	-.353	-.437*	-
ปริญญาตรี	3.87		-	-.084	-
ปริญญาโท	3.95			-	-
ปริญญาเอก	-				-

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นรายคู่ โดยมีการจัดกลุ่มการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนไว้ 4 ระดับ พบว่า การศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีจำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตัวแปรต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	3.604	3	1.201	3.587	.015*
	ภายในกลุ่ม	67.309	201	.335		
	รวม	70.913	204			

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จากตารางที่ 4.22 พบว่า ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ทั่วไป	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ
ทั่วไป	3.64	-	-.294*	-.374	-.459
ปฏิบัติการ	3.94		-	-.080	-.164
ชำนาญการ	4.02			-	-.085
ชำนาญการพิเศษ	4.10				-

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นรายคู่ โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานไว้ 4 กลุ่มพบว่า ตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีจำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับทั่วไปกับบุคลากรที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับทั่วไป และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสพการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตัวแปรต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P-value
ประสพการณ์การทำงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	6.815	3	2.272	7.124	.000*
	ภายในกลุ่ม	64.098	201	.319		
	รวม	70.913	204			

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จากตารางที่ 4.24 พบว่า ประสพการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าใน

อาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความ คิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	4.18	-	.083	.252	.478*
1 - 5 ปี	4.10		-	.169	.394*
6 - 10 ปี	3.93			-	.225
10 ปีขึ้นไป	3.70				-

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความ คิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นรายคู่ โดยมีการจัดกลุ่มตำแหน่งงานไว้ 4 กลุ่ม พบว่า ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี กับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 2 บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป กับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เพศมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
1. เพศ	1.70	.458	-.025 (.726)
2. อายุ	3.55	1.739	-.235** (.001)
3. การศึกษา	2.64	.661	.211** (.002)
4. ตำแหน่งงาน	2.01	.710	.202** (.004)
5. ประสบการณ์การทำงาน	3.01	1.029	-.305** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

จากตารางที่ 4.26 พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมากจำนวน 1 คู่ ($r < -.30 - 1$) คือ อายุ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางลบ สูงมาก $r = -.235$ $P = .001$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงจำนวน 1 คู่ ($r < -.50 - -.70$) คือ ประสบการณ์การทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางลบสูง $r = -.305$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 อีกทั้งยังพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับ น้อยมากจำนวน 2 คู่ ($r > .00 - .30$) ได้แก่ 1) การศึกษา และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร สายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยมาก $r = .211$ $P = .002$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 2) ตำแหน่งงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยมาก $r = .202$ $P = .004$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน ของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์	P<.01
1. เพศ	-	-	.726
2. อายุ	ทางลบ	สูงมาก $r = -.025$	.001
3. การศึกษา	ทางบวก	น้อยมาก $r = -.235$	.002
4. ตำแหน่งงาน	ทางบวก	น้อยมาก $r = .211$	.004
5. ประสบการณ์การทำงาน	ทางลบ	สูง $r = .202$	.000
		$r = -.305$	

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.27 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งยอมรับในข้อที่ 3) การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อยมาก $r = .211$ P. = .002 และข้อที่ 4) ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อยมาก $r = .202$ P. = .004 โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เป้าหมายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 4.28 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านรูปแบบการออกแบบเส้นทาง
ก้าวหน้าในอาชีพ

ตัวแปรต้นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบ เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
1. เป้าหมายอาชีพ	4.17	.529	.526** (.000)
2. การวางแผนอาชีพ	3.83	.686	.478** (.000)
3. การกำหนดเส้นทางอาชีพ	4.00	.633	.437** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

จากตารางที่ 4.28 พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 1 คู่ ($r > .50 - .70$) คือ เป้าหมายอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .526$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยจำนวน 2 คู่ ($r > .30 - .50$) ได้แก่ 1) การวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย $r = .478$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 2) การกำหนดเส้นทางอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย $r = .437$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านรูปแบบการออกแบบเส้นทาง
ก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับ ความสัมพันธ์	$P < .01$
1. เป้าหมายอาชีพ	ทางบวก	ปานกลาง $r = .526$	.000
2. การวางแผนอาชีพ	ทางบวก	น้อย $r = .478$	.000
3. การกำหนดเส้นทางอาชีพ	ทางบวก	น้อย $r = .437$	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.29 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่ารูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ซึ่งยอมรับในข้อที่ 1) เป้าหมายอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .526$ $P. = .000$ ข้อที่ 2) การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อย $r = .478$ $P. = .000$ และข้อที่ 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อย $r = .437$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ความรักหรือความชื่นชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน
1. สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน	4.32	.547	.544** (.000)
2. ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.14	.545	.565** (.000)
3. พฤติกรรมและบุคลิกภาพ	4.22	.481	.641** (.000)
4. ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	4.13	.541	.648** (.000)
5. ความรักหรือชื่นชอบในงาน	4.06	.448	.565** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

จากตารางที่ 4.30 พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 5 คู่ ($r > .50 - .70$) ได้แก่ 1) สิ่งที่เราเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .544$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .565$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) พฤติกรรม บุคลิกภาพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .641$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .648$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 5) ความรักหรือชื่นชอบในงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .645$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์	$P < .01$
1. สิ่งที่เราเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน	ทางบวก	ปานกลาง $r = .544$	.000
2. ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	ทางบวก	ปานกลาง $r = .565$	.000
3. พฤติกรรมและบุคลิกภาพ	ทางบวก	ปานกลาง $r = .641$	.000
4. ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	ทางบวก	ปานกลาง $r = .648$	.000
5. ความรักหรือชื่นชอบในงาน	ทางบวก	ปานกลาง $r = .645$	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.31 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งยอมรับในข้อที่ 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .544$ $P = .000$ ข้อที่ 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .565$ $P = .000$ ข้อที่ 3) พฤติกรรม บุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .641$ $P = .000$ ข้อที่ 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .648$ $P = .000$ และข้อที่ 5) ความรักหรือชื่นชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .645$ $P = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) นโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) โครงสร้างตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) แผนพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยองค์การ

ตัวแปรต้นด้านปัจจัยองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
1. นโยบาย	3.96	.587	.603** (.000)
2. โครงสร้างตำแหน่ง	3.51	.792	.590** (.000)
3. แผนพัฒนาบุคลากร	3.40	.892	.600** (.000)
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.14	.553	.461** (.000)
5. ค่านิยมร่วม	3.95	.632	.472** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

จากตารางที่ 4.32 พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 5 คู่ ($r > .50 - .70$) ได้แก่ 1) นโยบาย และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .603$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 2) โครงสร้างตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .590$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) แผนพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .600$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .461$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 5) ค่านิยมร่วม และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .472$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยองค์การที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับ	P<.01
		ความสัมพันธ์	
1. นโยบาย	ทางบวก	ปานกลาง $r = .603$	.000
2. โครงสร้างตำแหน่ง	ทางบวก	ปานกลาง $r = .590$	.000
3. แผนพัฒนาบุคลากร	ทางบวก	ปานกลาง $r = .600$	.000
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ทางบวก	ปานกลาง $r = .461$	.000
5. ค่านิยมร่วม	ทางบวก	ปานกลาง $r = .472$	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.33 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 4 ที่ระบุว่าปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งยอมรับในข้อที่ 1) นโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .603$ $P = .000$ ข้อที่ 2) โครงสร้างตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .590$ $P = .000$ ข้อที่ 3) แผนพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .600$ $P = .000$ ข้อที่ 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .461$ $P = .000$ และข้อที่ 5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง $r = .472$ $P = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยภายนอก

ตัวแปรต้นด้านปัจจัยภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
ปัจจัยภายนอก	4.13	.562	.550** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

จากตารางที่ 4.34 พบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 1 คู่ ($r > .50 - .70$) คือ ปัจจัยภายนอก และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .550$ $P = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นด้านปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับ ความสัมพันธ์	$P < .01$
ปัจจัยภายนอก	ทางบวก	ปานกลาง $r = .550$	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.35 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า ยอมรับในสมมติฐานที่ 5 ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง $r = .550$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้น

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความก้าวหน้าในอาชีพ ของบุคลากรสายสนับสนุน
1. รูปแบบการออกแบบเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.00	.574	.513** (.000)
2. ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	4.18	.448	.771** (.000)
3. ปัจจัยองค์การ	3.79	.561	.681** (.000)
4. ปัจจัยภายนอก	4.13	.562	.550** (.000)

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($n = 205$)

จากตารางที่ 4.36 เป็นการศึกษาความสัมพันธ์โดยภาพรวมของตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัวแปร กับตัวแปรตาม โดยพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมากจำนวน 1 คู่ ($r > .70 - .90$) คือ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .771$ $P. = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และยังพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 3 คู่ ($r > .50 - .70$) ได้แก่ 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง $r = .771$ $P. = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 2) ปัจจัยองค์การ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .513$ $P. = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ 3) ปัจจัยภายนอก และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง $r = .550$ $P. = .000$ มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ตามตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (Correlation's Analysis) ของตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	ทิศทาง	ระดับ ความสัมพันธ์	P<.01
1. รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	ทางบวก	ปานกลาง $r = .513$	.000
2. ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	ทางบวก	มาก $r = .771$	.000
3. ปัจจัยองค์การ	ทางบวก	ปานกลาง $r = .681$	.000
4. ปัจจัยภายนอก	ทางบวก	ปานกลาง $r = .550$	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 (n = 205)

อธิบายได้จากตารางที่ 4.37 เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยศึกษาความสัมพันธ์ในภาพรวมของตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัวแปร กับตัวแปรตาม สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ยอมรับในสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่ารูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง $r = .513$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

2) ยอมรับในสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุว่าปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับมาก $r = .771$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

3) ยอมรับในสมมติฐานที่ 4 ที่ระบุว่าปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง $r = .681$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

4) ยอมรับในสมมติฐานที่ 5 ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง $r = .550$ $P. = .000$ โดยมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

4.1.8 การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	B	Beta	t	P
ตัวทำนายรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ				
1. เป้าหมายอาชีพ	.443	.397	3.835	.000*
2. การวางแผนอาชีพ	.086	.100	.746	.456
3. การกำหนดเส้นทางอาชีพ	.060	.064	.572	.568
Multiple R = .534 Std.Error = .502				
R ² = .285				
Adjusted R ² = .274				

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรทุกตัวคำนวณด้วยสมการพร้อมกัน (Enter Regression) ผลปรากฏว่า จากตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพมี 1 ปัจจัย คือ เป้าหมายอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 53.4 ($R = .534$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ มีปัจจัยด้านเป้าหมายอาชีพที่มีความสำคัญ สามารถอธิบายได้ดี ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ .397 จึงอธิบายได้ว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ในตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีปัจจัยด้านเป้าหมายอาชีพ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการตั้งเป้าหมายอาชีพ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ	B	Beta	t	P
ตัวทำนายปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า				
1. สิ่งที่เราเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน	-.015	-.014	-.169	.866
2. ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	.029	.027	.309	.757
3. พฤติกรรมและบุคลิกภาพ	.256	.209	2.567	.011*
4. ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	.383	.351	4.327	.000*
5. ความรักหรือชื่นชอบในงาน	.318	.312	5.350	.000*
Multiple R = .738 Std.Error = .403				
R ² = .545				
Adjusted R ² = .534				

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรทุกตัวคำนวณด้วยสมการพร้อมกัน (Enter Regression) ผลปรากฏว่า จากตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน คิดเป็นร้อยละ 73.8 ($R = .738$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้ามีปัจจัยด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน มีความสำคัญ สามารถอธิบายได้ดี ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ .209, .351, และ .312 ตามลำดับ จึงอธิบายได้ว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ในตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีปัจจัยด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรในด้านดังกล่าว เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

ตารางที่ 4.40 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยองค์การ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของ สถาบันฯ	B	Beta	T	P
ตัวทำนายปัจจัยองค์การ				
1. นโยบาย	.410	.408	5.635	.000*
2. โครงสร้างตำแหน่ง	.081	.109	1.222	.223
3. แผนพัฒนาบุคลากร	.257	.389	4.393	.000*
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.115	.108	1.222	.223
5. ค่านิยมร่วม	-.141	-.151	-1.654	.100
Multiple R = .723 Std.Error = .413				
$R^2 = .522$				
Adjusted $R^2 = .510$				

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยองค์การ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรทุกตัวคำนวณด้วยสมการพร้อมกัน (Enter Regression) ผลปรากฏว่า จากตัวแปรปัจจัยองค์การ มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ด้านนโยบาย และด้านแผนพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 72.3 ($R = .723$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรปัจจัยองค์การมีปัจจัยด้านนโยบาย และด้านแผนพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญ สามารถอธิบายได้ดี ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ .408, และ .389 ตามลำดับ จึงอธิบายได้ว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ในตัวแปรปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีปัจจัยด้านนโยบาย และด้านแผนพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ ดังนั้น สถาบันฯ ควรมีการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย น่าสนใจ เพื่อดึงดูดใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

ตารางที่ 4.41 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของ สถาบันฯ	B	Beta	T	P
ตัวทำนายปัจจัยภายนอก				
ปัจจัยภายนอก	.577	.550	9.389	.000*
Multiple R = .550 Std.Error = .494				
R ² = .303				
Adjusted R ² = .299				

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรทุกตัวคำนวณด้วยสมการพร้อมกัน (Enter Regression) ผลปรากฏว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอก คิดเป็นร้อยละ 55.0 ($R = .550$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรปัจจัยภายนอกมีความสำคัญ สามารถอธิบายได้ดี ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ .550 จึงอธิบายได้ว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ตัวแปรปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ ดังนั้นในการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถาบันฯ ควรคำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม กฎหมาย ความปกติใหม่ เป็นต้น เพื่อความน่าสนใจ ทันสมัยในยุคปัจจุบัน ถือเป็นการดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

ตารางที่ 4.42 ปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรต้น ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนของ สถาบันฯ	B	Beta	T	P
ตัวทำนาย				
1. รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	.024	.024	.425	.671
2. ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	.576	.440	7.144	.000*
3. ปัจจัยองค์การ	.411	.391	7.233	.000*
4. ปัจจัยภายนอก	.089	.085	1.555	.121
Multiple R = .799 Std.Error = .358				
R ² = .638				
Adjusted R ² = .631				

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในภาพรวมของตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระหว่างตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ โดยใช้การคัดเลือกตัวแปรทุกตัวคำนวณด้วยสมการพร้อมกัน (Enter Regression) ผลปรากฏว่า ตัวแปรต้นในปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า และในปัจจัยด้านองค์การ คิดเป็นร้อยละ 79.9 ($R = .799$) จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุ (Beta) เพื่อพิจารณาในภาพรวมของตัวแปรต้น ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า ตัวแปรต้นในปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า และในปัจจัยด้านองค์การมีความสำคัญ สามารถอธิบายได้ดี ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ .440, และ .391 ตามลำดับ จึงอธิบายได้ว่า จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ตัวแปรต้นในปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า และในปัจจัยด้านองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ ดังนั้นในสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

4.1.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

จากการศึกษาได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis: FA) เพื่อสกัดองค์ประกอบให้เหมาะสมกับความสัมพันธ์ของปัจจัยตามแต่ละตัวแปรที่สกัดออกมา ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดังนี้

ตารางที่ 4.43 ค่า Bartlett's Test of Sphericity ของบุคลากรสายสนับสนุน

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2500.994
	Df	91
	Sig.	.000

หมายเหตุ : *ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.43 แสดงถึง ค่า Kaiser-Meyer-Olkin = .828 ซึ่งมากกว่า .50 สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ และ ค่า Significant = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 14 ตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้

สำหรับการศึกษานี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สะดวกในการวิเคราะห์ และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้มีการกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรองค์ประกอบที่ใช้แทนดังที่ปรากฏตามตารางที่ 4.44 พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตัวแปร รวมถึงค่าเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรในแต่ละตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปรที่นำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย

ตารางที่ 4.44 ผลรวมเบื้องต้นของปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis)

Descriptive Statistics				
สัญลักษณ์	ปัจจัย	Mean	S.D	Analysis N
X1	เป้าหมายอาชีพ	4.17	.529	205
X2	การวางแผนอาชีพ	3.83	.686	205
X3	การกำหนดเส้นทางอาชีพ	4.00	.633	205
X4	สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน	4.32	.547	205
X5	ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	4.14	.545	205
X6	พฤติกรรมและบุคลิกภาพ	4.22	.481	205
X7	ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	4.13	.541	205
X8	ความรักและชื่นชอบในงาน	4.06	.580	205
X9	นโยบาย	3.96	.587	205
X10	โครงสร้างตำแหน่ง	3.51	.792	205
X11	แผนพัฒนาบุคลากร	3.40	.891	205
X12	ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	4.14	.553	205
X13	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ	3.95	.632	205
X14	ด้านปัจจัยภายนอก	4.13	.562	205

ตารางที่ 4.45 แสดงค่าสถิติแต่ละองค์ประกอบของปัจจัยปัจจัยที่ใช้สำหรับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

Component	Initial Eigen Values			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.	7.130	50.927	50.927	7.130	50.927	50.927	4.018	28.699	28.699
2.	1.896	13.540	64.466	1.896	13.540	64.466	3.995	28.533	57.232
3.	1.541	11.004	75.470	1.541	11.004	75.470	2.553	18.238	75.470
4.	.837	5.975	81.446						
5.	.578	4.131	85.577						

	Initial Eigen Values			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
6.	.352	2.513	91.534						
7.	.295	2.104	93.638						
8.	.243	1.734	95.372						
9.	.205	1.463	96.835						
10.	.156	1.114	97.950						
11.	.109	.776	98.726						
12.	.092	.654	99.380						
13.	.087	.620	100.000						
14.	.352	2.513	91.534						

จากตารางที่ 4.45 แสดงถึง ค่า Total Variance Explained ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า จากจำนวนตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด 14 ตัวแปร นั้นสามารถจัดได้เป็นจำนวน 3 Factors โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้น Factor ที่ 1 นั้นมีความสำคัญที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงความแปรปรวนของชุดข้อมูล Factor ที่ 1 = ร้อยละ 50.93, Factor ที่ 2 = ร้อยละ 13.54, และ Factor ที่ 3 = ร้อยละ 11.00

ตารางที่ 4.46 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 1

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน	Factor 1		
	1	2	3
X3 การกำหนดเส้นทางอาชีพ	.893		
X2 การวางแผนอาชีพ	.893		
X1 เป้าหมายอาชีพ	.858		
X7 ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	.634		

จากตารางที่ 4.46 แสดงให้เห็นถึงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม Factor ที่ 1 มีจำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) X3 การกำหนดเส้นทางอาชีพ 2) X2 การวางแผนอาชีพ 3) X1 เป้าหมายอาชีพ และ 4) X7 ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง โดยมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ เท่ากับ .893, .893, .858, และ .634 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.47 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 2

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน	Factor 2		
	Factor 2	1	2
X12 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน			.768
X6 พฤติกรรมและบุคลิกภาพ			.734
X5 ศักยภาพในการปฏิบัติงาน			.667
X13 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ			.663
X4 สิ่งที่เราเรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนาในการทำงาน			.640
X14 ด้านปัจจัยภายนอก			.632
X8 ความรักและชื่นชอบในงาน			.596

จากตารางที่ 4.47 แสดงให้เห็นถึงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม Factor ที่ 2 มีจำนวน 8 ตัวแปร ดังนี้ 1) X12 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 2) X6 พฤติกรรมและบุคลิกภาพ 3) X5 ศักยภาพในการปฏิบัติงาน 4) X13 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ 5) X4 สิ่งที่เราเรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนาในการทำงาน 6) X14 ด้านปัจจัยภายนอก และ 7) X8 ความรักและชื่นชอบในงาน โดยมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ เท่ากับ .768, .734, .667, .663, .640, .632, และ .596 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.48 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน Factor 3

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน	Factor 3		
	Factor 3	1	2
X10 โครงสร้างตำแหน่ง			.881
X11 แผนพัฒนาบุคลากร			.878
X9 นโยบาย			.634

จากตารางที่ 4.48 แสดงให้เห็นถึงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบภายหลังการหมุนแกน ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม Factor ที่ 3 มีจำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) X10 โครงสร้างตำแหน่ง 2) X11 แผนพัฒนาบุคลากร และ 3) X9 นโยบาย โดยมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบ เท่ากับ .881, .878 และ.634 ตามลำดับ

4.2 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยถือว่าการสนทนาคำถามการวิจัยที่ว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีการกำหนดรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนอย่างไรบ้าง ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และยุคปกติรูปแบบใหม่ 2) อะไรคือสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของสายสนับสนุน 3) การจัดการชีวิตแบบใหม่ทำให้แบบแผนการดำเนินงาน การดำเนินชีวิตเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพเปลี่ยนไปอย่างไร 4) ความรู้ด้านใดที่ต้องนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับสายสนับสนุน และ 5) ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนมีประโยชน์ต่อบุคลากรและสถาบันฯ อย่างไร เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ทราบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้อำนวยการสำนักงานสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักวิจัย ผู้อำนวยการสำนักสิริพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ จำนวน 5 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 5 คน เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตารางที่ 4.49 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำแนกตามอายุ เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน (n=17)	ร้อยละ (100.0)
1. อายุ (ปี)		
31 - 35 ปี	4	23.5
56 - 60 ปี	4	23.5

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน (n=17)	ร้อยละ (100.0)
36 - 40 ปี	3	17.6
51 - 55 ปี	3	17.6
41 - 45 ปี	2	11.9
46 - 50 ปี	1	5.9
รวม	17	100.0
2. เพศ		
หญิง	9	52.9
ชาย	8	47.1
รวม	17	100.0
3. ประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
10 ปี ขึ้นไป	11	64.7
6 - 10 ปี	5	29.4
1 - 5 ปี	1	5.9
รวม	17	100.0

สำหรับเนื้อหาที่จะนำเสนอจะครอบคลุมในด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ทักษะจำเป็นในยุคปกติใหม่ที่บุคลากรต้องพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ประเด็นที่ 2 รูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงานที่เปลี่ยนไปจากอดีต ปัจจุบัน สู่อนาคต

ประเด็นที่ 3 การปรับตัวและจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพยุคปกติใหม่

ประเด็นที่ 4 การเปลี่ยนแปลงของนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ประเด็นที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่ควรคำนึงถึง

ประเด็นที่ 6 ผลดีของการวางแผนจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อบุคลากรและสถาบันฯ

4.2.2 ประเด็นที่ 1 ทักษะจำเป็นในยุคปกติใหม่ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากสภาวะการณ์ปัจจุบันที่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 กระจายไปทั่วโลกอย่างไม่สามารถยับยั้งได้ หลายฝ่ายต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับตัวครั้งใหม่กันยกใหญ่ ในด้านการศึกษาได้มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอน การทำงานของเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ที่เรียกว่า “การทำงานในยุคปกติใหม่” เพื่อความอยู่รอดทางการศึกษาให้สามารถดำเนิน

ต่อไปได้อย่างไม่หยุดชะงัก เมื่อมีรูปแบบการทำงานใหม่เกิดขึ้น แน่นอนว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่นับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เรียนรู้ พัฒนา เพิ่มทักษะให้กับตนเอง เพื่อรองรับต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการทำงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพัฒนาต่าง ๆ ให้กับตนเอง จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

...การตั้งรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตร การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน การเปลี่ยนแปลงในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน พัฒนาปรับปรุงความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองให้อยู่ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งสิ่งใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

การพัฒนาที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถปฏิบัติตามรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่ทางสถาบันฯ กำหนดจะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาภายในของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ความคิด ทักษะ การเปิดใจ ยอมรับ ทักษะที่เป็น (Soft Skills) ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนในการทำงานยุคใหม่ ที่จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในงานตามที่องค์กรมุ่งหวัง ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารสถาบันฯ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านนี้มากเท่าที่ควร “...เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นระบบซอฟต์แวร์ หรือว่าตัวเครื่องฮาร์ดแวร์ต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องให้ความรู้กับบุคลากร นอกจากงานประจำแล้ว เราจะต้องส่งเสริมในเรื่องของการทำผลงานในเรื่องของการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Transformation) การพยายามนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เข้ามาช่วย ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนที่จะปฏิบัติงานได้จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือหรือโปรแกรมใหม่ ๆ การนำเสนองานที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม การจัดการกับข้อมูลจำนวนมากหรือการทำเหมืองข้อมูล การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำการนำเสนอให้ผู้รับสารเข้าใจง่ายขึ้นไปต่อยอดได้ “...ในยุคนี้บุคลากรจะมาใช้แค่คอมพิวเตอร์เป็นเพียงอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ต้องมีทักษะที่ครอบคลุม ที่เขาเรียกว่า (Digital Literacy) ก็จะมี 4 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับการใช้ ใช้อย่างเข้าใจ ต้องสร้างเป็น และต้องรู้จักการเข้าถึงด้วย ถึงจะเรียกว่าใช้เทคโนโลยีเป็น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, การสัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2565)

การพัฒนาทักษะความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) ที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ การใช้ (Use) หมายถึง ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็น การเข้าใจ (Understand) หมายถึง ชุดของทักษะที่จะช่วยให้เข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่ทำหรือพบบนโลกออนไลน์ เพราะเทคโนโลยีและโลกอินเทอร์เน็ตมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ส่งผลต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้ใช้อย่างมาก การสร้าง (Create) หมายถึง ความสามารถในการผลิตเนื้อหาและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีที่หลากหลาย และการเข้าถึง (Access) หมายถึง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนี้ ไม่จำกัดไว้แค่คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่สามารถใช้สนับสนุนการทำงาน แต่รวมทั้งหมดทั้งมวลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น Cloud, Application, Google Drive, Social Media เป็นต้น โดยเฉพาะในสถานการณ์การทำงานแบบปกติใหม่ในปัจจุบันที่มีรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานระหว่างการทำงานรูปแบบ Work from Home และการเข้ามาทำงานปกติที่สำนักงาน โดยไม่เพียงแต่ใช้เทคโนโลยีเป็น แต่ควรประยุกต์ความสามารถของตนเองให้เข้ากับการทำงานในทุกรูปแบบโดยไร้ข้อจำกัด ทักษะต่าง ๆ ที่ควรมีมากกว่าหรือเหนือกว่าทักษะในกรอบของการทำงาน สามารถทำได้หลากหลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ ระเบียบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในรูปแบบออนไลน์ที่มีความแตกต่างจากการทำงานในรูปแบบปกติอย่างสิ้นเชิง “...การปรับตัวของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่น่าเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพตนเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

การแสวงหาข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการวิเคราะห์ กระบวนการคิด การพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีม การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำ การเชื่อมโยงหรือบูรณาการการทำงาน เช่น การทำงานด้านการเงินจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ด้านการเงินโดยจะต้องมีความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับหนึ่ง กลุ่มงานอบรมจะต้องสามารถนำเรื่องของดิจิทัลเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และทำงานในส่วนของงานฝึกอบรม เป็นต้น บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ที่มาพร้อมกับสภาพสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านกฎหมาย เพราะทุกสิ่งทุกอย่างจะนำมาใช้ในการทำงานในรูปแบบใหม่ การประยุกต์ใช้ในการทำงานแบบบูรณาการ การปรับตัว และการยืดหยุ่น

...การปรับตัว และการยืดหยุ่นดูเป็นเรื่องสำคัญ เพราะในการทำงานในปัจจุบันจะต้องพบเจอกับอุปสรรคมากมาย เช่น เมื่อมีบุคลากรติดโควิดจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานจากเดิมที่บุคลากรท่านนั้นจะต้องเข้ามาทำงานในสำนักงาน ทำให้สำนักงานต้องมีการปิดการดำเนินงาน จึงเกิดความท้าทายที่จะมีการดำเนินการและการปฏิบัติงานอย่างไร ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งต้องใช้ความยืดหยุ่นเข้ามาช่วยให้งานดำเนินการได้อย่างราบรื่น... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

ทักษะด้านการสื่อสารยังคงมีความจำเป็นอย่างมากในการทำงานออนไลน์ที่ผู้คนไม่ได้มาพบหน้ากัน เพราะส่วนใหญ่เวลาบุคลากรสายสนับสนุนพูดคุยสื่อสารกันจะใช้ข้อความต่าง ๆ รวมถึงระบบไลน์ (Line) เมื่อการสื่อสารเป็นการส่งข้อความเพียงอย่างเดียว ไม่มีการพบปะกัน ทำให้ผู้สื่อสารและผู้รับสารไม่ได้เห็นบริบทการพูดคุย บางครั้งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดในการสื่อสาร เกิดความไม่พอใจในการสื่อสาร จึงต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน อีกด้านหนึ่งคือเรื่องของทักษะในการคิดแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ที่เป็นอีกหนึ่งมุมมองที่จะต้องได้รับการพัฒนา เพราะบางครั้งอาจเกิดปัญหาในการทำงานที่เร่งด่วน ต้องมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า บุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นที่จะต้องสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และสิ่งสุดท้ายที่จำเป็นและเหมาะสมต่อทุกยุคทุกสมัยคือ เรื่องเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม ในความหมายที่ง่ายที่สุด คือ การเป็นคนดี เพราะคนดีเป็นที่ต้องการในทุกสังคมทุกยุคทุกสมัย ซึ่งบางทีถึงแม้จะเก่งแต่โกงก็อาจจะเดิบทหรือก้าวหน้าได้ยากไปได้อีก

...ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ คือ ความขยันหมั่นเพียร รวมไปถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Live Long Learning) เพราะองค์ความรู้มีอยู่มาก หาได้ง่าย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นถ้าไม่หมั่นหาความรู้เพิ่มเติมจะพลาดโอกาสมากมาย เพราะไม่ว่าจะอยู่ในยุคไหนสมัยไหนหรือองค์กรใด การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเสมอ ... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

จากการศึกษาเกี่ยวกับทักษะจำเป็นในยุคปกติใหม่ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสรุปได้ว่า ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่ รวมถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบันที่หลายฝ่ายต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ส่งผลทำให้บุคลากรสายสนับสนุนของทางสถาบันฯ ต้องปรับตัวให้ทัน มีเรียนรู้ พัฒนา เพิ่มทักษะให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการทำงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพัฒนา

ต่าง ๆ ให้กับตนเอง ทั้งการพัฒนาภายในของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ความคิด ทักษะ การเปิดใจ ยอมรับ ทักษะที่เป็น (Soft Skills) การพัฒนาทักษะความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) ที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ การใช้ (Use) การเข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) การเข้าถึง (Access) ที่รวมถึงทั้งหมดทั้งมวลเกี่ยวกับเทคโนโลยี มีการแสวงหาข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการวิเคราะห์ กระบวนการคิด การพัฒนาเรื่องการทำงานเป็น ทีม การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำ การเชื่อมโยงหรือบูรณาการการทำงาน การประยุกต์ใช้ความรู้ ในการทำงานแบบบูรณาการ การปรับตัวให้เข้ากับการยืดหยุ่น การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารที่มีความจำเป็นอย่างมากในการทำงานออนไลน์ การพัฒนาทักษะในการคิดแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดปัญหาในการทำงานที่เร่งด่วน บุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นที่จะต้องสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง และสิ่งสุดท้ายที่จำเป็นและเหมาะสม คือ คุณธรรมจริยธรรม

4.2.3 ประเด็นที่ 2 รูปแบบการดำเนินที่เปลี่ยนไปจากอดีตสู่ปัจจุบัน

การมาปฏิบัติงานที่สำนักงานภายในสถาบันฯ เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิมของบุคลากรสายสนับสนุน คือ การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันฯ ทำให้มีความสะดวกต่อลักษณะการปฏิบัติงาน การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันฯ ของบุคลากรจะเหมือนกับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป โดยเริ่มต้นจากการตื่นเช้าเตรียมตัว ปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ในส่วนนี้อาจจะใช้ระยะเวลามากหรือน้อยที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภาระของแต่ละบุคคล ก่อนจะออกเดินทางมายังสถาบันฯ ให้ทันเวลาเริ่มงานที่ทางสถาบันฯ กำหนด การปฏิบัติงานเริ่มจากการลงบันทึกประจำวันในการเข้างานของบุคลากรสายสนับสนุน มีการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามภารกิจของแต่ละส่วนงาน นำเสนอผู้บังคับบัญชา พิจารณาลงนามเป็นลำดับขั้นตอน ผ่านการใช้อุปกรณ์สำนักงานจัดทำเป็นกระดาษเอกสารให้บุคลากรเดินส่งเอกสาร หากเกิดข้อผิดพลาดจะดำเนินการวนกลับไปให้บุคลากรสายสนับสนุนปรับแก้แล้วนำเสนอใหม่ การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระบบขั้นตอน การจัดการประชุมต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบการประชุมที่มีข้อกำหนดระบุไว้อย่างชัดเจน เตรียมนัดหมายสถานที่ วัน เวลา เอกสารวาระการประชุม อาหารว่างหรืออาหารเลี้ยงมือหลักหลังเลิกประชุมให้กับผู้เข้าร่วมประชุม

รูปแบบการทำงานแบบเดิมมักถูกกำหนดกรอบและขอบเขตไว้ด้วยระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องดำเนินภายในสถาบันฯ ดำเนินอยู่ในกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานของระบบราชการ คือ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ 08.30 – 16.30 น. ทำให้ไม่เกิดความยืดหยุ่นด้านเวลา ด้านการลดขั้นตอนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานแบบเดิมถือว่าสะดวกกับบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงานต่าง ๆ ที่ทางสถาบันฯ ได้จัดเตรียมไว้ให้ บุคลากรสายสนับสนุนได้พบปะพูดคุย มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสาร และเป็นการสร้างความสุขในการทำงานได้ส่วนหนึ่ง

...รูปแบบการดำเนินชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงไป จากแต่เดิมที่ตื่นเข้ามาต้องมีการเตรียมตัวเดินทางฝ่ารถติดมาสำนักงาน เป็นการตื่นมาที่พร้อมกับการวางแผนว่าต้องออกจากที่พักกี่โมง เพื่อให้มาถึงที่ทำงานทันเวลาวางแผนประชุมวางแผนนัดหมายต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันถ้าวันไหนปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน ภารกิจส่วนตัวก็ยังคงเดิม แต่จะลดเรื่องของแผนการเดินทางมาสำนักงาน คือ เมื่อตื่นขึ้นมาปฏิบัติภารกิจส่วนตัวเรียบร้อยแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้เลยโดยไม่ต้องเดินทาง... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

เมื่อสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เข้ามาส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะมิติด้านวิถีชีวิต ในโลกการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากเดิมที่เคยเป็นรูปแบบการทำงานที่ให้สถาบันฯ เป็นสถานที่ทำงานในทุกวันของบุคลากรสายสนับสนุน แต่ปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้จากหลากหลายแห่ง รูปแบบการทำงานมีการปรับให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ ทำงานบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานได้ทุกชนิด การดำเนินงานจะต้องเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์ ทำงานได้ทันทีทุกเวลา ผลงานที่ได้จะต้องมีทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

...จากสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นรูปแบบของการทำงานควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่มีอุปสรรคมาขัดขวางการทำงานได้ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใด ๆ การทำงานต้องดำเนินต่อไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

ปัจจุบันรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ทั้งหมดจะดำเนินการในรูปแบบการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) คือ บุคลากรสายสนับสนุนมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานว่าจะปฏิบัติงานในสถาบันฯ หรือปฏิบัติงานที่ไหนก็ได้ หรือเรียกว่า รูปแบบการทำงานแบบผสมสำหรับ ส่วนด้านความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่โดยตำแหน่ง และที่ได้รับมอบหมายยังคงเป็นเช่นเดิม แต่อาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการเพื่อให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานยังคงเดิม โดยเป็นการประชุม การทำงาน การสั่งการ ผ่านรูปแบบออนไลน์

...มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ การทำงานรูปแบบผสม เพราะลักษณะงานการจัดเก็บข้อมูล เอกสาร หนังสือต่าง ๆ ยังไม่มีฐานข้อมูลในรูปแบบออนไลน์หรือยังไม่ได้มีการจัดทำเป็นฐานข้อมูล (Big Data) ถึงอย่างไรก็ตามตัวบุคลากรก็สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมในช่วงนั้น ซึ่งต้องมีการพูดคุยกันกับผู้ร่วมงานด้วย... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

รูปแบบการทำงานในอนาคตที่บุคลากรสายสนับสนุนหลาย ๆ คนคาดหวัง คือ การทำงานในอนาคตจะมีการเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างแน่นอน บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะสามารถนำเทคโนโลยี หรือโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ มาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการทำงานได้ควบคู่กันทั้ง 2 ระบบ หรือการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) ทั้งการทำงานรูปแบบปกติ และการทำงานรูปแบบออนไลน์ โดยอาจจะกลับเข้าสู่การทำงานในรูปแบบปกติเป็นหลัก แต่อาจจะมียางบางลักษณะที่อาจจะต้องดำเนินการในรูปแบบของการทำงานออนไลน์ เช่น งานประชุม เป็นต้น ตั้งแต่มีการปรับรูปแบบการทำงานแบบเดิมมาสู่การทำงานแบบผสม ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเริ่มคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่น การเรียนรู้แพลตฟอร์มที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการ อาทิ แพลตฟอร์มการจดบันทึกตารางการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือการทำงานที่สะดวกและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น “...รูปแบบการทำงานในอนาคตจะต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในเรื่องของระเบียบ แบบแผน กระบวนการ วิธีการ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ในช่วงขณะนั้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

...เมื่อเราได้ฝึกการทำงานแบบ 2 รูปแบบไปพร้อมกัน ทำให้เห็นว่าการทำงานในรูปแบบปัจจุบันเป็นการตอบโจทย์เรื่องของรูปแบบชีวิตการทำงานของคนในยุคปัจจุบัน แต่จำเป็นจะต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบของผลงานหรือผลลัพธ์ของงานที่มีความชัดเจนแน่นอนว่าทางหน่วยงานมีความต้องการอะไรจากความรับผิดชอบของบุคลากร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

นอกจากนี้รูปแบบของการทำงานที่ยืดติดเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานว่าจะต้องมีรูปแบบการทำงานแบบใด เป็นความต้องการที่บุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่หลาย ๆ คนคาดหวังสำหรับรูปแบบการทำงานในอนาคต เพราะบุคลากรสายสนับสนุนเหล่านี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ในบางกรณีอาจมีข้อจำกัดเรื่องความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานเรื่องของระยะเวลาการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีการประสานงานสอดคล้อง

กับหน่วยงานอื่น ซึ่งต้องสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหน่วยงานอื่นด้วย โดยจะเป็นการพูดคุยกันทั้งระบบของทั้งหน่วยงาน ไม่ใช่เพียงแต่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น หากมีความคิดที่แตกแยกกันออกไปคนละทิศทาง จะทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับการที่ไม่จำเป็นต้องทำงานในสำนักงานทุกวัน

...รูปแบบการทำงานในอนาคตมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นในรูปแบบ (Hybrid Working) หรือการทำงานสองทาง จะเห็นได้ว่าข้อดีของการทำงานในรูปแบบของการทำงานสองทางต้องมีระบบที่ดีมีประสิทธิภาพจะทำให้งานออกมาได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็จะมาพร้อมกับข้อเสียที่เราจะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานได้ดังที่ควร... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

ข้อดีของรูปแบบการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) คือ บุคลากรสายสนับสนุนมีการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ได้อย่างคุ้นชิน เพราะที่ผ่านมาบุคลากรสายสนับสนุนสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ การดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ของบุคลากรสายสนับสนุนเริ่มเรียนรู้เทคนิครูปแบบ และวางแผนการทำงานได้ดียิ่งขึ้นจากเดิมช่วยให้เวลาในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ลดระยะเวลาในการเดินทางมาสำนักงาน ประหยัดทรัพยากรของบุคลากรสายสนับสนุน ทรัพยากรของชาติ ลดการเดินทาง ทำให้มีเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สามารถผ่อนคลายมากกว่าการทำงานในสำนักงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา เมื่อทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้วก็สามารถผ่อนคลายต่าง ๆ ได้ก่อนมาเริ่มทำงานในเช้าถัดไป

...นิคี้มีความแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ของเมืองไทยค่อนข้างมาก เพราะนิคี้เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาขึ้นไปไม่มีระดับปริญญาตรี ด้วยระดับชั้นความรู้ที่ทางสถาบันฯ มีการจัดการเรียนการสอนที่สูงขึ้นกว่าปริญญาตรี นิคี้จึงมีการสำรวจความต้องการของผู้ที่สนใจจะศึกษาต่อในระดับปริญญาโทที่นิคี้ พบว่า ครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าการเข้ามาเรียนในสถาบันฯ มีความสะดวกมากกว่า ส่วนอีกครึ่งหนึ่งคิดว่าสามารถเรียนในรูปแบบออนไลน์ดีกว่า ดังนั้นทางสถาบันฯ จึงต้องหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบผสมผสาน เพราะจากรายงานการสำรวจมีบุคคลจำนวนไม่น้อยอยากมาสัมผัสบรรยากาศการเรียนการสอนภายในสถาบันฯ มาเจอกลุ่มเพื่อนร่วมชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน หาเครือข่ายร่วมกันกับเพื่อนร่วมชั้น เพราะบางส่วนเป็นบุคคลที่มีหน้าที่การงานเรียบร้อยแล้วจึงอยากจะเข้ามาหาเครือข่าย (Connection) เพื่อช่วยกัน

ดำเนินกิจการธุรกิจหรือติดต่อสื่อสารอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพราะฉะนั้นการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการปฏิบัติงานในรูปแบบสองทางจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสถาบันฯ อีกประการการเรียนการสอนที่ต้องมีการแสดงความคิดเห็น ต้องมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยน (Discuss) ในการทำงานเป็นทีม การรวมกลุ่มศึกษาที่ค่อนข้างมาก ทำให้บางครั้งเทคโนโลยียังเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบนี้ เพราะเนื่องจากปัญหาทางเทคโนโลยีหลายอย่าง ไม่เหมือนกับการจัดการในการสอนในสถาบันฯ ที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลโต้แย้งพูดคุยกันได้ทันที เว้นแต่เสียว่าในอนาคตเทคโนโลยีสามารถพัฒนาไปได้อย่างไร้ข้อจำกัด ทำให้การทำงานไม่เกิดอุปสรรคหรือเข้ามาช่วยได้อย่างเต็มที่ตามที่ต้องการ ณ เวลานั้นอาจจะทำการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

จากการสัมภาษณ์หนึ่งในทีมผู้บริหารสถาบันฯ ที่มีบทบาททางด้านการบริหารนั้น พบว่าโครงสร้างการปฏิบัติงานในอนาคต การมีสายการบังคับบัญชาที่มีความเข้มแข็งมากอาจจะเป็นผลดีกับบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่ เพราะบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่ต้องการความมีอิสระ เพื่อที่จะได้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามก่อนมีการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจำเป็นจะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ เพราะสถาบันฯ เป็นหน่วยงานทางราชการ เพราะฉะนั้นยังมีระเบียบข้อบังคับที่จะต้องคำนึงถึง และจำเป็นสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงรูปแบบการทำงาน ความรับผิดชอบที่ได้รับการมอบหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น

ทางผู้บริหารกล่าวในการให้สัมภาษณ์ว่า สถาบันฯ กำลังนำพาองค์การไปสู่การกำหนดภาระงานแบบรายชิ้น (Project) ไม่มุ่งเน้นงานในรูปแบบงานประจำ กล่าวคือ ให้บุคลากรสายสนับสนุนรับผิดชอบงานตามความถนัดในแต่ละชิ้นงาน บุคลากรสายสนับสนุนท่านใดที่ทำงานได้มากมีความสามารถที่หลากหลายจะได้ค่าตอบแทนที่มากขึ้นตามผลงาน โดยที่จะสามารถทำงานในสถาบันฯ หรือนอกสถาบันฯ ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเข้าสถาบันฯ ทุกวันทำการอาจจะเป็นสามวันต่อสัปดาห์หรือแล้วแต่ความเหมาะสม การที่บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ตลอดเวลาไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งอาจจะไม่ทั้งหมดของสถาบันฯ อาจจะมีบุคลากรสายสนับสนุนบางตำแหน่งงานถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี (Disruption) เช่น พนักงานเดินเอกสาร เป็นต้น เพราะเทคโนโลยีเกี่ยวกับการรับส่งเอกสาร ถือว่ามีประสิทธิภาพมากพอไม่ค่อยเกิดอุปสรรคปัญหา ประสิทธิภาพในเรื่องของความเร็ว ความถูกต้องมีมากกว่าใช้บุคลากรเดินเอกสาร จะกลายเป็นการประหยัดทรัพยากรในอนาคตในระยะยาว รวมถึงการลดใช้กระดาษมีการลงรับลงบันทึกต่าง ๆ อย่างชัดเจนแม่นยำเป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ บุคลากรบางส่วนบางตำแหน่งงานสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทนได้ทันที เพราะฉะนั้นจึงเป็นความท้าทายใน

การปรับแผนของสถาบันฯ ในระยะยาวว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างไรเพื่อให้เท่าทันเทคโนโลยี ให้บุคลากรเหล่านั้นได้กลับมาทำงานในประเภทอื่นได้

สำหรับรูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำ อธิบาย ขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ทางสถาบันฯ มีจัดทำส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ และใช้มาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามสถาบันฯ ได้มีการปรับบางส่วนให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนเข้ามา จะมีการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรสายสนับสนุนใหม่ให้มีความรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรสายสนับสนุนเอง ให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบสายทางอาชีพว่าเส้นทางของการเติบโตของตนเองสามารถขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในระดับใด ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจากจุดเริ่มต้นผ่านระยะเวลาไประดับหนึ่ง สังเกตประสบการณ์แล้วจะขึ้นสู่ในแต่ละตำแหน่งได้ถึงขั้นไหน ซึ่งในบุคลากรสายสนับสนุนแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ประเภททั่วไป สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และประเภทวิชาชีพเป็นบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกันออกไป ประเภททั่วไปจะเริ่มตั้งแต่ระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ส่วนประเภทวิชาชีพที่เริ่มตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจะมีตำแหน่งเริ่มจากปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ “...การปฐมนิเทศช่วงแรกเพื่อให้ความรู้ไปก่อน จากนั้นเมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่งก็จะมีการพัฒนาให้ความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรต่อไป...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, การสัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2565)

ด้านรูปแบบ แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ สถาบันฯ จะให้ความสำคัญในการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำผลงาน เช่น งานวิจัย คู่มือ งานวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นต้น ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม ซึ่งจะมีการจัดโครงการให้ความรู้เป็นประจำแก่บุคลากรสายสนับสนุน โดยไม่ได้เน้นว่าเป็นการบังคับ แต่เป็นการเชิญชวนสำหรับบุคคลสายสนับสนุนที่สนใจ ถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมส่วนตัวของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความต้องการจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับตำแหน่งทางบริหารจะมี

การจำกัดจำนวน ไม่ได้มีมากพอสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยในช่วงหลังสถาบันฯ ได้มีการกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งทางบริหารสำหรับตำแหน่งที่อยู่ในระดับผู้อำนวยการ แต่การปรับเปลี่ยนก็ไม่ได้ง่าย หากยังมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะสามารถดำรงอยู่ในวาระต่อไปได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินที่เปลี่ยนไปจากอดีตสู่ปัจจุบัน สามารถสรุปได้ว่า โดยปกติการมาปฏิบัติงานที่สำนักงานภายในสถาบันฯ เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิมของบุคลากรสายสนับสนุน คือ การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันฯ ทำให้มีความสะดวกต่อลักษณะการปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการตื่นเช้าเตรียมตัว ปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ก่อนจะออกเดินทางมายังสถาบันฯ ให้ทันเวลาเริ่มงานที่ทางสถาบันฯ กำหนด การปฏิบัติงานเริ่มจากการลงบันทึกประจำวันในการเข้างานของบุคลากรสายสนับสนุน มีการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามภารกิจของแต่ละส่วนงาน นำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาลงนามเป็นลำดับ รูปแบบการทำงานแบบเดิมมักถูกกำหนดกรอบขอบเขตไว้ด้วยระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องดำเนินภายในสถาบันฯ ในกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานของระบบราชการ คือ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ 08.30 – 16.30 น. เมื่อมีสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เข้ามา รูปแบบการทำงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ในช่วงแรกบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้จากหลากหลายแห่ง รูปแบบการทำงานมีการปรับให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ ทำงานบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้ทุกชนิด การดำเนินงานจะต้องเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์ ทำงานได้ทันทีทุกเวลา ผลงานที่ได้จะต้องมีทั้งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ปัจจุบันรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ทั้งหมดจะดำเนินการในรูปแบบการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) คือ บุคลากรสายสนับสนุนมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานว่าจะปฏิบัติงานในสถาบันฯ หรือปฏิบัติงานที่ไหนก็ได้ หรือเรียกว่า รูปแบบการทำงานแบบผสม สำหรับด้านความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่โดยตำแหน่งยังคงเป็นเช่นเดิม แต่อาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการเพื่อให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานยังคงเดิม โดยเป็นการประชุม การทำงาน การสั่งการ ผ่านรูปแบบออนไลน์ สำหรับรูปแบบการทำงานในอนาคตที่บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะสามารถนำเทคโนโลยีหรือโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ มาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการทำงานได้ควบคู่กันทั้ง 2 ระบบ หรือการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working)

สำหรับรูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ทางสถาบันฯ ให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนอยู่ตลอด ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำ อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ มีการจัดทำส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ และใช้มาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามสถาบันฯ ได้มีการปรับบางส่วนให้ทันต่อ

สถานการณ์ปัจจุบัน โดยสถาบันฯ จะให้ความสำคัญในการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำผลงาน เช่น งานวิจัย คู่มือ งานวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งจะมีการจัดโครงการให้ความรู้เป็นประจำแก่บุคลากรสายสนับสนุน โดยไม่ได้นับว่าเป็นการบังคับ แต่เป็นการเชิญชวนสำหรับบุคคลที่สนใจ ถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมส่วนตัวของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความต้องการจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับตำแหน่งทางบริหารที่มีการจำกัดจำนวน เพราะจำนวนตำแหน่งทางบริหารไม่ได้มีมากพอสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โดยในช่วงหลังสถาบันฯ ได้มีการกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งทางบริหารสำหรับตำแหน่งที่มีระดับผู้อำนวยการ แต่การปรับเปลี่ยนก็ไม่ได้ง่าย หากยังมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะสามารถดำรงอยู่ในวาระต่อไปได้

4.2.4 ประเด็นที่ 3 การปรับตัวและจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพยุคปกติใหม่

การปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญของการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับบุคลากรยุคนี้ ที่ต้องปรับตัวอย่างมากในปัจจุบัน สำหรับสถาบันฯ มีการปรับตัวเกิดขึ้นทั้งระบบ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้า ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่จะต้องมีการปรับตัวในเรื่องของการปฏิบัติปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับระบบงานที่เป็นอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้มีผลงานออกมาได้ดีที่สุด เช่น รูปแบบการทำงานแบบออนไลน์ การนำระบบการประชุมแบบออนไลน์มาใช้ในการทำงาน การยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงาน การจัดสรรเวลาที่เป็นระบบ เพื่อให้ตอบสนองการปฏิบัติงานที่เป็นแบบ Work From Home ให้การทำงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (การบริหารคน/บริหารงาน) มุ่งเน้นผลงานและสร้างคุณค่าให้กับผลงานมากกว่าวิธีการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ก็ยังคงต้องควบคู่กับการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมเพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาผู้รับบริการอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ทำให้เห็นว่าแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 จะยังมีอยู่ การปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ยังคงไม่สามารถกระทำได้ทั้งหมด “...การปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องไอทีที่ประยุกต์เข้ามาใช้ในการทำงาน นับว่าเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีสภาพคล่องมากยิ่งขึ้น สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ทำให้ได้อยู่กับครอบครัวมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำงานได้ด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2565)

การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานงานปัจจุบัน มีความจำเป็นต่องานด้านการบริการนักศึกษา จะนำมาซึ่งการพัฒนาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษารุ่นใหม่ที่ต้องการการให้บริการตอบสนองอย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้ยังมีข้อติดขัดเกี่ยวกับเรื่องระบบ ระเบียบของสถาบันฯ ที่ยังไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับ

สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้พร้อมเสมอสำหรับการปฏิบัติงานทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบปกติ และรูปแบบออนไลน์ โดยไม่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสำรองการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งไม่อาจสามารถคาดการณ์ได้นับว่าสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายสนับสนุนยุคใหม่ต้องหันมาให้ความสนใจ และปฏิบัติอย่างจริงจัง

...เรื่องของการปรับตัว ได้มีการเริ่มจากส่วนตัวที่มีมาก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 โดยการจัดทำฐานข้อมูลของงานในความรับผิดชอบลงในระบบออนไลน์ เพื่อให้ง่าย สะดวก ทันทีที่ รวดเร็วต่อการดำเนินงานอันเนื่องมาจากจำนวนข้อมูลที่มีมาก ร่วมกับลักษณะงานที่ต้องมีการตอบสนองกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

สำหรับวิธีการจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในยุคปกติใหม่ (New Normal) บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีการปรับตัวผ่านการพัฒนาทักษะตนเองอยู่เสมอ มีการอบรมทั้งรูปแบบออนไลน์ผสมผสานกับการอบรมในพื้นที่จริงในทางปฏิบัติงาน จัดระบบผลงานเพื่อสืบค้นได้ง่ายเมื่อถึงเวลาประเมินผลงานตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน มุ่งเน้นไปที่ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ พัฒนาความสามารถทางด้านภาษา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง วางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ศึกษาแผนการก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดระยะเวลาในการทำตามแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ จัดตารางความก้าวหน้าของตนเองเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำผลงาน จัดเตรียมข้อมูลเพื่อทำผลงานไวล่วงหน้า นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนสำรองสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพที่นอกเหนือจากการเติบโตในแนวตั้ง คือ การเติบโตในแนวราบ เพื่อท้าทายความรู้ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ อาจจะเป็นเรื่องที่ยากขึ้นในช่วงของสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะขาดความสะดวก เกิดการหยุดชะงักหรือชะลอตัวชั่วคราว หรือแม้แต่ว่าหากจะสามารถดำเนินการได้ แต่ประสิทธิภาพยังคงไม่เหมาะสมกับการทำงานทางด้านการศึกษา และยังคงถึงอุปสรรคบางอย่างในการเข้าร่วมฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมหรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นลักษณะการจัดงานในพื้นที่ที่เป็นไปได้ยาก

...บุคลากรที่อยากมีความก้าวหน้าในอาชีพในยุคที่ความปกติมันเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการกำหนดแผนส่วนบุคคล ระบุขั้นตอนแต่ละขั้นอย่างชัดเจน ดำเนินการปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่

กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการวางแผนสำรองรวมถึงการประยุกต์ปรับเปลี่ยนแผนให้สามารถดำเนินไปต่อไปได้แม้เกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ที่ผิดแปลกไปจากปกติเดิม... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

การเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพในยุคโควิด การเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทำงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย การบริหารการเงิน การบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น ถือว่าเป็นเรื่องที่คุณคลากรสายสนับสนุนต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เมื่อการปฏิบัติงานเกิดอุปสรรคหรือปัญหาติดขัดต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขการปฏิบัติงานให้ผลงานออกมาตามที่ต้องการ หรือในการปฏิบัติงานบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น ในสถานการณ์ปกติการปฏิบัติงานในรูปแบบปกติทั่วไป บุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสามารถสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้มีความรู้ท่านอื่นในหน่วยงานได้ แต่ในการปฏิบัติงานในรูปแบบ Work From Home เมื่อเกิดปัญหาดังกล่าวจะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพตนเองอีกทาง เวลาว่างที่คุณบุคลากรสายสนับสนุนมี บุคลากรสายสนับสนุนจะใช้เวลาว่างในส่วนนั้นศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในรูปแบบออนไลน์ การจัดข้อมูล การจัดการยุคใหม่ หรือเรื่องต่าง ๆ ที่มีความก้าวหน้าและเป็นการพัฒนาให้ตนเอง เป็นความท้าทายว่าในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่เป็นปกติเช่นปัจจุบัน การบริหารงานในรูปแบบใหม่ในสถานการณ์ดังกล่าว จะต้องใช้รูปแบบใดเพื่อจัดการกับคน งาน ให้ได้มาซึ่งผลงานตามที่ต้องการ

...การปฏิบัติงานในส่วนของผู้บังคับบัญชาถือว่าโอเค สามารถตามงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา เพราะกลายเป็นการทำงานแบบไม่มีวันหยุด แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่ค่อยโอเคสักเท่าไร แต่ก็มีความพยายามที่จะไม่ตามงานหรือสั่งงานในวันหยุด เป็นการให้คุณบุคลากรได้พักผ่อน แต่ในช่วงวันจันทร์ถึงศุกร์หรือเวลาทำงานอาจจะมีการเร่ร่อนระยะเวลาการทำงานออกไปทำให้มีระยะเวลาในการทำงานมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้มุมมองเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพเปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เป็นการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นของค่าตอบแทนต่าง ๆ มุมมองทางความคิดด้านนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นการทำงานแบบสมดุล ระหว่าง

ชีวิตการทำงานการใช้ชีวิตส่วนตัว การใช้ชีวิตกับครอบครัว มีความสามารถบริหารจัดการเวลาจัดการหน้าที่การงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่กระทบหรือส่งผลด้านลบต่อชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว

...รูปแบบการดำเนินชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ตื่นเช้ามาต้องมีการเตรียมตัวเดินทาง ฝ่ารถติดมาสำนักงาน เป็นการตื่นมาที่พร้อมกับการวางแผนว่าต้องออกจากที่พักกี่โมงเพื่อให้มาถึงที่ทำงานทันเวลา วางแผนประชุม วางแผนนัดหมายต่าง ๆ แต่ในปัจจุบันถ้าวันไหนปฏิบัติงานอยู่ที่บ้าน ตื่นมาก็สามารถปฏิบัติงานได้เลย เป็นการประหยัดเวลา และทรัพยากรไปอีกส่วนหนึ่ง... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

โดยส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ลักษณะการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างมาก ทำให้พวกเขามีความสะดวก สบายมากยิ่งขึ้น ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติม เอาใจใส่พัฒนาตนเองให้มีทักษะด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ในด้านการดำเนินชีวิต เป็นการใช้ชีวิตที่สะดวก สบาย ยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ตามช่วงเวลาที่สะดวก สามารถทำงานตอบรับนโยบายของผู้บังคับบัญชาแบบเร่งด่วนได้ ไม่มีกรอบของเวลาราชการมาเป็นข้อจำกัดในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ยังมีบุคลากรสายสนับสนุนผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่มองว่า สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่ค่อยมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากสถาบันฯ ยังใช้ระบบการประเมินแบบเดิม ที่ไม่ได้ประเมินตามสมรรถนะของบุคคล แต่เป็นการประเมินตามทัศนคติ และการแบ่งสรรจากงบประมาณที่ได้รับโดยผู้บังคับบัญชา แม้ว่าสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยพวกเขามองว่าการปรับตัวเป็นเรื่องปกติที่ทุกคนต้องปฏิบัติ และบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มนี้มีการปรับตัวได้เป็นอย่างดี “...เรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นไปตามสายงาน สายการบังคับบัญชา หรือโครงสร้างของหน่วยงานที่เคยวางไว้อยู่แล้ว ซึ่งยังคงยึดหลักการและวิธีการรวมถึงหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดแบบเดิมอยู่ทุกอย่าง ไม่ได้มีการปรับเพื่อดึงดูดหรือจูงใจบุคลากรเท่าที่ควร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, การสัมภาษณ์, 21 มีนาคม 2565)

ปัจจุบันสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม การวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละวันของบุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการนำเครื่องมืออย่างเช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น มาช่วยสนับสนุนการทำงานมากขึ้น การดำเนินกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ จะถูกกระทำผ่านรูปแบบออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น LINE, Microsoft Teams เป็นต้น เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรสายสนับสนุน กฎ ระเบียบหลายอย่างถูกทำให้ง่ายขึ้น เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการ เพื่อให้ได้ผลงานมาอย่างรวดเร็ว และเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนที่อยู่ต่างพื้นที่ได้

ทำงานร่วมกันได้อย่างปกติ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่หรือสถานการณ์แบบใด ผลสำเร็จของงานจะต้องเกิดขึ้นเฉกเช่นกับการที่บุคลากรสายสนับสนุนเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันฯ

...การทำงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามจะทำให้เราสนุกและมีความสุข เพราะการมีงานทำดีกว่าการไม่มีงานทำ การทำงานหรือการทำอะไรก็ตามถึงแม้จะมีอุปสรรคปัญหา แต่จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดการพัฒนา ถ้าไม่มีปัญหาเราจะไม่เกิดการพัฒนา เพราะปัญหาคือสิ่งที่เราจะต้องไปค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหา สิ่งที่เราไม่รู้ก็ต้องค้นหาเพื่อให้รู้... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, การสัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2565)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวและจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพยุคปกติใหม่ สามารถสรุปได้ว่า เรื่องจำเป็นที่บุคลากรยุคนี้ที่ต้องมีการปรับตัวอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งสำหรับสถาบันฯ มีการปรับตัวเกิดขึ้นทั้งระบบ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้า ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่จะต้องมีการปรับตัวในเรื่องของการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับระบบงานที่เป็นอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้มีผลงานออกมาได้ดีที่สุด เช่น รูปแบบการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ การนำระบบการประชุมแบบออนไลน์มาใช้ในการปฏิบัติงาน การยืดหยุ่นเวลาเข้าปฏิบัติงาน การจัดสรรเวลาที่เป็นระบบ เพื่อให้ตอบสนองการปฏิบัติงานที่เป็นแบบ Work From Home เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (การบริหารคน/บริหารงาน) มุ่งเน้นผลงานและสร้างคุณค่าให้กับผลงานมากกว่าวิธีการ เป็นต้น การปรับตัวด้านการใช้เทคโนโลยีที่มากกว่าคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานงานปัจจุบัน การสำรองการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งไม่อาจสามารถคาดการณ์ได้

สำหรับวิธีการจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในยุคปกติใหม่ (New Normal) บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีการปรับตัวผ่านการพัฒนาทักษะตนเองอยู่เสมอ มีการอบรมทั้งรูปแบบออนไลน์ผสมผสานกับการอบรมในพื้นที่จริงในทางปฏิบัติงาน จัดระบบผลงานเพื่อสืบค้นได้ง่ายเมื่อถึงเวลาประเมินผลงานตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน มุ่งเน้นไปที่ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ พัฒนาความสามารถทางด้านภาษา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง วางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ศึกษาแผนการก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดระยะเวลาในการทำตามแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ จัดตารางความก้าวหน้าของตนเองเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำผลงาน จัดเตรียมข้อมูลเพื่อทำผลงานไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนสำรองสำหรับการ

ก้าวหน้าในอาชีพที่นอกเหนือจากการเติบโตในแนวตั้ง คือ การเติบโตในแนวนอน เพื่อท้าทายความรู้ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ

4.2.5 ประเด็นที่ 4 การเปลี่ยนแปลงของนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันฯ มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสถาบันฯ มีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี มีการสนับสนุนงบประมาณอยู่ทุกปี มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถาบันฯ โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีระบบการจัดการทรัพยากร (HRIS) ซึ่งสถาบันฯ ได้นำระบบนี้เข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลในการพัฒนา มีการทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ เช่น กองแผนงานที่ทำหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานของทั้งกองแผนงานและกองบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีตัวแทนของหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันฯ เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทางสถาบันฯ จะมีการกำหนดแผนนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมาให้ทางหน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยงานจะมีหน้าที่ในการถ่ายทอดสู่บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงาน โดยจะมีการกำหนดแผนของแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติม

สถาบันฯ มีการสนับสนุนด้านทุน งบประมาณ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องศึกษาต่อหรือพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาพัฒนางาน สำหรับโครงการทางด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันฯ ได้จัดให้มีโครงการมากมาย เช่น ด้านภาษา ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณระยะเวลาให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของภายนอกสถาบันฯ มีการกำหนดเกณฑ์การพัฒนาไว้อย่างชัดเจนในทุกสายการปฏิบัติงาน มีนโยบายการส่งเสริมการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สนับสนุน จัดแผนการอบรม การทำผลงาน เป็นต้น ด้านหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อาจไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน แต่มีการปรับในเรื่องของการเข้าร่วมอบรม เช่น ทางการพัฒนาที่เน้นที่ลักษณะของการใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

...สถาบันฯ จะมีการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทุกส่วนได้รับทราบเกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สำหรับเรื่องของการอบรมของผู้บริหารระดับกลางจะมีการส่งไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในระยะเวลาประมาณหนึ่งเดือน แต่ในปัจจุบันได้มีการหยุดชะงักการส่งบุคลากรในส่วนนี้ไปอบรม เนื่องจากสถานการณ์โควิด... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, การสัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2565)

แผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละตำแหน่งให้ได้ทราบอย่างชัดเจน มีโครงการพัฒนาต่าง ๆ

สนับสนุนการก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรสายสนับสนุน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความต้องการเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการที่ทางสถาบันฯ จัดให้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องมีการวางแผน ว่าเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด จะต้องมีการขอตำแหน่งเพิ่มเติม เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างไร บุคลากรสายสนับสนุนสามารถปรึกษาพูดคุย หรือขอคำแนะนำจากบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ หรือกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนได้ ว่าจะต้องใช้ผลงานอะไรบ้าง ทำวิจัยอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดอย่างไร มีกำหนดกฎเกณฑ์อะไร กำหนดระยะเวลาเท่าไร แบบแผนเป็นอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการเติบโตในหน้าที่จะต้องมีการแจ้งให้กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าของตนเองได้รับทราบเกี่ยวกับความต้องการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สถาบันฯ กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีอายุการปฏิบัติงานครบตามที่กำหนดสามารถขอตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือความก้าวหน้าในอาชีพได้ เช่น ตำแหน่งปฏิบัติการเมื่ออายุงานครบ 6 ปี สามารถขอตำแหน่งชำนาญการได้ เป็นต้น

นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก การจัดฝึกอบรมจากเดิมที่มาเป็นโปรแกรมบังคับ เช่น Design Thinking การทำงานเป็นทีม การวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ที่วนในลักษณะเดิม แต่ในปัจจุบันทางสถาบันฯ มีการส่งหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นการบังคับแบบให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และพร้อมรับการพัฒนา หลักสูตรที่กำหนดมาจะเริ่มเปลี่ยนไปจะเริ่มยากขึ้น เช่น กฎหมายปกครอง การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นหลักสูตรที่ค่อนข้างใหญ่ มีความสำคัญต่อการทำงาน แตกต่างจากหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นโปรแกรมบังคับแบบดั้งเดิม

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันฯ ได้จัดให้มีการก้าวหน้าในอาชีพสองสาย คือ สายการบริหาร และสายเฉพาะตัว โดยช่วงแรกจะมีการออกนโยบายให้บุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งมีโอกาสได้รับเงินรางวัล ถือว่าเป็นการเชิญชวนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้เงินรางวัลเป็นแรงดึงดูด แต่เดิมที่เป็นนโยบายของบุคลากรสายวิชาการ และได้มีการนำมาปรับใช้กับบุคลากรสายสนับสนุน ในเรื่องของจำนวนเงินรางวัลก็จะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมในความยากในแต่ละตำแหน่งที่ควรจะเป็น สถาบันฯ ได้มีการดำเนินการนโยบายนี้มาโดยตลอด ด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนนโยบายจะมี 2 ลักษณะ คือ การผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และการดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับนโยบายที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ การบังคับให้บุคลากรสายสนับสนุนขอตำแหน่ง โดยสถาบันฯ มีการกำหนดกติกาหลายข้อ

เพื่อบังคับให้บุคลากรสายสนับสนุนขอตำแหน่ง เช่น ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนไม่ขอตำแหน่งที่สูงขึ้น จะไม่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการหรือหัวหน้าได้ ถือว่าเป็นการบังคับโดยปริยายว่าบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องทำผลงานที่ขอตำแหน่งสูงขึ้น เป็นต้น ในส่วนที่สองนโยบายที่ดึงดูดหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ คือ สถาบันฯ กำหนดออกมาภายใต้เรื่องการขอตำแหน่ง เช่น ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะได้เงินรางวัล เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนต้องการจะทำวิจัยจะมีทุนสนับสนุนการวิจัย ให้งบประมาณในการอบรมสัมมนาหรือประชุมวิชาการ ให้งบในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ภายใน เป็นต้น นอกจากนี้เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ฐานเงินเดือนจะสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นนโยบายเดียวกับสถาบันฯ มีแตกต่างจากที่อื่น

...ล่าสุดเมื่อไม่นานมานี้สถาบันฯ ได้ร่วมกับที่ประชุมข้าราชการจัดงานมหกรรมแสดงผลงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางที่จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยสถาบันฯ รับเป็นเจ้าภาพในการจัดงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ทำผลงาน เหตุผลที่สถาบันฯ รับเป็นเจ้าภาพเนื่องจากในยุคหนึ่งบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ จะต้องมีการทำวิจัยทำคู่มือเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นระเบียบบังคับ แต่ทว่าบุคลากรได้ทำวิจัยเหมือนอาจารย์ ซึ่งไม่เกี่ยวกับงานประจำ หมายความว่าทำวิจัยเสร็จ แต่ผลการวิจัยไม่ได้มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานงาน ผลงานยังคงเป็นเหมือนเดิม ผู้บริหารในยุคนั้นจึงเกิดความคิดว่าการที่จะให้บุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นทางสถาบันฯ มีการผลักดันให้บุคลากรขอตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้ว สถาบันฯ จะต้องได้อะไรกลับมาเมื่อบุคลากรได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้นการสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรจะต้องเป็นผลงานที่เป็นคุณประโยชน์ให้กับสถาบันฯ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรและสถาบันฯ หรือพูดอย่างง่าย คือ การพัฒนาคนพัฒนางานให้ควบคู่กันไป... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับแนวทางนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถาบันฯ ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป กล่าวว่า นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยในภาวะปัจจุบันมีกองบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเป็นประจำทุกปี มีการจัดโครงการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ การเทคโนโลยี Zoom, Microsoft Teams การส่งงานในระบบออนไลน์ การใช้งานในระบบออนไลน์ของสถาบันฯ เป็นต้น นับว่าเป็นการส่งเสริมการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความ

ความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการแสวงหาการฝึกอบรมจากภายนอกเป็นการเปิดโอกาสในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรสายสนับสนุน

อย่างไรก็ตาม มีบุคลากรสายสนับสนุนอีกส่วนที่เป็นกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันฯ อยู่ระหว่าง 1 – 15 ปี มองว่านโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่มีความสอดคล้อง หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพ จะต้องมีการสร้างผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้นมา โดยผลงานแต่ละชิ้นจะใช้ระยะเวลาในการทำผลงานค่อนข้างมาก ซึ่งบางตำแหน่งงานบางหน่วยงาน ยังมีข้อจำกัดของเรื่องระยะเวลาที่ไม่เอื้อต่อการสร้างผลงาน เพราะภาระงานประจำที่ได้รับมอบหมายที่ค่อนข้างมาก พร้อมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปัจจุบัน ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนขาดเวลา และกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ “...ยังไม่ตอบโจทย์เท่าที่ควร ไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร ควรเร่งพัฒนาระบบ และนำข้อมูลไปจัดทำแผนให้มีคุณภาพ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

โดยบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มนี้ให้เหตุผลว่า เพราะเพิ่งมีการปรับเปลี่ยนทีมผู้บริหารของสถาบันฯ แต่ทางทีมผู้บริหารชุดใหม่ได้มีการพูดคุยระหว่างแผนเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินนโยบายสูงสุด อีกประการหนึ่งถึงแม้สถาบันฯ จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ก็ยังเป็นมหาวิทยาลัยทางราชการอยู่ ทุกอย่างยังมีการดำเนินการในรูปแบบของราชการ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนมาในแต่ละปีงบประมาณ ทำให้ยากต่อการปรับเปลี่ยนโดยฉับพลันต้องค่อยเป็นค่อยไปตามปีงบประมาณ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แต่ผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพอาจจะเห็นชัดหลังจากปีงบประมาณถัดไป ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ทันที

ด้วยสถาบันฯ ดำเนินการในรูปแบบสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ยังคงความเป็นระบบราชการ เช่น การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการทำผลงานวิจัย คู่มือ ต่าง ๆ เป็นต้น ในมุมมองของตัวแทนทีมผู้บริหารสถาบันฯ มองว่าในภาคราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่เป็นสถาบันด้านการศึกษากฎเกณฑ์ทางราชการเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ อาจจะไม่เหมาะสม ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับหน่วยงานประเภทมหาวิทยาลัยมานานแล้ว เพราะมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาระดับอุดมศึกษามีการแข่งขันที่สูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนที่ต่างประเทศได้โดยไม่ต้องเดินทางไปเรียน หลักสูตรการเรียนที่เป็นรูปแบบออนไลน์ได้รับการยอมรับมากขึ้น เพราะฉะนั้นสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจึงเป็นตัวบังคับให้ระบบการเรียนการสอนต้องมีการปรับเปลี่ยน เมื่อมองย้อนกลับไปทีบุคลากรสายสนับสนุน ถ้าต้องการที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ

มีการปรับตัวให้ทันต่อโลกทันยุคทันสมัย วิธีการต่าง ๆ ของระบบราชการคงไม่เหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในแนวความคิดเดิมจะคิดว่าระบบราชการเหมาะสมกับสถาบันทางการศึกษา เพราะบุคลากรสายสนับสนุนจะต้องทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการศึกษาแต่ในมุมมองเชิงผู้บริหาร หน่วยงานไม่ได้จ้างบุคลากรสายสนับสนุนมาทำวิจัย แต่มีการจ้างอาจารย์ในการทำแล้ว ซึ่งคุณวุฒิและค่าตอบแทนค่อนข้างสูงพอสมควร โดยในภาพรวมสูงกว่าสายสนับสนุนประมาณหนึ่ง เพราะฉะนั้นนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนควรเน้นให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ปฏิบัติงานให้เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม ให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ดังนั้น ตัวชี้วัดหลักควรเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม เป็นผลงานที่สร้างการพัฒนาทำให้การดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน

บุคลากรสายสนับสนุนในปัจจุบันมีสองประเภท คือ ข้าราชการ และพนักงานสถาบันฯ จะมีการเติบโตตามขั้น คือ ปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น ซึ่งจำนวนค่าเหล่านี้มีน้อยเกินไป ในภาคเอกชนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ บางช่วงของตำแหน่งเมื่อบุคลากรมีอายุงานถึงก็สามารถเลื่อนขั้นขึ้นไปได้ เช่น ในสายตำรวจเมื่อมีอายุงานครบตามกำหนดเกณฑ์จะมีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในเบื้องต้นให้กับบุคลากรสายสนับสนุน แต่เมื่อต้องเลื่อนขั้นไปเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุงานจะมีบทบาทลดลง เพราะฉะนั้นเรื่องของวิธีการในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงระดับขั้นการทำงานที่เปลี่ยนไปโดยมีวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตำแหน่ง จะถือเป็นนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน เพราะฉะนั้นนโยบายดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนอยากปฏิบัติงาน

ทางสถาบันฯ ได้มีการชะลอในเรื่องของความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสังเกตการณ์ตามสถานการณ์ปัจจุบันที่ยังหาความแน่นอนได้ยาก อีกทั้งยังเป็นการชะลอเพื่อรอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในของสถาบันฯ ที่จะมาภายหลังการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารใหม่ครั้งใหญ่ ซึ่งในก่อนหน้านี้ การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนจากสถาบันฯ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และชัดเจนในเรื่องของการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนา มีการทำผลงาน มีการขอเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินโครงการ ทางสถาบันฯ ได้มีการปรับรูปแบบโครงการให้เป็นรูปแบบออนไลน์เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความจำเป็น ความเป็นไปได้ของโครงการ ที่จะมีการพิจารณาเป็นรายโครงการ ทางด้านโครงสร้างอัตราค่าจ้างมักจะถูกจำกัดไว้ด้วยงบประมาณ โดยโครงสร้างอัตราค่าจ้างจะต้องมีตำแหน่งที่เพียงพอ เหมาะสม

...ถ้าบุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานรวมถึงการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตัวเอง จะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างแน่นอน ทุกคนที่ปฏิบัติงานล้วนแต่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงาน เพราะผลตอบแทนในเรื่องของค่าตอบแทนที่จะได้รับ และอัตราเงินเดือนต่าง ๆ... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, การสัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2565)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสรุปได้ว่าสถาบันฯ มีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี มีการสนับสนุนงบประมาณอยู่ทุกปี มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถาบันฯ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการศึกษาต่อ หรือพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางาน ส่วนโครงการทางด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ด้านหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อาจไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน แต่มีการปรับในเรื่องของการเข้าร่วมอบรม เช่น ทางการพัฒนาที่เน้นที่ลักษณะของการใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก การจัดฝึกอบรมจากเดิมที่มาเป็นโปรแกรมบังคับ เช่น Design Thinking การทำงานเป็นทีม การวางแผนกลยุทธ์ ที่วนในลักษณะเดิม แต่ในปัจจุบันทางสถาบันฯ มีการส่งหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นการบังคับแบบให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และพร้อมรับการพัฒนา เป็นต้น หลักสูตรที่กำหนดมาจะเริ่มเปลี่ยนไปจะเริ่มยากขึ้น เช่น กฎหมาย ปกครอง การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นหลักสูตรที่ค่อนข้างใหญ่ มีความสำคัญต่อการทำงาน แตกต่างจากหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นโปรแกรมบังคับแบบดั้งเดิม

สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันฯ ได้จัดให้มีการก้าวหน้าในอาชีพสองสาย คือ สายการบริหาร และสายเฉพาะตัว โดยช่วงแรกจะมีการออกนโยบายให้บุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งมีโอกาสดำเนินการ เงินรางวัล ถือว่าเป็นการเชิญชวนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้เงินรางวัลเป็นแรงดึงดูด แต่เดิมที่เป็นนโยบายของบุคลากรสายวิชาการ และได้มีการนำมาปรับใช้กับบุคลากรสายสนับสนุน ในเรื่องของจำนวนเงินรางวัลก็จะมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมในความยากในแต่ละตำแหน่งที่ควรจะเป็น สถาบันฯ ได้มีการดำเนินการนโยบายนี้มาโดยตลอด ด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนนโยบายจะมี 2 ลักษณะ คือ การผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และการดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมีตำแหน่งที่สูงขึ้นฐานเงินเดือนจะสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นนโยบายเดียวกับที่สถาบันฯ มีแตกต่างจากที่อื่น อย่างไรก็ตาม นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ยังคงความเป็นระบบราชการ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับหน่วยงานประเภทมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยและ

สถานศึกษาระดับอุดมศึกษามีการแข่งขันที่สูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น ตัวชี้วัดหลักควรเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม เป็นผลงานที่สร้างการพัฒนาทำให้การดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน

4.2.6 ประเด็นที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ควรคำนึงถึง

ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนลำดับต้น ๆ เป็นปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุ่มปฏิบัติงานให้กับสถาบันฯ รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผล เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนอยากปฏิบัติงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดดไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามขั้นบันได ขั้นตอนในการขอตำแหน่งที่เรียบง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่เน้นกระดาษมากกว่าผลงาน เช่น การเปลี่ยนจากเสนอผลงานเป็นการสอบวัดระดับ วัดผลจากอายุการทำงานหรือลักษณะงานที่ทำเป็นตัวชี้วัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มงานที่ไม่ใช่วัฒนธรรมหลักของสถาบันฯ ในภาพรวมที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ

...ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งหรือภาระงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่เปิดรับฟังความคิดเห็น ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ไม่มีบรรยากาศที่อึดอัด รูปแบบของการทำงานที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ สร้างความท้าทายให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง สำคัญที่สุดคือชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของตนเองและครอบครัว... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, การสัมภาษณ์, 4 เมษายน 2565)

...คุณสมบัติของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้นว่าต้องใช้คุณสมบัติในเรื่องอะไรบ้าง ต้องมีประสบการณ์ทางด้านใดบ้าง เป็นหน้าที่ที่บุคลากรจะต้องสะสมให้กับตัวเอง และจะต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์กร เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมใน การที่จะได้รับความร่วมมือก่อนที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการทำงานร่วมกับผู้บริหารได้นั้นเป็นอีกจุดหนึ่งในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

ความรู้ ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ และที่จำเป็นจะต้องแสวงหาเพิ่มเติม ซึ่งสถาบันฯ ค่อนข้างให้อิสระในการที่บุคลากรสายสนับสนุนจะสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง พัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานก็ได้

แต่จะเน้นเป็นเรื่องของการพัฒนาให้เป็นไปตามระดับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การเติบโตเป็นชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น นโยบายการบริหารงานของทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์กร คุณสมบัติความพร้อมของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้น ประสบการณ์การปฏิบัติงานที่บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องสั่งสมให้กับตัวเอง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์กร เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า สิ่งเหล่านี้เป็นอีกจุดหนึ่งในการที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ “...ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรจะเป็นปัจจัยด้านทัศนคติการทำงานที่เป็นพลังบวก จะทำให้การทำงานกับทุกฝ่ายราบรื่น และปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดึงดูดให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, การสัมภาษณ์, 8 เมษายน 2565) “...รูปแบบการจัดการเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสม น่าดึงดูด เช่น การเปลี่ยนจากเสนอผลงานเป็นการสอบวัดระดับ วัดผลจากอายุการทำงานหรือลักษณะงานที่ทำเป็นตัวชี้วัด เป็นต้น ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2565)

บุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพจะมุ่งหวังในเรื่องของค่าตอบแทน รongลงมา คือ สวัสดิการต่าง ๆ ถ้าค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่สูง หรือไม่มีความแตกต่างมาอย่างเห็นได้ชัด ส่วนมากบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่จะไม่สนใจ จะมีความคิดว่าจะก้าวหน้าหรือไม่ก้าวหน้าก็ไม่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนไม่ยอมมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้นถ้ามีค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่มากขึ้นหรือเหมาะสม สิ่งนี้จะเป็นตัวจูงใจได้ในระดับหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนด้านปัจจัยองค์การจะมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างอัตรากำลัง เช่น โครงสร้างอัตรากำลังที่มีตำแหน่งเพียงพอ เหมาะสมกับพื้นฐาน หรือสมรรถนะที่สอดคล้องกัน จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพเกิดความก้าวหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งจะมีส่วนเชื่อมโยงกับเรื่องงบประมาณที่ส่วนกลางได้จัดสรรรวมกับรายได้ของสถาบันฯ กล่าวคือ จะต้องมียาไรได้ที่มากพอต่อการสนับสนุนมากโครงสร้างอัตรากำลัง “...โครงสร้างอัตรากำลังจะโดนจำกัดด้วยงบประมาณ โดยโครงสร้างอัตรากำลังจะต้องมีตำแหน่งที่เพียงพอ และเหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, การสัมภาษณ์, 25 มีนาคม 2565)

ปัจจัยด้านงบประมาณของทางสถาบันฯ ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) งบประมาณที่มาจากส่วนกลาง 2) งบประมาณสนับสนุนที่สถาบันฯ หารายได้เอง เช่น จากนักศึกษาจากผู้เข้าอบรม เป็นต้น แต่ในปัจจุบันงบประมาณทางการศึกษาค่อนข้างมีปัญหา และได้รับผลกระทบกันอย่างกว้างขวาง เพราะเงินเป็นสิ่งที่เข้ามามีผลต่อการดำเนินงานในสถาบันฯ ดังนั้นในมุมมองทางการ

บริหารของทีมผู้บริหารจะมองว่า การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความก้าวหน้าในชีวิตจะต้องคำนึงถึงเรื่องของค่าตอบแทนเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ค่าตอบแทนที่แต่ละตำแหน่งสมควรได้รับอย่างเหมาะสม แต่ละตำแหน่งควรมีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานเท่าไร ในส่วนนี้จะไปผูกพันกับเรื่องของอัตรากำลัง การคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นในงาน เป็นต้น สถาบันฯ ต้องการรักษาคคนเก่ง คนดีไว้เดินทางร่วมกันไปกับสถาบันฯ ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงในเรื่องของผู้สืบทอดตำแหน่ง เพราะบางตำแหน่งอาจจะหาผู้สืบทอดตำแหน่งลำบาก จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

นอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านนโยบายของสถาบันฯ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะความรู้ ความสามารถที่บุคลากรสายสนับสนุนมีหรือที่ต้องพัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติมแล้ว บุคลากรสายสนับสนุนที่ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยังมองถึงเรื่อง ปัจจัยจากครอบครัว ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีงาน มีรายได้ที่มั่นคง ด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องหาที่ยึดเหนี่ยวในการหารายได้เพื่อการดำรงชีพ นั่นคือ การมีหน้าที่การงานที่มั่นคง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ มีตำแหน่งหน้าที่ที่สร้างน่าตาได้ในสังคม อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ จะต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือผลงานต้องเห็นเป็นที่ประจักษ์ ผลงานต้องมีคุณภาพ

...ความกลมเกลียว ความร่วมมือของทีมงานในการปฏิบัติงานที่มีการใช้วิถีทัศน์ร่วมกัน ทำให้เห็นเป้าหมายร่วมกันเห็นค่านิยมร่วมกัน จะเป็นลักษณะของแรงจูงใจที่ไม่ได้เป็นตัวเงินที่ชัดเจนในเรื่องของแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ที่อาจมาในรูปแบบของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้เช่นกัน การได้รับความไว้วางใจหรือแม้แต่ค่าตอบแทนอื่น ๆ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีคอยเตือน คอยปรึกษาพูดคุยให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้บุคลากรอยากอยู่กับหน่วยงาน และอยากก้าวหน้าในอาชีพ... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, การสัมภาษณ์, 4 เมษายน 2565)

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ควรคำนึงถึง สามารถสรุปได้ว่า มีปัจจัยด้านทัศนคติในกาปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุ่มปฏิบัติงานให้กับสถาบันฯ รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผล เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนอยากปฏิบัติงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดด ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามขั้นบันได ความรู้ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ และที่จำเป็นจะต้องแสวงหาเพิ่มเติม นโยบายการบริหารงานของทีม

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์การ คุณสมบัติความพร้อมของบุคคล ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์การ เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า โครงสร้างอัตรากำลัง นอกจากนี้ บุคลากรสายสนับสนุนยังมองถึงเรื่อง ปัจจัยจากครอบครัว ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรสถาบันฯ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีรายได้ที่มั่นคง ด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องหาที่ยึดเหนี่ยวในการหารายได้เพื่อการดำรงชีพ นั่นคือ การมีหน้าที่การงานที่มั่นคง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ มีตำแหน่งหน้าที่ที่สร้างคุณค่าได้ในสังคม

4.2.7 ประเด็นที่ 6 ผลติของการวางแผนจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อบุคลากรและสถาบันฯ

บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดในหน่วยงาน ถ้าบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ เขาจะสามารถสร้างนวัตกรรมให้กับสถาบันฯ เป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จะมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพราะฉะนั้น บุคลากรสายสนับสนุนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรก ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสามารถที่มากขึ้น เขาจะเป็นตัวสำคัญที่ขับเคลื่อนสถาบันฯ ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนดีเก่งสามารถขับเคลื่อนสถาบันฯ การสร้างสรรค์ผลงาน การเพิ่มรายได้ การฝ่าฟันวิกฤติ และแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้ทางสถาบันฯ ได้ “...ทำให้สถาบันฯ เกิดความก้าวหน้าถ้าสถาบันมีฯ บุคลากรที่มีความก้าวหน้ามีคุณค่ารู้จักพัฒนาตนและหาสิ่งใหม่มาพัฒนา งาน พัฒนาตนเอง สถาบันฯ ก็จะพัฒนาตามไปด้วย จากจุดงานเล็ก ๆ ก็จะไปสู่จุดใหญ่ของสถาบันฯ ด้วยเช่นกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพผ่านแผนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่สถาบันฯ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิต อาชีพการงาน ปลอดภัยในอาชีพ ทำงานด้วยความตั้งใจ ให้ความรักดีต่อสถาบันฯ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงาน พัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น หรือสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น นับว่าเป็นการยกระดับงานที่จะมาพร้อมกับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ความมั่นคงในชีวิตและการทำงาน ช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโตทั้งชีวิตและการทำงานให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ ความคิด ความสามารถ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ มาใช้พัฒนาหน่วยงานให้เติบโต บุคลากรสายสนับสนุนมองเห็นความก้าวหน้าในอนาคต เห็นแนวทางที่ตนจะต้องพัฒนาอะไรบ้าง มีขั้นตอนเป็นอย่างไร สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ทำให้

บุคลากรสายสนับสนุนสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมตามเวลา ซึ่งไม่เพียงแต่การก้าวหน้าในทางเดียว แต่ยังทำให้เห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้าไปในสายต่าง ๆ ตามความต้องการ หรือความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละบุคคล นับว่าเป็นการสร้างทางเลือกในการก้าวหน้าในอาชีพแบบใหม่ ๆ ให้ตรงและครอบคลุมความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน สร้างความผูกพันที่ดีระหว่างสถาบันฯ กับบุคลากรสายสนับสนุน เพราะการพัฒนาคณะจะช่วยพัฒนางาน ได้ผลดีต่อทั้งสถาบันฯ และบุคลากรสายสนับสนุน

...การมีแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างที่ต้องการ การมีแผนพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ต้องเป็นเนื้อหาที่ทันสมัยและตอบโจทย์การพัฒนาบุคคลในปัจจุบันให้ถึงความพร้อมทักษะทุกด้าน จะต้องเร่งสำรวจถึงทิศทางความต้องการของบุคลากรนำมากำหนดแผนให้สมบูรณ์... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, การสัมภาษณ์, 8 เมษายน 2565)

...การจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน เป็นเรื่องปัจเจกบุคคลที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ส่งผลต่ออารมณ์ของแต่ละบุคคลที่พบเจอ ทำให้บุคลากรเห็นเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้อย่างชัดเจน... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, การสัมภาษณ์, 8 เมษายน 2565)

...สำหรับคนที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เมื่ออยู่ตำแหน่งนี้แล้วจะต้องมีการเติบโตไปในส่วนไหนจะต้องมีการวางแผนให้กับตัวเอง คือ การทำงานทุกอย่างจะต้องมีเป้าหมาย จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีการวางแผนวิธีการอย่างไรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในระหว่างการวางแผนในการดำเนินการตามแผนก็ต้องมีการพัฒนาตัวเองไปด้วย เป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคลากรต้องทำอะไรเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ..." (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, การสัมภาษณ์, 8 เมษายน 2565)

เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้ทราบแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง บุคลากรสายสนับสนุนแต่ละคนจะได้มีการวางแผน มีการสร้างขั้นตอนให้กับตนเอง กำหนดขอบเขตต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการก้าวหน้าในอาชีพที่ทางสถาบันฯ ได้กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนจะทราบเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนอย่างละเอียดเมื่อผ่านการปฐมนิเทศเข้ามาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละบุคคลว่าจะดำเนินการตามแผนที่ทางสถาบันฯ ชี้แนะเป็นแนวทางหรือไม่ นอกจากนี้ เมื่อบุคคล

เข้ามาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ครอบคลุมตามกรอบระยะเวลา ทางสถาบันฯ จะมีการแจ้งให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบถึงโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ พร้อมทั้งแนะนำแนวทางเพิ่มเติม รวมถึงการจัดให้มีโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ

...เป็นผลดีสำหรับคนที่มีความต้องการอยากก้าวหน้าในอาชีพ แต่สำหรับคนที่ไม่ชอบพัฒนาตัวเองก็มีเช่นกัน บุคลากรเหล่านี้อาจจะมีความคิดว่าตำแหน่งเท่านี้ ความมั่นคงเท่านี้ เงินเดือนเท่านี้ ก็เพียงพอต่อความต้องการของตัวเองแล้ว ก็อาจจะไม่เป็นผลดีกับบุคลากรเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของตัวบุคคล... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, การสัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2565)

...การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นผลดีกับบุคลากรอย่างมาก การสนับสนุนเต็มที่ย่อมเป็นสิ่งที่ดีแน่นอน สถาบันฯ มีภารกิจมากมายแตกต่างกันออกไป การมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านย่อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้ภารกิจด้านต่าง ๆ สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ การส่งมอบผลงานก็ดีตามอีกด้วย บุคลากรก็มีขวัญกำลังใจมากขึ้น... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, การสัมภาษณ์, 20 เมษายน 2565)

“...การส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากจะเป็นผลดีกับตัวบุคลากรแล้วยังเป็นผลดีต่อสถาบันฯ อีกด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, การสัมภาษณ์, 20 เมษายน 2565) ภายใต้การบริหารงานของคณะผู้บริหาร คือ ทิศทางหรือเป้าหมายของผู้บริหารจะเป็นไปในทิศทางใดจะเป็นตัวช่วยกำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนมีทิศทางในการพัฒนาตนเองจนเกิดความก้าวหน้าในอาชีพไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการสร้างแนวทางร่วมกันซึ่งทำให้ได้ประโยชน์ทั้งสถาบันฯ และบุคลากรสายสนับสนุน อาจมองได้ว่าถ้าบุคลากรปฏิบัติตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของสถาบันฯ จะก่อให้เกิดผลดีร่วมกันระหว่างสถาบันฯ กับบุคลากรสายสนับสนุนที่จะประสบความสำเร็จ เปรียบเสมือนกำลังใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นผลในแง่บวกกับการปรับตัวของสถาบันฯ ทำให้กลายเป็นหน่วยงานที่น่าทำงาน มีบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางการบริหารที่สถาบันฯ ได้วางไว้

...ตามหลักทฤษฎีการส่งเสริมพัฒนาชีพให้กับบุคลากรจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรมีแรงในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของสถาบันฯ เป็นการดึงดูดบุคลากรให้อยู่กับสถาบันฯ รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานกับสถาบันฯ ต่อไป ทำให้คนที่มีความพร้อมที่จะมี

ตำแหน่งสูงขึ้นในทางบริหาร เช่น ในบางตำแหน่งทางบริหารจะต้องการบุคลากรที่มีตำแหน่งชำนาญ การจึงจะสามารถเลื่อนมาเป็นหัวหน้ากลุ่มงานได้ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสถาบันฯ และบุคลากร... (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, การสัมภาษณ์, 28 เมษายน 2565)

อย่างไรก็ตาม มีบุคลากรสายสนับสนุนอีกส่วนที่มีมุมมองว่า การสนับสนุนทางด้าน ความก้าวหน้าในอาชีพจากสถาบันฯ ไม่ถือว่าเป็นผลดีกับบุคลากรสายสนับสนุนทุกคน สำหรับ บุคลากรสายสนับสนุนบางคนมีความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ภาระหน้าที่ ค่าตอบแทน ความมั่นคงที่ มีอยู่แล้ว อีกทั้งสิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนที่บุคลากรสายสนับสนุนจะได้รับยังไม่มากพอที่จะทำให้ บุคลากรสายสนับสนุนก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจุบันกองบริหารทรัพยากรบุคคลอาจจัดทำแผนยังไม่ตอบ โจทย์ในการพัฒนาเท่าที่ควร ด้วยอาจมีข้อจำกัดบางประการ กองบริหารทรัพยากรต้องเร่งการพัฒนา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ทางด้านผู้บริหารของสถาบันฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าใน อาชีพให้ตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทนต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาจจะมีมุ่งมั่นในเรื่องของความ ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ส่งบุคลากรสายสนับสนุนไปอบรมตามโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มีการจัดค่าตอบแทนพิเศษเพื่อจูงใจบุคลากรสาย สนับสนุน เพราะสถาบันฯ มองว่าการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพเป็น ผลดีกับตัวบุคลากรสายสนับสนุน บุคลากรสายสนับสนุนที่เข้ามาปฏิบัติงานแล้วแต่มีความ ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอาชีพที่ตัวเองทำ อาจจะมีแค่ส่วนน้อยที่พึงพอใจในระดับการ ปฏิบัติงานของตนเอง ไม่ต้องการความก้าวหน้าหรือการพัฒนาต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลดีของการวางแผนจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อบุคลากรสาย สนับสนุนและสถาบันฯ สามารถสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าใน อาชีพผ่านแผนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่สถาบันฯ จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิด ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต อาชีพการงาน ปลอดภัยในอาชีพ ทำงานด้วยความตั้งใจ ให้ความรักดีต่อ สถาบันฯ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงาน พัฒนตนเอง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น หรือสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น นับว่าเป็นการ ยกระดับงานที่จะมาพร้อมกับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ความมั่นคงในชีวิตและการทำงาน ช่วยสนับสนุน การเจริญเติบโตทั้งชีวิตและการทำงานให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นำความรู้ ความคิด ความสามารถ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ มาใช้พัฒนาหน่วยงานให้เติบโต บุคลากรสายสนับสนุนจะมองเห็น ความก้าวหน้าในอนาคต เห็นแนวทางที่ตนจะต้องพัฒนาอะไรบ้าง มีขั้นตอนเป็นอย่างไร สอดคล้อง กับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมตามเวลา ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของ

สถาบันฯ จะก่อให้เกิดผลดีร่วมกันระหว่างสถาบันฯ กับบุคลากรสายสนับสนุนที่จะประสบความสำเร็จ
 เปรียบเสมือนกำลังใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นผลในแง่บวกกับการ
 ปรับตัวของสถาบันฯ ทำให้กลายเป็นหน่วยงานที่น่าทำงาน มีบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณภาพ
 มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางการบริหารที่สถาบันฯ ได้วางไว้



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยในระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ได้มีการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 205 คน และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบกรณีศึกษาที่มีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 17 คน เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผ่านเอกสารวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษานี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยในบทสุดท้ายนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาเพื่อต่อยอดองค์ความรู้จากการศึกษา อภิปรายผลที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัย และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อไป

5.1 สรุปผลการศึกษา (เชิงปริมาณ)

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 205 กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 47 คน รองลงมาคือ อายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 44 คน อายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 41 คน อายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 27 คน อายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 22 คน อายุระหว่าง 56 - 60 ปี จำนวน 13 คน และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 11 คน ตามลำดับ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน และเพศชาย จำนวน 61 คน ในด้านการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 153 คน รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 31 คน และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน ตามลำดับ สำหรับ

ตำแหน่งงานนั้น ส่วนใหญ่บุคลากรสายสนับสนุนที่ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ในระดับตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 129 คน รองลงมาคือ ตำแหน่งทั่วไป จำนวน 41 คน ตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 26 คน และตำแหน่งชำนาญการพิเศษ จำนวน 9 คน ตามลำดับ โดยส่วนมากบุคลากรสายสนับสนุนจะมีประสบการณ์การทำงานในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 88 คน รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 52 คน ระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 44 คน และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 21 คน ตามลำดับ

การศึกษาครั้งนี้ได้มีการกระจายกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของแต่ละสังกัดหน่วยงานในสถาบันฯ โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่สังกัดหน่วยงาน สำนักงานสถาบัน จำนวน 104 คน รองลงมาคือ สำนักบริการการศึกษาและบรรณสาร จำนวน 21 คน สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ จำนวน 12 คน คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 9 คน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 8 คน สำนักสิริพัฒนา จำนวน 7 คน คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ จำนวน 6 คน คณะสถิติประยุกต์ จำนวน 6 คน คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร จำนวน 5 คน คณะภาษาและการสื่อสาร จำนวน 5 คน สำนักวิจัย จำนวน 4 คน คณะการจัดการท่องเที่ยว จำนวน 4 คน คณะนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ จำนวน 4 คน คณะพัฒนาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 4 คน คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 คน และน้อยที่สุดคือ วิทยาลัยนานาชาติ จำนวน 3 คน ตามลำดับ

5.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยด้านรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายอาชีพ ด้านการวางแผนอาชีพ และด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน สำหรับด้านเป้าหมายอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการวางแผนอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และในด้านการกำหนดเส้นทางอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากอีกเช่นกัน

ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน สำหรับด้านสิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านศักยภาพในการปฏิบัติงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ปัจจัยองค์การ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้างตำแหน่ง ด้านแผนพัฒนาบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านค่านิยมร่วม เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน สำหรับด้านนโยบาย บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านโครงสร้างตำแหน่ง บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนด้านแผนพัฒนาบุคลากร บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านค่านิยมร่วม บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

สำหรับปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และความปกติใหม่ในยุคปัจจุบัน บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.1.3 การทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศที่แตกต่างกันมี 2 กลุ่ม คือ 1) เพศชาย และ 2) เพศหญิง ของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า เพศของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีภาพรวมของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ซึ่งความแตกต่างในเรื่องของเพศไม่มีผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวคือ บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการศึกษาเปรียบเทียบช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุน ได้แบ่งออกเป็นช่วงได้ 7 ช่วง ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี ช่วงอายุระหว่าง 31 - 35 ปี ช่วงอายุระหว่าง 36 - 40 ปี ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี ช่วงอายุระหว่าง 46 - 50 ปี ช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี และช่วงอายุระหว่าง 56 - 60 ปี โดยช่วงอายุของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษามีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 31 - 35 ปี คู่ที่ 2 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 46 - 50 ปี คู่ที่ 3 ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี คู่ที่ 4 ช่วงอายุระหว่าง 36 - 40 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี คู่ที่ 5 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 46 - 50 ปี คู่ที่ 6 ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี และคู่ที่ 7 ช่วงอายุระหว่าง 51 - 55 ปี กับช่วงอายุระหว่าง 56 - 60 ปี เมื่อศึกษาแล้วพบว่า ทุกช่วงอายุต่าง

มีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับบุคลากรสายสนับสนุนทุกช่วงอายุ ตามความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุ

ในการศึกษาเปรียบเทียบระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แบ่งระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก โดยระดับการศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษามีจำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท

ด้านการศึกษาเปรียบเทียบตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แบ่งตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษามีจำนวน 1 คู่ คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับทั่วไปกับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับทั่วไป และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แบ่งช่วงประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงน้อยกว่า 1 ปี ช่วง 1 - 5 ปี ช่วง 6 - 10 ปี และ ช่วง 10 ปีขึ้นไป โดยประสบการณ์การทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษามีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี กับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 2 บุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป กับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เพศมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) อายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมากจำนวน 1 คู่ คือ อายุ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ทางลบสูงมาก นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงจำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์การทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางลบสูง อีกทั้งยังพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยมากจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) การศึกษา และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย และ 2) ตำแหน่งงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยมาก

สรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 1 ที่ระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นจริงและยอมรับในข้อที่ 3) การศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อยมาก และข้อที่ 4) ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อยมาก

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) เป้าหมายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ มีปัจจัยประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 1 คู่ คือ เป้าหมายอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยจำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) การวางแผนอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย และ 2) การกำหนดเส้นทางอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อย

สรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่ารูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ซึ่งเป็นจริงและยอมรับในข้อที่ 1) เป้าหมายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 2) การวางแผนอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อย และข้อที่ 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับน้อย

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ความรักหรือความชื่นชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีปัจจัยประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 5 คู่ ได้แก่ 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน 3) พฤติกรรม บุคลิกภาพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน และ 5) ความรักหรือชื่นชอบในงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง

สรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นจริงและยอมรับในข้อที่ 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 3) พฤติกรรม บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง และข้อที่ 5) ความรักหรือชื่นชอบในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

- 1) นโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) โครงสร้างตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) แผนพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยองค์การ ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีปัจจัยประกอบที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 5 คู่ ได้แก่ 1) นโยบาย และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง 2) โครงสร้างตำแหน่ง และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง 3) แผนพัฒนาบุคลากร และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง และ 5) ค่านิยมร่วม และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง

สรุปได้ว่า จากสมมติฐานที่ 4 ที่ระบุว่าปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นจริงและยอมรับในข้อที่ 1) นโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 2) โครงสร้างตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 3) แผนพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง ข้อที่ 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง และข้อที่ 5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยภายนอก ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ตัวแปรปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสาย ในระดับปานกลาง สรุปได้ว่า ยอมรับในสมมติฐานที่ 5 ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาความสัมพันธ์โดยภาพรวมของตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก กับตัวแปรตาม โดยพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมากจำนวน 1 คู่ คือ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง และยังพบว่า มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 3 คู่ ได้แก่ 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง 2) ปัจจัยองค์การ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง และ 3) ปัจจัยภายนอกและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) ยอมรับในสมมติฐานที่ 2 ที่ระบุว่ารูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ยอมรับในสมมติฐานที่ 3 ที่ระบุว่าปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับมาก
- 3) ยอมรับในสมมติฐานที่ 4 ที่ระบุว่าปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง
- 4) ยอมรับในสมมติฐานที่ 5 ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 5.1 การทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ยอมรับสมมติฐาน
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ			×
อายุ	ลบ	สูงมาก	×
การศึกษา	บวก	น้อยมาก	✓
ตำแหน่งงาน	บวก	น้อยมาก	✓
ประสบการณ์	ลบ	สูง	×
รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	บวก	ปานกลาง	✓
ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า			
เป้าหมายอาชีพ	บวก	ปานกลาง	✓
การวางแผนอาชีพ	บวก	น้อย	✓
การกำหนดเส้นทางอาชีพ	บวก	น้อย	✓
ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	บวก	มาก	✓
สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน	บวก	ปานกลาง	✓
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน	บวก	ปานกลาง	✓
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ	บวก	ปานกลาง	✓
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง	บวก	ปานกลาง	✓
ความรักหรือชื่นชอบในงาน	บวก	ปานกลาง	✓
ปัจจัยองค์การ	บวก	ปานกลาง	✓

ตัวแปร	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	ยอมรับสมมติฐาน
นโยบาย	บวก	ปานกลาง	✓
โครงสร้างตำแหน่ง	บวก	ปานกลาง	✓
แผนพัฒนาบุคลากร	บวก	ปานกลาง	✓
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	บวก	ปานกลาง	✓
ค่านิยมร่วม	บวก	ปานกลาง	✓
ปัจจัยภายนอก	บวก	ปานกลาง	✓

จากตารางที่ 5.1 แสดงการทดสอบสมมติฐานการศึกษาของตัวแปรต้นทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก ที่ยอมรับตามสมมติฐานการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงแสดงถึงทิศทาง ระดับ ของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา

5.1.4 ตอบคำถามการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

การศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มี 1 ปัจจัย คือ เป้าหมายอาชีพที่มีความสำคัญ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายอาชีพ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

การศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ผลปรากฏว่า จากตัวแปรส่งเสริมความก้าวหน้า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และด้านความรักหรือชื่นชอบในงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนในด้านดังกล่าว เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรสายสนับสนุน และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

การศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยองค์การ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ผลปรากฏว่า จากตัวแปรปัจจัยองค์การ มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ด้านนโยบาย และด้านแผนพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของ

บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นสถาบันฯ ควรมีการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ทันสมัย น่าสนใจ เพื่อดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านกำลังพล ให้มีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

การศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ตัวแปรปัจจัยภายนอกมีความสำคัญ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นในการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถาบันฯ ควรคำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม กฎหมาย ความปกติใหม่ เป็นต้น เพื่อความน่าสนใจ ทันสมัยในยุคปัจจุบัน ถือเป็นการดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านกำลังพล ให้มีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

เมื่อทำการศึกษาการถดถอยพหุคูณในภาพรวมของตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระหว่างตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ผลปรากฏว่า ตัวแปรต้นในปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า และในปัจจัยด้านองค์การมีความสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ดังนั้นในสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านกำลังพล ให้มีบุคลากรสายสนับสนุนที่พร้อมปฏิบัติงานกับสถาบันฯ

5.1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

จากการศึกษาได้ทำการศึกษาวเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis) สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากจำนวนตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด 14 ตัวแปร นั้นสามารถจัดได้เป็น 3 Factors โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้น Factor ที่ 1 นั้นมีความสำคัญที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงความแปรปรวนของชุดข้อมูล Factor ที่ 1 = ร้อยละ 50.93, Factor ที่ 2 = ร้อยละ 13.54, และ Factor ที่ 3 = ร้อยละ 11.00 สำหรับองค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม Factor ที่ 1 มีจำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) การกำหนดเส้นทางอาชีพ 2) การวางแผนอาชีพ 3) เป้าหมายอาชีพ และ 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง ส่วนองค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม สำหรับ Factor ที่ 2 มีจำนวน 7 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 2) พฤติกรรมและบุคลิกภาพ 3) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน 4) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ 5) สิ่งที่เรียนรู้ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน 6) ด้านปัจจัยภายนอก และ 7) ความรักและชื่นชอบในงาน และ

องค์ประกอบในตัวแปรปัจจัยกลุ่ม ส่วน Factor ที่ 3 มีจำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) โครงสร้างตำแหน่ง 2) แผนพัฒนาบุคลากร และ 3) นโยบาย



ภาพที่ 5.1 ปัจจัยราชสีห์ (LEO Factors)

แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัย (Factor Analysis) จากจำนวนตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด 14 ตัวแปร สามารถจัดได้เป็น 3 Factors ผู้ศึกษาจึงได้สรุปและนำเสนอในรูปของแผนภาพที่ชื่อว่า “ปัจจัยราชสีห์” (LEO Factors) ที่เปรียบเทียบกับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการก้าวหน้าในอาชีพเป็นเหมือนกับราชสีห์ที่ต้องการเติบโตเป็นเจ้าป่าจะต้องอาศัยปัจจัยหลักทั้ง 3 องค์ประกอบตามความสำคัญที่เรียงลำดับมา คือ L Longing คือ ความปรารถนา ตั้งเป้าหมายและวางแผนเพื่อที่จะไปตามเป้าหมายที่ปรารถนา E Experience คือ ประสบการณ์ที่สั่งสม หรือสิ่งต่าง ๆ ที่พบเจอผ่านมา และ O Opportunity คือ โอกาสต่าง ๆ ที่เข้ามา ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้

5.2 สรุปผลการวิจัย (เชิงคุณภาพ)

5.2.1 ประเด็นทักษะจำเป็นในยุคปกติใหม่ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ตอบคำถามการวิจัยข้อ 1.2.4 ความรู้ด้านใดที่ต้องนำมาปรับใช้เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับสายสนับสนุน

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 กระจายไปทั่วโลกอย่างไม่สามารถยับยั้งได้ หลายฝ่ายต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับตัวครั้งใหม่กันยกใหญ่ ในด้านการศึกษาได้มีการปรับรูปแบบการเรียนการสอน การทำงานของเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ที่เรียกว่า “การทำงานในยุคปกติใหม่” เพื่อความอยู่รอดทางการศึกษาให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างไม่หยุดชะงัก เมื่อมีรูปแบบการทำงานใหม่เกิดขึ้น แน่นอนว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่นับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เรียนรู้ พัฒนา เพิ่มทักษะให้กับตนเอง เพื่อรองรับต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการพัฒนาต่าง ๆ ให้กับตนเอง บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

การพัฒนาที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถปฏิบัติตามรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่ทางสถาบันฯ กำหนด จะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาภายในของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ความคิด ทักษะคิด การเปิดใจยอมรับ ทักษะที่เป็น (Soft Skills) ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนในการทำงานยุคใหม่ ที่จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในงานตามท้องที่การมุ่งหวัง การให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Transformation) การพยายามนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เข้ามาช่วย บุคลากรสายสนับสนุนที่จะปฏิบัติงานได้จะต้องมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือหรือโปรแกรมใหม่ ๆ การนำเสนองานที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม การจัดการกับข้อมูลจำนวนมากหรือการทำเหมืองข้อมูล การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำการนำเสนอให้ผู้รับสารเข้าใจง่าย นำไปต่อยอดได้

การพัฒนาทักษะความเข้าใจ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy) ที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ การใช้ (Use) หมายถึง ความคล่องแคล่วทางเทคนิคที่จำเป็น การเข้าใจ (Understand) หมายถึง ชุดของทักษะที่จะช่วยให้เข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่ทำและพบบนโลกออนไลน์ เพราะเทคโนโลยีและโลกอินเทอร์เน็ตมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ส่งผลต่อพฤติกรรมและมุมมองของผู้ใช้อย่างมาก การสร้าง (Create) หมายถึง ความสามารถในการผลิตเนื้อหา และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือสื่อดิจิทัล

และเทคโนโลยีที่หลากหลาย และการเข้าถึง (Access) หมายถึง การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งความเข้าใจและมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนี้ ไม่เพียงจำกัดไว้แค่คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่สามารถใช้สนับสนุนการทำงาน แต่รวมถึงทั้งหมดทั้งมวลเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น Cloud, Application, Google Drive, Social Media เป็นต้น

การแสวงหาข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการวิเคราะห์ กระบวนการคิด การพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีม การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำ การเชื่อมโยงหรือบูรณาการการทำงาน เช่น การทำงานด้านการเงินจะต้องมีความรู้ในเรื่องของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาใช้ด้านการเงิน โดยจะต้องมีความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับหนึ่ง กลุ่มงานอบรมจะต้องสามารถนำเรื่องของดิจิทัลเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้และทำงานในส่วนของงานฝึกอบรม เป็นต้น บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะความรู้ที่มาพร้อมกับสภาพสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นด้านเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านกฎหมายเพราะทุกสิ่งทุกอย่างจะนำมาใช้ในการทำงานในรูปแบบใหม่ การประยุกต์ใช้ในการทำงานแบบบูรณาการ การปรับตัวและการยืดหยุ่น

ทักษะด้านการสื่อสาร ถือว่าความจำเป็นอย่างมากในการทำงานออนไลน์ที่ผู้คนไม่ได้มาพบหน้ากัน เพราะส่วนใหญ่เวลาบุคลากรสายสนับสนุนพูดคุยสื่อสารกันจะใช้ข้อความต่าง ๆ รวมถึงระบบไลน์ (LINE) เมื่อการสื่อสารเป็นการส่งข้อความเพียงอย่างเดียว ไม่มีการพบปะกัน ทำให้ผู้สื่อสารและผู้รับสารไม่ได้เห็นบริบทการพูดคุย บางครั้งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดในการสื่อสาร เกิดความไม่พอใจในการสื่อสาร จึงต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน อีกด้านหนึ่งคือเรื่องของทักษะในการคิดแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า นับเป็นอีกหนึ่งมุมมองหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา เพราะบางครั้งอาจเกิดปัญหาในการทำงานที่เร่งด่วน ต้องการการแก้ไขปัญหาในทันทีทันใด บุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง และสิ่งสุดท้ายที่จำเป็นและเหมาะสมต่อทุกยุคทุกสมัยคือ เรื่องเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในความหมายที่ง่ายที่สุด คือ การเป็นคนดี เพราะคนดีเป็นที่ต้องการในทุกสังคมทุกยุคทุกสมัย เพราะบางทีถึงแม้จะเก่งแต่โกงก็อาจจะเดิบทหรือก้าวหน้าได้ยาก

5.2.2 ประเด็นรูปแบบการดำเนินที่เปลี่ยนไปจากอดีตสู่ปัจจุบัน ตอบคำถามการวิจัยข้อที่

1.2.1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีการกำหนดรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนอย่างไรบ้าง อดีต ปัจจุบัน และยุคปกติใหม่

การมาปฏิบัติงานที่สำนักงานภายในสถาบันฯ เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิมของบุคลากรสายสนับสนุน คือ การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันฯ ทำให้มีความสะดวกต่อลักษณะการปฏิบัติงาน การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันฯ ของบุคลากรสายสนับสนุน จะเหมือนกับบุคลากรใน

หน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป โดยเริ่มต้นจากการตื่นเช้าเตรียมตัว ปฏิบัติภารกิจส่วนตัว ในส่วนนี้อาจจะใช้ระยะเวลามากหรือน้อยที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาระของแต่ละบุคคล ก่อนจะออกเดินทางมายังสถาบันฯ ให้ทันเวลาเริ่มงานที่ทางสถาบันฯ กำหนด การปฏิบัติงานเริ่มจากการลงบันทึกประจำวันในการเข้างานของบุคลากรสายสนับสนุน มีการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ตามภารกิจของแต่ละส่วนงาน นำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาลงนามเป็นลำดับขั้นตอน ผ่านการใช้อุปกรณ์สำนักงาน จัดทำเป็นกระดาษเอกสารให้บุคลากรเดินส่งเอกสาร หากเกิดข้อผิดพลาดจะดำเนินการวนกลับไปให้บุคลากรปรักแก้แล้วนำเสนอใหม่ การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระบบขั้นตอน การจัดการประชุมต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบการประชุมที่มีข้อกำหนดระบุไว้อย่างชัดเจน เตรียมนัดหมายสถานที่ วัน เวลา เอกสารวาระการประชุม อาหารว่างหรืออาหารเลี้ยงมือหลักหลังเลิกประชุมให้กับผู้เข้าร่วมประชุม

รูปแบบการทำงานแบบเดิมมักถูกกำหนดกรอบและขอบเขตไว้ด้วยระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องดำเนินภายในสถาบันฯ ดำเนินอยู่ในกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานของระบบราชการ คือ เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ 08.30 – 16.30 น. ทำให้ไม่เกิดความยืดหยุ่นด้านเวลา ด้านการลดขั้นตอนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานแบบเดิมถือว่าสะดวกกับบุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือสำนักงานต่าง ๆ ที่ทางสถาบันฯ ได้จัดเตรียมไว้ให้ บุคลากรสายสนับสนุนได้พบปะพูดคุย มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสาร และเป็นการสร้างความสุขในการทำงานได้ส่วนหนึ่ง

เมื่อสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เข้ามาส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะมิติด้านวิถีชีวิตในโลกการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากเดิมที่เคยเป็นรูปแบบการทำงานที่ให้สถาบันฯ เป็นสถานที่ทำงานในทุกวันของบุคลากรสายสนับสนุน แต่ปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้จากหลากหลายแห่ง รูปแบบการทำงานมีการปรับให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ ทำงานบนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานได้ทุกชนิด การดำเนินงานจะต้องเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์ ทำงานได้ทันทีทุกเวลา ผลงานที่ได้จะต้องมีทั้งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

ปัจจุบันรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันฯ ทั้งหมดจะดำเนินการในรูปแบบการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) คือ บุคลากรสายสนับสนุนมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานว่าจะปฏิบัติงานในสถาบันฯ หรือปฏิบัติงานที่ไหนก็ได้ หรือเรียกว่า รูปแบบการทำงานแบบผสมสำหรับความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่โดยตำแหน่ง และที่ได้รับมอบหมายยังคงเป็นเช่นเดิม แต่อาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการเพื่อให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานยังคงเดิม โดยเป็นการประชุมการทำงาน การสั่งการ ผ่านรูปแบบออนไลน์

รูปแบบการทำงานในอนาคตที่บุคลากรสายสนับสนุนหลาย ๆ คนคาดหวัง คือ การทำงานในอนาคตจะมีการเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างแน่นอน บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะสามารถนำเทคโนโลยี หรือโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ มาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการทำงานได้ควบคู่กันทั้ง 2 ระบบ หรือการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid Working) ทั้งการทำงานรูปแบบปกติ และการทำงานรูปแบบออนไลน์ โดยอาจจะกลับเข้าสู่การทำงานในรูปแบบปกติเป็นหลัก แต่อาจจะมียานบางลักษณะที่อาจจะต้องดำเนินการในรูปแบบของการทำงานออนไลน์ เช่น งานประชุม เป็นต้น ตั้งแต่มีการปรับรูปแบบการทำงานแบบเดิมมาสู่การทำงานแบบผสมทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเริ่มคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เช่น การเรียนรู้แพลตฟอร์มที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการ อาทิ แพลตฟอร์มการจดบันทึกตารางการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือการทำงานที่สะดวกและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

สำหรับรูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำ อธิบาย ขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนพิเศษ การเลื่อนระดับตำแหน่ง และการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ทางสถาบันฯ มีการจัดทำโครงการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ และใช้มาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามสถาบันฯ ได้มีการปรับบางส่วนให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนเข้ามาจะมีการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตัวบุคลากรเอง ให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบสายทางอาชีพว่าเส้นทางของตนเองสามารถขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในระดับใด ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางในการก้าวหน้าในอาชีพจากจุดเริ่มต้นผ่านระยะเวลาไประดับหนึ่ง สัมผัสประสบการณ์แล้วจะขึ้นสู่ในแต่ละตำแหน่งได้ถึงขั้นไหน ซึ่งในบุคลากรสายสนับสนุนแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ประเภททั่วไป สำหรับบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และประเภทวิชาชีพเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะมีเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกันออกไป ประเภททั่วไปจะเริ่มตั้งแต่ระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ส่วนประเภทวิชาชีพที่เริ่มตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจะมีตำแหน่งเริ่มจากปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ

ด้านรูปแบบ แนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ สถาบันฯ จะให้ความสำคัญในการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำผลงาน เช่น งานวิจัย คู่มือ งานวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นต้น ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม ซึ่งจะมีการจัดโครงการให้ความรู้เป็นประจำแก่บุคลากรสายสนับสนุน โดยไม่ได้เน้นว่าเป็นการบังคับ แต่เป็นการเชิญชวนสำหรับบุคคลที่สนใจ ถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมส่วนตัวของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความต้องการจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับตำแหน่งทางบริหารจะมีการจำกัดจำนวน เพราะจำนวนตำแหน่งทางบริหารไม่ได้มีมากพอสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ช่วงหลังสถาบันฯ ได้มีการกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งทางบริหารสำหรับตำแหน่งที่มีระดับผู้อำนวยการ แต่การปรับเปลี่ยนก็ไม่ได้ง่าย หากยังมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะสามารถดำรงอยู่ในวาระต่อไปได้

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันฯ มุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสถาบันฯ มีแผนการพัฒนาศักยภาพบุคคลประจำปี มีการสนับสนุนงบประมาณอยู่ทุกปี มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถาบันฯ โดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลมีระบบการจัดการทรัพยากร (HRIS) ซึ่งสถาบันฯ ได้นำระบบนี้เข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลในการพัฒนา มีการทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ เช่น กองแผนงานที่ทำหน้าที่กำหนดแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานของทั้งกองแผนงานและกองบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีตัวแทนของหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบันฯ เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ทางสถาบันฯ จะมีการกำหนดแผนนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมาให้ทางหน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยงานจะมีหน้าที่ในการถ่ายทอดสู่บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงาน โดยจะมีการกำหนดแผนของแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติม

สถาบันฯ มีการสนับสนุนด้านทุน งบประมาณ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องศึกษาต่อ หรือพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาใช้พัฒนางาน สำหรับโครงการทางด้านการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันฯ ได้จัดให้มีโครงการมากมาย เช่น ด้านภาษา ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ ระยะเวลา ให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของภายนอกสถาบันฯ มีการกำหนดเกณฑ์การพัฒนาไว้อย่างชัดเจนในทุกสายการปฏิบัติงาน มีนโยบายการส่งเสริมการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น สนับสนุน จัดแผนการอบรม การทำผลงาน เป็นต้น ด้านหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อาจไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน แต่มีการปรับในเรื่องของการเข้าร่วมอบรม เช่น ทางการพัฒนาที่เน้นที่ลักษณะของการใช้เทคโนโลยี สื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก การจัดฝึกอบรมจากเดิมที่มาเป็นโปรแกรมบังคับ เช่น Design Thinking การทำงานเป็นทีม การวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ที่วนในลักษณะเดิม แต่ในปัจจุบันทางสถาบันฯ มีการส่งหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นการบังคับแบบให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และพร้อมรับการพัฒนา หลักสูตรที่กำหนดมาจะเริ่มเปลี่ยนไปจะเริ่มยากขึ้น เช่น กฎหมายปกครอง การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นหลักสูตรที่ค่อนข้างใหญ่ มีความสำคัญต่อการทำงาน แตกต่างจากหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นโปรแกรมบังคับแบบดั้งเดิม

จากการสัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนเกี่ยวกับแนวทางนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในสถาบันฯ ตั้งแต่ 15 ขึ้นไป กล่าวว่า นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยในภาวะปัจจุบันมีกองงานบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากรเป็นประจำทุกปี มีการจัดโครงการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ การเทคโนโลยี Zoom, Microsoft Teams การส่งงานในระบบออนไลน์ การใช้งานในระบบออนไลน์ของสถาบันฯ เป็นต้น นับว่าเป็นการส่งเสริมการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการแสวงหาการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการเปิดโอกาสในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรสายสนับสนุน

ด้วยสถาบันฯ ดำเนินการในรูปแบบสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันฯ ยังคงความเป็นระบบราชการ เช่น การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการทำผลงานวิจัย คู่มือต่าง ๆ เป็นต้น ในมุมมองของตัวแทนทีมผู้บริหารสถาบันฯ มองว่าในภาคราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่เป็นสถาบันด้านการศึกษา การใช้กฎเกณฑ์ทางราชการเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ อาจจะไม่เหมาะสม ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับหน่วยงานประเภทมหาวิทยาลัยมานานแล้ว เพราะมหาวิทยาลัยและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษามีการแข่งขันที่สูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้ง ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนที่ต่างประเทศได้โดยไม่ต้องบินไปเรียน หลักสูตรการเรียนที่เป็นรูปแบบออนไลน์ได้รับการยอมรับมากขึ้น เพราะฉะนั้นสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจึงเป็นตัวบังคับให้ระบบการเรียนการสอนต้องมีการปรับเปลี่ยน เมื่อมองย้อนกลับไปก็บุคลากรสายสนับสนุน ถ้าต้องการที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีการปรับตัวให้ทันต่อโลกทันยุคทันสมัย วิธีการต่าง ๆ ของระบบราชการคงไม่เหมาะสมโดยเฉพาะ

อย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในแนวความคิดเดิมจะคิดว่าระบบราชการเหมาะสมกับสถาบันทางการศึกษา เพราะบุคลากรจะต้องทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการศึกษา แต่ในมุมมองเชิงผู้บริหาร หน่วยงานไม่ได้จ้างบุคลากรสายสนับสนุนมาทำวิจัย แต่มีการจ้างอาจารย์ในการทำอยู่แล้ว ซึ่งคุณวุฒิและค่าตอบแทนค่อนข้างสูงพอสมควร โดยในภาพรวมสูงกว่าสายสนับสนุนประมาณหนึ่ง เพราะฉะนั้นนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนควรเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานให้เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ดังนั้น ตัวชี้วัดหลักควรเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม เป็นผลงานที่สร้างการพัฒนา ทำให้การดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน

5.2.3 ประเด็นการปรับตัวและจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพยุคปกติใหม่ ตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1.2.3 การจัดการชีวิตแบบใหม่ทำให้แบบแผนการดำเนินงาน การดำเนินชีวิตเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพเปลี่ยนไปอย่างไร

การปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญของการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน สำหรับเรื่องจำเป็นที่บุคลากรสายสนับสนุนยุคนี้ที่ต้องมีการปรับตัวอย่างมากในปัจจุบันสำหรับสถาบันฯ มีการปรับตัวเกิดขึ้นทั้งระบบ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้า ระดับเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการที่จะต้องมีการปฏิบัติปรับตัวในเรื่องของการทำงานให้มีความสอดคล้องกับระบบงานที่เป็นอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้มีผลงานออกมาได้ดีที่สุด เช่น รูปแบบการทำงานแบบออนไลน์ การนำระบบการประชุมแบบออนไลน์มาใช้ในการทำงาน การยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงาน การจัดสรรเวลาที่เป็นระบบ เพื่อให้ตอบสนองการทำงานที่เป็นแบบ Work From Home เพื่อให้การทำงานอย่างต่อเนื่อง การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (การบริหารคน/บริหารงาน) มุ่งเน้นผลงานและสร้างคุณค่าให้กับผลงานมากกว่าวิธีการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการทำงานในรูปแบบใหม่ก็ยังคงต้องควบคู่กับการทำงานในลักษณะเดิมเพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาผู้รับบริการอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ทำให้เห็นว่าแม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 จะยังมีอยู่ การปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ยังคงไม่สามารถกระทำได้ทั้งหมด

การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานงานปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งด้านการบริการนักศึกษา จะนำมาซึ่งการพัฒนาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษารุ่นใหม่ที่ต้องการการให้บริการตอบสนองอย่างรวดเร็ว แต่ทั้งนี้ยังมีข้อติดขัดเกี่ยวกับเรื่องระบบ ระเบียบของสถาบันฯ ที่ยังไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้พร้อมเสมอสำหรับการทำงานทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบปกติ และรูปแบบออนไลน์ โดยไม่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน

สามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสำรองการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งไม่อาจสามารถคาดการณ์ได้ นับว่าสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายสนับสนุนยุคใหม่ต้องหันมาให้ความสนใจ และปฏิบัติอย่างจริงจัง

สำหรับวิธีการจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในยุคปกติใหม่ (New Normal) บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องมีการปรับตัวผ่านการพัฒนาทักษะตนเองอยู่เสมอ มีการอบรมทั้งรูปแบบออนไลน์ผสมผสานกับการอบรมในพื้นที่จริงในทางปฏิบัติงาน จัดระบบผลงานเพื่อสืบค้นได้ง่ายเมื่อถึงเวลาประเมินผลงานตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน มุ่งเน้นไปที่ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ พัฒนาความสามารถทางด้านภาษา เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง วางแผนเกี่ยวกับการทำงาน ศึกษาแผนการก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดระยะเวลาในการทำตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ จัดตารางความก้าวหน้าของตนเองเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำผลงาน จัดเตรียมข้อมูลเพื่อทำผลงานไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนสำรองสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพที่นอกเหนือจากการเติบโตในแนวตั้ง คือ การเติบโตในแนวนราบ เพื่อท้าทายความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ ๆ อาจจะเป็นเรื่องที่ยากขึ้นในช่วงของสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะขาดความสะดวกเกิดการหยุดชะงักหรือชะลอตัวชั่วคราว หรือแม้แต่หากจะสามารถดำเนินการได้ แต่ประสิทธิภาพยังคงไม่เหมาะสมกับการทำงานทางด้านการศึกษา และยังคงมองถึงอุปสรรคบางอย่างในการเข้าร่วมฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการที่เป็นลักษณะการจัดงานในพื้นที่ ที่เป็นไปได้ยาก

การเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพในยุคโควิด การเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทำงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย การบริหารการเงิน การบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น ถือว่าเป็นเรื่อง que บุคลากรสายสนับสนุนต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เมื่อการปฏิบัติงานเกิดอุปสรรคหรือปัญหาติดขัด ต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขการปฏิบัติงานให้ผลงานออกมาตามที่ต้องการ หรือในการปฏิบัติงานบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างราบรื่น ในสถานการณ์ปกติการปฏิบัติงานในรูปแบบปกติทั่วไป บุคลากรสายสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสามารถสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน หรือผู้มีความรู้ท่านอื่น ๆ ในหน่วยงานได้ แต่ในการทำงานในรูปแบบ Work From Home เมื่อเกิดปัญหาดังกล่าวจะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพตนเองอีกทาง เวลาว่างที่มีบุคลากรสายสนับสนุนจะใช้เวลาว่างในส่วนนั้นศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในรูปแบบออนไลน์ การจัดข้อมูลกำลังจัดการยุคใหม่ ที่มีความก้าวหน้าและเป็นการพัฒนาให้ตนเอง เป็นความท้าทายว่าในสถานการณ์

ที่มีการเปลี่ยนแปลงและไม่เป็นปกติเช่นปัจจุบัน การบริหารงานในรูปแบบใหม่ในสถานการณ์ดังกล่าว จะต้องใช้รูปแบบใดเพื่อจัดการกับคน งาน ให้ได้มาซึ่งผลงานตามที่ต้องการ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ส่งผลให้มุมมองเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพเปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เป็นการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นของค่าตอบแทนต่าง ๆ มุมมองทางความคิดด้านนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นการทำงานแบบสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว การใช้ชีวิตกับครอบครัว มีความสามารถบริหารจัดการเวลา จัดการหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่กระทบหรือส่งผลด้านลบต่อชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว

ปัจจุบันสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม การวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละวันของบุคลากรสายสนับสนุนจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม เป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการนำเครื่องมืออย่างเช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น มาช่วยสนับสนุนการทำงานมากขึ้น การดำเนินกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ จะถูกกระทำผ่านรูปแบบออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีแอปพลิเคชันต่าง ๆ เช่น LINE, Microsoft, Teams เป็นต้น เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรสายสนับสนุน กฎ ระเบียบหลายอย่างถูกทำให้ง่ายขึ้น เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการ เพื่อให้ได้ผลงานมาอย่างรวดเร็ว และเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนที่อยู่ต่างพื้นที่ได้ทำงานร่วมกันได้อย่างปกติ จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ หรือสถานการณ์แบบใด ผลสำเร็จของงานจะต้องเกิดขึ้นเช่นกับการที่บุคลากรสายสนับสนุนเข้ามาปฏิบัติงานในสถาบันฯ

5.2.4 ประเด็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่ควรคำนึงถึง ตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1.2.2 อะไรคือสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของสายสนับสนุน

ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนลำดับต้น ๆ เป็นปัจจัยด้านทัศนคติในกาปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุ่มปฏิบัติงานให้กับสถาบันฯ รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผล เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนอยากปฏิบัติงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดดไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามขั้นบันได ขั้นตอนในการขอตำแหน่งที่เรียบง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่เน้นกระดาษมากกว่าผลงาน เช่น การเปลี่ยนจากการเสนอผลงานเป็นการสอบวัดระดับจากงานที่ปฏิบัติ วัดผลจากอายุการทำงานหรือลักษณะงานที่ทำเป็นตัวชี้วัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มงานที่ไม่ใช่วัฒนธรรมหลักของสถาบันฯ ในภาพรวมที่มีส่วนช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ

ความรู้ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอยู่ และที่จำเป็นจะต้องแสวงหาเพิ่มที่สถาบันฯ ค่อนข้างให้อิสระในการที่บุคลากรสายสนับสนุนจะสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองพัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานก็ได้ แต่จะเน้นเป็นเรื่องของการพัฒนาให้เป็นไปตามระดับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การเติบโตเป็นชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เป็นต้น นโยบายการบริหารงานของทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์กร คุณสมบัตินิสัยของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้น ประสบการณ์การปฏิบัติงานที่บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องสะสมให้กับตัวเอง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์กร เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า สิ่งเหล่านี้เป็นอีกจุดหนึ่งในการที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

บุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพจะมุ่งหวังในเรื่องของค่าตอบแทน รongลงมา คือ สวัสดิการต่าง ๆ ถ้าค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่สูง หรือไม่มีความแตกต่างมาก ส่วนมากบุคลากรสายสนับสนุนรุ่นใหม่จะไม่สนใจ จะมีความคิดว่าจะก้าวหน้าหรือไม่ก้าวหน้าก็ไม่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนไม่อยากมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ถ้ามีค่าตอบแทน หรือสวัสดิการที่มากขึ้น หรือเหมาะสมตัวนี้จะเป็นแรงจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องการก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนด้านปัจจัยองค์การจะมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในเรื่องของโครงสร้างอัตรากำลัง เช่น โครงสร้างอัตรากำลังมีตำแหน่งที่เพียงพอ เหมาะสมกับพื้นฐาน หรือสมรรถนะที่สอดคล้องกัน จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพเกิดความก้าวหน้าได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งจะมีส่วนเชื่อมโยงกับเรื่องงบประมาณที่ส่วนกลางได้จัดสรรรวมกับรายได้ของสถาบันฯ กล่าวคือ จะต้องมียาได้ทีมากพอต่อการสนับสนุนมากโครงสร้างอัตรากำลัง

นอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านนโยบายของสถาบันฯ วัฒนธรรมองค์กร ทักษะความรู้ ความสามารถที่บุคลากรสายสนับสนุนมีหรือที่ต้องพัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติมแล้ว บุคลากรสายสนับสนุนที่ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยังมองถึงเรื่อง ปัจจัยจากครอบครัว ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีงาน มีรายได้ที่มั่นคง ด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องหาที่ยึดเหนี่ยวในการหารายได้เพื่อการดำรงชีพ นั่นคือ การมีหน้าที่การงานที่มั่นคง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ มีตำแหน่งหน้าที่ที่สร้างรายได้ในสังคม อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ จะต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือผลงานต้องเห็นเป็นที่ประจักษ์ ผลงานต้องมีคุณภาพด้วย

5.2.5 ประเด็นผลดีของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อบุคลากรสายสนับสนุนและสถาบันฯ ตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1.2.5 ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนมีประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและสถาบันอย่างไร

บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดในหน่วยงาน ถ้าบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ เขาจะสามารถสร้างนวัตกรรมให้กับสถาบันฯ เป็นที่ทราบกันดีว่าในปัจจุบันสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จะมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เพราะฉะนั้น บุคลากรสายสนับสนุนจะเป็นปัจจัยอันดับแรกที่สถาบันฯ จะคำนึงถึง ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสามารถที่มากขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนเหล่านั้นจะเป็นตัวสำคัญที่ขับเคลื่อนสถาบันฯ ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนดี เก่ง สามารถขับเคลื่อนสถาบันฯ การสร้างสรรค์ผลงาน การเพิ่มรายได้ การฝ่าฟันวิกฤติ และแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะเป็นไปได้ในแนวทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้ทางสถาบันฯ

นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพผ่านแผนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่สถาบันฯ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในชีวิต อาชีพการทำงาน ปลอดภัยในอาชีพ ทำงานด้วยความตั้งใจ ให้ความรักดีต่อสถาบันฯ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างผลงาน พัฒนางาน พัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น หรือสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น นับว่าเป็นการยกระดับงานที่จะมาพร้อมกับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ความมั่นคงในชีวิตและการทำงาน ช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโตทั้งชีวิตและการปฏิบัติงานให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ ความคิด ความสามารถ สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ มาใช้พัฒนาหน่วยงานให้เติบโต บุคลากรสายสนับสนุนมองเห็นความก้าวหน้าในอนาคต เห็นแนวทางที่ตนจะต้องพัฒนาอะไรบ้าง มีขั้นตอนเป็นอย่างไร สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมตามเวลา ซึ่งไม่เพียงแต่การก้าวหน้าในทางเดียว แต่ยังทำให้เห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้าไปในสายต่าง ๆ ตามความต้องการ หรือความถนัดของบุคลากรสายสนับสนุนแต่ละบุคคล นับว่าเป็นการสร้างทางเลือกในการก้าวหน้าในอาชีพแบบใหม่ ๆ ให้ตรงและครอบคลุมความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน สร้างความผูกพันที่ดีระหว่างสถาบันฯ กับบุคลากรสายสนับสนุน เพราะการพัฒนาคนจะช่วยพัฒนางาน ได้ผลดีต่อทั้งสถาบันฯ และบุคลากร

เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนได้ทราบแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง บุคลากรสายสนับสนุนแต่ละคนจะได้มีการวางแผน มีการสร้างขั้นตอนให้กับตนเอง เริ่มกำหนดขอบเขตต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการก้าวหน้าในอาชีพที่ทางสถาบันฯ ได้กำหนดไว้ ซึ่งบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนจะทราบเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งตนอย่างละเอียดเมื่อผ่านการปฐมนิเทศเข้ามาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรสายสนับสนุน

แต่ละบุคคลว่าจะดำเนินการตามแผนที่ทางสถาบันฯ ชี้แนะเป็นแนวทางหรือไม่ นอกจากนี้เมื่อบุคคลเข้ามาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ ครบกำหนดตามกรอบระยะเวลา ทางสถาบันฯ จะมีการแจ้งให้บุคลากรสายสนับสนุนทราบถึงโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ พร้อมทั้งแนะนำแนวทางเพิ่มเติม รวมถึงการจัดให้มีโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ยุค ประเด็น	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
นโยบาย/ แผนพัฒนา	- สนับสนุนการพัฒนาที่เกี่ยวกับงาน - ค่าตอบแทนตามขั้นตำแหน่ง - ตัวชี้วัดจากการทำผลงาน - บังคับให้บุคลากรขอตำแหน่งที่สูง	- สนับสนุนการพัฒนาตามความสนใจของบุคลากร - ค่าตอบแทนตามขั้นตำแหน่ง - มีทางเลือกให้บุคลากรเลือกขอตำแหน่ง	- สนับสนุนการพัฒนาตามความสนใจและเป็นประโยชน์กับบุคลากร ใน/นอก สถาบันฯ - ค่าตอบแทนตามขั้นผลงาน - ตัวชี้วัดจากคุณภาพของผลงานประจำ
รูปแบบ การทำงาน	- ปฏิบัติงานในสำนักงาน - ปฏิบัติงานตามเวลาราชการ - เน้นการใช้อุปกรณ์ที่มีในสำนักงาน	- ปฏิบัติงานแบบ WFH - ทำงานผ่านระบบออนไลน์ - ทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา - ใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ช่วยทำงาน	- ปฏิบัติงานแบบ 2 ทาง หรือ Hy Brid - สามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา - ยืดหยุ่นในด้านเวลา วิธีการ แต่เน้นผล
ทักษะ จำเป็นที่ ต้องพัฒนา	- เทคโนโลยีเบื้องต้นทั่วไป - ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน - คุณธรรม จริยธรรม	- เทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน - การทำงานเป็นทีม การบริหารคน/งาน - คุณธรรม จริยธรรม	- เทคโนโลยีที่ครอบคลุมทุกด้าน - การบูรณาการการทำงาน ความรู้ ความคิด - คุณธรรม จริยธรรม
รูปแบบ ความ ก้าวหน้า	- จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ - โครงการพัฒนากทักษะ ความรู้ต่าง ๆ - ให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ - กำหนดเกณฑ์อายุงานที่ต้องทำผลงาน - เน้นการทำคู่มือ งานวิจัย	- จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ - โครงการพัฒนากทักษะ ความรู้ต่าง ๆ - ให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ - กำหนดเกณฑ์อายุงานที่ต้องทำผลงาน - เน้นการทำคู่มือ งานวิจัย	- วัดจากคุณภาพ ประสิทธิภาพของผลงานประจำ ไม่เน้นการทำวิจัย และคู่มือ - เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติถึงสามารถดำรงตำแหน่งทางบริหารได้ - ให้โอกาส/ยืดหยุ่นตามความพร้อมของบุคลากรในการขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

ภาพที่ 5.2 การเปรียบเทียบประเด็นความก้าวหน้าในแต่ละช่วง

แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

ภาพที่ 5.2 เป็นภาพที่ได้จากการศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากอดีต ปัจจุบันสู่อนาคต เกี่ยวกับประเด็นสำคัญของการศึกษาคั้งนี้ทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ นโยบาย/แผนการพัฒนามูลฐาน รูปแบบการทำงาน ทักษะจำเป็นที่ต้องพัฒนา และรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ในส่วนของประเด็นแรก นโยบาย/แผนพัฒนามูลฐาน ที่ผ่านมาจะเป็นในลักษณะของการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงและเกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน มีการให้ค่าตอบแทนตาม

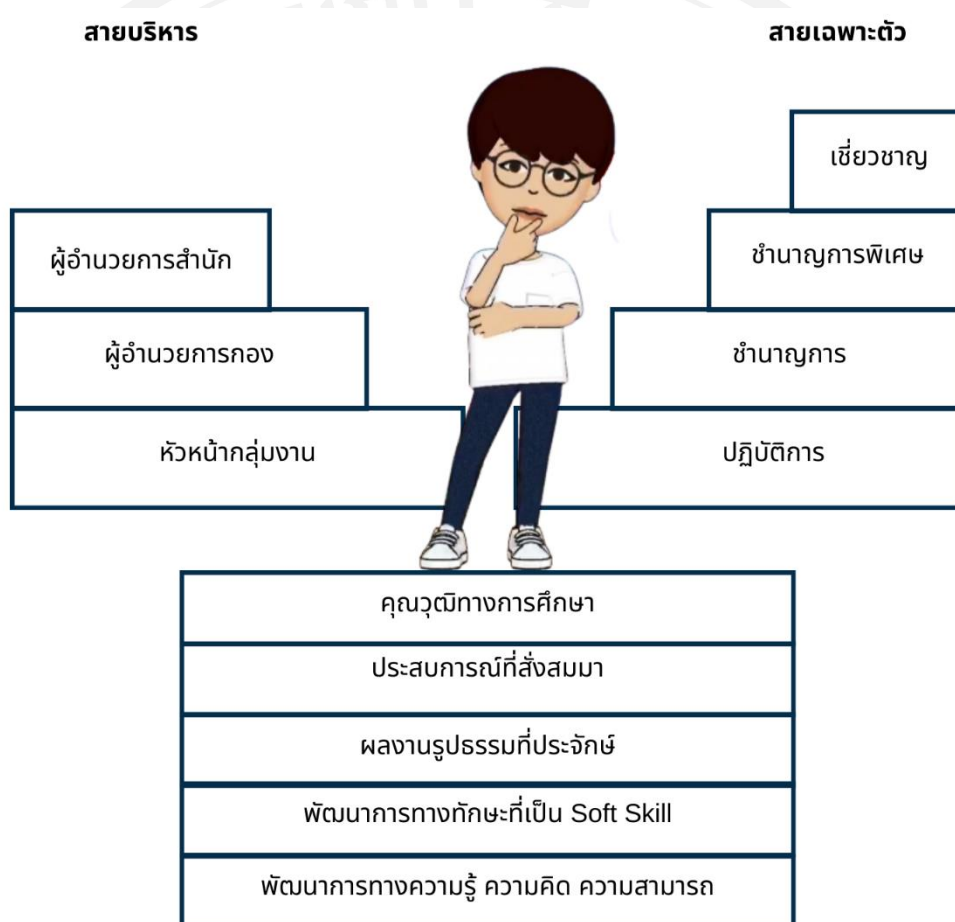
ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น ผ่านตัวชี้วัดที่เป็นผลงานวิจัยหรือคู่มือ และจะเป็นเชิงบังคับให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องทำผลงานขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อครบอายุงาน ในปัจจุบันสถาบันฯ หันมาให้การสนับสนุนการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนมากขึ้น มีทางเลือกให้บุคลากรสายสนับสนุนได้เลือกเส้นทางความก้าวหน้าที่กว้างและหลากหลาย ส่วนอนาคตสถาบันฯ มีนโยบายมุ่งเน้นในการสนับสนุนการพัฒนาที่เปิดกว้าง และคาดหวังว่าการพัฒนานั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันฯ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามประสิทธิภาพของผลงานที่เป็นงานประจำของบุคลากรสายสนับสนุน โดยยึดจากคุณภาพของผลงานนั้น

ประเด็นที่สอง รูปแบบการทำงาน ที่ผ่านมาการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนจะเป็นการทำงานในสำนักงานโดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในสำนักงานที่ทางสถาบันฯ จัดเตรียมให้ ซึ่งจะเริ่มปฏิบัติงานตามเวลาราชการ และหยุดปฏิบัติงานในวันเสาร์อาทิตย์ วันหยุดนักขัตฤกษ์ เมื่อมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เข้ามา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์ บุคลากรสายสนับสนุนต้องปฏิบัติงานอยู่ที่พักของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอะไรก็ได้ ส่วนความคาดหวังของรูปแบบการทำงานในอนาคตการทำงานจะเป็นรูปแบบการทำงานสองทาง เป็นการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานออนไลน์ และการทำงานในสำนักงาน บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอะไรก็ได้ มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน วิธีการแต่เน้นในเรื่องของผลลัพธ์ ผลงานที่มีคุณภาพ

ประเด็นที่สาม ทักษะจำเป็นที่ต้องพัฒนา ที่ผ่านมาสถาบันฯ จะให้การพัฒนาและสนับสนุนการพัฒนากับบุคลากรสายสนับสนุนในเรื่องของเทคโนโลยีเบื้องต้นทั่วไป ทักษะความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันสถาบันฯ จึงมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยีให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ สำหรับในอนาคตระยะยาวจะมุ่งพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถบูรณาการการทำงานได้ และสิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องมีการพัฒนาทุกสมัย คือ เรื่องคุณธรรมจริยธรรม

ประเด็นสุดท้าย รูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ผ่านมา สถาบันฯ จัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้รับทราบตั้งแต่บุคลากรสายสนับสนุนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานมีโครงการและการสนับสนุนการพัฒนาทักษะความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรสายสนับสนุน มีหน่วยงานที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ กำหนดเกณฑ์อายุที่ต้องทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้น เน้นการทำผลงานในเรื่องของคู่มือหรืองานวิจัยมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน ในอนาคต

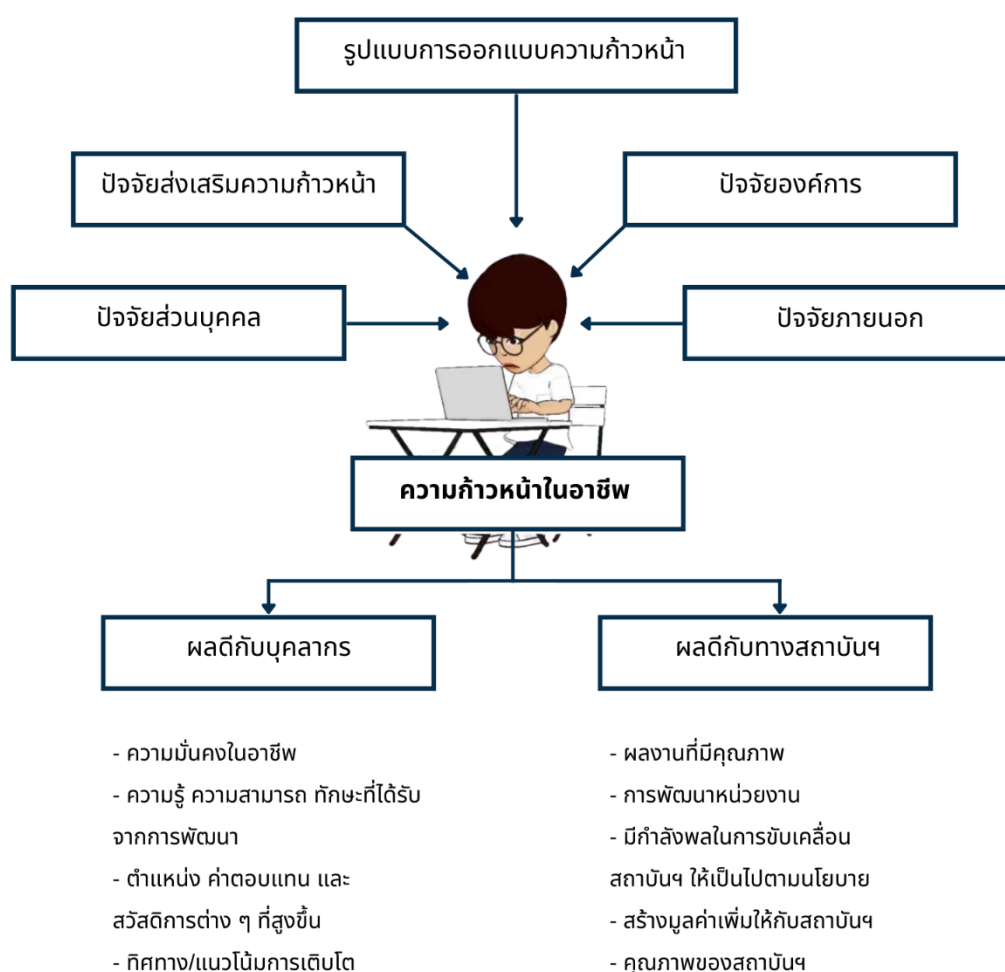
สถาบันฯ มีแนวคิดเกี่ยวกับการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนที่ว่า ไม่จำเป็นต้องเป็นการทำคู่มือหรืองานวิจัย แต่จะมีการพิจารณาจากผลงานที่มีประสิทธิภาพที่ได้มาจากการทำงานประจำ อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นให้กับบุคลากรสายสนับสนุนได้ขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาสและความพร้อม รวมถึงให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการสามารถดำรงตำแหน่งทางบริหารได้



ภาพที่ 5.3 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน
แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

ภาพที่ 5.3 บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 2 สาย คือ สายบริหาร จะเริ่มจากตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก ส่วนสายเฉพาะตัวจะเริ่มจากตำแหน่งปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพตามทั้ง 2 สายนี้ได้จะต้องมีคุณสมบัติทางศึกษาดังแต่ปริญญาดักรั้งไป มีการสั่งสมประสบการณ์การทำงานจนมีความเชี่ยวชาญ มีผลการทำงานที่เป็น

รูปธรรมแสดงให้เห็นชัดอย่างประจักษ์ว่าเป็นผลงานที่ดีมีคุณภาพ มีการพัฒนาทักษะที่เป็น (Soft Skill) เช่น กระบวนการคิด ทักษะคิด จิตใจ เป็นต้น และมีการพัฒนาทางความรู้ ความคิด ความสามารถที่สูงขึ้นตามตำแหน่งที่ต้องการจะก้าวหน้าในอาชีพ

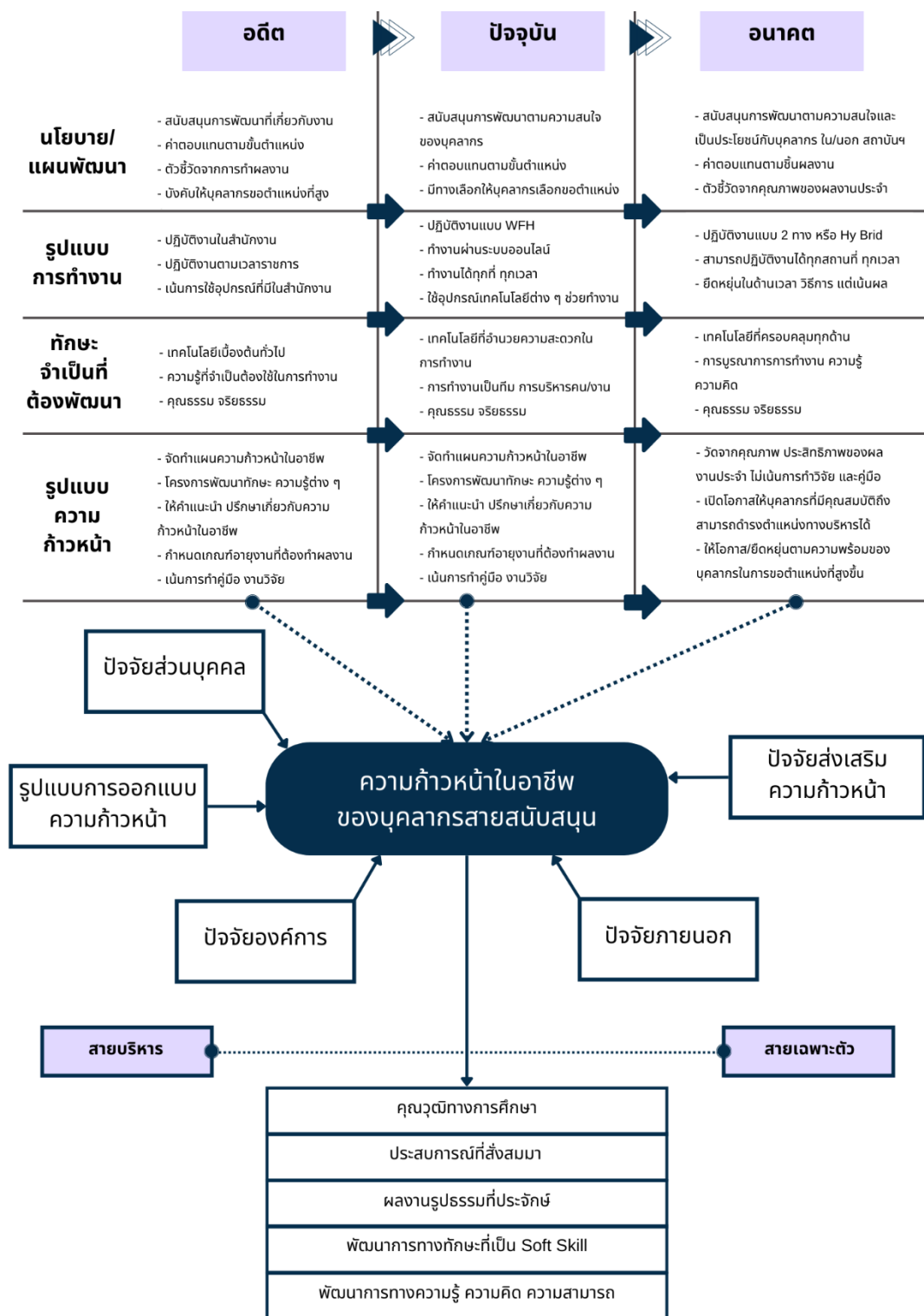


ภาพที่ 5.4 ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรต้องการก้าวหน้าในอาชีพและผลที่จะเกิดขึ้น
แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

ภาพที่ 5.4 ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า รูปแบบการออกแบบความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยทั้งหมดที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันฯ มีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อตนเองเข้ามาเป็นบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ซึ่งถ้าบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาจนเป็นบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะต่าง ๆ ในการทำงานจนมีความก้าวหน้าในอาชีพ

มีตำแหน่ง ค่าตอบแทน สวัสดิการที่สูงขึ้น มีความมั่นคงในอาชีพ ทราบถึงโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพเมื่อทำงานกับสถาบันฯ ต่อไป จะทำให้สถาบันฯ มีผลงานคุณภาพที่สร้างสรรค์โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่เก่ง บุคลากรสายสนับสนุนที่เก่งจะช่วยพัฒนาหน่วยงาน สร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้สถาบันฯ นำพาสถาบันฯ ไปสู่เป้าหมาย

ภาพที่ 5.5 เป็นการนำเสนอผลที่ได้จากการศึกษาโดยสรุปภาพรวมผ่านทางแผนภาพ เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงของประเด็นด้านนโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน แผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ด้านรูปแบบการทำงาน ด้านทักษะจำเป็นที่ต้องพัฒนา และด้านรูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ อันประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบการออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก ที่จะช่วยดึงดูด ผลักดันให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ก้าวหน้าในอาชีพตามที่สถาบันฯ ได้มีการกำหนดเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพไว้ไว้สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนทั้ง 2 สาย คือ สายบริหาร กับสายเฉพาะตัว โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคมประสบการณ์ ความรู้ พัฒนาทักษะ ศักยภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้กับตนเอง ศึกษาแนวทาง ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการทำผลงาน และปฏิบัติงาน พัฒนาให้มีผลงานเป็นรูปธรรม เพื่อก้าวไปสู่ความมั่นคงในงาน มีตำแหน่ง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เหมาะสม และปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 5.5 ผลการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

ความก้าวหน้าในอาชีพ คือ สิ่งที่มนุษย์ทุกคนมุ่งหวัง เพราะเป็นการนำมาซึ่งความมั่นคงทางการเงิน ความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการยอมรับให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติในแต่ละองค์กรทุกคนทุ่มเทพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาผลลัพธ์ของงาน อย่างมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ อีกทั้งยังนำมาซึ่งผลประโยชน์อันจะเกิดขึ้นกับองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพตามที่คาดหวัง เพราะความทุ่มเทเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมด้วยศักยภาพในการปฏิบัติงาน ถือเป็นทรัพยากรด้านกำลังพลที่สำคัญในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด

การศึกษาครั้งนี้ เกิดจากความสนใจที่ต้องการจะให้ความสำคัญกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่เป็นแรงขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันฯ ได้ก้าวสู่การดำเนินงานในยุคดิจิทัล ที่รูปแบบการดำเนินงานได้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงการเผชิญกับความท้าทายในการทำงานในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ที่ควรได้รับการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า เป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ คุณภาพ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาขับเคลื่อนสถาบันฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Wiggs (1989) ที่กล่าวว่า การพัฒนาจะมีความสำคัญในการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และดึงดูดให้บุคลากรอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับหน่วยงาน รวมถึงการการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรได้เห็นจะช่วยดึงดูด และรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับหน่วยงาน แนวคิดของ Noe (2005) ที่กล่าวว่า การได้รับการช่วยเหลือด้านการพัฒนาตนเองจากหน่วยงาน เพื่อให้เจริญเติบโตทั้งทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและค่าตอบแทนไปพร้อมกับการที่หน่วยงานมีการเจริญเติบโต บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน คือการไม่เปลี่ยนงาน หรือการลาออกจากหน่วยงาน

ด้านการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป้าหมายอาชีพ 2) การวางแผนอาชีพ และ 3) การกำหนดเส้นทางอาชีพ ซึ่ง Gutteridge and & Hutcheson (1990) กล่าวว่า วางแผนอาชีพ บุคคล (Career Planning) และกระบวนการจัดการอาชีพของหน่วยงาน (Career Management) จะส่งผลให้พนักงานเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นรวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในหน่วยงาน และ Wayne and Noe (1993) การกำหนดเส้นทางอาชีพให้เหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพและทำให้เกิดความก้าวหน้าอาชีพ สำหรับผลการศึกษารูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในครั้งนี้ พบว่า เป้าหมายอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

สายสนับสนุน สอดคล้องกับ ประสิทธิ์ชัย เดชขำ (2557) ที่พบว่า การกำหนดเป้าหมายในอาชีพของอาจารย์เป็นหลัก มีระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก

ความสำคัญของความก้าวหน้าในสายอาชีพสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพโดยการกำหนดหรือตั้งเป้าหมายในอาชีพของอาจารย์ สอดคล้องกับ Schwarzwald, Koslowsky and Shalit (1992) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพและจัดทำสายอาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรไว้เพราะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งและผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า การจัดทำเส้นทางสายอาชีพจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ ในด้านการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านเป้าหมายอาชีพเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ด้านการศึกษาของ Shrestha (2016) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การวางแผนอาชีพโดยละเอียดเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันในด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน Mihail and Kloutsiniotis (2014) ระบุว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีทักษะในการจัดการ การวางแผนด้านอาชีพ ช่วยให้สามารถเติบโตในงานได้ดี มีค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

ทางด้านการศึกษาของ ดาเรศ ชูยก (2557) พบว่า ความมุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพโดยมีการวางแผนอาชีพและการบริหารอาชีพ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพความรู้ ความสามารถ และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมีค่าตอบแทน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Arokiasamy (2014) โดยการศึกษาสรุปว่า การวางแผนอาชีพ เป็นการกำหนดรูปแบบและขั้นตอนในการดำเนินงานของบุคลากรว่าจะไปในทิศทางใด ควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างไร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้นจะส่งผลกับตัวบุคลากรอย่างไร จึงส่งผลให้การวางแผนอาชีพเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในความก้าวหน้าทางอาชีพในหมู่นักวิชาการ

สำหรับการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าประกอบด้วย 1) สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาในการทำงาน 2) ศักยภาพในการปฏิบัติงาน 3) พฤติกรรมและบุคลิกภาพ 4) ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และ 5) ความรักหรือชื่นชอบในงาน จากปัจจัยที่มีส่วนในการพัฒนางานอาชีพของ Tada Ratchagit (2564) ที่ระบุว่า การพัฒนาอาชีพจะประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ในด้านของปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย การศึกษา สิ่งที่เรียนรู้ฝึกฝนมา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง และความชื่นชอบในการทำงานและรักในงานที่ทำ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ แรงผลักดันให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า

จากผลการศึกษาปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในครั้งนี้ พบว่า ทุกองค์ประกอบของปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ Kahkha (2015) ที่สามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะ จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน นอกจากนั้นยังสามารถทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความสามารถและความเฉลียวฉลาดของทรัพยากรบุคคล Kamau (2012) โดยผลการศึกษาพบว่า การฝึกฝน การพัฒนา ทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล และส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง Laud (2012) โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาเป็นการการสร้างคุณค่าให้กับบุคคลได้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เหมาะสมกับการทำงานในขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่จะพาพวกเขาเข้าไปสู่ความสำเร็จในอาชีพของตนเอง

ธวัชชัย กลิ่นดี (2562) พบว่า เส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันมีตำแหน่งความก้าวหน้าสูงสุดในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบริหารสั่งการ ความสามารถในการจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Pinnington (2017) ได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยว่า ขั้นตอนในการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพจะเริ่มจากการพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้เทคนิคในการทำงาน พัฒนาทักษะ พัฒนาประสบการณ์ เน้นการพัฒนาความสามารถและเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน จากนั้นจึงจะเกิดก้าวหน้าในด้านอาชีพของตนได้ เช่นเดียวกับ Lawrence (2017) ที่ระบุว่า การพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยมีผลอย่างมากต่อความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย

Azeez (2018) ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์การ และปัจจัยทางสังคม โดยผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พรทิพย์ อินทร์แจ่ง (2561) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เพราะพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง ด้านการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ของปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความรักหรือชื่นชอบในงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ ชุณหพงศ์ พุทธโกษา (2563) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในเรื่องความก้าวหน้าของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย พฤติกรรมส่วนตัว ความต้องการพัฒนาตนเอง

โสธยา สุภาพผล และวรรณภา ลือกิตินันท์ (2560) ได้ข้อสรุปว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นพฤติกรรมบุคคลที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสายวิชาการ สังเวียน นิมนวล (2561) ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีผลต่อการพัฒนา ความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง และความก้าวหน้าด้านตนเองของบุคลากรการท่องเที่ยว ทางด้าน การศึกษาของ โชคชัย ชาญเจริญ (2554) พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้า ในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขาย สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยฉัตร รัตนะรุจ (2562) ที่ผลการศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความ ช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Napasri (2015) โดยผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญใน เชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยใช้พฤติกรรมเชิงรุก เช่นเดียวกับ Lawrence (2014) ที่ผลการศึกษาพบว่า นอกจากการพัฒนา ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงานที่นับว่าเป็นปัจจัยมีผลอย่างมากต่อ ความก้าวหน้าทางอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผล ต่อความก้าวหน้าในอาชีพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเอกชนของมาเลเซีย คือ ปัจจัยด้านบุคลิก และพฤติกรรมส่วนบุคคลในที่ทำงาน Munjuri (2011) บุคคลเมื่อเข้าสู่วงจรอาชีพ สำหรับผู้ที่ใหม่กับ อาชีพที่กำลังดำเนินอยู่นั้นอาจกำลังมองหาความคล่องตัวที่สูงขึ้น โอกาสในความก้าวหน้า จะต้อง แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเติบโตในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยหนึ่งที่จะ นำพาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จในอาชีพตามที่คาดหวัง คือ ความรัก และความศรัทธาในอาชีพของตน ที่จะเป็แรงจูงใจและผลักดันให้เกิดการกระตุ้นพัฒนาตนเองให้สามารถก้าวหน้าไปต่อในอาชีพของ ตนเองได้อย่างเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ทำให้ หลายฝ่ายต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ส่งผลให้ต้องมีการปรับตัวครั้งใหม่กันยกใหญ่ เพื่อความอยู่ รอดทางการศึกษาให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างไม่หยุดชะงัก เมื่อมีรูปแบบการทำงานใหม่เกิดขึ้น แน่แน่นอนว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่นับว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ สถาบันฯ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เรียนรู้ พัฒนา เพิ่มทักษะให้กับตนเอง เพื่อรองรับต่อการ ทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มากขึ้น ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องการ ทำงานในรูปแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพโดยการพัฒนาต่าง ๆ ให้กับตนเอง จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

การพัฒนาที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ที่จะทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถปฏิบัติตามรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่ทางสถาบันฯ กำหนดจะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาภายในของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ความคิด ทักษะ การเปิดใจยอมรับ ทักษะที่เป็น (Soft Skills) ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนในการทำงานยุคใหม่ ที่จะช่วยให้บุคลากรสายสนับสนุนสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จในงานตามท้องที่การมุ่งหวัง การให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Transformation) การพยายามนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เข้ามาช่วย บุคลากรสายสนับสนุนที่จะปฏิบัติงานได้จะต้องมีการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือหรือโปรแกรมใหม่ ๆ การนำเสนองานที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิม การจัดการกับข้อมูลจำนวนมากหรือการทำเหมืองข้อมูล การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาทำการนำเสนอให้ผู้รับสารเข้าใจง่ายนำไปต่อยอดได้

จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านปัจจัยองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าประกอบด้วย 1) นโยบาย 2) โครงสร้างตำแหน่ง 3) แผนพัฒนาบุคลากร 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ 5) ค่านิยมร่วม พบว่า ทุกด้านในปัจจัยล้วนมีอิทธิพลต่อสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ ธาณิ ทองลิ้ม (2558) ที่สรุปผลการศึกษาไว้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย นโยบาย ภาวะเปี่ยม แผนการพัฒนาบุคลากร ค่านิยมของหน่วยงาน การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก Zhao (2008) ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความก้าวหน้าในอาชีพถูกกำหนดโดยโครงสร้างของเส้นทางอาชีพ Francis (2017) โดยผลการวิจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของงานวิจัยนี้คือ โครงสร้างทรัพยากรภายในองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพ สุกัญญา แก้วประเสริฐ (2561) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหัวหน้าในที่ทำงาน ของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงานอยู่ในระดับมาก

นโยบายขององค์การ รวมถึงแผนพัฒนาบุคลากรยังเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยสอดคล้องกับ Sheikhi (2016) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรให้เข้าถึงการศึกษาค้นคว้าของพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าผลการศึกษา การพัฒนา ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในอาชีพ Azeez (2018) โดยผลการศึกษาพบว่า นโยบายที่องค์การได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในอุตสาหกรรมสายไอที ลัดดาวัลย์ สำราญ (2560)

ระบุว่า ปัจจัยองค์การ ที่ประกอบด้วย นโยบาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ ดวงกมล วิเชียรสาร และธนิษฐ์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยา และสำคัญอีกประการคือ นโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนควรเน้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานให้เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ดังนั้น ตัวชี้วัดหลักควรเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมเป็นผลงานที่สร้างการพัฒนาทำให้การดำเนินงานหรือกิจการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตสร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน

นภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์ (2559) ระบุว่า ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา รวมถึงบริบทด้านสังคมและการเมืองในหน่วยงาน มีผลต่อการวางแผนอาชีพรวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับการศึกษาของ กุสุมา ภาควงศ์ (2559) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เช่น นโยบายการสนับสนุนจากหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนคณะเภสัชศาสตร์ การศึกษาเรื่องของ Rath (2015) โดยผลจากการศึกษาได้ข้อสรุปว่า นโยบายด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นหนึ่งในปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์จนสร้างผลงานออกมาให้ดียิ่งขึ้นได้ ปัจจัยดังกล่าวจะสามารถช่วยรักษาและดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานได้ (วรรณธร ทรงแยติศักดิ์, 2559) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในการทำงานส่งผลต่อแรงกระตุ้นให้บุคลากรอยากมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

Datta (2017) ระบุว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ รับรู้ถึงโครงสร้างของตำแหน่งงานที่ไม่เอื้อหรืออำนวยการให้กับบุคคลบางกลุ่ม ดังนั้นการเปิดให้ทุกคนมีอิสระได้เติบโตในโครงสร้างตำแหน่งงานจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้ให้สัมภาษณ์ รัฐสุภาพร ไพรสิน (2562) ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานที่มีการสื่อสารกับบุคลากรในเรื่องโครงสร้างตำแหน่งงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย สายการบังคับบัญชาภายใน การปรับเงินเดือน โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งงานอย่างชัดเจน รวมทั้งการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมพัฒนาสายอาชีพ (Career development) ทำให้บุคลากรมองเห็นถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเองภายในหน่วยงาน และทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน รับรู้ถึงว่าตนเองนั้นจะเกิดความสำเร็จในอาชีพของตนเองได้ในอนาคตก็ต่อเมื่อทำงานในหน่วยงานต่อไป

จากการศึกษาความสัมพันธ์ด้านปัจจัยภายนอก เช่น PESTEL (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย) (Pair, 2561) รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย (มาลี บุญศิริพันธ์, 2563) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวก และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสาย สอดคล้องกับ ศิริกัลยา พิงบุญ ณ อยุธยา (2556) พบว่า ปัจจัยทางการเมือง ซึ่งประกอบด้วย ระบบเส้นสาย นักการเมือง และการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 หน่วยงานเห็นว่า มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก ธารินี ทองลิ่ม (2558) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านนโยบาย และการเมือง ตามลำดับ จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนลำดับต้น ๆ เป็นปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุ่มปฏิบัติงานให้กับสถาบันฯ รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ และที่จำเป็นจะต้องแสวงหาเพิ่มเติม นโยบายการบริหารงานของทีมผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์กร คุณสมบัติความพร้อมของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้น ประสบการณ์การปฏิบัติงานที่บุคลากรสายสนับสนุนจะต้องสะสมให้กับตัวเอง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์กร นอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านนโยบายของสถาบันฯ วัฒนธรรมองค์กรทักษะความรู้ ความสามารถที่บุคลากรสายสนับสนุนมีหรือที่ต้องพัฒนาเรียนรู้เพิ่มเติมแล้ว บุคลากรสายสนับสนุนที่ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ยังมองถึงเรื่อง ปัจจัยจากครอบครัว ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีงาน มีรายได้ที่มั่นคง ด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องหาที่ยึดเหนี่ยวในการหารายได้เพื่อการดำรงชีพ และจากการศึกษาความสัมพันธ์โดยภาพรวมของตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์กร และปัจจัยภายนอก โดยพบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และมีเพียงปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า กับปัจจัยด้านองค์กรมีความสำคัญเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันฯ

5.4 ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีข้อเสนอแนะที่สำคัญเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการเป็นแนวทางเสนอแนะการพัฒนาแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาศาสนาบุคลากรทุกช่วงวัยมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันฯ มาเกินกว่า 5 ปี เพราะบุคลากรเหล่านี้ต้องการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับตนเอง พัฒนางานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันฯ เพื่อความมั่นคงในตำแหน่งที่คาดว่าจะสูงขึ้น เพื่อความมั่นคงทางรายได้ ดังนั้นสถาบันฯ ควรให้ความสำคัญ พร้อมสนับสนุนบุคลากรเหล่านี้ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามที่บุคลากรต้องการ ถือเป็นการรักษาศาสนาบุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดความผูกพัน เห็นคุณค่าของสถาบันฯ ทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในด้านกำลังพลของสถาบันฯ ให้มีบุคลากรที่พร้อมสู่การปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น มีบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างไป ลดการไหลออกของบุคลากรที่มีคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ยังเป็นประเด็นที่มีข้อเรียกร้องมากมาย ทั้งในเรื่องของอัตราค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพที่เพิ่มขึ้นน้อย ไม่เหมาะสมกับภาระความรับผิดชอบที่สูงขึ้น รูปแบบการทำผลงาน รูปแบบการวัดผลที่เป็นการสร้างควมหนักใจทำให้บุคลากรไม่ต้องการที่จะทำผลงานเพื่อความก้าวหน้า การจัดการพัฒนาตามสถานการณ์หรือยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้บุคลากรต้องปรับตัว ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทางสถาบันฯ ต้องหาทางออกร่วมกับบุคลากรภายใต้ข้อจำกัดเรื่องของกฎระเบียบจากส่วนกลางงบประมาณที่มีผลต่อการจัดการวางแผนอัตราค่าจ้างพล เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกันอย่าง ที่ทุกคนรับได้ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ การปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความน่าสนใจ ทันสมัยเป็นไปตามสภาพทางสังคมต่าง ๆ ตามสถานการณ์ปัจจุบัน จะเป็นการดึงดูดบุคลากรใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ และพร้อมเข้ามาร่วมงานกับสถาบันฯ ขับเคลื่อนสถาบันฯ ไปสู่เป้าหมายได้

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

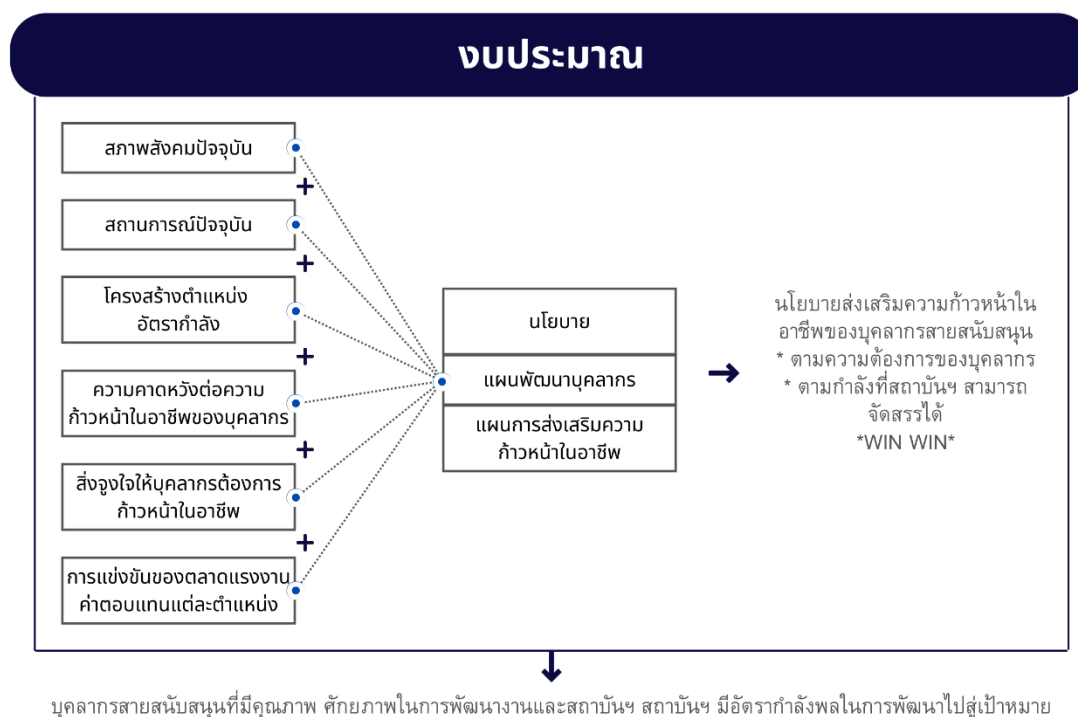
1) สถาบันฯ ควรจัดให้มีนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนให้เปิดกว้างมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนมากยิ่งขึ้น เช่น ส่งบุคลากรไปอบรมตามโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมที่เป็นไปตามระดับการทำงาน มีการอบรมเฉพาะด้านวิชาชีพ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น การทำงานข้ามสายงาน การหมุนเวียนการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่น ๆ ให้มีความรอบรู้ในงานใหม่ เป็นต้น ที่สำคัญการกำหนดนโยบายต้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้นำมาปรับใช้ในกระบวนการได้อย่างเหมาะสม

2) ด้านการกำหนดเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรในตำแหน่งที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะที่ค่อนข้างสูง ความชำนาญและประสบการณ์ทำงานที่ค่อนข้างมากแต่มีเงินเดือนตามตำแหน่งงานน้อยกว่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถดึงดูดคนเก่ง ๆ เข้ามาร่วมงานได้ เช่นเดียวกับค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลที่มาจากใจบุคลากร ยังไม่สามารถดึงดูดบุคลากรให้ทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ เนื่องจากบุคลากรมองว่าสิ่งดึงดูดหรือจูงใจที่สถาบันฯ มียังไม่คุ้มค่ากับการทุ่มเททำผลงานที่มีคุณภาพให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ ประกอบกับภาระความรับผิดชอบที่ต้องมากขึ้นที่มาพร้อมกับตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามบุคลากรล้วนแล้วแต่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา เพราะการสนับสนุนที่ดีจากส่วนต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ควรมี ควรทำ เพื่อเป็นการพัฒนากำลังคนของสถาบันฯ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากรที่จะเป็นประโยชน์ต่องาน หน่วยงาน สถาบันฯ ต่อไป

3) ในยุคที่ทุกคนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ สถาบันฯ ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ โดยประกอบด้วย การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้หรือพัฒนาระบบการทำงาน การแสวงหาข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการวิเคราะห์กระบวนการคิด การพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีม การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำ การพัฒนาด้านภาษาที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ

4) การกำหนดให้บุคลากรเมื่อครบอายุการทำงานตามที่กำหนดสามารถขอตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือความก้าวหน้าในอาชีพได้ เช่น ตำแหน่งปฏิบัติการเมื่ออายุงานครบ 6 ปี สามารถขอตำแหน่งชำนาญการได้ เป็นต้น นับว่าเป็นการสนับสนุนจากสถาบันฯ ให้บุคลากรขอตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่มี ทำให้ไม่มีเวลามากพอที่จะทำผลงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งใจไว้ อีกทั้งยังทำให้ไม่สามารถเข้ารับการอบรมหรือรับการพัฒนาดตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันฯ กำหนดให้บุคลากรจำเป็นต้องทำผลงาน ซึ่งเป็นความยากของบุคลากรสายสนับสนุนในการ

ทำผลงาน ทั้งเรื่องภาระงานที่มาก และความรู้ความสามารถ สถาบันฯ ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน



ภาพที่ 5.6 กระบวนการดำเนินการร่างนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ
แหล่งที่มา: ผู้ศึกษา

ภาพที่ 5.6 ในการกำหนดนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางให้กับสถาบันฯ สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยให้ทางสถาบันฯ นำข้อมูลสภาพสังคมปัจจุบัน สถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน สืบหาข้อมูลโครงสร้างตำแหน่งงาน อัตรากำลัง ศึกษาข้อมูลสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ ข้อมูลการแข่งขันของตลาดแรงงาน การแข่งขันของค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่ง มาประกอบการพิจารณาเพื่อร่างหรือกำหนดออกมาเป็นนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ แผนพัฒนาบุคลากร แผนความก้าวหน้าในอาชีพ ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องของงบประมาณที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งบุคลากรสายสนับสนุน และสถาบันฯ บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในอาชีพ สถาบันฯ มีการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่คาดหวัง

5.4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1) การขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างขึ้น ซึ่งควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการโดยภาพรวม คือ การศึกษาจากแนวทาง ข้อกำหนด กฎระเบียบ แผน นโยบายหลักด้านความก้าวหน้าในอาชีพจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังควรเป็นการศึกษาจากหลายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในภาพที่กว้างขึ้น

2) การเพิ่มเติมตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ที่มีความแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบของบุคลากร กล่าวคือ ในองค์การอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถาบันทางการศึกษาจะมีตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่าง นอกเหนือ หรือเพิ่มเติมจากตัวแปรต้นที่ปรากฏในการศึกษานี้ อีกทั้งจะมีตัวแปรต้นที่เกิดขึ้นใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย นอกจากนี้อาจมีตัวแปรคั่นกลาง หรือตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรต้นไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

3) จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน อีกทั้งยังทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นในการศึกษารั้งถัดไปควรเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ หรือศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ จะนำมาซึ่งประโยชน์กับตัวบุคลากรและองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *มาตรการและการเฝ้าระวังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/i73uE>.
- กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร. (2560). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ระยะ 5 ปี ปีงบประมาณ 2560-2565*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ. (2560). *การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ*. สืบค้นจาก <http://personnel.nida.ac.th/main/index.php/2017-10-19-06-48-17/2017-10-19-06-57-43>.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2563). *จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนแยกตามหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย*. สืบค้นจาก <http://qa.nida.ac.th/>.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคล*. สืบค้นจาก <http://personnel.nida.ac.th/main/index.php/2017-10-19-06-48-17/2017-10-19-06-55-24>.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2563). *ข้อมูลจำนวนผู้ลาออกของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ*. กรุงเทพฯ: กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล. (2564). *ข้อมูลจำนวนผู้เกษียณอายุของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ*. กรุงเทพฯ: กองบริหารทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิ่งพร ทองใบ, และ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. (2533). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กุสุมา ภาควงศ์. (2559). *ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/YgLx7>.
- โกศล สนิทวงษ์. (2556). *กลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- คณะอนุกรรมการ อำนวยการ และคณะ. (2542). *เอกสารการสอนชุดเฮอร์กอนอมิกส์และจิตวิทยาในการทำงาน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จารุวรรณ เมืองเจริญ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะของงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(2), 117-127.

- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2556). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉกาจ ชลายุทธ์. (2564). *Co-Founder&Visionary Chaos Theory*. สืบค้นจาก <https://creativetalklive.com/after-covid19/>.
- ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). *การศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการของพนักงานบริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชุนห์พงศ์ พุทธิโกษา. (2563). *ทัศนคติของกลุ่มคนต่างจังหวัด Generation Y ที่มาทำงานในกรุงเทพมหานครในเรื่องของการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- โชคชัย ขาญเจริญ. (2554). *บุคลิกภาพและแรงจูงใจที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรฝ่ายขายสะสมเงินเดือน บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพฯ.
- ฐิตา เอกานนท์. (2563). ภาครัฐบริการไทย เปลี่ยนให้ปัง! ปรับให้โดน! *FOCUSED AND QUICK (FAQ)*, 13(167), 1-7.
- ณัชพงศ์ พิสิษฐพงศ์. (2561). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความผูกพันองค์กรของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 64-78.
- ณัชชา ม่วงพุ่ม. (2559). *ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวในหน่วยงานองค์การมหาชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐชัย นิมนวล. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างชั่วคราวใน หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ดลนภา ตีบุปผา. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท เอบี ฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ*. เอกสารนำเสนอในการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดวงกมล วิเชียรสาร. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนยาบริษัทข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร*. *Veridian E-Journal*, 12(6), 1192-1213.
- ดวงพร วิริยา. (2564). *covid-การทำงานจากบ้าน*. สืบค้นจาก <https://www.ba.cmu.ac.th/th/accba19042563-3/>.
- ดาเรศ ชูยก. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ กรมการพัฒนชุมชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้*. *Rajabhat Chiang Mai Research Journal*,

15(2), 27-36.

- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธนพร วัฒนศรานนท์. (2555). ปัจจัยด้านการปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการและด้านบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลสมิติเวช สุขุมวิท (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ).
- ธวัชชัย กลิ่นดี. (2562). อนาคตภาพเส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(1), 296-311.
- ธัญญา ญาณพิบูลย์. (2555). แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(2), 21-34.
- ธารินี ทองลิ้ม. (2558). ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการพัฒนาที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม).
- นภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์. (2559). การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นลินี พานสายตา และ ประวีณา คาไซ. (2560). ความต้องการในการฝึกอบรมและความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยดุสิตธานี. *Dusit Thani College Journal*, 11(2), 202-219.
- ประสิทธิ์ชัย เดชขำ. (2557). เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(85), 186-203.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปองปรีชญ์ ปือราแ่ง. (2554). การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี).
- ปาริฉัตร ตู่ดำ. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีในองค์กรภาครัฐ: การทบทวนวรรณกรรม. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 25-33.
- ปิยฉัตร รัตนะจุ. (2562). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ กรณีศึกษา บริษัท หลักทรัพย์ ซีซี (ประเทศไทย) จำกัด (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ).

- พรทิพย์ อินทร์แจ้ง. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน บริษัท สยามอุตสาหกรรมเครื่องเหล็ก (1981) จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี).
- พรพิมล ยอดทองเลิศ. (2554). ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของ พนักงานโพรซีซัน รีสอร์ท เชียงใหม่ (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่).
- พลอย สืบวิเศษ. (2561). ทฤษฎีองค์การ : มิติเชิงโครงสร้างและเชิงบริหารขององค์การ (สำหรับผู้บริหาร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน). กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ภิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล. (2561). รูปแบบกิจกรรมการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสนับสนุน ความทุ่มเทมีใจต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจการบิน (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ).
- มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). "New Normal" คืออะไร? สืบค้นจาก <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mzky/~edisp/uatucm392772.pdf>.
- รัฐสภภาพ ไพโรจน์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ กับ ความตั้งใจอยู่ในองค์กรของพนักงานบริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด สำนักงานใหญ่. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 17(2), 190-200.
- รัตน์ บัณฑิต. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน. (2550). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิริยะชัยพลาย จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ).
- ลัดดาวัลย์ สำราญ. (2560). การส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพของเจ้าหน้าที่ด้านการดูแลผู้สูงอายุ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 12(29), 119-134.
- วรรณธร ทรงแยร์ศักดิ์. (2559). ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยความปลอดภัย และปัจจัยแรงจูงใจในการ ทำงานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานโรงงานและหน่วยสนับสนุนของโรงงาน น้ำตาล สหเรือ จำกัด จังหวัดมุกดาหาร (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี).
- วรารณา ชูเชิดรัตน์. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี).
- วสวัตต์ สุตินุญญาณี. (2561). องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ปฏิบัติการ: กรณีศึกษา สายการบินสัญชาติไทยแห่งหนึ่ง. เอกสารนำเสนอใน การประชุม
วิชาการด้านการบินระดับชาติ, โรงแรม โนวาเทล สุวรรณภูมิ.

วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2558). *หลักการตลาด = Principle of marketing*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิบูลย์ พัทธวงศ์. (2555). *การเปรียบเทียบความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของข้าราชการกับพนักงาน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ศจีรัตน์ เมธีสุภาพ และ สมถวิล วิจิตรวรรณ. (2562). ศักยภาพบุคลากรในองค์กร: การประเมินและ
พัฒนา. *สยามวิชาการ*, 20(2), 1-10.

ศศลักษณ์ ทองปานดี. (2551). *การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท พาวเวอร์บ่ม
จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

ศศิพร พวงคะพันธ์. (2549). *การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ศึกษา
จาก : ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศศิมา สุขสว่าง. (2562). *The New Normal กับการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในยุค Digital
Transformation*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/Ndrc1>.

ศิริกัลยา พึ่งบุญ ณ อยุธยา. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ศิริรักษ์ ทิพย์วิวัฒน์พนา. (2558). *ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6* (การค้นคว้าอิสระปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศุภษร พงษ์เสถียรศักดิ์. (2556). *ปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทาง
การศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา* (การค้นคว้าอิสระ
ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, ขอนแก่น.

สถาบันพัฒนาการศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง. (2555). *รายงานการวิจัย
การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพของศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนในภาคกลาง*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

สนั่น เถาซารี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร.
Industrial Technology Review(187), 145-151.

- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์.
- สังเวียน นิมนวล. (2561). การพัฒนาสมรรถนะหลักที่มีผลต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพของบุคลากรการ
ท่องเที่ยว กรมการท่องเที่ยว กระทรวงแถลงข่าววัฒนธรรมและท่องเที่ยว สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 7(1), 138-145.
- สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล. (2557). *แผนพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปี
งบประมาณงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สายแก้ว จ้าวเจริญ. (2559). *การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน
ของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาบุคลากร (Human
Resource Development Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สิมาภา จันทรหอมกุล. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงานและ
ความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- สิริวัชร รักธรรม. (2553). *ความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กรพัฒนาเอกชน* (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุกัญญา แก้วประเสริฐ. (2561). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอ ในกลุ่มจังหวัด
ภาคกลางตอนล่าง*. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 257-270.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2557). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชีวา ลีวิทยา. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล พิมลศิริ. (2555). *ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของ
พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- โสธยา สุภาพล และ วรณภา ลือกิตินันท์. (2560). *ความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรสาย
วิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*,
11(25), 78-87.

- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อรรถสิทธิ์ ดันติยุทธ. (2556). *ปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กในอำเภอเมืองนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์. (2548). *Career development in practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์. (2562). *Individual Career Planning ICP : การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพรายบุคคล*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวพิพัฒน์. (2563). *Growth mindset เทคนิคการตั้งศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน*. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล. (2554). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มวิชาชีพครูในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). *PEST Analysis การทำความเข้าใจใน “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/FSVpl>.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- HRNOTE. (2563). *บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age)*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190902-hr-roles-digital-age/>.
- Jobsdb. (2557). *5 เหตุผลว่าทำไมคุณต้องรักในอาชีพของคุณ*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/6T80s>.
- Jobsdb. (2561). *ตั้งเป้าหมายการทำงานในปีหน้า เพื่อเตรียมงานที่ใช้กว่าภายในสิ้นปี*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/pZc0x>.
- Jobsdb. (2563). *[COVID-19] New Normal ในการทำงาน ความปกติใหม่ของพนักงาน*. สืบค้นจาก <https://shorturl.asia/k1h79>.
- Kris Pairoj. (2561). *PESTEL Analysis คืออะไร? (การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก)*. สืบค้นจาก <https://greedisgoods.com/pestel-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>.
- ‘New Normal’ คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรสู่ชีวิต ‘ปกติวิถีใหม่’!. (2563, 27 พฤษภาคม). กรุงเทพฯ: ธุรกิจ. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>.
- Tada Ratchagit. (2564). *การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ให้ก้าวหน้า*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190510-career-development/>.
- Tiger. (2564). *PESTEL Analysis คืออะไร? วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ดี*. สืบค้นจาก <https://>

thaiwinner.com/pestel-analysis/.

Abri, N. & Kooli, C. (2018). Factors affecting the career path choice of graduates: a case of Omani. *International Journal of Youth Economy*, 2(2). 105-117.

Anderson, K. (2020). Barriers to career advancement in the nursing profession: perceptions of black nurses in the United States. *Nurs Forum*, 55. 664–677.

Arokiasamy, L. (2017). A literature review of competence development on academic career advancement: a human resource development perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 403-414.

Arokiasamy, M., Woon, L.F. & Balaraman, R.A. (2014). Career advancement of academics in private higher education: a literature review. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(4), 271-276.

Azeez, N. (2018). Glass ceiling factors affecting women career advancement in IT industry in India. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 390, 1-8.

Balkar, B. (2015). The Relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81-92.

Ballout, H.I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, 14(4), 655-670.

Beyer, J.E. & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing Outlook*, 29(11), 662-665.

Coon, D. & Mitterer, J.O. (2013). *Introduction to psychology: gateways to mind and behavior*. New Tech Park: WADSWORTH CENGAGE Learning.

Datta, S. (2017). Factors effecting career advancement of Indian women managers. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 314-336.

DeSimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M. (2002). *Human resource development*. Mason, OH: Thomson Learning.

Dessler, G. (1997). *Who govern? democracy and power in an american city*. New Haven: Yale University.

- Dosunmu, A. & Adeyemo, K. (2018). Life long learning, human capital development and the career advancement of women in the telecommunications industry in South Africa. *Industry and Higher Education*, 32(3). 192–199.
- Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction?. *Construction Management and Economics*, 35(5), 254–275.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1986). Subjective career success: a study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Gilley & Eggland. (1989). *Major issues in human resource development*. USA: Colorado State University.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Gutteridge, T. & Hutcheson, P. (1990). *The handbook of human resources development*. Toronto Canada: John Wiley & Sons.
- Hague, L.Y. & Okpala, O.C. (2017). Voices of African American women leaders on factors that impact their career advancement in North Carolina community colleges. *Journal of Research Initiatives*, 2(3), 1-9.
- Haidan, S. Azazz, A. and Elshaer, I. (2022). Social disconnectedness and career advancement impact on performance. *MDPI*, 15(2599). 1-6.
- Hansen, D. (2011). *5 Keys for developing talent in your organization*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2011/12/02/5-keys-developing-talent-in-your-organization/?sh=6f905a1d29a8>.
- Hennequin, E. (2007). What "career success" means to blue-collar workers. *The Career Development International*, 12(6), 565-581
- Hsieh, W.C., Chen, C.H.V., Lee, C.C., & Kao, R.H. (2012). Work characteristics and police officers' performance: exploring the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy in multilevel analysis. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 35(3), 615-641.
- Jaitha, A. (2016). *Joy in the performance of the personnel Department of the Ministry of Justice, protection of the rights and freedoms*. Pathum Thani.

- Jauhar, J. (2018). The 'glass ceiling' and women's career advancement to top management: the moderating effect of social support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163-178.
- Johnston, R. (2001). Challenges in human resource development practitioner preparation. *Studies in Continuing Education*, 23(1), 37-53.
- Kahkha, A.O. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(10), 395-404.
- Kamau, N.N. (2012). *Factors affecting women career advancement in the banking industry in Kenya. a case of Kenya commercial bank branches in Nairobi County* (Research project of the degree of master arts in project planning and management). University of Nairobi, Nairobi.
- Kloutsiniotis, P.V. & Mihail, D.M. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212-222.
- Korman, A.K., Wittig-Berman, U. & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Laud, R.L. & Johnson, M. (2012). Upward mobility: A typology of tactics and strategies for career advancement. *Career Development International*, 17(3), 231-254.
- Liu, T. Shan, H. and Gao, J. (2020). Women's career advancement in hotels: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8). 2543-2561.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2007). *Human resource management*. South Western: South-Western College Pub.
- Mathisen, G.E. (2011). Organizational antecedents of creative self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 185-195.
- Mihailova, M. (2020). The state of agriculture in Bulgaria – PESTLE analysis. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 26(5), 935-943.
- Mondy, R.W. & Noe, R.A. (1993). *Human resource management*. 5th ed. Boston: Allyn

and Bacon.

Mondy, R.W.(2010). *Human resource management*. NewJersey: Pearson Education.

Munjuri, M.G.(2011). Factors Affecting Career Advancement. *DBA Africa Management Review*, 1(1), 93-117.

Nadler, L. & Wiggs, G.D. (1989). *Managing human resources development*. California: Jossey-Bass.

Napasri, T. (2015). A study of Thai female executives: perceived barriers to career advancement. *Society of Interdisciplinary Business Research*, 4(3), 108-120.

Netnou, Z. & Strydom, K. (2020). Improving career advancement of women in a manufacturing firm in South Africa. *J Hum Ecol*, 70(1-3). 25-35.

Nevid, J.S. (2012). *An introduction to psychology*. New Tech Park: Wadsworth Cengage Learning.

Noe, R.A. (2005). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.

Noe, R.A., et al., (2007). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Pace, W.R., Smith, P.C., & Mills, G.E. (1991). *Human resource development : The field*. NewJersey: Prentice Hall.

Patwardhan, V. (2016). Barriers to career advancement of women managers in Indian five star hotels: a gender perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 248-271.

Pinnington, A. H. & Suseno, Y. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229.

Rakdhum, S. (2010). *Career advancement of workers in a non-governmental organization* (Master of Labour and Welfare Development). Thammasat University, Bangkok.

Rastogi, M.K. (2016). PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.

Rath, T.S. (2015). Career advancement of women bank managers in India: a study in state bank of India. *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, 12(1), 79-96.

Robert, L.L. (2012). Upward mobility a typology of tactics and strategies for career

- advancement. *Career Development International*, 17(3), 231-254.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Sheikhi, M.R. (2016). The role of working environment in nurses' career advancement from nursing managers' perspectives: A qualitative study. *Journal of Hospital Administration*, 5(4), 1-6.
- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149-226.
- Shrestha, P. (2016). *Barriers for women in career advancement in the hospitality industry: a review of literature*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/303926322.pdf>.
- Sousa, C.M.P., Coelho, F., & Guillamon-Saorin, E. (2012). Personal value, autonomy, and self-efficacy: Evidence from front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 159-170.
- Steers, R.M. (1977). *Organization effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Swanson R.A. & Holton E.F. (2009). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Verma, S. (2020). Examining the new dimensions of career advancement of women employees. *Global Business Review*, 21(3). 869-881.
- Yap, M., Holmes, M.R., Hannan, C.A., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment and career satisfaction. *Journal of European Industrial*, 34(6), 519-538.
- Zhao, W. (2008). Intraorganizational career advancement and voluntary turnover in a multinational bank in Taiwan. *Career Development International*, 13(5), 402-424.





ภาคผนวก ก

การตรวจสอบค่าความเหมาะสมของเครื่องมือ
(Item Objective Congruence: IOC)

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใช้เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป (+1=เนื้อหาสอดคล้อง 0=ไม่แน่ใจ -1=เนื้อหาไม่สอดคล้อง)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
เป้าหมายอาชีพ				
2.1 เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง	✓			
2.2 ท่านเข้าร่วมการอบรมในโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานอาชีพของท่าน	✓			ตัดคำที่เกินจำเป็น และควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
2.3 ท่านกำหนดเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	✓			
2.4 เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้ มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม ไม่สูงจนเกินไป	✓			ปรับแก้คำ และไม่ควรถามในเชิงตรงข้ามซึ่งทำให้งง
2.5 ปัจจุบัน ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
การวางแผนอาชีพ				
2.6 ท่านมีการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
2.7 ท่านวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	✓			
2.8 ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน	✓			
2.9 ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ		✓		เนื้อหาคำถาม ซ้ำกับข้อ 2.7 เรื่องการตรวจสอบแผน
2.10 ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์	✓			
การกำหนดเส้นทางอาชีพ				
2.11 ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
2.12 ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	✓			
2.13 ท่านศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
2.14 ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน	✓			
2.15 ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต	✓			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
สิ่งที่เรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนา ในการทำงาน				
3.1 ความรู้ ความสามารถที่ท่านมี ส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ			✓	เนื้อหาไม่ได้ถามเกี่ยวกับการเรียนรู้ พัฒนา
3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
3.3 ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด	✓			
3.4 ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ	✓			
3.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน				
3.6 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายเสมอ ถูกต้อง รวดเร็ว	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น ควรถามประเด็นเดียว
3.7 ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยทำได้	✓			
3.8 ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างได้ดี ในเวลาเดียวกัน	✓			
3.9 ท่านมักได้รับการประเมินผลงานในระดับสูง	✓			
3.10 ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย	✓			
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ				
3.11 ท่านมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น ควรถามประเด็นเดียว
3.12 ท่านทำงานละเอียดรอบคอบ ระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	✓			
3.13 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย	✓			
3.14 ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการ	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทำงานได้ดี				
3.15 ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมในการทำงาน ทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง				
3.16 ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	✓			
3.17 ท่านต้องการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพิ่มเติม เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
3.18 ท่านสนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
3.19 ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	✓			
3.20 ท่านมีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ	✓			
ความรักและชื่นชอบในการทำงาน				
3.21 ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน	✓			
3.22 ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	✓			
3.23 ท่านทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของท่าน	✓			
3.24 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	✓			
3.25 ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน	✓			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
นโยบาย				
4.1 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ	✓			
4.2 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ	✓			
4.3 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4.4 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบัน	✓			
4.5 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน	✓			
โครงสร้างตำแหน่ง				
4.6 โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน	✓			
4.7 ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน	✓			
4.8 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.9 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางในการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.10 โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน		✓		ควรปรับคำถามให้ชัดเจนขึ้น
แผนพัฒนาบุคลากร				
4.11 แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน	✓			
4.12 แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	✓			
4.13 โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้	✓			
4.14 ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.15 แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน	✓			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน				
4.16 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับท่านและไว้วางใจในการทำงานของท่าน	✓			ควรถามประเด็นเดียว
4.17 ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพท่านในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	✓			ควรถามประเด็นเดียว
4.18 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	✓			
4.19 ให้ความช่วยเหลือ ท่านสามารถปรึกษาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้	✓			ควรถามประเด็นเดียว

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4.20มีความเป็นกันเอง ผู้ร่วมงานของท่านสามารถไว้วางใจได้	✓			ควรถามประเด็นเดียว
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ				
4.21 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	✓			
4.22 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ	✓			
4.23 ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	✓			
4.24 ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่	✓			
4.25 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	✓			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงาน ทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบัน	✓			
5.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า	✓			
5.5 สภาพแวดล้อมรอบตัวท่าน เอื้ออำนวยต่อการทำงานของ ท่าน		✓		ควรระบุให้ชัดกว่านี้ ว่าสภาพแวดล้อม คืออะไร
5.6 ท่านมีกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานคุ้มครองในระหว่างการทำงาน	✓			
5.7 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่ (new normal) มีความสะดวกสบายมากขึ้น	✓			
5.8 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของท่าน	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5.9 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความต้องการในการก้าวหน้าในงาน	✓			
5.10 ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานในรูปแบบใหม่	✓			

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
6.1 ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง	✓			
6.2 ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น และยากมากยิ่งขึ้น	✓			ควรถามประเด็นเดียว
6.3 ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน มีความมั่นคงและส่งเสริมให้ท่านสามารถก้าวหน้าต่อไปได้	✓			ควรถามประเด็นเดียว
6.4 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถ	✓			ควรถามประเด็นเดียว
6.5 ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน	✓			
6.6 ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน	✓			
6.7 ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
6.8 ท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน	✓			
6.9 ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน	✓			
6.10 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	✓			

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง

(นายชารินทร์ เกษร)

ผู้วิจัย

ลงชื่อ.....

(อาจารย์ ดร.สุปัญญา สุนทรนนท์)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป (+1=เนื้อหาสอดคล้อง 0=ไม่แน่ใจ -1=เนื้อหาไม่สอดคล้อง)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
เป้าหมายอาชีพ				
2.1 เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง	✓			
2.2 ท่านเข้าร่วมการอบรมในโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายในอาชีพของท่าน		✓		คำถามอ่านแล้วไม่ตรงกับคำตอบตัวเลือกที่ให้มา
2.3 ท่านกำหนดเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น		✓		มีลักษณะเป็นคำถามซ้อนคำถาม
2.4 เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ ไม่สูงจนเกินไป		✓		ข้อคำถามสร้างความสับสนแก่ผู้ตอบ
2.5 ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ		✓		คำถามอ่านแล้วไม่ตรงกับคำตอบตัวเลือกที่ให้มา
การวางแผนอาชีพ				
2.6 ท่านวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง	✓			
2.7 ท่านวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	✓			
2.8 ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน	✓			
2.9 ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ	✓			
2.10 ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
การกำหนดเส้นทางอาชีพ				
2.11 ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ	✓			
2.12 ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	✓			
2.13 ท่านศึกษาข้อมูล เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพของท่าน	✓			
2.14 ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของ ท่าน	✓			
2.15 ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต	✓			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน				
3.1 ความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าใน อาชีพ	✓			
3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
3.3 ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด	✓			
3.4 ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ	✓			
3.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน				
3.6 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จ ถูกต้อง รวดเร็ว	✓			
3.7 ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยทำได้		✓		คำถามที่ไม่เข้าใจว่าถาม อะไร
3.8 ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน		✓		คำถามอ่านแล้วไม่ตรงกับ คำตอบตัวเลือกที่ให้มา
3.9 ท่านมักได้การประเมินผลงานในระดับสูง	✓			
3.10 ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย	✓			
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ				
3.11 ท่านมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีเป้าหมายในการ ทำงานที่ชัดเจน		✓		คำถามที่ยึดเยื้อไม่ตรง ประเด็นที่ต้องการทราบ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
3.12 ท่านทำงานละเอียดรอบครอบ ระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	✓			
3.13 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย	✓			
3.14 ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี	✓			
3.15 ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด	✓			
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง				
3.16 ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	✓			
3.17 ท่านพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
3.18 ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
3.19 ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	✓			
3.20 ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ	✓			
ความรักและชื่นชอบในการทำงาน				
3.21 ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน	✓			
3.22 ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	✓			
3.23 ท่านทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของท่าน	✓			
3.24 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	✓			
3.25 ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน	✓			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
นโยบาย				
4.1 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ	✓			
4.2 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4.3 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ	✓			
4.4 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบัน	✓			
4.5 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินของหน่วยงาน	✓			
โครงสร้างตำแหน่ง				
4.6 โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน	✓			
4.7 ท่านสามารถกำหนดในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน	✓			
4.8 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการกำหนดในอาชีพ	✓			
4.9 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางการกำหนดในอาชีพ	✓			
4.10 โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	✓			
แผนพัฒนาบุคลากร				
4.11 แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน	✓			
4.12 แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการกำหนดในอาชีพของท่าน	✓			
4.13 โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถกำหนดในอาชีพได้	✓			
4.14 ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.15 แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน	✓			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน				
4.16 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับท่านและไว้วางใจในการทำงานของท่าน	✓			
4.17 ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	✓			
4.18 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
4.19 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่าน สามารถปรึกษาพูดคุยกันได้	✓			
4.20 ผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเองและสามารถไว้วางใจได้	✓			
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร				
4.21 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	✓			
4.22 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ	✓			
4.23 ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	✓			
4.24 ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่	✓			
4.25 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้า	✓			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบัน	✓			
5.2 เศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า	✓			
5.5 สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการทำงานของ ท่าน	✓			
5.6 ท่านมีกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานคุ้มครองในระหว่างการทำงาน		✓		ข้อคำถามสร้างความสับสนแก่ผู้ตอบ
5.7 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่มีความสะดวกสบายมากขึ้น	✓			
5.8 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการ	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ทำงานของท่าน				
5.9 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความต้องการในการก้าวหน้าในงาน		✓		ข้อความสร้างความสับสนแก่ผู้ตอบ
5.10 ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานในรูปแบบใหม่	✓			

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
6.1 ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง	✓			
6.2 ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้นและยากมากยิ่งขึ้น	✓			
6.3 ตำแหน่งในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคงและสามารถก้าวหน้าต่อไปได้	✓			
6.4 คำตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถ	✓			
6.5 ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน	✓			
6.6 ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน	✓			
6.7 ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
6.8 ท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน	✓			
6.9 ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน	✓			
6.10 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	✓			

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง



(นายชารินทร์ เกษร)

ผู้วิจัย

ลงชื่อ.....



(ดร.พลาพรรณ คำพรรณ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำชี้แจง ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป (+1=เนื้อหาสอดคล้อง 0=ไม่แน่ใจ -1=เนื้อหาไม่สอดคล้อง)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
เป้าหมายอาชีพ				
2.1 เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง	✓			
2.2 ท่านเข้าร่วมการอบรมในโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายในอาชีพของท่าน	✓			
2.3 ท่านกำหนดเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	✓			
2.4 เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ ไม่สูงจนเกินไป	✓			
2.5 ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ	✓			
การวางแผนอาชีพ				
2.6 ท่านวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง	✓			
2.7 ท่านวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	✓			
2.8 ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน	✓			
2.9 ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ	✓			
2.10 ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่าน	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
ตามสถานการณ์				
การกำหนดเส้นทางอาชีพ				
2.11 ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ	✓			
2.12 ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	✓			
2.13 ท่านศึกษาข้อมูล เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	✓			
2.14 ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน	✓			
2.15 ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต	✓			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน				
3.1 ความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
3.3 ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด	✓			
3.4 ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ	✓			
3.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	✓			
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน				
3.6 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จ ถูกต้อง รวดเร็ว	✓			
3.7 ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยทำได้	✓			
3.8 ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน	✓			
3.9 ท่านมักได้การประเมินผลงานในระดับสูง	✓			
3.10 ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย	✓			
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ				
3.11 ท่านมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
3.12 ท่านทำงานละเอียดรอบครอบ รมั้ดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	✓			
3.13 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย	✓			
3.14 ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี	✓			
3.15 ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด	✓			
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง				
3.16 ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	✓			
3.17 ท่านพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
3.18 ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
3.19 ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	✓			
3.20 ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ	✓			
ความรักและชื่นชอบในการทำงาน				
3.21 ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน	✓			
3.22 ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	✓			
3.23 ท่านทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของท่าน	✓			
3.24 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	✓			
3.25 ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน	✓			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
--------------	--------------------------

	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
นโยบาย				
4.1 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ	✓			
4.2 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ	✓			
4.3 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ	✓			
4.4 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบัน	✓			
4.5 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน	✓			
โครงสร้างตำแหน่ง				
4.6 โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน	✓			
4.7 ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน	✓			
4.8 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.9 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางในการก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.10 โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	✓			
แผนพัฒนาบุคลากร				
4.11 แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน	✓			
4.12 แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	✓			
4.13 โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้	✓			
4.14 ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	✓			
4.15 แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน	✓			
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน				
4.16 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับท่านและไว้วางใจใน	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
การทำงานของท่าน				
4.17 ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	✓			
4.18 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	✓			
4.19 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่าน สามารถปรึกษาพูดคุยกันได้	✓			
4.20 ผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเองและสามารถไว้วางใจได้	✓			
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ				
4.21 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์	✓			
4.22 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ	✓			
4.23 ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	✓			
4.24 ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่	✓			
4.25 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้า	✓			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบัน	✓			
5.2 เศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	✓			
5.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า	✓			

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
5.5 สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการ ทำงานของท่าน	✓			
5.6 ท่านมีกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน คุ้มครองในระหว่างการทำงาน	✓			
5.7 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่มีความสะดวกสบาย มากขึ้น	✓			
5.8 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนว ทางการทำงานของท่าน	✓			
5.9 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความ ต้องการในการก้าวหน้าในงาน	✓			
5.10 ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานใน รูปแบบใหม่	✓			

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			
	+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
6.1 ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง	✓			
6.2 ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น และยากมากยิ่งขึ้น	✓			
6.3 ตำแหน่งในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคงและ สามารถก้าวหน้าต่อไปได้	✓			
6.4 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับ ลักษณะงานและความสามารถ	✓			
6.5 ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน	✓			
6.6 ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน	✓			
6.7 ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าใน อาชีพ	✓			
6.8 ท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน	✓			
6.9 ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน	✓			
6.10 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไป ในระยะยาว	✓			

ขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่ง



(นายชารินทร์ เกษร)

ผู้วิจัย

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญนัต พิณทรัพย์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรผล
	1	2	3		
เป้าหมายอาชีพ					
2.1 เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1	ใช้ได้
2.2 ท่านเข้าร่วมการอบรมในโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายในอาชีพของท่าน	1	0	1	0.66	ใช้ได้
2.3 ท่านกำหนดเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น	1	0	1	0.66	ใช้ได้
2.4 เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ ไม่สูงจนเกินไป	1	0	1	0.66	ใช้ได้
2.5 ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ	1	0	1	0.66	ใช้ได้
การวางแผนอาชีพ1					
2.6 ท่านวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง	1	1	1	1	ใช้ได้
2.7 ท่านวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความสำเร็จ	1	1	1	1	ใช้ได้
2.8 ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องตามขั้นตอน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.9 ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ	0	1	1	0.66	ใช้ได้
2.10 ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์	1	1	1	1	ใช้ได้
การกำหนดเส้นทางอาชีพ					
2.11 ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ	1	1	1	1	ใช้ได้
2.12 ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	1	2	3		
2.13 ท่านศึกษาข้อมูล เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.14 ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
2.15 ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน					
3.1 ความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ	-1	1	1	0.33	ใช้ไม่ได้ (ปรับปรุง)
3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
3.3 ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด	1	1	1	1	ใช้ได้
3.4 ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ	1	1	1	1	ใช้ได้
3.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
3.6 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จ ถูกต้อง รวดเร็ว	1	1	1	1	ใช้ได้
3.7 ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยทำได้	1	0	1	0.66	ใช้ได้
3.8 ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน	1	0	1	0.66	ใช้ได้
3.9 ท่านมักได้การประเมินผลงานในระดับสูง	1	1	1	1	ใช้ได้
3.10 ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย	1	1	1	1	ใช้ได้
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ					
3.11 ท่านมีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	0	1	0.66	ใช้ได้
3.12 ท่านทำงานละเอียดรอบคอบ ระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด	1	1	1	1	ใช้ได้
3.13 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย	1	1	1	1	ใช้ได้
3.14 ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี	1	1	1	1	ใช้ได้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	1	2	3		
3.15 ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมทั้งการแต่งกาย กิริยา ท่าทาง และการพูด	1	1	1	1	ใช้ได้
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง					
3.16 ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3.17 ท่านพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
3.18 ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
3.19 ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3.20 ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ	1	1	1	1	ใช้ได้
ความรักและชื่นชอบในการทำงาน					
3.21 ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
3.22 ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	ใช้ได้
3.23 ท่านทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
3.24 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	1	1	1	1	ใช้ได้
3.25 ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	1	2	3		
นโยบาย					
4.1 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.2 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจหลักของสถาบันฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.3 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของ	1	1	1	1	ใช้ได้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	1	2	3		
สถาบันฯ					
4.4 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบัน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.5 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินของหน่วยงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
โครงสร้างตำแหน่ง					
4.6 โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.7 ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.8 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.9 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางในการก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.10 โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	0	1	1	0.66	ใช้ได้
แผนพัฒนาบุคลากร					
4.11 แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.12 แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.13 โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้	1	1	1	1	ใช้ได้
4.14 ท่านใช้ประโยชน์จากแผนการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.15 แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน					
4.16 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับท่านและไว้วางใจในการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.17 ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานและรับฟังความคิดเห็นของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.18 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1	ใช้ได้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	1	2	3		
4.19 เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่าน สามารถปรึกษา พูดคุยกันได้	1	1	1	1	ใช้ได้
4.20 ผู้ร่วมงานมีความเป็นกันเองและสามารถไว้วางใจได้	1	1	1	1	ใช้ได้
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ					
4.21 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์	1	1	1	1	ใช้ได้
4.22 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยาก ทำงานกับสถาบันฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
4.23 ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน	1	1	1	1	ใช้ได้
4.24 ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ อย่างเต็มที่	1	1	1	1	ใช้ได้
4.25 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้อง ปรับตัวเพื่อความก้าวหน้า	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรรผล
	+1	0	-1		
5.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบัน	1	1	1	1	ใช้ได้
5.2 เศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าใน อาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
5.3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการ ความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ	1	1	1	1	ใช้ได้
5.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนา ตนเองเพื่อความก้าวหน้า	1	1	1	1	ใช้ได้
5.5 สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการทำงานของ ท่าน	0	1	1	0.66	ใช้ได้
5.6 ท่านมีกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงานคุ้มครองใน ระหว่างการทำงาน	1	0	1	0.66	ใช้ได้

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรผล
	+1	0	-1		
5.7 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่มีความสะดวกสบายมากขึ้น	1	0	1	0.66	ใช้ได้
5.8 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
5.9 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความต้องการในการก้าวหน้าในงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
5.10 ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานในรูปแบบใหม่	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นคำถาม	ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่			ค่า IOC	แปรผล
	+1	0	-1		
6.1 ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้
6.2 ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้นและยากมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1	ใช้ได้
6.3 ตำแหน่งในปัจจุบันของท่านมีความมั่นคงและสามารถก้าวหน้าต่อไปได้	1	1	1	1	ใช้ได้
6.4 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถ	1	1	1	1	ใช้ได้
6.5 ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
6.6 ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน	1	1	1	1	ใช้ได้
6.7 ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ	1	1	1	1	ใช้ได้
6.8 ท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
6.9 ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน	1	1	1	1	ใช้ได้
6.10 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว	1	1	1	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ข

ใบรับรองโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณารับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

COA No. 2021/0138

Protocol ID No. ECNIDA 2021/0155



เอกสารรับรองโครงการวิจัย
Certificate of Approval

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ขอรับรองว่าโครงการวิจัยตามที่ระบุด้านล่างได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และได้รับการรับรองตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ ประกาศเฮลซิงกิ แนวทางการปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี และรายงานเบลมอนต์

This is to certify that the research project identified below has received an approval on human research protection by the Ethics Committee in Human Research, National Institute of Development Administration, which is in full compliance with international guidelines of human research protection such as Declaration of Helsinki, CIOMS Guidelines, and the Belmont Report.

ชื่อโครงการ: ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Project title: Career Development of Support Staff in Autonomous Higher Education Institutions: Case Study of the Support Staff of the National Institute of Development Administration

ผู้วิจัยหลัก: นายชารินทร์ เกษม
Principal Investigator: Mr. Charin Kesorn

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์
Advisor: Associate Professor Dr. Boon-Anan Phinaitrup

สังกัด: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Affiliation: Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

ประเภทการพิจารณา: การพิจารณาแบบเร่งด่วน
Type of Protocol Review: Expedited Review

(ศาสตราจารย์ ดร.ก้อยาณี เสนาสุ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Chairperson of the Ethics Committee in Human Research,
National Institute of Development Administration

วันที่รับรอง: 9 ธันวาคม 2564
Approval Date: December 9th, 2021

วันหมดอายุการรับรอง: 8 ธันวาคม 2565
Expiration Date: December 8th, 2022

**โครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์แล้ว**

ระเบียบปฏิบัติหลังจากได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มีดังนี้

- 1) ขอให้ผู้วิจัยนำเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยและหนังสือแสดงความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัยที่มีตราประทับรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ไปส่งมาให้กับผู้เข้าร่วมการวิจัยของโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองเท่านั้น
- 2) หากผู้วิจัยต้องการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบางส่วนของโครงการวิจัย ขอให้ผู้วิจัยแจ้งมายังศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยกรอกแบบฟอร์ม "แบบขอปรับเปลี่ยนรายละเอียดโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แล้ว (Approved Protocol Amendment Request Form)" เพื่อขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์พิจารณาเรียบร้อยแล้ว จะมีหนังสือตอบกลับแจ้งไปยังผู้วิจัย โดยระบุวันที่รับรอง ผู้วิจัยจะสามารถเริ่มดำเนินการวิจัยต่อไปได้
- 3) หากมีเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมการวิจัย ขอให้ผู้วิจัยแจ้งมายังศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์โดยกรอกแบบฟอร์ม "แบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์จากโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แล้ว (Adverse Event Report Form)" และนำส่งศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ พร้อมทั้งแบบเอกสารและหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์พิจารณารายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์แล้ว จะมีหนังสือแจ้งผลการพิจารณาไปยังผู้วิจัย
- 4) หากผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นภายใน 1 ปี ขอให้ผู้วิจัยดำเนินการส่งเอกสารวิจัยและรายงานการสิ้นสุดโครงการวิจัยตามแบบฟอร์ม "แบบสรุปผลโครงการวิจัยและรายงานการสิ้นสุดโครงการวิจัย (Protocol Summary and Closure Form)" และนำส่งศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หลังจากศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ได้รับรายงานแล้ว จะมีหนังสือตอบกลับการสิ้นสุดโครงการวิจัยไปยังผู้วิจัย
- 5) ในกรณีที่โครงการวิจัยของผู้วิจัยมีระยะเวลาเกินกว่า 1 ปี ผู้วิจัยจะต้องส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยตามแบบฟอร์ม "แบบติดตามผลการดำเนินการวิจัยประจำปีและขอต่ออายุเอกสารรับรอง (Annual Progress Report and Certificate of Approval Renewal Form)" และนำส่งศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ภายใน 30 วันทำการก่อนถึงกำหนดวันหมดอายุการรับรอง เพื่อขอต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัย หลังจากศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ได้รับรายงานแล้ว จะมีหนังสือตอบกลับการรายงานโครงการวิจัยและต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัยไปยังผู้วิจัย



This research project has been certified by the Ethics Committee in Human Research,
National Institute of Development Administration.

Regulations for research conduct after research ethics approval are as follows:

- 1) The research team can distribute copies of the Participant Information Sheet and the Informed Consent Form certified by the Ethics Committee in Human Research, National Institute of Development Administration (ECNDA) to participants of the research project identified above only.
- 2) If the principal investigator needs to amend some details of the research project, he/she has to inform the Center of the Ethics Committee in Human Research, National Institute of Development Administration (CECND) by completing the Approved Protocol Amendment Request Form for ECNDA consideration before carrying out the research project. After the amendment is reviewed and approved by ECNDA, the acceptance letter with the date of approval will be sent to the principal investigator. Then the research project can be continued.
- 3) If there is an adverse event occurring in one or more participants of the research project, the principal researcher has to report the issue to ECNDA by completing the Adverse Event Report Form and submit to CECND, together with relevant documents. After the adverse event is considered by ECNDA, the letter indicating the result will be sent to the principal investigator.
- 4) If the research project is completed within a year, the principal investigator has to complete the Protocol Summary and Closure Form and submit to CECND. After receiving the form, the project closure acknowledgment letter will be sent to the principal investigator.
- 5) If the research project is not completed within a year, the principal investigator has to complete the Progress Report and Certificate of Approval Renewal Form and submit to CECND no less than 30 days prior to the expiration date of the original approval for approval renewal. After receiving the form, the progress report acknowledgment letter with approval renewal will be sent to the principal investigator.

ศูนย์ประสานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เลขที่ 148 ถนนศรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Center of the Ethics Committee in Human Research, National Institute of Development Administration
148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok THAILAND 10240
Website: <http://ecnida.nida.ac.th/th/>
E-mail: ecnida@gmail.com

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ:

กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา สาขาการจัดการทุนมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยสร้างขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับระหว่างผู้ตอบ แบบสอบถามกับผู้วิจัย และจะถูกทำลายเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย ผลการวิจัยที่ได้จะนำเสนอในภาพรวม โดยไม่กระทบใด ๆ กับตัวบุคคลและหน่วยงานผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวกับการวิจัยทั้งสิ้น 6 ส่วน ดังนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงหรือตามความคิดเห็นของท่าน เพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม

ระดับความเห็นของท่าน (5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.1 อายุ ☐ 26 - 30 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 - 50 ปี ☐ 51 - 55 ปี
☐ 56 - 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี
- 1.2 เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง ☐ ไม่ประสงค์ที่จะระบุ
- 1.3 การศึกษา ☐ ต่ำปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก
- 1.4 ตำแหน่งงาน ☐ ทั่วไป ☐ ปฏิบัติการ ☐ ชำนาญการ
☐ ชำนาญการพิเศษ
- 1.5 ประสบการณ์ทำงาน ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 - 5 ปี
☐ 6 - 10 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านรูปแบบ/วิธีการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
เป้าหมายอาชีพ					
2.1 เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น ท่านคาดหวังว่าจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง					
2.2 ท่านเข้าร่วมการอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานของท่าน					
2.3 ท่านคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นตามความเหมาะสมของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น					
2.4 เป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ท่านตั้งไว้มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม					
2.5 ปัจจุบัน ท่านเริ่มทำตามเป้าหมายอาชีพที่ท่านต้องการ					
การวางแผนอาชีพ					
2.6 ท่านมีการวางแผนอาชีพอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง					
2.7 ท่านมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นระยะ ๆ					
2.8 ท่านดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง					
2.9 ท่านมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนของตนเองเป็นระยะ					
2.10 ท่านมีการปรับเปลี่ยนแผนความก้าวหน้าของท่านตามสถานการณ์					
การกำหนดเส้นทางอาชีพ					
2.11 ท่านประเมินตนเองตามความเป็นจริง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ					
2.12 ท่านเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน					
2.13 ท่านศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อหาทิศทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน					
2.14 ท่านหาช่องทางที่เหมาะสมสำหรับการเติบโตในอาชีพของท่าน					
2.15 ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นของการเติบโต					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นด้านปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
สิ่งที่เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ในการทำงาน					
3.1 ท่านคิดว่าความรู้ ความสามารถที่ท่านมีส่งผลให้ท่านก้าวหน้าในอาชีพ					
3.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3.3 ท่านมีการพัฒนาการทำงานจากข้อผิดพลาด					
3.4 ท่านฝึกฝนการทำงานในตำแหน่งจนมีความเชี่ยวชาญ					
3.5 การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน					
3.6 ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่มอบหมายเสมอ					
3.7 ท่านสามารถทำงานที่ตนเองไม่เคยได้รับมอบหมายได้จนสำเร็จ					
3.8 ท่านสามารถทำงานได้หลายอย่างได้ดีในเวลาเดียวกัน					
3.9 ท่านมักได้รับการประเมินผลงานในระดับสูง					
3.10 ท่านมักได้รับมอบหมายงานที่ใหม่และท้าทาย					
พฤติกรรมและบุคลิกภาพ					
3.11 ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
3.12 ท่านทำงานละเอียดรอบคอบ ระมัดระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด					
3.13 ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับผู้อื่นง่าย					
3.14 ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานได้ดี					
3.15 ท่านมีการแสดงตนที่เหมาะสมในการทำงานทั้งการแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูด					
ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง					
3.16 ท่านเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน					
3.17 ท่านต้องการพัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ					
3.18 ท่านสนใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวหน้าในอาชีพ					
3.19 ท่านมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน					
3.20 ท่านมีการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำ					
ความรักและชื่นชอบในการทำงาน					
3.21 ท่านไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน					
3.22 ท่านมีความทุ่มเทต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.23 ท่านทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของท่าน					
3.24 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว					
3.25 ท่านรู้สึกมีชีวิตชีวาและมีความสุขเมื่อได้ทำงาน					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นด้านปัจจัยองค์การ

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
นโยบาย					
4.1 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ					
4.2 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจของสถาบันฯ					
4.3 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายหลักของสถาบันฯ					
4.4 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถาบันฯ					
4.5 ท่านทราบและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน					
โครงสร้างตำแหน่ง					
4.6 โครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานมีความชัดเจน					
4.7 ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ตามโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงาน					
4.8 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ					
4.9 โครงสร้างตำแหน่งในหน่วยงานทำให้ท่านเห็นช่องทางในการก้าวหน้าในอาชีพ					
4.10 โครงสร้างตำแหน่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน					
แผนพัฒนาบุคลากร					
4.11 แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจน					
4.12 แผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนต่อการก้าวหน้าในอาชีพของท่าน					
4.13 โครงการในแผนพัฒนาบุคลากรช่วยให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้					
4.14 ท่านใช้ประโยชน์จากแผนพัฒนาบุคลากรในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ					
4.15 แผนพัฒนาอาชีพช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของท่าน					
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน					
4.16 ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในการทำงานของท่าน					
4.17 ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพท่านในการปฏิบัติงาน					
4.18 เพื่อนร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
4.19 ท่านสามารถปรึกษาพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานของท่านได้					
4.20 ผู้ร่วมงานของท่านสามารถไว้วางใจได้					
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ					
4.21 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์					
4.22 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การดึงดูดให้ท่านอยากทำงานกับสถาบันฯ					
4.23 ท่านยอมรับในค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน					
4.24 ท่านปฏิบัติตามค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่					
4.25 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การทำให้ท่านต้องปรับตัวเพื่อความก้าวหน้า					

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านปัจจัยภายนอก

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5.1 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของตลาดแรงงานทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ					
5.2 สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ					
5.3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมทำให้ท่านต้องการความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทำงานในสถาบันฯ					
5.4 เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ท่านต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า					
5.5 สภาพแวดล้อมรอบตัวท่านเอื้ออำนวยต่อการทำงานของ ท่าน					
5.6 ท่านทำงานภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการจ้างงาน					
5.7 การทำงานในรูปแบบปกติใหม่ (New Normal) มีความสะดวกสบายมากขึ้น					
5.8 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของท่าน					
5.9 การทำงานรูปแบบปกติใหม่ช่วยให้ท่านมีความต้องการในการก้าวหน้าในงาน					
5.10 ท่านต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการทำงานในรูปแบบใหม่					

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6.1 ท่านได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอย่างต่อเนื่อง					
6.2 ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น					
6.3 ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่งเสริมให้ท่านสามารถก้าวหน้าต่อไปได้					
6.4 ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับความสามารถ					
6.5 ท่านมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งในการทำงาน					
6.6 ท่านมีความต้องการพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือน					
6.7 ท่านได้รับการสนับสนุนหรือผลักดันให้ก้าวหน้าในอาชีพ					
6.8 ท่านพึงพอใจต่อการเติบโตก้าวหน้าในงานของท่าน					
6.9 ท่านมีความสุขในการทำงานของท่าน					
6.10 ท่านมีความต้องการที่จะทำงานในสถาบันฯ ต่อไปในระยะยาว					

ข้อเสนอแนะ

***** ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการทำแบบสอบถามครั้งนี้ *****

แบบสัมภาษณ์การวิจัย (สำหรับผู้บริหาร)

เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ:

กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- อายุ ☐ 26 - 30 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 - 50 ปี ☐ 51 - 55 ปี
☐ 56 - 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี
- ตำแหน่งงาน ☐ ทั่วไป ☐ ปฏิบัติการ ☐ ชำนาญการ
☐ ชำนาญการพิเศษ
- ประสบการณ์ ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี
- ทำงาน ☐ 10 ปี ขึ้นไป

สังกัดหน่วยงาน

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาในด้านใดที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ที่จะทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ

.....

.....

.....

2. ท่านมีการกำหนดนโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรอย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคาดการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานในอนาคตของบุคลากรในสถาบันฯ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในหน่วยงาน

.....

.....

.....

5. ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร

.....

.....

.....

6. นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพมีผลดีอย่างไรกับสถาบันฯ

.....

.....

.....

***** ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการสัมภาษณ์ข้อมูลครั้งนี้ *****

แบบสัมภาษณ์การวิจัย (สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน)

เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ:

กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- อายุ ☐ 26 - 30 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 - 50 ปี ☐ 51 - 55 ปี
☐ 56 - 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี
- ตำแหน่งงาน ☐ ทั่วไป ☐ ปฏิบัติการ ☐ ชำนาญการ
☐ ชำนาญการพิเศษ
- ประสบการณ์ ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 - 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี
- ทำงาน ☐ 10 ปี ขึ้นไป

สังกัดหน่วยงาน.....

1. ท่านคิดว่าการพัฒนาในด้านใดที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคปกติใหม่ที่จะทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ

.....

.....

.....

2. ท่านมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างไรสำหรับการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน

.....

.....

.....

3. ท่านคาดการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานในอนาคตของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านจะมีวิธีการจัดการกับความก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างไรในยุค New Normal

.....

.....

.....

5. การทำงานและการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

6. นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างไร

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าการมีแผนพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างไร

.....

.....

.....

8. สถาบันฯ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพมีผลดีอย่างไรกับบุคลากร

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน

.....

.....

.....

***** ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการสัมภาษณ์ข้อมูลครั้งนี้ *****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

นายชารินทร์ เกษร

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครปฐม ปี พ.ศ. 2560

ประสบการณ์การทำงาน

ปี พ.ศ. 2563 เจ้าหน้าที่พัฒนาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชา
ธรรมาภิบาลดิจิทัลเพื่อความยั่งยืน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปี พ.ศ. 2563 ผู้ช่วยวิจัย โครงการศึกษาแนวทางการปรับตัวด้านดิจิทัล
(Digital Adoption) สำหรับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปี พ.ศ. 2564 ผู้ช่วยวิจัย โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์
อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์