

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย  
สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งประเทศไทย

นางสาวนภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

Career Path Planning of Researchers in Thailand Institute of  
Scientific and Technological Research

Miss Napatsawan Uthaiteranan



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัย  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวนภัศวรณ อุทัยธีรนนท์  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      อาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2560

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



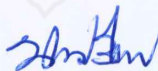
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ภุทธิพัฒน์ ชาญกิจ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

**ผู้ศึกษา** นางสาวนภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์ **รหัสนักศึกษา** 2573001159 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ **ปีการศึกษา** 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความก้าวหน้าในอาชีพ (2) ปัญหา และอุปสรรคของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และ (3) ข้อเสนอแนะการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ นักวิจัย Band 2 ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 369 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน ได้ 185 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ (2) ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนอาชีพของนักวิจัยฯ พบว่า หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับเข้มงวดเกินไป ตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่ได้มีแรงจูงใจในแง่ของค่าตอบแทน องค์กรไม่มีช่องทางให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ และปัจจุบันยังไม่สนับสนุนการวางแผนของนักวิจัย และ (3) ข้อเสนอแนะ คือ การเลื่อนระดับควรมีการประกาศให้ชัดเจน การเชื่อมโยงตำแหน่งที่สูงขึ้นกับค่าตอบแทนที่มากขึ้นเพื่อจูงใจในการกระตือรือร้นอยากสอบเลื่อนระดับ เปิดโอกาสให้นักวิจัยมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ ส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรมและพัฒนาเทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆ ที่คล้ายกัน รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติการต้องมีความเหมาะสมกับความก้าวหน้าในงานของนักวิจัย ควรจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพแก่นักวิจัย เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักวิจัยได้มีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และควรให้ความสำคัญและเสมอภาคในการปฏิบัติงานกับองค์กร

**คำสำคัญ** การวางแผนอาชีพ นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

**Independent Study title:** Career Path Planning of Researchers in Thailand Institute of Scientific and Technological Research

**Author:** Miss Napatsawan Uthaiteranan; **ID:** 2573001159; **Degree:** Master of Business Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Pavin Chinachoti; **Academic year:** 2016

### Abstract

The purposes of this study were to study: (1) the career growth; (2) the problems and the obstacles; and (3) the suggestion for career development of researcher & in Thailand Institute of Science and Technology Research.

The population of this study was 369 researchers in Band 2 of Thailand Institute of Scientific and Technological Research. The sample age (185 samples) was calculated by Taro Yamane formula. Simple random sampling was used to select sample group while questionnaire and interview were employed to collect the primary data. Statistics used to analysis were percentage, mean, standard deviation, f-test, one-way ANOVA, and multiple comparisons test.

The results revealed that: (1) Overview the level of career growth factors were high. By Considered in each aspect, the results reported that the highest level was performance management. The next was personal development followed career development and organization development respectively. (2) For problems and obstacles of career planning of researchers, it found that the criteria for promotion was too strict. The promotion to higher position did not motivate researchers in terms of compensation. There was no formal counseling in organization. Currently, there was no supporting project for career planning of researcher. (3) The suggestions for career planning of researchers were as follows. Clear announcement for promotion should be done. Higher positions should be paralleled with higher benefit. This is because it can encourage researchers to promote themselves. Organization should give researchers a chance in setting rule and support them with training course. The type of evaluation was suitable for researchers' career growth. Career growth counseling center should be established for preparing the advancement opportunity of researchers. In addition, fairness and equality in working should be created in organization.

**Keywords:** Career plan, Researcher, Thailand Institute of Scientific and Technological Research

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ลงได้ ด้วยความอนุเคราะห์ของ อาจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ อบรม สั่งสอน ประสิทธิ์ประสาท ถ่ายทอดวิชาความรู้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ผู้บริหารและนักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บแบบสอบถามเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวของผู้ศึกษาที่เป็นขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษา ในระหว่างที่จัดทำการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา ขอมอบคุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นสิ่งบูชาพระคุณของบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์  
ตุลาคม 2560

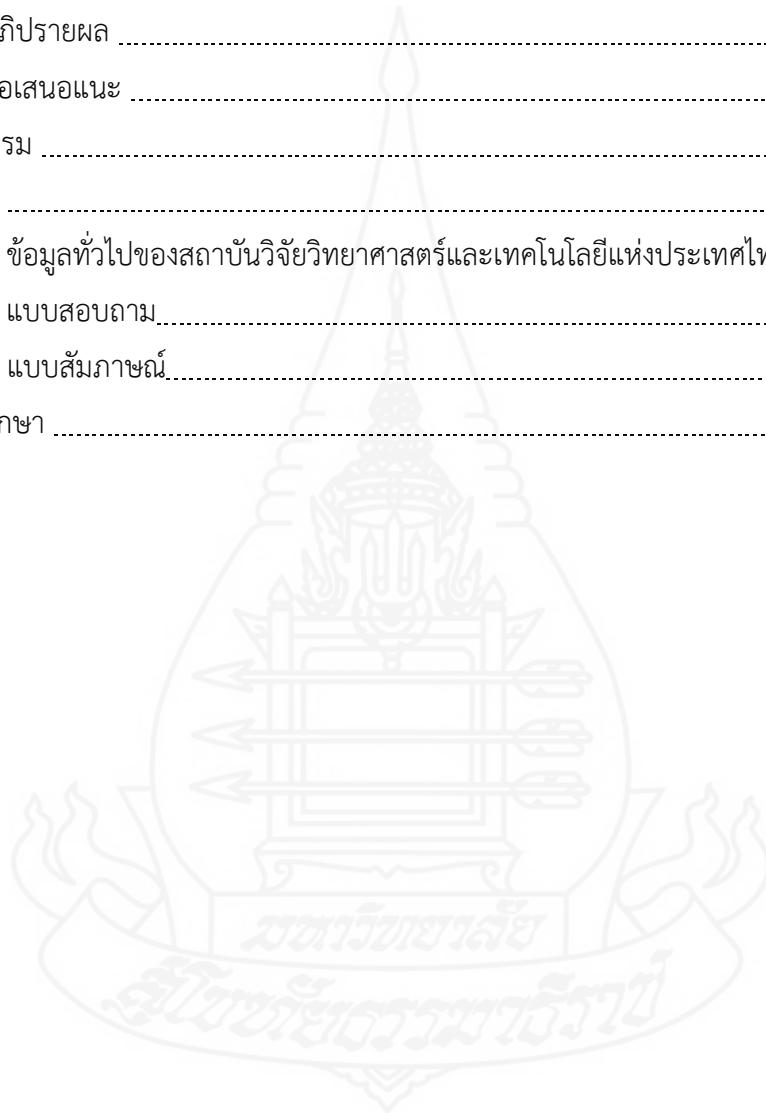


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ .....	21
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
ตอนที่ 2 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ .....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปการศึกษา .....	90
อภิปรายผล .....	95
ข้อเสนอแนะ .....	96
บรรณานุกรม .....	98
ภาคผนวก .....	102
ก ข้อมูลทั่วไปของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.....	103
ข แบบสอบถาม.....	106
ค แบบสัมภาษณ์.....	112
ประวัติผู้ศึกษา .....	121





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของ นักวิจัยด้านการพัฒนารายบุคคล .....	52
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของ นักวิจัยด้านการพัฒนาอาชีพ .....	53
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของ นักวิจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	54
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของ นักวิจัยด้านการพัฒนาองค์กร .....	55
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของ นักวิจัยโดยภาพรวม .....	56
ตารางที่ 4.7 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตาม Sub band.....	56
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตาม Sub band.....	57
ตารางที่ 4.9 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตามหน่วยงาน.....	59
ตารางที่ 4.10 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตามระยะเวลาทำงานในตำแหน่งงาน.....	60
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วม ด้านการควบคุมจำแนกตามระยะเวลาการทำงานในตำแหน่ง.....	61
ตารางที่ 4.12 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร.....	63
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วม ด้านการจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร.....	64
ตารางที่ 4.14 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามการเลื่อนตำแหน่ง.....	67

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วม ด้านการควบคุมจำแนกตามครั้งการเลื่อนตำแหน่งงาน.....	68
ตารางที่ 4.16 เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ (Band 2) จาก Sub band 1 เป็น Sub band 2.....	75
ตารางที่ 4.17 เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ (Band 2) จาก Sub band 2 เป็น Sub band3.....	76



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 รูปแบบการพัฒนาอาชีพขององค์กร .....	15
ภาพที่ 2.2 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ .....	19
ภาพที่ 2.3 แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือน .....	27
ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร .....	28
ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนพัฒนาการอาชีพในวัยต่างๆ ตามแนวคิดของ Super .....	33
ภาพที่ 4.1 การจำแนกตำแหน่งของบุคลากรของ วว. ตามระบบ Broadbanding .....	72
ภาพที่ 4.2 กระบวนการเลื่อนระดับของพนักงานในสายงานวิจัย/บริการ (Band 2) .....	74



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน ซึ่งบุคลากรมักจะเกิดความรู้สึกว่าถูกละเลย มีความเบื่อหน่าย ไม่มีความพึงพอใจและแรงจูงใจในงาน ปัจจุบันที่ทำอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความตึงเครียด และผลผลิตตกต่ำ บุคลากรเหล่านี้จะไม่ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน และไม่อาจปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังได้ หลายๆ องค์กรจึงมีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่นเดียวกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ทางสถาบันวิจัยฯ ยังไม่เคยจัดทำหรือวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นโอกาสที่ผู้ศึกษาจะเข้าไปมีบทบาทในการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยเน้นศึกษาในกลุ่มของนักวิจัยซึ่งเป็นอาชีพที่ยังไม่เคยมีการศึกษาและวิจัยในเรื่องของการวางแผนอาชีพ (Career Planning) มาก่อน จึงนับเป็นความท้าทายและน่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าอิสระมากยิ่งขึ้น

ในสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันหากจะพูดถึงงานที่ประเทศไทยของเราอย่างขาดแคลน อาชีพ "นักวิจัย" ดูเหมือนจะอยู่ในอาชีพลำดับต้นๆ ที่ยังคงไม่เพียงพอกับความต้องการก็ว่าได้ เพราะอาชีพนักวิจัยปัจจุบันมีน้อยมาก นั่นอาจจะเป็นด้วยเหตุผลที่ว่า งานนักวิจัยคือ อาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ สติปัญญาในการทำงาน ถึงแม้ในปัจจุบันภาครัฐจะให้ความสำคัญมอบทุนนักวิจัยต่างๆ มากมายแต่ก็ยังมีนักวิจัยไม่เพียงพอ (ชนันท์ อังศุรณสมบัติ, 2548) เช่นเดียวกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ ที่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณลักษณะนักวิจัยให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยการให้ทุนการศึกษาและส่งไปปฏิบัติงานที่ต่างประเทศ แต่ถึงอย่างนั้นก็ตามปริมาณของนักวิจัยก็ยังคงไม่เพียงพอต่อความต้องการ ประกอบกับนักวิจัยที่มีอยู่ในบางตำแหน่งยังไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อการทำงานวิจัยให้กับองค์กร หรือนักวิจัยบางคนมีความสามารถเฉพาะด้านทำให้ไม่สามารถทำงานวิจัยที่หลากหลายได้ เมื่อถึงอัตราการผลิตของนักวิจัยใหม่ๆ ในแต่ละปีก็ยังมีไม่มากนักทั้งเป็นนักวิจัยจบใหม่ประสบการณ์ในงานวิจัยยังมีอยู่น้อย ทำให้เมื่อรับนักวิจัยเหล่านี้เข้ามาทำงานก็ยังคงปฏิบัติงานให้ได้ไม่เต็มที่เพราะต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัยมีส่วนสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเป็นประโยชน์ทั้งในแง่ขององค์กรและบุคคล ซึ่งในแง่ขององค์กรทำให้มีการจัดสรรอัตราค่าจ้างบุคลากร

ให้เพียงพอกับความต้องการและสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้ ส่วนในแง่ของบุคคลมีส่วนช่วยสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน เพราะสามารถเห็นแผนเส้นทางของอาชีพและสามารถเติบโตก้าวหน้าในอาชีพได้

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐ ในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.) เดิมมีชื่อว่า สถาบันวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย (สวป.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2506 และได้เปลี่ยนมาใช้พระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 สืบเนื่องจากการจัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม 2522 จนถึงปัจจุบัน วิสัยทัศน์ขององค์การได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนในการเป็นองค์กรชั้นนำในการบูรณาการวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างสังคมนวัตกรรมอย่างยั่งยืนในการดำเนินการขององค์การที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และความต้องการของอุตสาหกรรม พร้อมทั้งนำผลงานสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสังคม ทั้งหน่วยงานรัฐและธุรกิจเอกชน จากวิสัยทัศน์ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ เห็นได้ชัดว่าความรู้ ความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น ทรัพยากรสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะกลุ่มนักวิจัยที่ต้องทำหน้าที่ในการคิดค้นวิจัยพัฒนาพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ทางสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลุ่มนี้ โดยมีการระบุไว้ในยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างชัดเจนว่า ต้องเน้นพัฒนาบุคลากรทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใน 6 สาขาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศควบคู่กับการพัฒนาองค์กร

รูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นพบว่า ยังไม่มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพราะยังขาดผู้ที่มีความรู้และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งที่ผ่านมาทางองค์การยังไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้บุคลากรในองค์กรมองไม่เห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองเลย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จึงขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บริหารซึ่งอาจไม่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานอย่างเดียวเนื่องจากการไม่มีการวางเส้นทางอาชีพ อาจใช้ความคุ้นเคยเป็นเกณฑ์หรือไม่ต้องรอจนกว่าตำแหน่งงานในระดับที่สูงกว่าจะว่างส่วนการโยกย้ายไปทำงานในฝ่ายอื่นๆ แต่เป็นระดับเดียวกันพบว่ายังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ มองไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรนักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มนักวิจัย (Band 2 Sub band 1-3) ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม เพราะเป็นกลุ่มอาชีพที่ยังไม่เคยมีใครทำการศึกษาและวางแผนพัฒนามาก่อน อีกทั้งเป็นทรัพยากรบุคคลกลุ่มสายอาชีพหลักที่สำคัญของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ฯ อีกทั้งถือว่าการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรในการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถและมีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้นักวิจัยเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองที่ชัดเจน อีกทั้งการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพนี้ยังสามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้นักวิจัยได้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องจนสามารถที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงานตามที่มุ่งหวังได้ นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมนักวิจัยที่มีศักยภาพสูงขึ้นดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตอีกด้วย

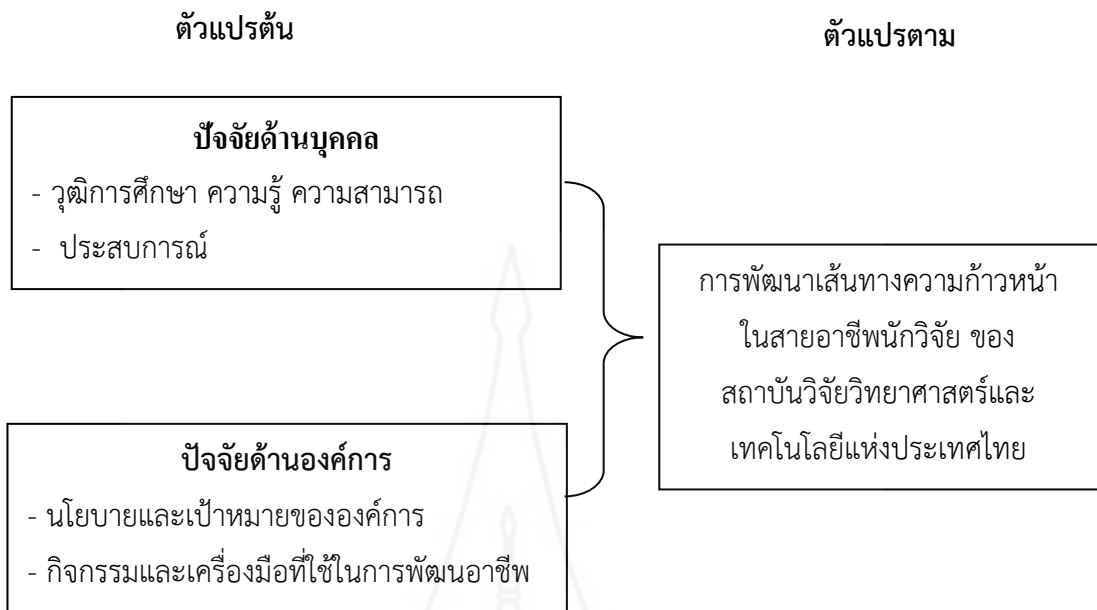
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัย

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยส่วนบุคคล คือ ตัวบุคลากรเอง ซึ่งมีหน้าที่หลักในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยด้านองค์การ คือ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ ซึ่งองค์การใช้ในการจัดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร อิทธิพลและการสนับสนุนของผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ รวมถึงบริบทด้านสังคมและการเมืองขององค์การที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรด้วย ผู้ศึกษาจึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

## 4. ขอบเขตการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ กลุ่มนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 369 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงส์, 2554: 9) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน

### 4.2 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้ศึกษาได้วางแผนในการศึกษาครั้งนี้ในช่วงระหว่างเดือนมีนาคม – เดือนสิงหาคม 2560 รวมระยะเวลา 6 เดือน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง เพื่อให้คุณทำงานบรรลุเป้าหมาย และดำเนินไปตามทางที่ถูกต้อง ซึ่งก็หมายความว่า สิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อชีวิต อย่างเช่นเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะยาว ความปรารถนาส่วนตัว และข้อจำกัดที่เป็นไปได้ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนอาชีพทั้งสิ้น

5.2 นักวิจัย หมายถึง กลุ่มนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

5.3 สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย หมายถึง เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐ ในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.) ตั้งอยู่ เลขที่ 35 หมู่ 3 ตำบลคลองห้า อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 ได้ทราบถึงระดับปัจจัยความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6.2 ได้ทราบถึงการเปรียบเทียบปัจจัยความก้าวหน้ากับปัจจัยส่วนบุคคล
- 6.3 ได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6.4 ได้ทราบถึงข้อเสนอแนะการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจัดได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล สามารถช่วยแก้ปัญหาในระบบงานทรัพยากรบุคคลได้ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกเบื่อหน่ายจากการทำงาน ไม่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การในทางลบ เช่น ผลผลิตตกต่ำเพราะพนักงานเหล่านั้นเมื่อเกิดความเบื่อหน่ายและท้อแท้ในการทำงานย่อมจะท้อแท้ แรงใจ แรงกายในการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่และไม่สามารถทำงานได้อย่างที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นผู้บริหารหรือองค์กรควรจะให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วน ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่หลายองค์กรนิยมนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหานี้คือ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการรับทราบหนทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง อีกทั้งจะช่วยให้พนักงานสามารถวิเคราะห์ความสามารถ ความสนใจ ความต้องการในการพัฒนาและการเติบโตในอาชีพของตนเอง นอกจากนี้องค์กรยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้นจนกระทั่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามลำดับและทำให้องค์การมีพนักงานที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรต่อไปนานๆ

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อต่างๆ ไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นหนึ่งในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากว่าการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดเตรียมให้กับบุคลากรได้ทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งหากองค์กรสามารถแสดงให้บุคลากรทราบถึงอนาคตในการทำงาน และอาชีพของบุคลากรได้ทราบมากเพียงใดองค์กรก็จะได้รับความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร และในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น เนื่องจาก

บุคลากรในปัจจุบันหันมาให้ความสนใจกับความก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น และมีความต้องการที่จะเติบโตตามอาชีพในองค์กรมากกว่าความสนใจในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน หรือผลสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (दनัย เทียนพุด, 2540)

นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาอาชีพยังเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงาน ทั้งบุคลากร ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเริ่มจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้วางแผนอาชีพของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำและสนับสนุน รวมทั้งให้กำลังใจ ส่วนนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นจะเป็นผู้วิเคราะห์จัดทำแผนการพัฒนาและดำเนินการให้เป็นไปตามกำหนด หน่วยงานจะเป็นผู้ให้ทรัพยากรโครงสร้าง และทางเลือกในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปโดย กิลลี และเอ็กแลนด์ (Gillie and Eggland, 1990 อ้างถึงในนิสิตาร์กเวชยานนท์, 2539: 3-4) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคลการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์การ ซึ่งกิลลีและเอ็กแลนด์ให้ความหมายของการพัฒนาสายอาชีพว่า การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่เน้นการวิเคราะห์ความสนใจของบุคคล ค่านิยม สมรรถนะ กิจกรรม ความต้องการพัฒนางาน เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มผล การปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาสายอาชีพจะรวมการพัฒนากิจกรรมของบุคคลและองค์การเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมของบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนในอาชีพ ความตระหนักในอาชีพ ส่วนกิจกรรมขององค์การ ประกอบด้วย ระบบตำแหน่งงาน ระบบให้ค่าปรึกษา การจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ โดยการประชุมสัมมนาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในขณะที่นักวิชาการท่านอื่น เช่น มอนดี้ และโน (Mondy and Noe, 1990 อ้างถึงใน วริษฐา วรราช, 2549: 15) และเดสเลอร์ (Dessler, 1997 อ้างถึงใน วริษฐา วรราช, 2549: 15) มีแนวคิดสอดคล้องกันว่าการพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่เกิดจากการประสานกันของกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรม คือ การวางแผนในอาชีพ (Career Planning) ซึ่งกระทำโดยตัวบุคคลและการบริหารอาชีพ (Career Management) ซึ่งกระทำโดยองค์การ

ในขณะเดียวกัน นักวิชาการจำนวนไม่น้อยก็มองว่าการพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับขั้นตอนของชีวิต (Stages of life) ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะต้องเผชิญกับประสบการณ์หรือความท้าทายต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนของชีวิตที่คล้ายคลึงกัน เช่น ตัวแบบการพัฒนาของผู้ใหญ่ของอีริกสัน (Erikson's Model of Adult Development) (Desimone, Werner, and Harris, 2002: 460) ซึ่งแบ่งขั้นตอนการพัฒนาในชีวิตของมนุษย์เป็น 8 ขั้น ตามช่วงอายุในแต่ละขั้นของชีวิตบุคคลก็จะต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ ที่จะต้องจัดการ เพื่อให้ตนเองสามารถพัฒนาได้ ได้แก่ (1) ช่วงทารก (Infancy) จะเป็นขั้นตอนในการพัฒนาความไว้วางใจและไม่ไว้วางใจผู้อื่น (Basic trust versus

mistrust) (2) ช่วงอายุ 1-3 ปีเป็นขั้นตอนที่มีการพัฒนาความเป็นอิสระและความอับอายสงสัย (Autonomy versus shame and doubt) (3) ช่วงอายุ 4-5 ปีเป็นขั้นที่ต้องเผชิญกับความคิดริเริ่มและความรู้สึกผิด (Initiative versus guilt) (4) ช่วงอายุ 6-11 ปีเป็นขั้นที่ต้องเผชิญกับความพยายามหรือความมีปมด้อย (Industry versus Inferiority) (5) ช่วงวัยรุ่น (Puberty and adolescence) เป็นขั้นที่ต้องเผชิญกับการค้นหาตัวตนและความสับสนในบทบาทของตนเอง (Identity versus role confusion) (6) ช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (Young adulthood) เป็นขั้นตอนที่ต้องเผชิญกับความใกล้ชิดหรือความสันโดษ (Intimacy versus isolation) (7) ช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง (Middle adulthood) เป็นขั้นตอนที่ต้องเผชิญกับการใส่ใจคนรุ่นต่อไปเช่นบุตรกับความเฉื่อยชา (Generativity versus stagnation) และ (8) ช่วงการเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่เต็มที่ (Maturity) เป็นขั้นตอนที่ต้องเผชิญกับความมั่นคงทางสภาพจิตใจและความสิ้นหวัง (Ego integrity versus despair) แนวคิดการพัฒนาตามขั้นตอนของชีวิตของอีริคสันสามารถระบุประเด็นหรือปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อทางเลือกอาชีพ รวมถึงการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลได้ ซึ่งความรู้เกี่ยวกับขั้นต่างๆ ของชีวิตเหล่านี้สามารถช่วยองค์การให้สามารถเข้าใจและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรได้ดีขึ้น เพราะทำให้ทราบว่าในแต่ละขั้นของชีวิตบุคลากรจะต้องเผชิญกับความท้าทายอะไรบ้าง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของอีริคสันนั้นคล้ายคลึงสอดคล้องกับแนวทาง “ยุค” ของการพัฒนาผู้ใหญ่ของเลวินสัน (Desimone, Werner, and Harris, 2002: 462) ที่มีการแบ่งช่วงชีวิตของบุคคลเป็นยุค (Eras) เป็น 4 ยุคได้แก่ (1) ยุคก่อนวัยผู้ใหญ่ (Pre-adulthood) คือ ช่วงวัยเด็กและวัยรุ่น (2) ยุคผู้ใหญ่ตอนต้น (Early adulthood) คือ ช่วงอายุ 17-45 ปี ยุคผู้ใหญ่ตอนต้นจะเป็นยุคที่บุคคลเริ่มหาพื้นที่ของตนเองในสังคมทางานที่มีความหมายค้นพบตนเองและตั้งเป้าหมายในชีวิตและการงาน (3) ยุคผู้ใหญ่ตอนกลาง (Middle adulthood) คือ ช่วงอายุ 40-65 ปีการเปลี่ยนวัยเข้าสู่ยุคนี้อาจนำไปสู่การที่บุคคลค้นพบตัวตนของตนเองได้มากขึ้น ทำให้สามารถยอมรับตนเองและผู้อื่นได้มากขึ้น แต่ถ้าหากช่วงเปลี่ยนผ่านไม่ประสบความสำเร็จก็อาจนำไปสู่ความเฉื่อยชาในชีวิตได้ และ (4) ยุคผู้ใหญ่ตอนปลาย (Late adulthood) คือ ช่วงอายุ 65 ปีขึ้นไป ซึ่งความท้าทายที่สุดในยุคนี้คือ การยอมรับตนเองในแบบที่ตนเองเป็นอยู่ ซึ่งแนวคิดของเลวินสันก็มีประโยชน์ต่อการนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพ เนื่องจากการประกอบอาชีพเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของบุคคลการที่องค์การโดยเฉพาะนักทรัพยากรมนุษย์เข้าใจว่าบุคลากรจะต้องเผชิญกับความท้าทายแบบใดในช่วงอายุใดจะทำให้สามารถวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีความสอดคล้องกับบุคลากรในแต่ละช่วงอายุได้ดียิ่งขึ้น

ในด้านปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาอาชีพนั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัย (ขนิษฐา สุขโชคศิริชัยพร, 2539 อ้างถึงใน วริษฐา วรราช, 2549: 19-20) ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายขององค์การและกิจกรรม รวมถึงเครื่องมือในการพัฒนาอาชีพขององค์การ (2) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ลักษณะและความสนใจของพนักงาน และ (3) ปัจจัยด้านงาน เช่น ลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดด้านการพัฒนาอาชีพ ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาสายอาชีพเป็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนมีประสบการณ์ในชีวิต เป้าหมายทางอาชีพที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงอายุและสถานการณ์ที่แต่ละคนต้องเผชิญ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมขององค์การด้วยเช่นกันคือ องค์การต้องมีความเข้าใจให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาอาชีพเพื่อให้การพัฒนาอาชีพสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล รวมถึงช่วยในการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

## 2.1 ความหมายของอาชีพ (Career)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ให้ความหมายของอาชีพว่า หมายถึง ลำดับที่ต่อเนื่องของประสบการณ์จากงานหลายๆ อย่างที่คนๆ หนึ่งได้เข้าไปเกี่ยวข้อง และเคยทำมาในช่วงเวลาของชีวิตการทำงานของเขา

दनัย เทียนพุ่ม (2537) ได้ให้ความหมายของอาชีพ ว่าหมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและทัศนคติ คุณค่าและความทะเยอทะยานซึ่งสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานกิจกรรมต่างๆ ในช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละคน

ดุจดาว ดวงเด่น (2540) ได้สรุปไว้ว่าอาชีพ หมายถึง ลำดับช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน

ดวงกมล หงส์รัตน์ (2544) ให้ความหมายของอาชีพว่า หมายถึง รูปแบบของประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งใช้ระยะเวลาตลอดทั้งชีวิตของบุคคล ประสบการณ์การทำงานนั้นรวมถึง ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน และภาระหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์การทำงานนั้นจะได้รับอิทธิพลจากค่านิยม ความต้องการ และความรู้สึกของพนักงาน ความต้องการอาชีพของพนักงานจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลำดับขั้นของการพัฒนาการทางอาชีพ และอายุของบุคลากร

Gutteridge & Hutcheson (1990) อาชีพเป็นลำดับของประสบการณ์ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนชีวิตของบุคคล ที่มีลักษณะการเคลื่อนไหวที่สูงขึ้นและบรรลุความสำเร็จของแต่ละคน และอาชีพถูกจำกัดในอาชีพที่มีสถานภาพสูง เช่น แพทย์ ทนายความ เป็นต้น

Milkovich & Boudreau (1994) ได้เสนอว่าในการประกอบอาชีพนั้นแต่ละบุคคลสามารถเลือกทำอาชีพเดียวหรือหลายอาชีพได้ในขณะเดียวกันได้ ซึ่งอาจจะสังกัดในองค์กรหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความสนใจและความถนัดของบุคคล

จากความหมายดังกล่าว ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า อาชีพเป็นความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลซึ่งจะกระทำกันอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงานที่ต้องรับผิดชอบนั้นให้ประสบความสำเร็จ โดยบุคคลจะปฏิบัติงานในอาชีพเป็นระยะเวลาต่อเนื่องในแต่ละช่วงชีวิต ซึ่งอาจปฏิบัติงานในอาชีพเดิมของตนตั้งแต่เริ่มต้นไปตลอดจนกระทั่งเกษียณอายุ หรืออาจเปลี่ยนแปลงสายอาชีพตามความเหมาะสมของสถานการณ์หรือความต้องการส่วนตัวซึ่งอาจเกิดจากความชำนาญ ประสบการณ์ พฤติกรรม ทักษะอื่น อีกทั้งสามารถที่จะเลือกทำเพียงอาชีพเดียวหรือขณะเดียวกันก็สามารถเลือกทำหลายๆ อาชีพได้

## 2.2 ความหมายของการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

ัญญา ผลอนันต์ (2538) ได้ให้ความหมายการพัฒนาอาชีพหรือการพัฒนาชีวิตการทำงาน (Career Development) ว่า หมายถึง การสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานให้แก่ลูกจ้างอย่างมีระบบ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามที่กำหนด เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกำลังคนของสถานประกอบการ

ทง เต็มทอง (2538) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพนั้นเป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานตามอาชีพเดิม และการเปลี่ยนสายงานใหม่เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จและองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากรสูงสุด ซึ่งเป็นการกระทำโดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากร เวลา และสถานที่โดยการผสมผสานแนวคิดในเรื่องการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน สายทางเดินในอาชีพ เป็นต้น ที่ต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นสิ่งที่อยู่ตรงกลางของขอบเขตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้ตำแหน่งและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกให้ได้คนที่มีความเหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อมูลทางตำแหน่งงานและความพอใจในอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการ และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพนั้นจะต้องอาศัยผลการประเมินการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผน และการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน พร้อมกันทำให้เกิดการเสริมสร้างความสามารถด้วยการอบรมและพัฒนาเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

Dessler (1997) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง ความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพ ตามช่วงเวลาที่ผ่านไป การพัฒนาความสำเร็จในอาชีพเป็นผลของกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ การวางแผนในอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career Management)

Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาพนักงานหรือการเสริมสร้างให้บุคคลมีความสนใจ ความถนัด และค่านิยมของตนในการปฏิบัติงาน ให้สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่ก้าวหน้าต่อไปในอนาคตได้ ตลอดจนการให้คำปรึกษาด้านอาชีพแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อการพัฒนาอาชีพในองค์กรและส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

Mondy and Noe (1990) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการวางแผนอาชีพบุคคล (Career Planning) และกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Career Management) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเข้าใจตนเองยิ่งขึ้น รวมถึงโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

### 2.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรสำหรับการพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรนั้น เพื่อมุ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของทั้งพนักงาน และองค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยหลายแหล่งผู้ศึกษาสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพนักงาน
  - 1.1 เพื่อพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้าไปในอาชีพได้สูงสุดตามศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ
  - 1.2 เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีความสามารถตามแผนสร้างผู้บริหาร
  - 1.3 เพื่อให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร เป็นการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร
2. ด้านองค์กร
  - 2.1 เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนงานในองค์กร
  - 2.2 เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

## 2.4 วิธีการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลายองค์การนำมาประยุกต์ เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรของตนให้มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ตลอดจนพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่ออนาคตของตนเองและขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นในอัตราที่สูง ส่งผลให้องค์การต้องพยายามพัฒนาตนเองผ่านบุคลากรให้มีความพร้อมและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาอาชีพจึงเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อการสร้างความพร้อมและการพัฒนาองค์การ โดยแบ่งวิธีการพัฒนาอาชีพออกเป็น 2 วิธี คือ 1. การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคล และ 2. การพัฒนาอาชีพโดยองค์การ

### 1. การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคล

นฤมล นิราทร (2534) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคล ได้แก่

1) การประเมินผลตนเอง (Self Appraisal) เป็นการทำให้บุคคลได้รู้จักตนเองว่าตนเองนั้นมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความสนใจในด้านใด และสามารถนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพและการดำเนินชีวิตได้ ซึ่งในการประเมินตนเองนั้นจะทำให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น เพื่อสร้างความผสมผสานกลมกลืนระหว่างบุคลิกภาพของตนเองกับลักษณะงาน และถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน

2) การแสวงหาโอกาส (Identify Opportunities) หมายถึง การรู้จักสะสมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอาชีพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาโอกาสในการพัฒนาอาชีพของตนเอง

3) การตั้งเป้าหมาย (Set Goals) เมื่อได้ประเมินตนเองและประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้ว จะทำให้แนวทางการพัฒนาตนเองชัดเจนขึ้นจนถึงขั้นของการตั้งเป้าหมายที่ต้องการในอาชีพของตนเอง ในการตั้งเป้าหมายนั้นไม่ควรเป็นเป้าหมายที่สูงเกินไปที่จะประสบความสำเร็จ และเมื่อมีเป้าหมายแล้วก็ไม่ควรยึดถือจนขาดความยืดหยุ่น

4) การเตรียมแผน (Prepare Plans) ในการเตรียมแผนการทำงานและกิจกรรมที่จะนำไปเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ในการวางแผนนี้อาจจะขอคำแนะนำจากหัวหน้าหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และควรที่จะเริ่มจากการวางแผนระยะสั้นๆ ที่พอจะเป็นไปได้ก่อน

5) การปฏิบัติการ (Implement Plans) ตลอดระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรของพนักงานแต่ละคนควรมีการวางแผนพัฒนาอาชีพของตน และปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าที่ได้วางไว้ ทั้งนี้การปฏิบัติตามแผนของพนักงานจะบรรลุผลหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศภายในองค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ด้วย เพื่อมีส่วนช่วยในการสนับสนุนหรือช่วยพัฒนาอาชีพให้แก่พนักงานของตนได้

## 2. การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร

นฤมล นิราทร (2534) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร ได้แก่

1) การทำแผนพัฒนาอาชีพพนักงานที่พิจารณาการวางแผนกำลังบุคลากรควบคู่ไปด้วย (Integrate with Human Resource Planning) เพื่อให้ทราบถึงอัตรากำลังบุคลากรในปัจจุบันขององค์กรและคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคตขององค์กรด้วย ซึ่งนำมาสู่การพิจารณาว่ากำลังบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นจะสรรหามาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร หากสามารถสรรหาบุคลากรภายในได้จะใช้วิธีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา พนักงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมก็จะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่ง และต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในด้านใดบ้างให้กับพนักงาน

2) การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน (Design Career Path) เพื่อให้พนักงานได้ทราบรายละเอียดในความก้าวหน้าในสายงานของตนว่าเป็นอย่างไร ซึ่งองค์กรควรจัดทำอย่างละเอียดเพื่อให้พนักงานทราบอัตราเงินเดือน คุณสมบัติ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเสมือนแผนที่เดินทางภายในองค์กร สำหรับพนักงานได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าและสามารถวางแผนในการพัฒนาตนเอง เตรียมความพร้อมของตนเองในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆ จนถึงเป้าหมายที่วางไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรชนิดหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้ โดยการพัฒนาอาชีพในระดับองค์กรจะมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1) การให้ข้อมูลจริงของงาน (Realistic Job Preview: RJP) เป็นกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานและองค์กรแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งมักจะดำเนินการในช่วงของการสรรหาบุคลากรโดยผ่านการสนทนา เอกสารคำบรรยาย ภาพยนตร์ และการเยี่ยมชมสถานที่ เพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจที่แท้จริงในงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เขาเกิดความสนใจในงาน ลดความเข้าใจผิด และลดอคติที่มีต่อองค์กร



2) การจัดทำแบบจำลองและแนวทางอาชีพ (Career Model and Path) เป็นการศึกษาและกำหนดลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ภายในและระหว่างอาชีพ ผ่านแนวทางการเลื่อนตำแหน่งในอาชีพ (Historical Patterns of Movement) และ/หรือการวิเคราะห์กลุ่มงาน (Job Family) เพื่อให้สมาชิก ในแต่ละสายงานขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรใหม่หรือบุคคลที่อยู่ในขั้นวางรากฐานจะได้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของงานและการพัฒนาการในอาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคคลตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging Assignment) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ซับซ้อนและมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งบุคคลต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนต้องพยายามศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพและตื่นตัว พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากเขาจะรู้สึกว่าได้รับความสำคัญจากองค์กร

4) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคคลจะถูกมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทำให้เขามีความรู้และความเข้าใจในงานที่หลากหลาย รู้จักสมาชิกคนอื่นๆ ภายในแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมองเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ของแต่ละงานในองค์กรอย่างชัดเจน การหมุนเวียนงานยังช่วยให้บุคคลทำความรู้จักตนเองว่าเขามีความชอบในด้านใด จากการทดลองปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างในพื้นที่ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยลดความเบื่อหน่ายและการลาออกจากงานสำหรับกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง

5) การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ปกติบุคคลย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผลงานของเขา ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร จึงเป็นประโยชน์ต่อบุคคลในการทำความรู้จักตนเอง เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไป

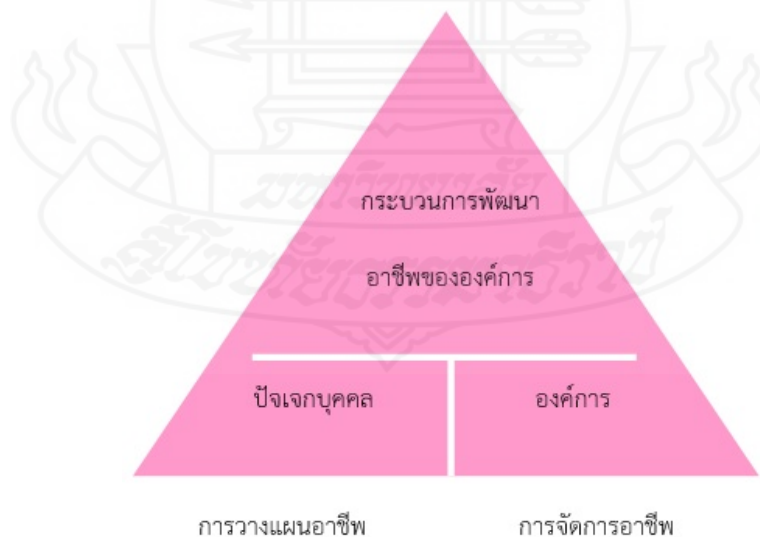
6) การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counseling) หลายนโยบายจัดตั้งหน่วยงานสำหรับให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความถนัดในอาชีพ จากการรวบรวมผู้มีความรู้และประสบการณ์ในอาชีพและการให้คำปรึกษา โดยจัดโครงสร้างหน่วยงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อช่วยให้บุคคลเข้าใจแนวทาง กำหนดเป้าหมาย วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะสร้างความเข้าใจและลดความสับสนในการพัฒนาตนเอง

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development Workshop) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้บุคคลได้แสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจในพัฒนาการด้านอาชีพตลอดจนสามารถวางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างเหมาะสม

8) การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจึงไม่สามารถติดตามและพัฒนาตนเองได้ทัน หลายองค์กรจึงเปิดโอกาสให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานมาช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลางานเพื่อศึกษาต่อและเพิ่มพูนความรู้โดยได้รับเงินเดือนและการสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ 1 ถึง 2 สัปดาห์ จนกระทั่ง 1 ปี ตามลักษณะของงาน

จากข้อมูลข้างต้น อาจกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพเป็นความพยายามในการจัดการวางแผน และสร้างกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การวางแผนอาชีพ โดยมีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลากรและองค์กร ภายใต้ระบบนี้ บุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) กำหนดความต้องการเกี่ยวกับอาชีพของตน และองค์กรรับผิดชอบสำหรับการจัดการอาชีพ (Career Management) ในการจัดเตรียมความพร้อม สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเกี่ยวกับความก้าวหน้า การเติบโตในอาชีพของบุคลากร ทั้งสองส่วนจะต้องรวมเข้าด้วยกันเพื่อสร้างกระบวนการ

การพัฒนาอาชีพขององค์กร ผู้ศึกษาจึงได้สรุปดังภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการพัฒนาอาชีพขององค์กร

## 2.5 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอาชีพ

ในการที่องค์กรจะดำเนินการจัดทำระบบการพัฒนาอาชีพให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเข้ามามีผลกระทบด้วย เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมมากที่สุดนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาถึงปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอาชีพ จาก วนิชฐา สุขโชคศิริชัยพร (2539) ทำให้สามารถสรุปถึงปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่

1. นโยบายและเป้าหมายขององค์การ ถ้าองค์การมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพและทรัพยากรด้านบุคคลแล้ว จะทำให้การจัดสายอาชีพทำได้ง่ายขึ้นและมีความสมบูรณ์ เมื่อสามารถจัดทำอาชีพได้สมบูรณ์ก็จะช่วยให้การพัฒนาอาชีพมีทิศทางที่ชัดเจน ทำให้เกิดการพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ซึ่งการพัฒนาอาชีพนี้ควรจะเป็นแนวนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ให้พนักงานทุกคนทราบคือ ควรเป็นนโยบายพื้นฐานในการดำเนินงาน แต่ในเชิงปฏิบัติการ ควรจะดำเนินการเฉพาะตามแต่ละบุคคลเพราะแต่ละคนก็ย่อมจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป

2. กิจกรรมและเครื่องมือในการพัฒนาอาชีพ เนื่องจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งจะมีรูปแบบและความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันประกอบกับมีลักษณะงานในองค์การที่แตกต่างกัน การพัฒนาอาชีพที่ดีจึงควรตระหนักถึงการเลือกใช้กิจกรรมและเครื่องมือในการพัฒนาอาชีพที่หลากหลาย และสอดคล้องกับลักษณะของการเรียนรู้ นั้น จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับความเป็นจริง อันจะเอื้อให้เกิดผลตามที่ต้องการมากที่สุด เช่น การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมาก ควรเน้นการให้โอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะไม่ทำให้เขาเกิดความเบื่อหน่าย ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เขาตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การพัฒนาอาชีพที่ดีต่อไป

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาอาชีพจะเอื้อให้เกิดผลตามที่ทุกฝ่ายต้องการได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยทั้งทางด้านบุคคล งานและองค์การ ซึ่งถ้าองค์การมีการดำเนินการพัฒนาอาชีพโดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งสามแล้ว ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาอาชีพที่สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งบุคคลและองค์การได้

## 2.6 ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล การพัฒนางาน การพัฒนาองค์การและยังส่งผลต่อการพัฒนาสังคมอีกด้วย จากการศึกษาผลงานวิจัยของ กิตติ มัณฑานิกนันท์ (2543) สามารถสรุปประโยชน์ดังกล่าวได้ ดังนี้

## 1. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

1.1 ช่วยให้เกิดความเสมอภาคกันทางด้านโอกาสแห่งการจ้างงาน กล่าวคือ เป็นการให้โอกาสพนักงานที่ต้องการก้าวหน้าภายในองค์กร ได้มีช่องทางและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

1.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่อยู่ในช่วงต้องการความก้าวหน้า มักจะต้องการแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรได้ประจักษ์ถึงความสามารถของตนภายใต้การสนับสนุนขององค์กร โดยการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดใจพนักงานได้นั้นจะต้องให้โอกาส และทางเลือกที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความท้าทายให้กับการปฏิบัติงาน สร้างความรับผิดชอบแก่บุคลากรก่อน ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความรู้สึกรักผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองและองค์กรได้ต่อไป

1.3 ช่วยลดปัญหาพนักงานที่ล้าสมัยและช่วยให้พนักงานฝึกทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เมื่อองค์กรให้โอกาสและช่วยให้พนักงานทุกคนเห็นแนวทางการพัฒนาอาชีพแล้ว พนักงานจะเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจมากขึ้นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ประกอบกับการที่สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิทยาการที่ก้าวหน้าขึ้น จึงทำให้เกิดความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ในการแข่งขันจึงต้องมีการพัฒนาให้แปลกใหม่อยู่เสมอ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อสภาพการทำงานในปัจจุบัน และยังมีอิทธิพลให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้มีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย รวมทั้งต้องมีความชำนาญในงานมากขึ้นจึงจะส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

1.4 เป็นหลักประกันว่าองค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน การพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมคนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีกำลังใจในอาชีพการงาน เพราะตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญ เปิดโอกาสให้เติบโตเพื่อบรรลุผลในตำแหน่งที่ต้องการ โดยแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพภายในองค์กรมากกว่าที่จะแสวงหาหรือคัดเลือกบุคลากรจากตลาดแรงงานภายนอก

2. ด้านการพัฒนางาน ได้แก่ ปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้คนได้ทำงานที่เขาถนัด และเหมาะสมกับศักยภาพที่พัฒนาขึ้นมาของแต่ละคน ซึ่งนอกจากจะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรก็ถือได้ว่าบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

### 3. ด้านการพัฒนาองค์การ ได้แก่

3.1 ช่วยลดอัตราการลาออกและต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคล หากองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอาชีพ จะช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาชีพ และความมั่นคงในการทำงานของตนเองกับองค์การในอนาคตได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการลาออกและต้นทุนขององค์การในที่สุด

3.2 ช่วยให้องค์การสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น บุคคลที่มีความสามารถสูงมักจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์การ ซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ดังนั้น หากองค์การใดที่มีโครงการด้านการพัฒนาอาชีพก็ย่อมจะมีความได้เปรียบในการดึงดูดบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานกับตนได้

3.3 ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ องค์การที่ให้ความสำคัญและความสนใจแก่อนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมจะทำให้ทั้งบุคลากรภายในองค์การและบุคลากรภายนอกมององค์การนั้นด้วยความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์การได้เป็นอย่างดี

### 4. ด้านการพัฒนาสังคม ได้แก่

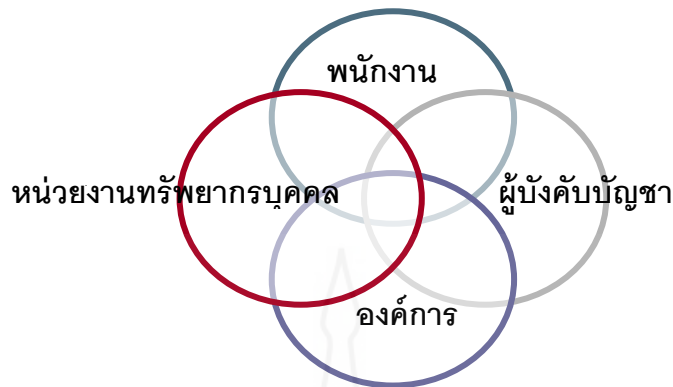
4.1 การที่ระบบพัฒนาอาชีพนั้นเป็นระบบที่เน้นความก้าวหน้าในงานโดยอาศัยการมีความรู้ ความสามารถ ดังนั้นจึงถือเป็นระบบที่มีความยุติธรรม ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันทางชนชั้น ซึ่งจุดนี้มีผลต่อความรู้สึกและทัศนคติของคนภายนอกองค์การในเรื่องการยึดถือความเท่าเทียมกันมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์

4.2 ระบบการพัฒนาอาชีพยังช่วยธำรงรักษาบุคลากรภายในองค์การไว้ ดังนั้นจึงไม่ทำให้เกิดปัญหาคนว่างงานในสังคม

4.3 เมื่อระบบการพัฒนาอาชีพมีส่วนช่วยทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของบุคลากรดังนั้นบุคลากรจึงสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เช่น เมื่อบุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน มีเงินเดือนสูง ก็จะมีรายได้ไปเลี้ยงครอบครัว จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาในสังคม

### 2.7 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพมิใช่กิจกรรมระหว่างองค์การและบุคลากรที่จำกัดความสัมพันธ์อยู่ในวงแคบเท่านั้น การพัฒนาอาชีพจะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรหลายกลุ่มโดยที่แต่ละกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายควรต้องเข้าใจเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาอาชีพมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด แต่การพัฒนาอาชีพที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันและความรับผิดชอบร่วมกันของบุคคล 4 ฝ่าย คือตัวพนักงานเอง นักทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการของพนักงานที่ปฏิบัติงาน และองค์การ ผู้ศึกษาจึงสรุปเป็นภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2541) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพมีดังนี้ คือ

1. บุคลากร คำกล่าวที่ว่า “ไม่มีใครรู้จักตัวเราเท่ากับตัวเราเอง” มีความถูกต้องอยู่สูงเนื่องจากบุคคลแต่ละคนย่อมรู้จักและเข้าใจตนเองในแต่ละมุมเป็นอย่างดี ดังนั้นสมาชิกที่ร่วมโครงการพัฒนาอาชีพจะต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเองโดยเขาต้องประเมินตนเองอย่างรอบคอบ ซื่อสัตย์ สมจริง และไม่มีอคติในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชอบ ความสนใจ ความถนัด ตลอดจนเป้าหมายในอนาคต นอกจากนี้บุคคลต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมและความเป็นจริงทางธุรกิจประกอบการกำหนดแผนอาชีพด้วย เมื่อแต่ละบุคคลได้แผนอาชีพที่เหมาะสมแล้ว เขาต้องรับผิดชอบในการพยายามพัฒนาตนเองให้บรรลุความต้องการนั้น ตามคำกล่าวที่ว่า “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน”

2. ผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับทุกโครงการพัฒนาอาชีพจะได้รับความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา เราสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดและรู้จักตัวพนักงานมากที่สุดในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาสมควรจะต้องรู้จักและคุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่รับผิดชอบและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถประเมินผลตนเองอย่างสอดคล้องกับความเป็นจริงและความเป็นไปได้ในองค์กร ตลอดจนให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับพัฒนาการในอนาคตของสมาชิกแต่ละคน

3. หน่วยงานทรัพยากรบุคคล เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพ หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ศึกษาและกำหนดรูปแบบการพัฒนาอาชีพ ดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย และประเมินผลโครงการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรบุคคลยังต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุน และจัดการให้แผนพัฒนา

อาชีพของสมาชิกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การให้ข้อมูล การให้คำแนะนำ ปรีกษา ชี้แนะในการวางแผน ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. องค์กร ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยบุคลากรในสาขาอาชีพต่างๆ ตลอดจนมีความรับผิดชอบและได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและสนับสนุนการพัฒนาอาชีพให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่เหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

สมิต สัจฉกร (2538) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นความรับผิดชอบของบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ

1. พนักงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงานและวางเป้าหมายในอนาคตเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนภายในองค์กรให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ชีตความสามารถส่วนตัว อายุและครอบครัว

2. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งจัดวางระบบการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน รวมถึงการนำแผนไปปฏิบัติ

3. ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนโอกาส และช่องทางในการแสดงความสามารถของพนักงาน

โดยสรุปแล้วผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีความสามารถตามแผนงานและนโยบายขององค์กร เป็นการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรและเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ในการพัฒนาอาชีพสามารถทำการพัฒนาได้ 2 วิธีวิธีแรกคือ การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคล ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้ประเมินความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อที่จะเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับตนเองและวางแผนพัฒนาให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จนสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามที่ต้องการได้ ส่วนวิธีที่สองคือ การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้จัดทำแผนพัฒนาอาชีพให้สอดคล้องกับอัตรากำลังและออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน การพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งตัวพนักงาน องค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและที่ขาดไม่ได้เลยคือ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถประสบผลสำเร็จในสายอาชีพของเขาได้ด้วยดี แต่ถึงอย่างนั้นก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนหลายฝ่ายเพื่อช่วยให้การพัฒนาอาชีพประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่จะต้องคำนึงถึงในการพัฒนาอาชีพด้วย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรที่ต้องมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านงานที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการ

จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าเพราะงานบางประเภทมีข้อจำกัดยากต่อการเปลี่ยนไปทำงานอย่างอื่น และสุดท้ายปัจจัยด้านบุคคลเนื่องจากการพัฒนาอาชีพจะต้องขึ้นอยู่กับความสมัครใจและความกระตือรือร้นของตัวพนักงาน ซึ่งถ้าองค์กรดำเนินการพัฒนาอาชีพโดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งสาม ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาอาชีพที่สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งบุคคลและองค์กรได้ เช่น ให้โอกาสพนักงานที่ต้องการก้าวหน้าภายในองค์กร พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่พนักงาน ช่วยลดอัตราการลาออกและต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น เป็นต้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

หลายคนอาจจะมีประสบการณ์ระหว่างการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) แต่อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในองค์กร โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดวางแผนอาชีพ คือ ตัวบุคลากรเองที่จะต้องทำการสำรวจความต้องการในอาชีพของตนตั้งไว้เป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและการทำงานของตน โดยต้องมีการประเมินความสามารถ ทักษะในอาชีพที่ตนมีอยู่ กับความสามารถ ทักษะที่องค์กรต้องการในสายอาชีพนั้นๆ เพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ทำงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ องค์กรได้รับผลดี ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น (จिरายุ จงศิริ, 2545)

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นความต่อเนื่องประเภทของงานที่เกี่ยวข้องกันและอาศัยทักษะที่เหมือนกัน ซึ่งพนักงานเคลื่อนย้ายไปโดยตลอดในองค์กร หรือเป็นแผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่จะวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ในอนาคต ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ (दनัย เทียนพฤษ, 2540) คือ

1. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานและสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่
2. องค์กรสามารถให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเป็นธรรม และสามารถแข่งขันกับตลาดได้
3. องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะรับรองการเปลี่ยนแปลงการเจริญเติบโตและการขยายตัวขององค์กรต่อไปได้ในอนาคต



ขณะเดียวกันในมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับแนวคิดของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ คือ

1. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพทำให้พนักงานได้ทราบเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีการวางแผนในอาชีพและสามารถพัฒนาอาชีพของตนเองได้ต่อไปในอนาคต
2. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาส่วนบุคคล สถานภาพและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง
3. ในระดับของผู้บริหารนั้น เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งว่างที่จะมีในอนาคต
4. สำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่มีความเป็นประโยชน์ที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารอาชีพข้ามสายงานในองค์กรได้

### 2.1 ความหมายของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

Walker (1992) ได้ให้ความหมายของ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง การบรรยายประสบการณ์ในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามการมอบหมายงานให้ทำ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอาจจะบรรยายในลักษณะของประสบการณ์ในอดีตที่สืบต่อกันมาขององค์กร หรือเป็นสิ่งที่กำหนดโดยระดับผู้บริหาร หรือเป็นการวิเคราะห์ความต้องการในงานโดยดูจากพฤติกรรมองค์การส่วนมากจะใช้เส้นทางอาชีพในการวางแผนพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งพนักงาน อย่างไรก็ตาม เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพจะถูกกำหนดจากประสบการณ์ในอดีตที่สืบต่อกันมา หรือจากระดับผู้บริหารมากกว่าการดูจากพฤติกรรม

Burack and Smith (1982) ได้กล่าวว่า เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง กระบวนการการวางแผนงานเกี่ยวกับกิจกรรม และการพัฒนาประสบการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมให้บุคคลได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายในงานอาชีพของตนได้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

दनय तेहनपुठु (2540) ได้ให้ความหมายของ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและสิ่งที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เป็นความต่อเนื่องของตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกันของประเภทงานและทักษะที่เหมือนกัน ซึ่งพนักงานเคลื่อนย้ายไปโดยตลอดในองค์กร
2. หนทางที่องค์กรได้วางทางก้าวหน้าไว้ในตลอดสายอาชีพ (การจัดเรียงตำแหน่ง/กลุ่มงาน) สำหรับพนักงานและองค์กร ขณะเดียวกันพนักงานก็ควรจะได้รับพัฒนาตามสายอาชีพด้วยการช่วยเหลือจากองค์กร

3. แผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งองค์การ ซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่พนักงานจะวางแผนความเจริญก้าวหน้าสำหรับอาชีพของตนในอนาคตได้

ปภาวดี ประจักษ์สุภานิมิต และคณะ (2539) ได้ให้ความหมายของ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ว่าหมายถึง ลำดับการทำงานของบุคคลในช่วงชีวิตการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะแตกต่างกันหลายงาน องค์การส่วนใหญ่ใช้เส้นทางสายอาชีพในการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ หรือประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่พนักงาน โครงสร้างของเส้นทางสายอาชีพเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาการคัดเลือก วางแผนกำลังคนในองค์การ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นข้อมูลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และสามารถประยุกต์ใช้ได้ในสภาพที่เกิดขึ้นจริงด้วย

นอกจากนี้ Mondy & Noe (1990) ได้ให้ความหมายของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานที่สามารถเคลื่อนไหว และยืดหยุ่นได้ ซึ่งอยู่ในระหว่างการว่าจ้างงานขององค์การ สายอาชีพมักจะเน้นไปที่การเคลื่อนสู่ตำแหน่งงานที่สูงกว่าในอาชีพ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Traditional career path คือ การที่พนักงานจะก้าวหน้าขึ้นภายในองค์การ จากตำแหน่งงานหนึ่งที่สูงขึ้น โดยถือว่างานแต่ละงานที่พนักงานได้ปฏิบัติอยู่ก่อนนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมที่จำเป็นสำหรับงานในระดับสูงขึ้นต่อไป ดังนั้น พนักงานควรจะเลื่อนไปที่ละขั้น เพื่อที่จะได้รับประสบการณ์และการเตรียมความพร้อมที่จำเป็น สายอาชีพนี้มักจะใช้ในกระบวนการจัดการการผลิต ข้อดีของสายอาชีพประเภทนี้ก็คือ ความตรงไปตรงมา เพราะสายอาชีพจะถูกวางแบบไว้อย่างชัดเจน และพนักงานก็จะทราบถึงขั้นตอนเฉพาะของงาน ซึ่งตัวพนักงานเองจะต้องผ่านไปเพื่อความก้าวหน้า แต่ก็มีข้อเสียคือ มองข้ามงานอื่นไปซึ่งงานอื่นจะให้ประสบการณ์ที่เท่ากัน หรือดีกว่าที่จะสามารถช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าโดยไม่ต้องมีผลงานในแต่ละขั้นตอน และเป็นการปิดกั้นพนักงานระดับล่าง เพราะว่าพนักงานซึ่งทำงานมานานในตำแหน่งงานหนึ่งจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป พนักงานซึ่งอยู่ในระดับต่ำกว่าแต่มีความสามารถจะถูกปิดกั้นไม่ให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะพนักงานในตำแหน่งที่สูงกว่าไม่ถูกเลื่อนขั้นขึ้นไปเพราะยังไม่มีความสามารถพอ

2. Network career path คือ สายอาชีพซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนของตำแหน่งงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งวิธีการนี้จะให้โอกาสกับพนักงานมากกว่า เพราะจะยอมรับในความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานในการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องผ่านไปทีละขั้นตอน ซึ่งจะสามารถช่วยลดการปิดกั้นความก้าวหน้าของพนักงาน แต่ก็มีข้อเสียคือ ยากที่จะอธิบายแนวทางของสายอาชีพเฉพาะให้กับพนักงานทราบ

3. Dual career path คือ สายอาชีพที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางแก้ปัญหาให้กับพนักงานที่มีความสามารถ หรือเชี่ยวชาญ และได้รับการอบรมด้านเทคนิคเฉพาะ ซึ่งไม่ต้องการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งการจัดการ หรือตำแหน่งบริหาร ซึ่งเป็นวิธีการเลื่อนขั้นตามปกติในองค์กรทั่วไป สายอาชีพประเภทนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเฉพาะนั้นมีความสามารถและใช้ความรู้ความชำนาญ เพื่อพัฒนาองค์กรโดยไม่ต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารก็ได้ ดังนั้นจึงมีทางเลือกในความก้าวหน้าสำหรับพนักงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และสถาปนิก เป็นต้น โดยพนักงานในสายงานนี้จะจัดอยู่ในประเภทผู้เชี่ยวชาญด้าน การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือนหรือผลประโยชน์ต่างๆ จะเท่ากับพนักงานในระดับบริหาร สายอาชีพประเภทนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานทั้งที่เป็นผู้จัดการที่มีทักษะการจัดการสูงและพนักงานที่มีทักษะทางด้านเทคนิคเฉพาะด้านสูงไว้ได้

จากความหมายของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถสรุปได้ว่า เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนั้นเป็นกระบวนการพัฒนาอาชีพที่ดำเนินการอย่างเป็นลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ภายในและระหว่างสายอาชีพผ่านแนวทางการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพ และการวิเคราะห์กลุ่มงานเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตได้ และยังเป็นการบรรยายประสบการณ์ในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนซึ่งแตกต่างกันไปตามการมอบหมายงาน โดยหน่วยงานจะใช้เส้นทางอาชีพในการวางแผนพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรนอกจากนี้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพยังเป็นการจำลองเส้นทางเดินของแต่ละสายอาชีพในหน่วยงานที่อธิบายเส้นทางเลือกและคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละช่วงเวลาของการประกอบอาชีพ

## 2.2 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

นฤมล นิราทร (2534) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดกิจกรรมของงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาของงาน ซึ่งจะทำได้โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น โดยตรงและจากผู้บังคับบัญชาของงานนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์
2. การระบุลักษณะที่ต้องการของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน ว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติแบบใดที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. การกำหนดกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปได้

การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนนั้นเปรียบเสมือนการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนให้กับพนักงาน ซึ่งคล้ายกับวิธีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ที่ใช้ในการจูงใจ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังมีส่วนช่วยในแง่ของการเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ทำให้พนักงานรับรู้พฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าโดยองค์กร

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุ่ม (2540) ได้กล่าวว่า การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดกลุ่มอาชีพของกลุ่มตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร
  - 1.1 สายอาชีพหลัก คือ สายอาชีพที่มีความสำคัญแต่ไม่ใช่เป็น “แกนหลัก” ให้กับธุรกิจ แต่ก็มีความสำคัญต่อภารกิจและมีผลกระทบในระดับองค์กร
  - 1.2 สายอาชีพสนับสนุน คือ สายอาชีพที่ช่วยให้ทั้งสายอาชีพหลักและสายอาชีพรองสามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จำแนกตำแหน่งต่างๆ ในสายอาชีพ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ
  - 2.1 ตำแหน่งงานในสายงานเปิด คือ ตำแหน่งในสายงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ตามคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่มีอยู่ในตำแหน่งอื่นสามารถเปลี่ยนหรือเลื่อนระดับมาทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ทุกระดับ ทั้งนี้เพราะเป็นตำแหน่งที่สามารถเรียนรู้งานได้ไม่ยากนัก
  - 2.2 ตำแหน่งงานในสายงานกึ่งปิด คือ ตำแหน่งในสายงานที่กำหนดสำหรับผู้ที่มีความรู้ตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งหรือได้ศึกษาวิชาเฉพาะตำแหน่งสำหรับการเริ่มต้นเข้าสู่อาชีพ แต่ในระดับตำแหน่งที่เป็น “หัวใจสำคัญ” จะเน้นพิจารณาเรื่อง ประสบการณ์เป็นหลักสำคัญในการสับเปลี่ยนตำแหน่งหรือการเลื่อนระดับ
  - 2.3 ตำแหน่งในสายงานเปิด คือ ตำแหน่งที่พิจารณาวุฒิการศึกษาเป็นหลักในการแต่งตั้งพนักงานเพื่อดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ ทั้งนี้ก็เพราะลักษณะงานของตำแหน่งในสายงานดังกล่าวต้องอาศัยความรู้ด้านเทคนิคในการทำงาน หรือเป็นงานที่มีลักษณะวิชาชีพ
3. ลักษณะของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพสามารถจัดทำได้ในภาคปฏิบัติจริง
  - 3.1 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่แสดงเป็นกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานด้านเทคนิค กลุ่มงานสนับสนุน กลุ่มงานบริหาร ฯลฯ
  - 3.2 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแสดงเป็นรายตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ พนักงานเทเลอร์ พนักงานบริหารทั่วไป พนักงานการตลาด เป็นต้น
4. การเลื่อนหรือโอนย้ายสับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ การโอนย้ายสับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดของตำแหน่งงานใหม่นั้น หรือเป็นงานที่มีความรับผิดชอบในการบังคับบัญชา ควรจะทำสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายกำกับไว้เพื่อผู้ปฏิบัติจะรู้ว่าถ้าจะเปลี่ยนหรือย้ายไปสู่ตำแหน่งที่มีเครื่องหมายนี้ โอกาสที่จะเปลี่ยนหรือย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้นๆ ก็ยากขึ้น

## 5. คุณลักษณะของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่มีประสิทธิภาพ

5.1 เงินเดือน สถานภาพ และสิ่งจูงใจในสำหรับพนักงานด้านเทคนิคเปรียบเทียบได้เหมาะสมกับด้านการจัดการ

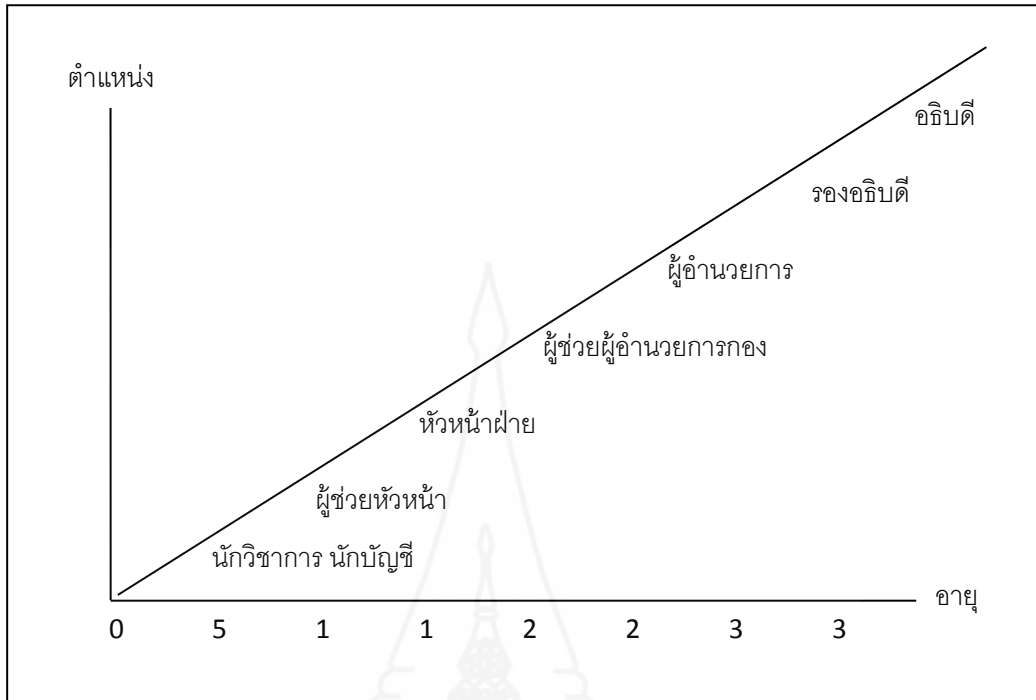
5.2 พนักงานด้านเทคนิคแต่ละคน ฐานเงินเดือนอาจจะต่ำกว่าด้านการจัดการ แต่พนักงานด้านเทคนิคมีโอกาสที่จะเพิ่มค่าตอบแทนรวม และยังไม่รวมถึงโบนัสด้วย

5.3 เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้านเทคนิค ไม่จำเป็นต้องใช้กับคนที่ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือไม่มีศักยภาพด้านการจัดการ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ คือ จัดให้กับบุคคลที่ดีเด่นด้านทักษะทางเทคนิค

### 2.3 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกิงพร ทองใบ (2533) ได้เสนอว่าการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างหน่วยงานและการจัดลำดับขั้นตำแหน่งงาน (Position classification) ในองค์กรนั้นๆ รวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานเป็นหลัก ซึ่งได้กล่าวถึงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้โดย

1. การจัดทำในลักษณะคาดการณ์ เป็นการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบประวัติการทำงานในองค์กรของบุคลากรเพื่อคาดการณ์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรจะเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรไปตามลำดับขั้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพราะสำหรับบุคลากรประเภทผู้เชี่ยวชาญ มักต้องการจะอยู่กับที่หรือเปลี่ยนแปลงงานในแนวราบมากกว่าและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็ส่งผลดีต่อองค์กรในแง่ที่ว่า องค์กรสามารถทำให้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานมีมากขึ้นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนี้แสดงแนวทางการเคลื่อนที่ในแนวตั้งที่สูงขึ้นไปในขอบเขตงานหรือหน้าที่ในสายงานหรือประเภทงานเดียวกัน ซึ่งการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ทำได้โดยตรวจสอบแนวทางการเลื่อนขั้นเท่าที่ผ่านมาของบุคลากรในองค์กร ระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเส้นทางสายอาชีพหนึ่งๆกำหนดคุณสมบัติของการเริ่มสู่ตำแหน่ง ในจุดเริ่มต้นโดยระบุระดับการศึกษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประสบการณ์ และอายุการทำงานระบุประสบการณ์สำคัญเกี่ยวกับงานที่ ทำให้สามารถไปสู่จุดสุดท้ายของเส้นทางได้อย่างราบรื่น



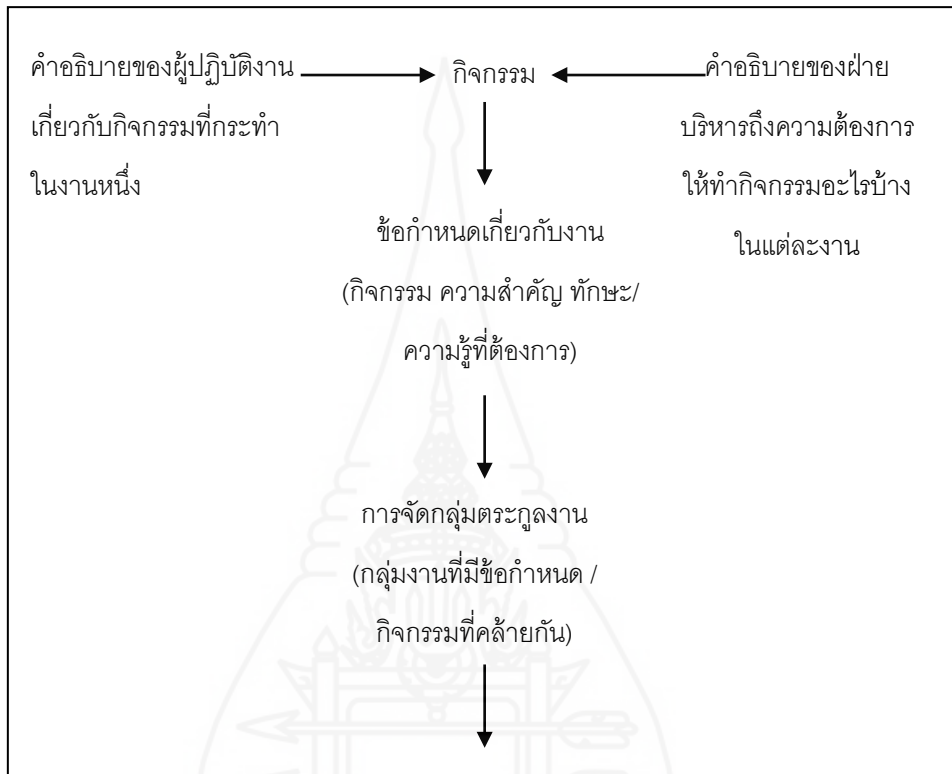
ภาพที่ 2.3 แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการพลเรือน

ที่มา: ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกิ่งพร ทองใบ. (2533). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 7-15. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

2. การจัดทำในลักษณะการวิเคราะห์พฤติกรรม เป็นการจัดทำอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังแผนภาพที่ 2.5 ซึ่งได้อธิบายแผนภาพไว้ ดังนี้
  - 2.1 รวบรวมข้อมูลจากกิจกรรมที่ปฏิบัติตามความสำคัญของ กิจกรรมและเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
  - 2.2 วิเคราะห์กิจกรรม เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถประสบการณ์ สำหรับแต่ละกิจกรรม
  - 2.3 จำแนกกิจกรรมตามตำแหน่งงาน แล้วจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่ปฏิบัติกิจกรรม คล้ายกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาเนื้อหาทางและคุณสมบัติของผู้ครองตำแหน่ง จัดตระกูลงาน (Work Family)

2.4 ระบุเส้นทางความก้าวหน้าที่เป็นไปได้ของกลุ่มงานต่างๆ

2.5 จากเส้นทางความก้าวหน้าในขั้นตอนที่ 4 เชื่อมโยงให้เกิดโครงข่าย (Network) ความก้าวหน้าที่เป็นไปได้ของตำแหน่งงาน



ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

ที่มา: ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต และกิ่งพร ทองใบ. (2533). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 7-15. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

การวิเคราะห์การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามขั้นตอนนี้พิจารณาถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานจริง ไม่ได้วิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลจากการพรรณาลักษณะงานเป็นหลัก เพราะหากอาศัยข้อมูลจากการพรรณาลักษณะงานแล้วจะทำให้ได้สายอาชีพที่เคร่งครัด เป็นแบบแผนตายตัว ซึ่งมีผลทำให้ลดความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ได้สายอาชีพที่มีความยืดหยุ่นไม่ตายตัว และมีขอบเขตการเคลื่อนย้ายของบุคคลในการพัฒนาสายอาชีพอย่างกว้างขวาง สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ คือ การจัดกลุ่มตระกูลงานซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. จำแนกงานออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ตามลักษณะความชำนาญและความสามารถที่ต้องการในแต่ละงาน
2. จัดกลุ่มย่อยของงานแต่ละประเภทตามบุคคลและคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละงาน การวิเคราะห์ลักษณะนี้ทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่หลากหลายในสายอาชีพ ผลการวิเคราะห์จะถูกจัดทำเป็นตารางสายอาชีพ (Career planning grid) ในองค์การของหน้าที่งานต่างๆ

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรูปแบบนี้จะมีการเคลื่อนที่ของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้ในหลายช่องทางทั้งในแนวดิ่ง ซึ่งเป็นการเคลื่อนที่ในลักษณะงานเดียวกัน หรือการเคลื่อนที่ในแนวนอน นอกจากนี้ยังอาจมีลักษณะการเคลื่อนที่ในแนวดิ่งลงสู่เบื้องล่างได้ด้วย ทั้งนี้จะเคลื่อนที่ในลักษณะใดขึ้นอยู่กับว่ามีตำแหน่งงานว่างหรือไม่ และพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรว่าเหมาะสมหรือไม่

ในแต่ละตำแหน่งจะมีการระบุลักษณะงานและคุณสมบัติของตำแหน่งไว้ด้วย ซึ่งบุคลากรในองค์การจะสามารถศึกษาได้จากคู่มืองาน เพื่อพิจารณาวางแผนพัฒนาสายอาชีพของตนว่าจะมีแนวทางไปในเส้นทางใด โดยการกำหนดคุณสมบัติมักจะระบุทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ที่ต้องการ แต่มักจะไม่รวมถึงอายุ หรือระดับวุฒิการศึกษาเพราะจะเป็นการปิดกั้นความคิดที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ได้เสนอแนวทางในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มคน สถานการณ์หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นแก่บุคคล และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ



2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะนำไปสู่การเสียหายและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ทุกคนทำงานเพราะหวังจะได้ค่าตอบแทนในการยังชีพ และแยกมาตรฐานการครองชีพของตนเอง ซึ่งหมายถึงเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง ย่อมจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในงานเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยเฉพาะถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มบุคลากรจะมีความพอใจในงานที่ตนเองทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ทำโดยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยความจำใจ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่งๆย่อมมีกลุ่มสังคมต่างๆเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้มีงานอดิเรกประเภทเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องเดียวกันซึ่งบุคคลหนึ่งอาจเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และเมื่ออยู่ในกลุ่มทุกคนย่อมต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แม้ในบางครั้งบุคคลนั้น อาจจะไม่มีความสนใจในงานที่ทำมากนัก แต่มีขวัญและกำลังใจที่ส่งผลต่อการมีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญ กำลังใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ หรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องหาทางจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

โดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพทำให้พนักงานได้ทราบเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอยู่ในองค์กร ช่วยให้พนักงานได้มีการวางแผนในอาชีพและสามารถพัฒนาอาชีพของตนเองได้ต่อไปในอนาคต ซึ่งแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และจัดเตรียมอัตรากำลังในอนาคตได้

องค์การส่วนใหญ่ใช้แผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพหรือประกอบภาระเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งพนักงาน การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพทำให้พนักงานสามารถเตรียมการในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้ต่อไปในอนาคตซึ่งการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างของหน่วยงานและการจัดลำดับขั้นของตำแหน่งงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย รวมทั้งคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานเป็นหลัก

แผนความก้าวหน้าในอาชีพมีทั้งการเคลื่อนที่ไปในแนวดิ่งที่สูงขึ้นไปในสายงานประเภทเดียวกันคือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานไปตามลำดับขั้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ยังมีการเคลื่อนที่ไปในแนวราบหรือแนวนอน คือการโอนย้ายตำแหน่งของพนักงานสับเปลี่ยนไปในระดับเดียวกันแต่ข้ามสายงานหรือมีสายงานที่แตกต่างกันออกไป แผนความก้าวหน้าในอาชีพสามารถใช้เป็นแนวทางในการสรรหา พัฒนาพนักงานที่ตรงตามความต้องการของพนักงานและองค์กร รวมทั้งเตรียมผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญและตระหนักต่อการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

3.1 ทฤษฎีความต้องการของฮอปพอก (Hoppock's Composite Theory, 1976) ได้ให้แนวคิดของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า คนจะเลือกอาชีพเพื่อสนองตอบความต้องการสูงสุดของตนเอง แต่โดยที่ความต้องการนี้บางคนสามารถระบุได้ชัดเจน แต่บางคนก็ไม่แน่ใจ จึงมักเลือกอาชีพที่ตนคิดว่าพึงพอใจ

การเลือกอาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่าอาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพคือความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรงอาชีพและลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนักคือการเปลี่ยนแปลงอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอหากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการสนองตอบความต้องการได้มากกว่าเดิม

**3.2 ทฤษฎีพัฒนาความความก้าวหน้าในอาชีพของซูเปอร์ (Super's Theory of Vocational Development, 1990)** โดเนลด์ ซูเปอร์ได้นำความรู้ทางจิตวิทยาพัฒนาการ (Development Psychology) และแนวคิดเชิงมโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-concept Theory) มาใช้พิจารณาร่วมกัน ซูเปอร์ให้ความเห็นว่าคนจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบใดมีผลมาจากความคิดที่มีต่อตนเองว่าตนเองเป็นอย่างไร โดยจะเลือกอาชีพที่ตรงกับความเชื่อมั่นในภาพที่มองตนเองและความสามารถของตนเองที่ประเมินไว้ ช่วงของชีวิตก็มีผลต่อการเลือกประกอบอาชีพด้วยเช่นกันเนื่องจากกว่าในช่วงอายุหนึ่งคนจะมีพัฒนาการและความต้องการต่ออาชีพที่แตกต่าง ฉะนั้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนมีความสามารถแตกต่างกันทางด้านความสามารถ ความสนใจ และบุคลิกภาพ จึงทำให้ความเหมาะสมในการประกอบอาชีพแต่ละอาชีพแตกต่างกันออกไป เช่น คนที่ชอบงานติดต่อกับบุคคลทั่วไปมักจะเลือกงานอาชีพเกี่ยวกับการติดต่อกับคนทั่วไป เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานขาย อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของบุคคลรวมถึง ความสามารถที่มีและสถานการณ์ที่ดำรงอยู่ อาจเป็นเหตุผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอาชีพของบุคคลได้ และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง ซูเปอร์ได้ให้ขั้นตอนของการพัฒนาอาชีพไว้ 4 ระยะ ดังนี้

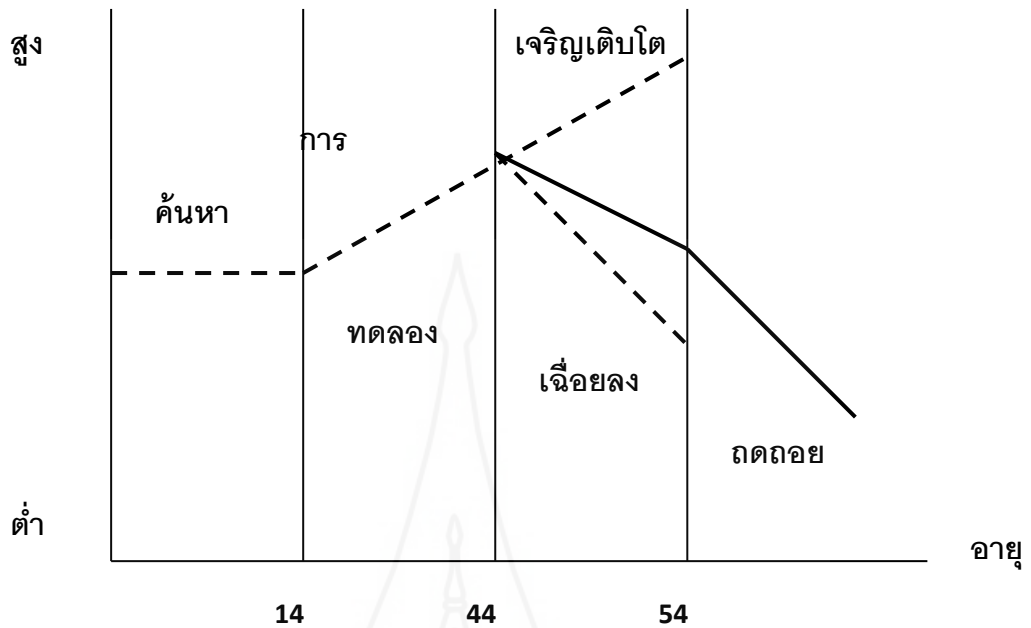
1. ระยะเจริญเติบโต (Growth Stage) จะเป็นรากฐานของการเข้าสู่อาชีพ ช่วงอายุตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 14 ปี เป็นช่วงที่สร้างสมทัศนคติและองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างมโนทัศน์หรือภาพที่มีต่อตนเอง ในช่วงปลายของระยะนี้จะเริ่มเรียนรู้ในโลกอาชีพ และสั่งสมประสบการณ์เพื่อการตัดสินใจเลือกอาชีพต่อไป

2. ระยะการสำรวจและค้นหา (Exploratory Stage) อยู่ในช่วงอายุ 15-24 ปี หรือจบการศึกษาช่วงต้นๆยังคงมองหาอาชีพในลักษณะเพื่อฝึกฝนแต่เมื่อเผชิญกับความเป็นจริงขององค์ประกอบต่างๆ ที่แวดล้อม ในที่สุดบุคคลจะตัดอาชีพที่ไม่มีความเป็นไปได้ออก

3. ระยะการคงตัวของอาชีพ (Establishment Stage) อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 24 ปี หรือจบการศึกษา ถึงประมาณ 44 ปี เป็นช่วงที่เริ่มเข้าไปมีประสบการณ์ในชีวิตการทำงาน มีการปรับตัวเพื่อผสมผสาน มโนทัศน์ที่มีต่อตนเองกับการพัฒนา ความก้าวหน้าทางอาชีพ อาจมีการปรับเปลี่ยนไปสู่อาชีพอื่นหากพบว่าอาชีพที่ดำรงอยู่นั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

4. ระยะเสื่อมถอย (Decline Stage) เป็นช่วงเกษียณหรือก่อนเกษียณ (60 ปี) ซึ่งเป็นช่วงสุดท้ายของการทำงาน บุคคลในวัยนี้มักจะทำงานไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อรักษาดำรงตำแหน่งไว้มากกว่าการทุ่มเทเพื่อการสร้างสรรค์

ซูเปอร์ยังให้ความเห็นถึงแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพว่า พื้นฐานทางครอบครัวและการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเลือกอาชีพของบุคคลและการพัฒนาความก้าวหน้านี้แท้จริงคือ การพัฒนาบุคคลทั้งทางจิตใจและความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดการผสมผสานกับกระบวนการแสดงออกของมโนทัศน์ของบุคคล



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนพัฒนาการอาชีพในวัยต่างๆ ตามแนวคิดของ Super

ที่มา: Bum. R. B. (1979). Super's Theory of Vocational Development อ้างใน ดวงกลม ภาคเสมา. (2545). การวางแผนสายอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา พนักงานฝ่าย การพยาบาล โรงพยาบาลศรินทร์. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จากภาพที่ 2.5 อธิบายสรุปได้ว่า ในวัยเริ่มต้นบุคคลจะค้นหาความสนใจของตนเอง และจะทดลองงานจนกว่าจะพอใจ จึงวางรากฐานการประกอบอาชีพ รักษาสภาพไว้ก่อนจะถึงวัย ถดถอยในที่สุด ช่วงที่ถือว่าวิกฤต คือ อายุระหว่าง 44-54 ปี อาจได้รับความกดดันจากการทำงานหรือ ครอบครัวที่อาจต้องทำให้ต้องตัดสินใจ หลังจากนั้นอาจเจริญก้าวหน้าในการทำงาน รักษาสภาพ หรือ อาจเฉื่อยชาลงก่อนถึงวัยถดถอยที่แท้จริง

**2.3 ทฤษฎีของไทด์แมนและโอฮารา (Tiedman and O'Hara Theory of Career Development, 1963)** ให้แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ การทำงานเป็นวิธีการแสดงออกทางบุคลิกภาพในการปรับตัวทางสังคมเป็นความพยายามปรับตัวของ บุคคลเพื่อให้เป็นที่ยอมรับเน้นระหว่างบุคลิกภาพและอาชีพมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ขั้นตอนของ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพอาชีพแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1. ระยะเวลาที่ 1 ระยะเวลาการคาดการณ์ (Period of Anticipation) แบ่งออกเป็น 4 ชั้น คือ การสำรวจเพื่อค้นหาทางเลือก การคัดเลือกที่เป็นไปได้ การจัดอันดับทางเลือกและนำไปสู่ขั้นของการเลือกอาชีพในที่สุด

2. ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาการปฏิบัติและการปรับตัว (Period of Implementation & Adjustment) ในระยะนี้แบ่งออกเป็น 3 ชั้นตอน คือ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มอาชีพ การปรับเป้าหมายเข้ากับเป้าหมายกลุ่ม และขั้นสุดท้ายคือ การปรับสมดุลเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ

ในกระบวนการการพัฒนาแต่ละขั้น ไทด์แมนให้ความเห็นว่าบุคคลสามารถปรับหรือเปลี่ยนแปลงและย้อนกลับได้ เนื่องจากการตัดสินใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ถ้าหากมีตัวแปรอื่นแทรกเข้ามากระทบกับขั้นตอนของการพัฒนาที่ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับ

จากทฤษฎีที่กล่าวอ้างมาทั้ง 3 จะเห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เน้นตัวบุคคลในการเลือกและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ปัจจุบันได้มีการนำเอาทฤษฎีเหล่านี้เข้ามาผสมผสานกับการทำงานในองค์การเพื่อช่วยเหลือและสร้างแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Dougal T.Hall and Francine S.Hall (1980) ได้ศึกษาวิจัยถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยมีการอ้างอิงถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งสองได้ศึกษาโดยการตั้งคำถามเพื่อเป็นแนวทางดังนี้

ปัญหาที่ 1 ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดอัตราการเข้าออกของพนักงานใหม่ เนื่องจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือคนที่เริ่มงานใหม่ในองค์กรจะมีแนวโน้มการเปลี่ยนหรือลาออกสูง ทั้งสองพบว่าพนักงานใหม่จะมีความคาดหวังสูงในงานแรกที่เริ่มทำ หากไม่เป็นไปตามที่ตนคาดหวังก็จะมี การเปลี่ยนงาน จากการศึกษาของ AT&T Operating Companies โดย David E. และคณะ (1966) พบว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานที่ทำหายที่สุดในปีแรกของการทำงานจะประสบความสำเร็จมากที่สุดในเวลาเพียงอีก 7 ปีต่อมา

ปัญหาที่ 2 ทำอย่างไรจึงสามารถพัฒนาศักยภาพขั้นสูงของผู้มีสิทธิในตำแหน่งบริหาร ในประเด็นนี้ได้รับการเสนอแนวทางคือ การร่วมมือกับศูนย์การตรวจประเมินเพื่อการพัฒนาในการหาจุดอ่อน จุดแข็ง ของผู้มีสิทธิเหล่านั้น แล้วนำมาสู่กระบวนการพัฒนา โดยการจัดทำทางเดินสายงานซึ่งจากผลการวิจัยชุดเดิมของ AT&T ได้กำหนดผลกระทบของงานแรกที่พนักงาน

รับผิดชอบว่ามีผลต่อการพัฒนาของบุคคล สิ่งที่สนับสนุนอีกประการคือ รายละเอียดของงานเพราะจะมีผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาบุคคลด้วย

ปัญหาที่ 3 ทำอย่างไรจึงเพิ่มโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในตำแหน่งที่คงตัวอยู่หรือตำแหน่งที่เป็นสัญญาจ้าง

วิธีการที่เสนอไว้คือ การปรับให้มีการเคลื่อนไหวในสายการทำงาน ได้แก่ การโอนย้าย ซึ่งมักจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในระยะแรกของการทำงาน แต่เมื่อถึงจุดที่คงตัว องค์กรจะเริ่มวางบุคคลนั้นลงในที่ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสมโดยไม่มีการโอนย้ายอีก การแก้ไขคือ การให้มีความเคลื่อนไหวในสายงานหรือข้ามสายงาน เพื่อเปิดโอกาสให้คนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการจูงใจที่จะเรียนรู้งานใหม่ในมุมมองที่ต่างออกไป ซึ่งทำให้ภาพทัศนต่อองค์กรกว้างขึ้น การจัดทำสายทางเดินของงาน

ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถช่วยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่มีสิทธิขั้นสู่ตำแหน่งการบริหารและยังสามารถช่วยให้เกิดภาพของงานที่ชัดเจน โดยที่งานอย่างหนึ่งที่มีระดับเดียวกันอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือความรู้เหมือนกันก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนการพัฒนาคคนและแผนอัตรากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Morros Rosenberg (1980) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะทราบว่า ในการเลือกอาชีพของคนเรานั้นค่านิยมจะเข้ามาเกี่ยวข้องได้อย่างไร ผลจากการศึกษาพบว่า ค่านิยมทางอาชีพมีผลต่อการเลือกอาชีพ หมายถึงการที่บุคคลคิดว่าอาชีพนั้นเป็นอาชีพที่ดี บุคคลก็ต้องการที่จะเลือกและยึดเอาอาชีพนั้นไว้ นอกจากนั้นบุคคลจะเลือกอาชีพต่างๆ ของตนเองก็จะมี ความแตกต่างและผันแปรไปตามค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญ เช่น วิศวกร จะเลือกอาชีพเพราะต้องการที่จะนำความคิด ความรู้ ที่มีอยู่ไปสร้างสรรค์งานในระบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ขณะที่แพทย์ จะเลือกอาชีพเพราะมีค่านิยมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการรักษาและช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน การเลือกค่านิยมทางอาชีพดังกล่าว เรียกว่าเป็น Self Expensive ของตนเอง

นอกจากนี้แล้ว ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกประกอบอาชีพ โดยใช้ค่านิยมเป็นหลัก คล้ายกับแนวคิดของ Rosenberg แต่ค่านิยมที่มีผลต่อการเลือกนั้น แบ่งออกได้เป็นค่านิยมภายนอก (Extrinsic Value) และค่านิยมภายใน (Intrinsic Value) โดยที่ Jeylan T. Mortimer and Jon Lorence (1976) แบ่งแยกย่อยออกได้ดังนี้ 1) ค่านิยมภายนอก เช่น รายได้ เกียรติยศ และความมั่นคง เป็นต้น 2) ค่านิยมภายใน แบ่งออกได้เป็น ผลประโยชน์ ความท้าทาย ความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ เป็นต้น

Holbeche L. (1996) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Career Development: The Impact of Flatter Structures on Career” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อตรวจสอบผลกระทบของโครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่มีผลต่อพนักงานในด้านการทำงาน บทบาทและโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อทราบถึงเป้าหมายการปรับโครงสร้างองค์การเป็นแบบแบนราบ และการสร้างความพึงพอใจในอาชีพของพนักงาน และเพื่อทราบถึงขอบเขตการพัฒนาอาชีพรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นภายในองค์การเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแบบแบนราบ ศึกษาโดยการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับพนักงานอาวุโสและตัวแทนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากกรณีตัวอย่างองค์การในประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน ฮอลแลนด์ และฮังการี และใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม บริษัทเยอรมันที่เป็นตัวแทน 5 องค์การ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน 35% ของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งก่อนหน้าในปี 1994 ได้ออกจากองค์การ เนื่องจากไม่พึงพอใจกับโอกาสทางอาชีพของตน ขณะที่พนักงานที่ยังอยู่ในองค์การยังเป็นผู้ที่ได้รับงานเหมือนเดิมและยังอยู่ในตำแหน่งเดิมที่เคยได้มาก่อนหน้า แต่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น น้อยกว่าครึ่งของกลุ่มตัวอย่างที่พบว่าตนเองได้รับประโยชน์จากโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ โดยประโยชน์ที่นี้รวมถึงความรับผิดชอบในการงานเพิ่มมากขึ้น และการทำงานเป็นทีมซึ่งมีน้ำหนักกว่าการรับรู้ถึงผลเสียของการปรับโครงสร้าง ที่รวมถึงการขาดการพัฒนาอาชีพ ขาดรางวัลที่เหมาะสมและขาดความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างพบว่า งานของตนมีความน่าพึงพอใจและท้าทายมากขึ้นกว่าตอนที่อยู่ในโครงสร้างแบบเก่าและยังมีการสนับสนุนในการพัฒนาที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ในด้านของบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การ งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงบทบาทในการจัดทำโครงสร้างแบบแบนราบนี้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องเปลี่ยนบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ไปเป็นที่ปรึกษาทางกลยุทธ์ขององค์การให้มากขึ้น ผู้จัดการระดับอาวุโสในกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้จัดการระดับกลางและระดับต้น ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงองค์การและความมั่นคงในงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพนักงานจะรู้สึกพึงพอใจในงานเมื่อพบว่าได้ขยายทักษะและประสบการณ์ในการทำงานของตนให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ในส่วนของฝ่ายที่เห็นด้วยกับการปรับปรุงโครงสร้างก็จะรู้สึกว่ามีช่องว่างเกิดขึ้นระหว่างระดับชั้นขององค์การ ที่ไม่เห็นถึงเส้นทางการก้าวขึ้นไปไต่ขั้นแต่ละระดับ ยกเว้นกลุ่มอภิสิทธิ์ ซึ่งเป็นผลให้เกิดโอกาสของกลุ่มตัวอย่างเริ่มมองหางานใหม่ทางออกที่หลายๆ องค์การจัดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้แก่ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง การจัดการประชาสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการเพิ่มรางวัลและค่าตอบแทน เป็นต้น แต่ผู้ศึกษางานวิจัยได้เสนอว่าควรที่จะมีการจัดระบบการจัดการและพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การเพื่อพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การจะเป็นผลดีกว่า

#### 4.2 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

วิรัชพร สรีคานนท์ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาอาชีพกับการนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และแนวทางในการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ให้แก่ข้าราชการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยงานวิจัยได้กล่าวถึงการพัฒนาอาชีพว่า การพัฒนาอาชีพเน้นประสิทธิภาพของงานอาชีพในระยะยาว และมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ การพัฒนาอาชีพ คือ การพัฒนาตนเอง ตลอดชีวิตการทำงานและการเลือกอาชีพ การพัฒนาอาชีพในองค์การอาจดำเนินการโดยการจัดฝึกอบรม หรือวิธีการต่างๆ เช่น การปรับโครงสร้าง หรือการปรับนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลใหม่ และต้องคำนึงถึงลำดับตำแหน่งในองค์การ ขั้นการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้คนทำงานได้พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ดุจดาว เต็นดวง(2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ: กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก-บัญชี ธนาคารไทยทุน จำกัด” มุ่งศึกษาในวิธีการกำหนดองค์ประกอบขีดความสามารถ วิธีการวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ พบว่า ธนาคารยังไม่มีการพัฒนาอาชีพอย่างเป็นระบบ แต่องค์การสามารถส่งเสริมการพัฒนาอาชีพที่เน้นขีดความสามารถ ได้แก่ การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถนี้มีความชัดเจนและครบมิติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติมากขึ้น นอกจากนี้ตามผลการศึกษายังมีข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ ได้แก่ สภาพองค์การที่ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม อันจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าและมีความท้าทาย มีระบบการพัฒนาที่หลากหลาย มีความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความเข้าใจในหน้าที่และการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และการให้ความสำคัญต่อความสามารถของบุคคลเป็นหลัก อีกทั้งการยอมรับระบบความสามารถและเปิดโอกาสให้เห็นคุณค่าในการเคลื่อนย้ายทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน

มยุรี เลิศวัฒนกุลศิริ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้และความพึงพอใจของผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพ: กรณีศึกษา องค์การในกลุ่มสหพันธ์” มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน พบว่า ตัวแปรที่ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพ ได้แก่ เพศ อายุ ลักษณะงาน ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับ-ไม่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่โครงการวางแผนพัฒนาอาชีพ และจำนวนหลักสูตรการเข้าอบรม การพัฒนา ส่วนตัวแปรที่มีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ของ



ผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพ คือวุฒิการศึกษา และระดับการบริหาร นอกจากนี้ตัวแปรที่ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของความพึงพอใจของผู้บริหารต่อโครงการวางแผนพัฒนาอาชีพ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับการบริหาร การได้รับ-ไม่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่โครงการวางแผนพัฒนาอาชีพและจำนวนหลักสูตรการเข้าอบรม การพัฒนา

อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” มุ่งศึกษาในเรื่องแนวคิดการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ วิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า ในการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นความรับผิดชอบโดยฝ่ายบุคคล ในการจัดทำและการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร รูปแบบที่เหมาะสมของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะเป็นรูปแบบแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแบบยืดหยุ่น และพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ใน สถานประกอบการ คือ การขาดรูปแบบที่ชัดเจน และเหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างด้านสภาพแวดล้อมทางด้านการบริหาร เช่น วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม และอุปนิสัยของคนไทย ทำให้แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินการและขาดการยอมรับจากพนักงานและหัวหน้างาน

ไพศาล แดงพัฒนพงศ์ (2541) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ: กรณีศึกษา บริษัท โคลา-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งศึกษาในเรื่ององค์ประกอบขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของพนักงาน วิธีการวางเส้นทางการพัฒนาอาชีพหรือความก้าวหน้าในการพัฒนาอาชีพ จากตัวแบบองค์ประกอบขีดความสามารถและหลักเกณฑ์ขององค์การของพนักงานสายงานการตลาดและการขาย พบว่า การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคล โดยเน้นในการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในงาน และต้องอาศัยความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ พนักงาน หัวหน้างาน และองค์กร โดยพนักงานเป็นผู้วางแผนและเป้าหมายในอาชีพ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย หัวหน้างานคือผู้ที่สนับสนุนให้การส่งเสริม คำปรึกษาและการประเมินผล ส่วนองค์กรจะทำหน้าที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพ โดยการจัดคนให้ตรงกับความถนัดหรือความสามารถที่มี เพื่อให้บุคคลแต่ละคนปฏิบัติงานได้เต็มขีดความสามารถและได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งช่วยลดความสูญเสียในด้านอัตรากำลังคนในองค์กรได้อีกด้วย

พรทิพา จำนงอาษา (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของข้าราชการกรมทางหลวง” เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมทางหลวงที่มีต่อการกำหนดเส้นทางอาชีพ ปัจจัยความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งภูมิหลังทางสังคมที่มีต่อความสัมพันธ์กับผลงานและเส้นสาย พบว่า ข้าราชการกรมทางหลวงเห็นด้วยกับการกำหนดเส้นทางอาชีพ และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการย้าย การเลื่อนระดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ ผลงานและเส้นสายมีความสำคัญเท่ากันในระดับปานกลาง ตลอดจนภูมิหลังทางด้านสังคม ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการและการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์ในการกำหนดเส้นทางอาชีพ ภูมิหลังทางสังคมด้านอายุมีความสัมพันธ์กับผลงาน ซึ่งนายช่างแขวงการทางที่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จะให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่านายช่างแขวงการทางที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ภูมิหลังทางสังคมด้านอายุมีความสัมพันธ์กับเส้นสาย ซึ่งนายช่างแขวงการทางที่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี และภูมิหลังทางสังคมด้านการศึกษามีความสัมพันธ์กับเส้นสาย ซึ่งนายช่างแขวงการทางที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจะให้ความสำคัญกับเส้นสายมากกว่านายช่างแขวงการทางที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

อัญชลี พรายรัตน์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย มุ่งศึกษาในการหาแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานบุคลากร และการเตรียมการและการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานบุคลากร พบว่า ส่วนทั่วไปของบุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ มีความต้องการส่งสมทักกะประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีลักษณะเป็นผู้นำและถ่ายทอดการทำงานได้ และมีความเคลื่อนไหวในการเรียนรู้การทำงาน ตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่น้อยมาก องค์การควรส่งเสริมงานที่ทำหายความสามารถให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างเต็มศักยภาพสำหรับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการวางแผนพัฒนาสายงานนั้น นอกจากนี้ในส่วนของความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนพัฒนาสายงานบุคลากรเห็นว่าการวางแผนพัฒนาสายงานจะมีความเป็นธรรมชาติ หากทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายงาน และเห็นด้วยกับการหมุนเวียนโยกย้ายงาน และบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงมีความต้องการเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสบการณ์เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้วย

กิตติ มั่นนาภินันท์ (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แนวทางการวางแผนจัดทำอาชีพของพนักงานระดับกลาง: กรณีศึกษา บริษัท สตาร์ปรีนท์ จำกัด” มุ่งศึกษาในเรื่องแนวคิด และกระบวนการในการวางแผนการจัดทำอาชีพ พบว่า แนวคิดในการวางแผนจัดทำอาชีพขององค์การคือ การวางแผนจัดทำอาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการจัดทำอาชีพที่เหมาะสมมากที่สุดและจะต้องเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่ากระบวนการในการวางแผนจัดทำอาชีพขององค์การนั้น จะต้องมีการกำหนดนโยบายการจัดทำอาชีพเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงถึงความ

ชัดเจนขององค์การที่นำแนวคิดนี้มาใช้ มีการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมโครงการ การเสนอโครงการต่อผู้บริหาร เพื่อขออนุมัติในการดำเนินการตามโครงการ รวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลเมื่อได้นำไปใช้แล้ว

กฤษณ์ ศรีธนาถ (2544) ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาสายอาชีพ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คนจากจำนวนประชากรทั้งหมด 600 คน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีการพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเองในระดับที่ดี แต่ไม่มีความมั่นใจในการพัฒนาสายอาชีพในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสายอาชีพ แบ่งเป็น ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ความสามารถในงานการทำงาน ทักษะและความถนัดและขีดความสามารถส่วนบุคคล และปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายองค์การและหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยทางด้านเพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสายอาชีพที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสายอาชีพไม่แตกต่างกัน

จิรายุ จงศิริ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวางแผนอาชีพเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวคิดและกระบวนการวางแผนอาชีพของพนักงานในบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ทั้งก่อนและหลังที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและศึกษาความเปลี่ยนแปลงในการวางแผนอาชีพภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลจากการศึกษาพบว่าการจัดทำการวางแผนและพัฒนาอาชีพภายในองค์การในช่วงก่อนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้น ปตท. มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานใน 5 กลุ่มอาชีพ คือ อาชีพวิศวกรรม อาชีพการตลาด อาชีพการบัญชี อาชีพสนับสนุน และอาชีพวิเคราะห์และวางแผนงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ ผลจากการจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพดังกล่าวสามารถช่วยองค์การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้ทำงานอยู่กับองค์การต่อไปได้ เนื่องจากเหตุผลในการลาออกของพนักงานคือพนักงานไม่ทราบถึงเส้นทางหรือโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนขั้นตอนการจัดทำวางแผนและพัฒนาอาชีพนี้เริ่มจากการประเมินค่างานตามมาตรฐานการทำงานในด้านต่างๆ ที่องค์การกำหนดไว้สำหรับแต่ละระดับตำแหน่ง จากนั้นจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการประเมินผลแบบ 360 องศา โดยหัวหน้างานเป็นผู้ให้ความเห็นในการพัฒนาตนเองของพนักงานเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานได้

ส่วนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพของ ปตท. ภายหลังจากแปรรูปรัฐวิสาหกิจ นั้นมีการเปลี่ยนแปลงการจัดทำรูปแบบของการวางแผนและพัฒนาอาชีพ โดยการจัดกลุ่มอาชีพ ออกเป็น 6 กลุ่มอาชีพหลัก ได้แก่ กลุ่มการจัดการ กลุ่มงานเทคนิค กลุ่มงานปฏิบัติการ กลุ่มงาน โฆษณา กลุ่มงานสนับสนุนธุรกิจและทรัพยากรและกลุ่มบัญชีและการเงิน โดยกระบวนการวางแผน และพัฒนาอาชีพของพนักงานเริ่มจากการวิเคราะห์งานในแต่ละอาชีพซึ่งทำให้ทราบถึงผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละคนและสามารถแบ่งกลุ่มความสามารถของพนักงานได้ ทำให้ได้แผนการโยกย้าย การทำงาน ได้ทราบความต้องการในการฝึกอบรมและแผนพัฒนา ซึ่งผลที่ตามมาคือทำให้ทราบถึง การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมความก้าวหน้าทางอาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและขีด ความสามารถหลัก ซึ่งจากผลการดำเนินการทั้งหมดจะได้ออกมาเป็นแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning-IDP) อันจะเป็นแผนการพัฒนาอาชีพที่พนักงานแต่ละคน วางไว้ตามเป้าหมายอาชีพของตนเอง กำหนดเป็นแผนการในการพัฒนาตนเองโดยมีการหารือกับ หัวหน้างานซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ อำนวยความสะดวก

ดวงฤทัย ชูสง (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบสายทางความ ก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงิน: กรณีศึกษา ธนาคารแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิด รูปแบบของสายทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคของ สายทางความก้าวหน้าในอาชีพ และเพื่อวิเคราะห์สายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสาย นโยบายสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นสายงานหลักหนึ่งในการดำเนินงานของธนาคารแห่งประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่า แนวคิดของสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในนโยบายสถาบัน การเงินคือ สายทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความ ชัดเจนในการเลื่อนระดับตำแหน่งให้กับพนักงาน รูปแบบของสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของ พนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงินนั้น มีรูปแบบเป็นแบบ Traditional career path นั่นคือ สายทางความก้าวหน้าในอาชีพมีลักษณะการเคลื่อนที่แบบแนวตั้ง ที่มีการเติบโตในอาชีพตามลำดับ ชั้นของการบังคับบัญชา มีการวางรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจนในการที่จะ ก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้พบว่าปัญหาและอุปสรรคของสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของ พนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงิน คือ การยึดติดที่อายุการทำงาน เป็นสิ่งที่สามารถทำให้สาย ทางความก้าวหน้าในอาชีพไม่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้ ขาด ความยืดหยุ่น และสายทางความก้าวหน้าในอาชีพมีลักษณะการเคลื่อนที่ในแนวตั้งเท่านั้น

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า แผนความก้าวหน้าในอาชีพยังเป็นการออกแบบแผนผังที่แสดงให้เห็นโอกาสก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งได้ ทั้งตำแหน่งในระดับเดียวกันและในระดับที่สูงขึ้น เป็นแผนผังที่หน่วยงานจัดทำอย่างละเอียดเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงอัตราเงินเดือนคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการอบรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ผังนี้จะเป็นเสมือนแผนที่ทางเดินภายในองค์กรสำหรับบุคลากรในหน่วยงานได้เห็นโอกาสทางก้าวหน้าและวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมของตนเองในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆจนสูงสุดที่ตั้งเป้าหมายไว้

แผนความก้าวหน้าในอาชีพ จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพของบุคคลและหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจทางเลือกในสายอาชีพของตน สามารถวางแผนอาชีพและกำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนเองได้อีกด้วย



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ซึ่งมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบ คือ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม ดังนั้นประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

**1.1 เก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม** กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือ นักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ที่ทำงานในสายงานการวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) มีจำนวนทั้งสิ้น 369 คน และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's ที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างในระดับความเชื่อมั่น 95% ตามสูตร

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อน 0.05

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าตามสูตรแล้ว จะได้} \quad n &= \frac{369}{1+369(0.05)(0.05)} \\ n &= 185 \text{ คน} \end{aligned}$$

จากกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวน 185 คน

**1.2 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณะกรรมการของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจำนวน 16 ท่าน** ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และมีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสายงานวิจัยดังนี้

- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์ จำนวน 1 ท่าน
- ผู้อำนวยการศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ จำนวน 1 ท่าน
- นักวิจัยอาวุโส จำนวน 1 ท่าน
- นักวิจัย จำนวน 6 ท่าน
- ผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล จำนวน 1 ท่าน
- นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 ท่าน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการศึกษาหาแนวทางในการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยนั้น แบ่งออกเป็น 2 เครื่องมือด้วยกัน คือ

### 2.1 แบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ อายุ ตำแหน่ง อายุการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้แก่

- 1) แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
- 2) กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)
- 3) ความท้าทายในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- 4) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

## 2.2 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น ตำแหน่ง อายุการทำงาน
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย โดยประเด็นคำถาม ได้แก่

- 1) การพัฒนารายบุคคล
- 2) การพัฒนาอาชีพ
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาองค์กร

## 2.3 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบเพื่อหาสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 1) การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Content Validity) ผู้ศึกษาได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้น คือ แบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ แล้วจึงทำการปรับปรุงให้เหมาะสม
- 2) การหาค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นคือ แบบสอบถามจำนวน 10 ชุด ไปทำการทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จากนั้นใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือด้วยสูตร Alpha Coefficient ผลปรากฏว่าได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามเท่ากับ 0.8616 ซึ่งเป็นที่ความน่าเชื่อถือ หลังจากนั้นได้มีการปรับปรุงแบบสอบถามให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อที่จะจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 185 ชุดไปยังกลุ่มตัวอย่างต่อไป



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) เป็นการศึกษาที่ผสมผสานข้อมูลทั้งจากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลที่ถูกศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นมาใหม่จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

3.1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งงานต่างๆ ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างนี้เป็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แต่เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถดำเนินการสัมภาษณ์ได้โดยอิสระและเจาะลึกได้ในบางแง่มุม ทั้งนี้เพื่อการแสวงหาข้อมูลที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2536) โดยมีการตั้งคำถามไว้ล่วงหน้าแต่ไม่มีรายละเอียด โดยจัดทำหัวข้อสัมภาษณ์หรือแนวทางในการตั้งคำถามและใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้อำนวยการโครงการวิจัย และผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญ Band 2 Sub band 1-3 จำนวน 4 ท่าน

3.1.2 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการจัดทำแบบสอบถามกลุ่มนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 369 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจำนวน 185 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สรุปผลและวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

**3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** เป็นข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของข้อมูลดิบที่มีผู้อื่นได้ทำการศึกษา รวบรวมและแปลผลไว้แล้ว หรือเป็นข้อมูลที่ผ่านกรรมวิธีทางข้อมูลหรือผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

3.2.1 ข้อมูลภายในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น

- 1) เอกสารแนะนำองค์กร ประวัติองค์กร โครงสร้าง นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- 2) เอกสารอธิบายลักษณะงาน (Job Description) และเอกสารอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3

- 3) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3
- 4) นโยบายและเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของนักวิจัย Band

2 Sub band 1-3

3.2.2 ข้อมูลด้านแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยการทบทวนหนังสือ วารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนา สัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผู้ศึกษามีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถามและเอกสารที่ได้รับมารวบรวม และนำเสนอเป็นผลการศึกษาในบทที่ 4

4.2 ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามกับเอกสารขององค์การ และจากเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เพื่อความถูกต้องของข้อมูล

4.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเปรียบเทียบกับแนวคิดและการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และนำเสนอในบทที่ 5

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาจัดเตรียมความพร้อมของข้อมูลโดยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง แล้วนำมาจัดประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายผลที่ได้ พร้อมทั้งค่าสถิติทดสอบ (F-test) ค่า Sum of Square (SS) ค่า Degree of freedom (df) ค่า Mean Square (MS) และระดับนัยสำคัญ (Sig.)

ขั้นตอนในการดำเนินงาน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามให้กลุ่มนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ของสถาบันวิจัย  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- 2) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อ่านคำถามและกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง  
(self-administered questionnaires)
- 3) ผู้ศึกษารับแบบสอบถามคืน ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารั้งนี้เป็นการ  
เก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย (2) ปัญหา และอุปสรรคของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และ (3) ข้อเสนอแนะการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 185 คน และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปสรุปผลประกอบตาราง ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความเข้าใจในการแปลความหมายผู้ศึกษาจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับการมีส่วนร่วมและความคิดเห็น
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ F - test
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
SS	แทน	ค่า Sum of Square
df	แทน	ค่า Degree of freedom
MS	แทน	ค่า Mean Square
Sig.	แทน	ค่า Significant (ระดับนัยสำคัญ)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย Sub band สังกัด ระยะเวลาของการทำงานในตำแหน่ง ระยะเวลาของการทำงานในองค์กร จำนวนการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ปัจจุบันท่านอยู่ในตำแหน่งนักวิจัย Band 2 Sub band...		
Band 2 sub band 3	21	11.35
Band 2 sub band 2	105	56.76
Band 2 sub band 1	59	31.89
2. ปัจจุบันท่านทำงานในหน่วยงานใดของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย		
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์	30	16.22
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ	25	13.51
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร	16	8.65
ศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ	26	14.05
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม	55	29.73
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ	22	11.89
ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ	11	5.95
3. ท่านทำงานในตำแหน่งงานและระดับ ที่ระบุมาในข้อ 1 มาเป็นเวลานานเท่าไร		
น้อยกว่า 2 ปี	10	5.41
2-4 ปี	11	5.95
5-7 ปี	105	56.76
8-10 ปี	27	14.59
มากกว่า 10 ปี	32	17.30
4. ท่านทำงานในองค์กรนี้มาเป็นเวลา		
1-2 ปี	10	5.41
3-4 ปี	11	5.95
5-6 ปี	50	27.03
7-8 ปี	55	29.73
9-10 ปี	34	18.37
มากกว่า 10 ปี	25	13.51

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5. ท่านได้รับการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้วกี่ครั้ง		
ไม่เคย	32	17.30
1 ครั้ง	28	15.13
2 ครั้ง	63	34.05
3 ครั้ง	40	21.62
4 ครั้ง	13	7.02
5 ครั้งขึ้นไป	9	4.86

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นนักวิจัย Band 2 Sub band 2 จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 56.76 อยู่ในหน่วยงาน ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งมาเป็นเวลา 5-7 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 56.76 ระยะเวลาทำงานในองค์กร 7-8 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.73 ได้รับการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 2 ครั้ง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 34.05

## ตอนที่ 2 การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

### 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนารายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย  
ด้านการพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า ระดับการรับรู้
1) ท่านได้ทราบแผนความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัย ของท่านจาก วว.	3.47	1.32	ปานกลาง
2) ท่านคิดว่าตนเองจะมีโอกาสเติบโต และก้าวหน้า ในสายอาชีพนักวิจัย ของ วว.	3.55	1.21	มาก
3) ท่านได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อ นักวิจัยสามารถเข้าใจวิธีการทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น	4.25	1.01	มาก
4) วว. มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับ เดียวกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของ นักวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น	3.70	1.28	มาก
5) ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน เพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	4.01	0.96	มาก
6) วว. มีนโยบายส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรมและพัฒนา เทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆที่คล้ายกัน	3.19	1.29	ปานกลาง
7) วว. มีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนานักวิจัยอย่าง ชัดเจน	3.80	1.24	มาก
รวม	3.71	1.19	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนารายบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นักวิจัยทราบถึงการพัฒนารายบุคคลในระดับมากเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 1 ท่านได้ทราบแผนความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัยของท่านจาก วว. ( $\bar{X} = 3.47$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมด้านการพัฒนารายบุคคลในระดับปานกลาง และประเด็นที่ 6 วว. มีนโยบายส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรมและพัฒนาเทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆที่คล้ายกัน ( $\bar{X} = 3.19$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมด้านการพัฒนารายบุคคลในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย  
ด้านการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า ระดับการรับรู้
1) วว. มีนโยบายในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า ในอาชีพของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3.36	1.11	ปานกลาง
2) วว. ได้มีการสำรวจความสนใจในการพัฒนาอาชีพ ของนักวิจัยแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ	3.41	1.23	ปานกลาง
3) วว. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัยโดยสนับสนุน เน้นที่ผู้มีความรู้และความสามารถ	3.76	1.36	มาก
4) วว. เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อน ตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น	3.09	1.42	ปานกลาง
5) วว. หรือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้นักวิจัย สามารถศึกษาต่อเพื่อมีโอกาสในการก้าวหน้า	3.81	1.20	มาก
6) วว. ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนขั้น/ เลื่อนตำแหน่งให้กับนักวิจัยมีความเหมาะสม	3.37	1.02	ปานกลาง
7) วว. เปิดโอกาสให้นักวิจัยในแต่ละระดับได้มีการ พัฒนาให้มีความพร้อมที่จะไปรองรับตำแหน่งงาน ที่สูงขึ้นในอนาคต	2.99	1.28	ปานกลาง
รวม	3.40	1.23	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนาอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นักวิจัยมีทราบถึงการพัฒนาด้านอาชีพในระดับปานกลางเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 3 วว. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัยโดยสนับสนุนเน้นที่ผู้มีความรู้และความสามารถ ( $\bar{X} = 3.76$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมด้านการพัฒนาอาชีพในระดับมาก และประเด็นที่ 5 วว. หรือหน่วยงานของท่านส่งเสริมให้นักวิจัยสามารถศึกษาต่อเพื่อมีโอกาสในการก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.81$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมด้านการพัฒนาอาชีพในระดับมาก



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย  
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า ระดับการรับรู้
1) วว. มีการกำหนดนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆ มีความชัดเจน	3.61	1.19	มาก
2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจาก วว. มีความเหมาะสมกับงานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่	3.31	1.29	ปานกลาง
3) วว. ได้มีการบริหารจัดการนโยบายให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาอาชีพ	3.34	1.39	ปานกลาง
4) วว. มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับความก้าวหน้าในงานของนักวิจัย	3.42	1.39	ปานกลาง
5) วว. มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร	4.30	1.13	มาก
6) วว. มีการส่งเสริมให้นักวิจัยมีการปฏิบัติตามกฎหมาย มีความประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	4.61	0.78	มากที่สุด
รวม	3.77	1.20	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นักวิจัยทราบถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 1 วว. มีการกำหนดนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆ มีความชัดเจน ( $\bar{X} = 3.61$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกในระดับมาก และประเด็นที่ 5 วว. มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย  
ด้านการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า ระดับการรับรู้
1) งานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้า ทางอาชีพสูง	3.40	1.21	ปานกลาง
2) นักวิจัยได้รับความยุติธรรมและเสมอภาคในการ ปฏิบัติงานกับ วว.	3.27	1.23	ปานกลาง
3) วว. มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงาน	3.28	1.52	ปานกลาง
4) วว. หรือ หน่วยงานของนักวิจัยมีการจัดเตรียม ความพร้อมให้กับท่านเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.95	1.34	ปานกลาง
5) วว. สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถของนักวิจัยแต่ละบุคคลให้เหมาะสม กับตำแหน่งงาน	3.58	1.13	มาก
6) การพัฒนาความก้าวหน้าให้กับนักวิจัยในด้านต่างๆ จะมีส่วนสนับสนุนให้ วว. มีการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น	4.44	0.77	มาก
7) หัวหน้างานสนับสนุนให้นักวิจัยเกิดการเรียนรู้งาน เพื่อความก้าวหน้ามากขึ้น	2.72	1.36	ปานกลาง
รวม	3.38	1.22	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนาองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นักวิจัยทราบถึงการพัฒนาองค์กรในระดับปานกลางเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นที่ 5 วว. สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของนักวิจัยแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 3.58$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการควบคุมในระดับมาก และประเด็นที่ 6 การพัฒนาความก้าวหน้าให้กับนักวิจัยในด้านต่างๆ จะมีส่วนสนับสนุนให้ วว. มีการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.44$ ) มีระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านการควบคุมในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย โดยภาพรวม

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่าระดับการรับรู้
1. ด้านการพัฒนารายบุคคล	3.71	1.19	มาก
2. ด้านการพัฒนาอาชีพ	3.40	1.23	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.77	1.20	มาก
4. ด้านการพัฒนาองค์กร	3.38	1.22	ปานกลาง
รวม	3.57	1.21	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) และเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า นักวิจัยทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพระดับมากและปานกลาง จำนวน 2 ด้านเท่าๆ กัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.77$ ) การพัฒนารายบุคคล ( $\bar{X} = 3.71$ ) การพัฒนาอาชีพ ( $\bar{X} = 3.40$ ) และการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.38$ )

ตารางที่ 4.7 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตาม Sub band

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
1. การพัฒนารายบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1304.958	2	652.479	44.033	0.000*
ภายในกลุ่ม	2696.847	182	14.818		
รวม	4001.805	184			
2. การพัฒนาอาชีพ					
ระหว่างกลุ่ม	635.120	2	317.560	19.073	0.000*
ภายในกลุ่ม	3030.231	182	16.650		
รวม	3665.351	184			

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	255.929	2	127.965	11.660	0.000*
ภายในกลุ่ม	1997.336	182	10.974		
รวม	2253.265	184			
4. การพัฒนาองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	1161.688	2	580.844	45.462	0.000*
ภายในกลุ่ม	2325.317	182	12.776		
รวม	3487.005	184			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่า Sig น้อยกว่าค่า  $\alpha = 0.05$  จำนวน 4 ด้าน แสดงว่า Sub band แตกต่างกัน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตาม Sub band

การวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ	Band 2 Sub band...	Sub band 1	Sub band 2	Sub band 3
การพัฒนารายบุคคล	Sub band 1	-	-3.527*	-8.956*
	Sub band 2	-	-	-5.429*
	Sub band 3	-	-	-
การพัฒนาอาชีพ	Sub band 1	-	-0.987	-6.301*
	Sub band 2	-	-	-5.314*
	Sub band 3	-	-	-

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ	Band 2 Sub band...	Sub band 1	Sub band 2	Sub band 3
การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	Sub band 1	-	0.106	-3.637*
	Sub band 2	-	-	-3.743*
	Sub band 3	-	-	-
การพัฒนาองค์กร	Sub band 1	-	1.175*	-6.968*
	Sub band 2	-	-	-8.143*
	Sub band 3	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

1. นักวิจัยทราบถึงการพัฒนารายบุคคล ที่แตกต่างกัน 3 คู่ คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับ นักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนารายบุคคลสูงกว่านักวิจัย Sub band 2 คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับนักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนารายบุคคลสูงกว่านักวิจัย Sub band 3 และคู่ที่ 3 คือ นักวิจัยใน Sub band 2 กับนักวิจัยใน Sub band 3 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนารายบุคคลสูงกว่านักวิจัย Sub band 3

2. นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการการพัฒนาอาชีพ ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับนักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่ นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนาอาชีพสูงกว่านักวิจัย Sub band 3 และคู่ที่ 2 คือ นักวิจัยใน Sub band 2 กับ นักวิจัยใน Sub band 3 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนาอาชีพสูงกว่านักวิจัย Sub band 3

3. นักวิจัยทราบถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน 2 คู่ คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับนักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานสูงกว่านักวิจัย Sub band 3 และคู่ที่ 2 คือ นักวิจัยใน Sub band 2 กับ นักวิจัยใน Sub band 3 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานสูงกว่านักวิจัย Sub band 3

4. นักวิจัยทราบถึงการพัฒนางานองค์กร ที่แตกต่างกัน 3 คู่ คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับ นักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนารายองค์กรต่ำกว่า นักวิจัย Sub band 2 คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยใน Sub band 1 กับนักวิจัยใน Sub band 2 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนางานองค์กรสูงกว่านักวิจัย Sub band 3 และคู่ที่ 3 คือ นักวิจัยใน Sub band 2 กับ นักวิจัยใน Sub band 3 โดยที่นักวิจัยใน Sub band 1 มีระดับการพัฒนางานองค์กร สูงกว่านักวิจัย Sub band 3

ตารางที่ 4.9 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตามหน่วยงาน

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
1. การพัฒนารายบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	109.210	6	18.202	0.832	0.546
ภายในกลุ่ม	3892.595	178	21.869		
รวม	4001.805	184			
2. การพัฒนาอาชีพ					
ระหว่างกลุ่ม	108.700	6	18.117	0.907	0.491
ภายในกลุ่ม	3556.652	178	19.981		
รวม	3665.351	184			
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	52.528	6	8.755	0.708	0.643
ภายในกลุ่ม	2200.737	178	0.339		
รวม	2253.265	184			
4. การพัฒนางานองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	252.922	6	42.154	2.320	0.035
ภายในกลุ่ม	3234.083	178	18.169		
รวม	3487.005	184			

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่า Sig มากกว่าค่า  $\alpha = 0.05$  3 ด้าน แสดงว่า หน่วยงานแตกต่างกันมีระดับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย จำแนกตามระยะเวลาทำงานในตำแหน่งงาน

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
1. การพัฒนารายบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1321.232	4	330.308	22.180	0.000*
ภายในกลุ่ม	2680.573	180	14.892		
รวม	4001.805	184			
2. การพัฒนาอาชีพ					
ระหว่างกลุ่ม	670.628	4	167.657	10.077	0.000*
ภายในกลุ่ม	2994.724	180	16.637		
รวม	3665.351	184			
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	262.786	4	65.696	5.941	0.000*
ภายในกลุ่ม	1990.479	180	11.058		
รวม	2253.265	184			
4. การพัฒนาองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	1164.522	4	291.130	22.564	0.000*
ภายในกลุ่ม	2322.483	180	12.903		
รวม	3487.005	184			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่า Sig น้อยกว่าค่า  $\alpha = 0.05$  จำนวน 4 ด้าน แสดงว่า ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย ด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผล ดังนี้

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วมด้านการควบคุม จำแนกตามระยะเวลาการทำงานในตำแหน่ง

การพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ระยะเวลา การทำงาน ในตำแหน่ง	น้อยกว่า 2 ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 – 10 ปี	10 ปี ขึ้นไป
การพัฒนา บุคคล	น้อยกว่า 2 ปี	-	0.564	5.724*	9.793*	8.794*
	2 – 4 ปี	-	-	5.160*	9.229*	8.230*
	5 – 7 ปี	-	-	-	4.069*	3.070*
	8 – 10 ปี	-	-	-	-	-0.999
	10 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-
การพัฒนาอาชีพ	น้อยกว่า 2 ปี	-	1.700	6.205*	6.552*	7.731*
	2 – 4 ปี	-	-	4.505*	4.852*	6.031*
	5 – 7 ปี	-	-	-	0.347	1.526
	8 – 10 ปี	-	-	-	-	-1.179
	10 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-
การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 2 ปี	-	-0.491	3.486*	3.044*	3.663*
	2 – 4 ปี	-	-	3.977*	3.535*	4.153*
	5 – 7 ปี	-	-	-	-0.441	0.177
	8 – 10 ปี	-	-	-	-	0.618
	10 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-
การพัฒนาองค์กร	น้อยกว่า 2 ปี	-	-0.336	7.967*	7.004*	6.613*
	2 – 4 ปี	-	-	8.303*	7.340*	6.949*
	5 – 7 ปี	-	-	-	-0.963	-1.354
	8 – 10 ปี	-	-	-	-	-0.391
	10 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





4. นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน 6 คู่ คือ นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 2 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่านักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 5 – 7 ปี คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 2 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่านักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 8 – 10 ปี คู่ที่ 3 คือนักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่งน้อยกว่า 2 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่านักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป คู่ที่ 4 คือ นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 2 – 4 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่า นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 5 – 7 ปี คู่ที่ 5 คือ นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 2 – 4 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่า นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 8 – 10 ปี คู่ที่ 6 คือ นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 2 – 4 ปี มีการพัฒนาองค์กรต่ำกว่า นักวิจัยที่ทำงานในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.12 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
1. การพัฒนารายบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1594.176	5	318.835	23.704	0.000*
ภายในกลุ่ม	2407.630	179	13.450		
รวม	4001.805	184			
2. การพัฒนาอาชีพ					
ระหว่างกลุ่ม	695.237	5	139.047	8.380	0.000*
ภายในกลุ่ม	2970.114	179	16.593		
รวม	3665.351	184			
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	258.869	5	51.774	4.647	0.001*
ภายในกลุ่ม	1994.396	179	11.142		
รวม	2253.265	184			
4. การพัฒนาองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	1413.328	5	282.666	24.400	0.000*
ภายในกลุ่ม	2073.677	179	11.585		
รวม	3487.005	184			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่า ค่า Sig น้อยกว่าค่า  $\alpha = 0.05$  จำนวน 4 ด้าน แสดงว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรแตกต่างกันมีระดับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วมด้านการจัดองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

การพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร	1-2 ปี	3-4 ปี	5-6 ปี	7-8 ปี	9-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
การพัฒนา รายบุคคล	1-2 ปี	-	0.564	4.020*	7.272*	9.612*	8.760*
	3-4 ปี	-	-	3.456*	6.709*	9.048*	8.196*
	5-6 ปี	-	-	-	3.252*	5.591*	4.740*
	7-8 ปี	-	-	-	-	2.339*	1.487
	9-10 ปี	-	-	-	-	-	-0.852
	มากกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-
การพัฒนา อาชีพ	1-2 ปี	-	1.700	6.040*	6.355*	6.465*	8.180*
	3-4 ปี	-	-	4.340*	4.655*	4.765*	6.480*
	5-6 ปี	-	-	-	0.315	0.425	2.140*
	7-8 ปี	-	-	-	-	2.339*	1.487
	9-10 ปี	-	-	-	-	-	-0.852*
	มากกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-
การบริหารผล การปฏิบัติงาน	1-2 ปี	-	-0.491	3.600*	3.382*	3.453*	3.280*
	3-4 ปี	-	-	4.091*	3.873*	3.944*	3.771*
	5-6 ปี	-	-	-	-0.218	-0.147	-0.320
	7-8 ปี	-	-	-	-	-0.711	-0.102
	9-10 ปี	-	-	-	-	-	-0.173
	มากกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	ระยะเวลา ที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร	ระยะเวลา					มากกว่า 10 ปี
		1-2 ปี	3-4 ปี	5-6 ปี	7-8 ปี	9-10 ปี	
การพัฒนา	1-2 ปี	-	-0.336	6.440*	9.355*	7.388*	5.980*
องค์กร	3-4 ปี	-	-	6.776*	9.691*	7.725*	6.316*
	5-6 ปี	-	-	-	2.915	0.948	-0.460
	7-8 ปี	-	-	-	-	-1.967*	-3.375
	9-10 ปี	-	-	-	-	-	-1.408
	มากกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

1. นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน 12 คู่ คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 1-2 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 5 – 6 ปี คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 1-2 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7 – 8 ปี คู่ที่ 3 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 1-2 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 9 – 10 ปี คู่ที่ 4 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 1-2 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี คู่ที่ 5 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 5 – 6 ปี คู่ที่ 6 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7-8 ปี คู่ที่ 7 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 9-10 ปี คู่ที่ 8 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป คู่ที่ 9 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 5 – 6 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 9 – 10 ปี คู่ที่ 10 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 5 – 6 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี คู่ที่ 11 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7 – 8 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 9 – 10 ปี คู่ที่ 12 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7 – 8 ปี มีการพัฒนารายบุคคลตํ่ากว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี



ปี มีการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่านักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี คู่ที่ 5 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 5 – 6 ปี คู่ที่ 6 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7 -8 ปี คู่ที่ 7 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 9-10 ปี คู่ที่ 8 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 3 – 4 ปี มีการบริหารผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป และคู่ที่ 9 คือ นักวิจัยที่ปฏิบัติงานในองค์กร 7 – 8 ปี มีการพัฒนาองค์กรมากกว่า นักวิจัยที่ปฏิบัติงานองค์กร 9 -10 ปี

ตารางที่ 4.14 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามการเลื่อนตำแหน่ง

รายการ	SS	df	MS	F	Sig.
1. การพัฒนารายบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1517.877	5	303.575	21.877	0.000*
ภายในกลุ่ม	2483.929	179	13.877		
รวม	4001.805	184			
2. การพัฒนาอาชีพ					
ระหว่างกลุ่ม	788.562	5	157.712	9.813	0.000*
ภายในกลุ่ม	2876.789	179	16.071		
รวม	3665.351	184			
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	275.052	5	55.010	4.978	0.000*
ภายในกลุ่ม	1978.213	179	11.051		
รวม	2253.265	184			
4. การพัฒนาองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	1450.839	5	290.1688	25.509	0.000*
ภายในกลุ่ม	2036.167	179	11.375		
รวม	3487.005	184			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ One Way ANOVA ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่า Sig น้อยกว่าค่า  $\alpha = 0.05$  จำนวน 4 ด้าน แสดงว่า จำนวนการเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร แตกต่างกันได้ จึงได้เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD ของระดับการมีส่วนร่วมด้านการควบคุม จำแนกตามครั้งการเลื่อนตำแหน่งงาน

การพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	จำนวนการ เลื่อนตำแหน่ง	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง
การพัฒนา รายบุคคล	ไม่เคย	-	-1.084	-4.867*	-2.031*	-9.791*	-8.739*
	1 ครั้ง	-	-	-3.782 *	-0.946	-8.706*	-7.655*
	2 ครั้ง	-	-	-	2.835*	-4.924*	-3.873*
	3 ครั้ง	-	-	-	-	7.760*	-6.708*
	4 ครั้ง	-	-	-	-	-	1.051
	5 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
การพัฒนา อาชีพ	ไม่เคย	-	-1.723	-0.407	0.212	-6.639*	-4.118*
	1 ครั้ง	-	-	-1.683	-1.511	-8.363*	-5.841*
	2 ครั้ง	-	-	-	0.172	-6.680*	-4.159*
	3 ครั้ง	-	-	-	-	-6.852*	-4.331 *
	4 ครั้ง	-	-	-	-	-	2.521
	5 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
การบริหารผล การปฏิบัติงาน	ไม่เคย	-	0.027	0.360	0.138	-2.995*	-4.243*
	1 ครั้ง	-	-	0.333	0.111	-3.022*	-4.270*
	2 ครั้ง	-	-	-	-0.223	-3.355*	-4.603*
	3 ครั้ง	-	-	-	-	-3.133*	-4.381*
	4 ครั้ง	-	-	-	-	-	-1.248
	5 ครั้ง	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การพัฒนา ความก้าวหน้า ในอาชีพ	จำนวนการ เลื่อนตำแหน่ง	ไม่เคย	1 ครั้ง	2 ครั้ง	3 ครั้ง	4 ครั้ง	5 ครั้ง
การพัฒนาองค์กร	ไม่เคย	-	-1.054	-0.240	2.750*	-6.721*	-7.986*
	1 ครั้ง	-	-	0.813	3.804*	-5.668*	-6.933*
	2 ครั้ง	-	-	-	2.990*	-6.481*	-7.746*
	3 ครั้ง	-	-	-	-	-9.471*	-10.736*
	4 ครั้ง	-	-	-	-	-	-1.265
	5 ครั้ง	-	-	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า

1. นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนารายบุคคลแตกต่างกัน 12 คู่ คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 2 ครั้ง คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 3 ครั้ง คู่ที่ 3 คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 4 คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 5 ครั้ง คู่ที่ 5 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 1 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 2 ครั้ง คู่ที่ 6 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 1 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 7 นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 1 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 5 ครั้ง คู่ที่ 8 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 2 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 3 ครั้ง คู่ที่ 9 นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 2 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 10 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 2 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 5 ครั้ง คู่ที่ 11 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 3 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 12 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 3 ครั้งมีการพัฒนารายบุคคลสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 5 ครั้ง

2. นักวิจัยส่วนใหญ่ทราบถึงการพัฒนาอาชีพแตกต่างกัน 8 คู่ คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนาอาชีพสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 2 คือ นักวิจัยที่ไม่เคยเลื่อนชั้น มีการพัฒนาอาชีพสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 5 ครั้ง คู่ที่ 3 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 1 ครั้ง มีการพัฒนาอาชีพสูงกว่า นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 4 ครั้ง คู่ที่ 4 คือ นักวิจัยที่เลื่อนชั้น 1 ครั้ง มีการพัฒนาอาชีพสูงกว่า





### 2.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์จำนวนทั้งหมด 16 ท่าน พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 50-59 ปี จำนวน 11 ท่าน และอยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 5 ท่าน

ด้านตำแหน่งปัจจุบันและอายุการทำงานกับ วว. พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 7 ท่าน ตำแหน่งนักวิจัยอาวุโส 1 ท่าน ตำแหน่งนักวิจัย 6 ท่าน ตำแหน่งผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล 1 ท่าน และตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 1 ท่าน ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงานกับ วว. ระหว่างช่วง 10-19 ปี จำนวน 5 ท่าน อายุการทำงาน 20-29 ปี จำนวน 5 ท่าน และอายุการทำงาน 30-39 ปี จำนวน 6 ท่าน

ด้านระดับการศึกษา ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 9 ท่าน จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 6 ท่าน และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 1 ท่าน

### 2.2.2 แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงาน

#### สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

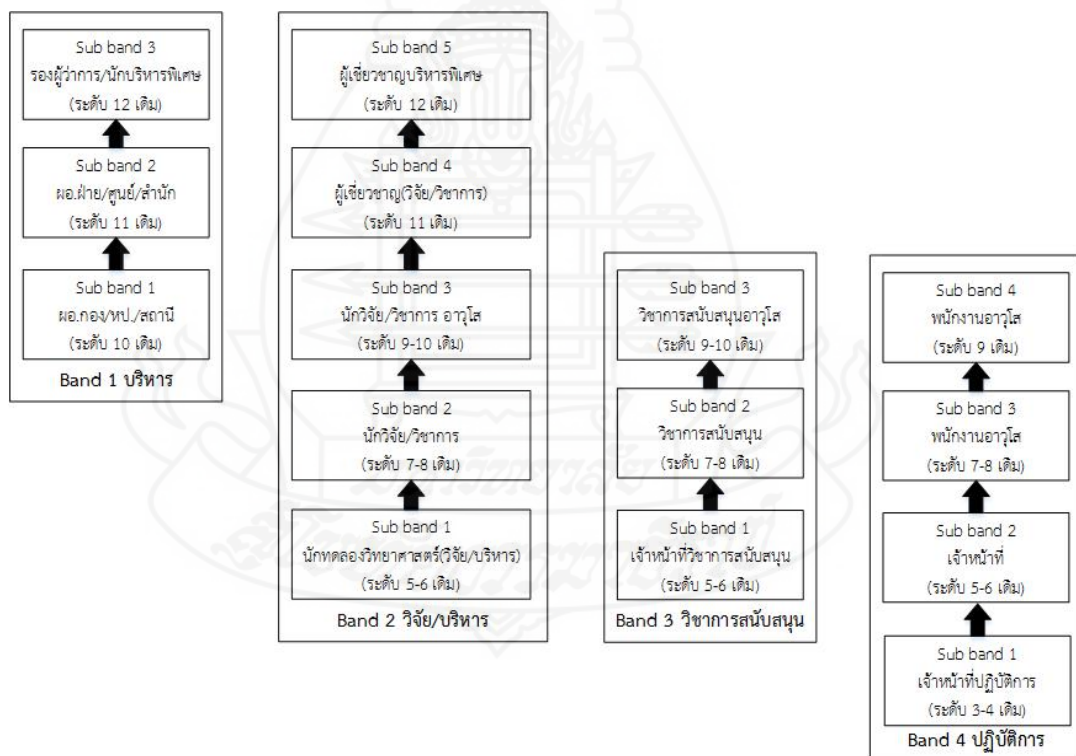
มุมมองเกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ของประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ที่ได้ทำการสัมภาษณ์ค่อนข้างแตกต่างกัน โดยประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยในการวางแผนพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเองที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ยังทำให้นักวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นในมุมมองของบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการติดต่องาน ทำให้นักวิจัยมีโอกาที่กว้างขึ้นในการร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงโอกาสในการสร้างงานวิจัยที่กว้างขึ้น นอกจากนั้น การวางแผนอาชีพยังมีความสำคัญในฐานะขวัญกำลังใจของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานเมื่อปฏิบัติงานแล้วก็ต้องการได้รับความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม นักวิจัย 1 จาก 7 ท่านมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป โดยมองว่านักวิจัยของ วว. ไม่จำเป็นต้องมีวางแผนอาชีพก็ได้ เพราะสุดท้ายแล้วนักวิจัยก็จะถูกบังคับโดยเกณฑ์และตัวชี้วัดต่างๆให้จำเป็นต้องมีความสามารถในทุกด้าน

กองพัฒนาบุคคลมีมุมมองเกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของการวางแผนอาชีพที่ค่อนข้างแตกต่างจากนักวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม โดยผู้แทนจากกองพัฒนาบุคคลเห็นความสำคัญของการวางแผนอาชีพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร กล่าวคือ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน

จะทำให้ให้นักวิจัยมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กร เปรียบเสมือนสัญญาว่าองค์กรจะสร้างโอกาสในการพัฒนา รวมถึงความมั่นคงในชีวิตให้แก่ักวิจัย ซึ่งจะทำให้นักวิจัยมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler, 2013: 354) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น โดยการพัฒนสายอาชีพเปรียบเสมือนสัญญาว่าองค์กรจะให้โอกาสในการพัฒนา การเติบโต และความสำเร็จในสายอาชีพสำหรับบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้ดี

### 2.3 กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2554 วว. ได้เปลี่ยนโครงสร้างบุคลากรตามมติคณะกรรมการสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (กวท.) จากระบบจำแนกตำแหน่งงานที่เป็นระดับ (Position Classification System) มาเป็นระบบ Broadbanding (BB) หรือ ระบบแท่ง ซึ่งประกอบด้วย Band จำนวน 4 Band และภายในแต่ละ Band จะประกอบด้วย Sub band ต่างๆ ตามภาพที่ 4.1

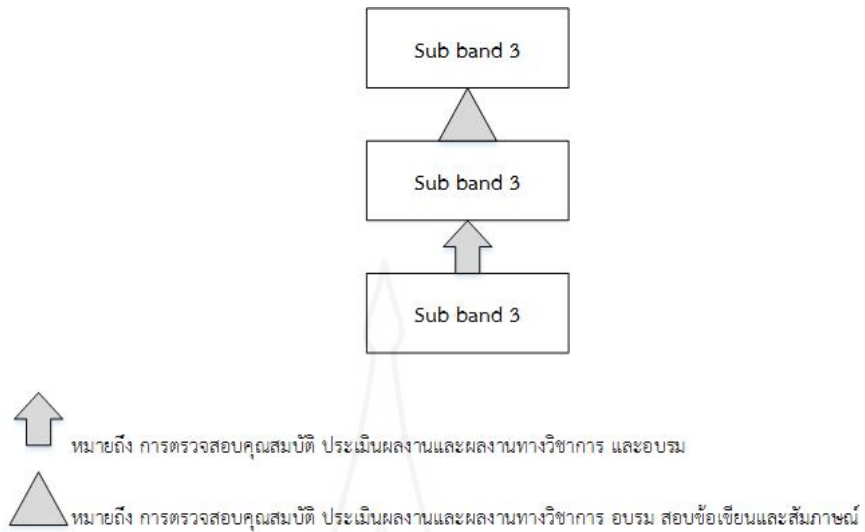


ภาพที่ 4.1 การจำแนกตำแหน่งของบุคลากรของ วว. ตามระบบ Broadbanding

อย่างเปิดกว้างมากขึ้น โดยนักวิจัยสามารถเลือกเส้นทางความก้าวหน้าว่าจะก้าวหน้าขึ้นไปตามแนวตั้ง คือเติบโตขึ้นไปตามสายงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย หรือเลือกที่จะย้ายสายงานไปสายบริหารก็สามารถทำได้

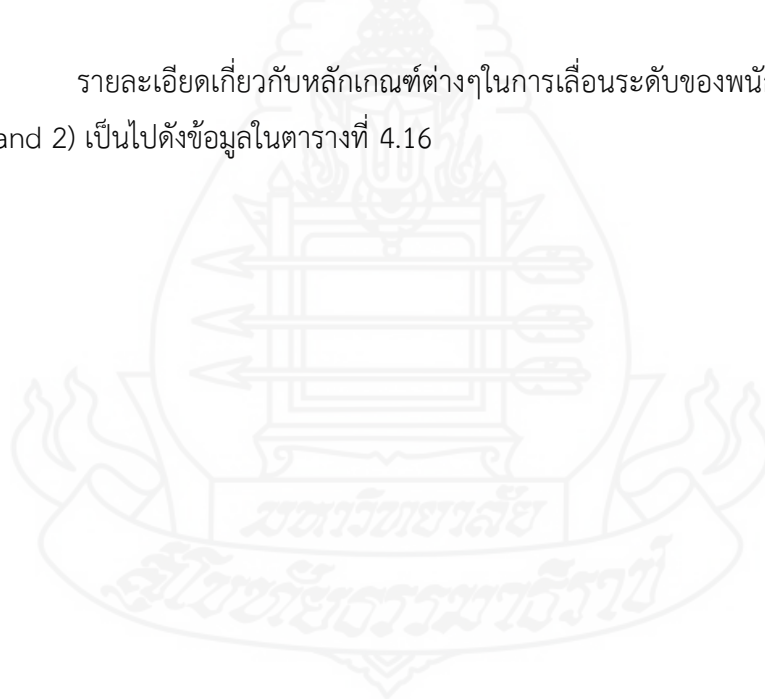
รูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual Career Path) เช่นนี้ได้รับความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยนักวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสในการที่นักวิจัยสามารถย้ายไปทำงานในสายบริหารได้เท่าไรนัก เนื่องจากให้เหตุผลว่านักวิจัยส่วนใหญ่ทำงานวิจัยเพราะความชอบ ความสนใจ และมักตั้งเป้าหมายที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยมากกว่าที่จะต้องการดำรงตำแหน่งบริหาร สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์ที่ตั้งข้อสังเกตว่านักวิจัยเกือบทุกคนไม่ได้คาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหาร แต่คาดหวังจะเติบโตในสายวิจัยมากกว่า นักวิจัย 2 จาก 7 ท่านยังแสดงความกังวลและกล่าวว่าจะไม่เห็นด้วยกับการให้นักวิจัยมีอาชีพไปดำรงตำแหน่งบริหาร เนื่องจากจะทำให้องค์การสูญเสียนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญไป และอาจทำให้ได้ผู้บริหารซึ่งไม่ใช่มืออาชีพมาแทน อย่างไรก็ตาม นักวิจัย 1 ใน 7 ท่านเห็นด้วยกับการเปิดโอกาสให้นักวิจัยมีโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ยืดหยุ่น สามารถย้ายข้ามสายงานได้ เพื่อให้นักวิจัยมีทางเลือก ถ้าหากไม่ต้องการเติบโตในสายวิจัยต่อไปก็ยังมีทางเลือกให้ไปดำรง ตำแหน่งบริหารได้ และถ้าหากดำรงตำแหน่งบริหารไปสักระยะหนึ่งแล้วพบว่า ตนเองเหมาะสมกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยมากกว่า ก็สามารถย้ายข้ามสายงานกลับมาได้ เป็นต้น ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมส่วนใหญ่ก็มีความคิดเห็นว่าการที่ ว. ใช้รูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนานเป็นการเปิดโอกาสให้นักวิจัยมีทางเลือกในการพัฒนาวางแผนอาชีพมากขึ้น โดยสามารถเลือกเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิจัยก็ได้ หรือเลือกที่จะเติบโตในสายบริหารก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมต่างกล่าวตรงกันว่าเป็นเรื่องที่น่าเสียดายหากนักวิจัยอาชีพจะผันตัวเองไป หรือถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งบริหาร เนื่องจากจะทำให้ตัวบุคคลและองค์การสูญเสียความเชี่ยวชาญไป และเห็นว่าทำให้ผู้บริหารมืออาชีพมาดำรงตำแหน่งบริหาร และให้มาเรียนรู้ ทาความเข้าใจเรื่องงานวิจัยเพื่อให้สามารถบริหารงานวิจัยได้ จะทำให้เกิดประโยชน์มากกว่า และทำให้องค์การไม่ต้องสูญเสียผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยไปด้วย

ปัจจุบันนี้ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบแนวตั้ง จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ โดยในปี พ.ศ. 2560 เกณฑ์ในการเลื่อนระดับของพนักงานในสายงานวิจัย/บริการ (Band 2) มีกระบวนการดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กระบวนการเลื่อนระดับของพนักงานในสายงานวิจัย/บริการ (Band 2)

รายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่างๆในการเลื่อนระดับของพนักงานในสายงานวิจัย/บริการ (Band 2) เป็นไปดังข้อมูลในตารางที่ 4.16



ตารางที่ 4.16 เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ (Band 2) จาก Sub band 1 เป็น Sub band 2

เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ(Band 2) จาก Sub band 1 เป็น Sub band 2	
1. การตรวจสอบคุณสมบัติ	นักวิจัย : ต้องเคยดำรงตำแหน่งนักทดลองวิทยาศาสตร์วิจัยมาไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับปริญญาตรี หรือ เคยดำรงตำแหน่งนักทดลองวิทยาศาสตร์วิจัยมาไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับปริญญาโท และอัตราเงินเดือนปัจจุบันไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของ Sub band ต่อไป (ปรับลด 10%)
2. การประเมินผลงานและผลงานทางวิชาการ (หมายเหตุ: ต้องเป็นผลงานที่เรียบร้อย สมบูรณ์ในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีที่ผ่านมาในตำแหน่งปัจจุบันถึงวันที่ปีได้รับสมัคร ผลงานที่เคยยื่นและผ่านการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งมาแล้วจะนำมาใช้อ้างอิงเพื่อเลื่อนตำแหน่งครั้งใหม่ไม่ได้)	ต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 120 คะแนน โดยต้องมีคะแนนในแต่ละหัวข้อประเมิน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลงาน/วิชาการ (≥ 80 คะแนน)</li> <li>- บทความ (≥ 60 คะแนน)</li> <li>- คู่มือ/เอกสาร/หนังสือ(≥ 0 คะแนน)</li> <li>- ผลงานบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (≥ 0 คะแนน)</li> <li>- ผลงานบริหารจัดการองค์กร (≥ 20 คะแนน)</li> </ul>
3. การอบรม (หมายเหตุ: ผลการผ่านการอบรม ต้องมีอายุไม่เกิน 2 ปี)	วิชาการเทียบ ข้อบังคับ: ระเบียบ ข้อบังคับ 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำงาน</li> <li>- การเดินทางไปปฏิบัติงาน</li> <li>- ค่าพาหนะ</li> <li>- การพัสดุ</li> <li>- งานสารบรรณ</li> <li>- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ</li> <li>- มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ (อบรมไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง)</li> </ul> วิชาคอมพิวเตอร์ :Digital Literacy Level 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Literacy Level 1 (โปรแกรมเพื่อการทำงาน, Presentation, Info-graphic, Motion graphic)</li> <li>- E-mail</li> <li>- Social Media</li> </ul> (ระยะเวลาการอบรม 12 ชั่วโมง) วิชาภาษาอังกฤษ:TISTR Eng.2 .0 <ul style="list-style-type: none"> <li>- TISTR Eng. 1.0 (Communication)</li> <li>- Grammar</li> <li>- E-mail &amp; Correspondence</li> <li>- (ระยะเวลาการอบรม 48 ชั่วโมง)</li> </ul>

ตารางที่ 4.17 เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ (Band 2) จาก Sub band 2 เป็น Sub band 3

เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ(Band 2) จาก Sub band 2 เป็น Sub band 3	
1. การตรวจสอบคุณสมบัติ	นักวิจัยอาวุโส : ต้องเคยดำรงตำแหน่งนักวิจัยมาไม่น้อยกว่า 9 ปี สำหรับปริญญาตรี 7 ปี สำหรับปริญญาโท และ 5 ปี สำหรับปริญญาเอก และ/หรือ เคยเป็นหัวหน้าโครงการไม่น้อยกว่า 3 โครงการ และอัตราเงินเดือนปัจจุบันไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของ Sub band ต่อไป (ปรับลด 10%)
2. การประเมินผลงานและผลงานทางวิชาการ  (หมายเหตุ: ต้องเป็นผลงานที่เรียบร้อยสมบูรณ์ในระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีที่ผ่านมาในตำแหน่งปัจจุบันถึงวันที่ปิดรับสมัคร ผลงานที่เคยยื่นและผ่านการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งมาแล้วจะนำมาใช้อ้างอิงเพื่อเลื่อนตำแหน่งครั้งใหม่ไม่ได้)	ต้องมีคะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 200 คะแนน โดยต้องมีคะแนนในแต่ละหัวข้อประเมิน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลงาน/วิชาการ (≥ 120 คะแนน)</li> <li>- บทความ (≥ 10 คะแนน)</li> <li>- คู่มือ/เอกสาร/หนังสือฯ (≥ 20 คะแนน)</li> <li>- ผลงานบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (≥ 0 คะแนน)</li> <li>- ผลงานบริหารจัดการองค์กร (≥ 50 คะแนน)</li> </ul>
3. การอบรม  (หมายเหตุ: ผลการผ่านการอบรมต้องมีอายุไม่เกิน 2 ปี)	วิชาการเทียบ ข้อบังคับ: ระเบียบ ข้อบังคับ 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระเบียบ ข้อบังคับ 1</li> <li>- ศึกษา อบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย</li> <li>- วินัย ลงโทษ และอุทธรณ์โทษ</li> <li>- ค่ารับรอง</li> </ul> (อบรมไม่น้อยกว่า 9 ชั่วโมง) วิชาคอมพิวเตอร์ :Digital Literacy Level 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Literacy Level 2</li> <li>- Trend Technology</li> <li>- lo T</li> <li>- Big Data</li> <li>- Cloud</li> <li>- Thailand 4.0</li> </ul> (ระยะเวลาการอบรม 18 ชั่วโมง)

## ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

เกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายวิจัย/บริการ(Band 2) จาก Sub band 2 เป็น Sub band 3	
	วิชาภาษาอังกฤษ:TISTR Eng.2 .0
	- TISTR Eng. 2.0
	- Academic Writing (ระยะเวลาการอบรม 60 ชั่วโมง)
4. การสอบข้อเขียน	- วิชาวิสัยทัศน์ของบุคคล/สายงานและความรู้เฉพาะด้าน (ต้องสอบได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 120 คะแนน จากคะแนนเต็ม 200 คะแนน)
	- วิชาภาษาอังกฤษ (ต้องสอบได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 650 คะแนน จากคะแนนเต็ม 990 คะแนน หรือมีผลการทดสอบภาษาอังกฤษจากสถาบันที่เชื่อถือได้)
5. การสอบสัมภาษณ์	ผู้ผ่านการสอบข้อเขียนเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นอาวุโส ให้มีการสอบสัมภาษณ์โดย คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งจะพิจารณาตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังนี้
	- บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์
	- ประสิทธิภาพและผลงาน
	- วิสัยทัศน์
	- สมรรถนะ
	- ทักษะติดต่อ วว.
	- ภาษาอังกฤษ
	(เกณฑ์ที่สอบผ่านต้องได้ 70 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน)

จากการสัมภาษณ์นักวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม พบว่า นักวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับกระบวนการเลื่อนระดับของนักวิจัยในปัจจุบัน โดยให้เหตุผลว่าเกณฑ์ในการเลื่อนระดับนั้นมีความเข้มงวดมากเกินไป โดยเฉพาะตำแหน่งนักวิจัย (Sub band 2) ที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นนักวิจัยอาวุโส (Sub band 3) ซึ่งจะต้องผ่านการตรวจคุณสมบัติ ประเมินผลงานและผลงานทางวิชาการ อีกทั้งยังต้องเข้าอบรม สอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ด้วย ซึ่งนักวิจัย รวมถึงผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมบางท่านมองว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน การที่นักวิจัยจะดำเนินการทำให้ตนเองผ่านเกณฑ์การเลื่อนระดับทุกข้อจะต้องใช้เวลามาก และทำได้ยาก อีกทั้งเกณฑ์ในการวัดความรู้ความสามารถ



โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่ได้สะท้อนทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ที่นักวิจัยใช้จริงในการทำงาน นักวิจัยบางท่านผ่านหลักเกณฑ์อื่นๆทั้งหมด แต่กลับสอบภาษาอังกฤษไม่ผ่าน ทำให้เป็นอุปสรรคและทำให้เกิดความท้อแท้ในการเลื่อนระดับ

อย่างไรก็ตาม ผู้แทนจากกองพัฒนาบุคคลตั้งข้อสังเกตว่า เหตุผลที่หลักเกณฑ์ต่างๆ ต้องมีความเข้มงวดมากขึ้น น่าจะมาจากสาเหตุที่ในอดีตเกิดปัญหาเกี่ยวกับบรyaiได้ขององค์การ เนื่องจากองค์การมีรายได้จากงานวิจัยน้อย แต่ต้องทุ่มงบประมาณไปกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรมาก เพราะในอดีตหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับไม่เข้มงวด จึงอาจทำให้ได้คนที่ไม่มีความสามารถเท่าที่ควรขึ้นไปเป็นผู้นำ ทำให้องค์การเกิดปัญหา และถ้าหากปัญหานี้ดำเนินต่อไป องค์การอาจมีความเสี่ยงที่จะถูกรัฐบาลยุบได้ หลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับจึงต้องมีความเข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การจะสามารถสร้างรายได้จากการทำวิจัยได้มากขึ้น และมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เหมาะสม

#### 2.4 ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

จากการเก็บข้อมูล พบว่าความท้าทายสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ที่ประชากรกลุ่มตัวอย่างกล่าวถึง ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ได้แก่

##### 2.4.1 เกณฑ์การเลื่อนระดับที่เข้มงวด ไม่สะท้อนการปฏิบัติงานจริง และเปลี่ยนแปลงบ่อย

ความท้าทายที่นักวิจัยรวมถึงผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญแสดงความกังวลร่วมกัน คือ อุปสรรคเกี่ยวกับเกณฑ์การเลื่อนระดับ ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเข้มงวดเกินไป การสอบวิชาภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ไม่ได้สะท้อนการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย หากจะวัดทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษของนักวิจัยก็ควรใช้ข้อสอบที่เฉพาะเจาะจงกับการทำงานที่นักวิจัยต้องใช้ในการปฏิบัติงานจริงมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย โดยมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี ก็เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัย เนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องใช้เวลาในการผลิตงานวิชาการ บทความ รวมถึงการทำโครงการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ตลอดทุกปีจึงทำให้นักวิจัยเตรียมผลงานไม่ทัน เป็นอุปสรรคต่อการเลื่อนระดับ

อย่างไรก็ตาม กองพัฒนาบุคคลได้ให้คำอธิบายในประเด็นนี้เอาไว้ว่า ปัจจุบัน วว. จำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ดังนั้น หลักเกณฑ์การเลื่อนระดับที่เข้มงวดจึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่จะช่วยคัดกรองว่าคนที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา มีบทบาทและอิทธิพลกับองค์กรมากขึ้น จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่ง และสามารถสร้างผลงานให้องค์กรได้อย่างแท้จริง

#### **2.4.2 ความไม่กระตือรือร้นของนักวิจัยในการเลื่อนระดับ**

ความท้าทายเกี่ยวกับความไม่กระตือรือร้นของนักวิจัยในการเลื่อนระดับเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์ในการเลื่อนระดับซึ่งนักวิจัยเห็นว่าเข้มงวดเกินไป อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เสียเวลาในการทำงาน เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมากกว่า อีกทั้งตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ไม่ได้มีแรงจูงใจในแง่ของค่าตอบแทน ดังนั้น นักวิจัยส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่า “ไม่จำเป็นจะต้องเลื่อนระดับ トラバドที่เงินเดือนยังไม่ตัน” เพราะถึงแม้ว่าจะอยู่ในตำแหน่งระดับเดิมก็สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของตนเองได้ ยิ่งไปกว่านั้น นักวิจัยยังเห็นว่าการเลื่อนระดับยังทำให้ต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้น เพราะต้องทำงานตอบสนองตัวชี้วัดที่เพิ่มมากขึ้น แต่อาจได้รับค่าตอบแทนเท่ากับหรือน้อยกว่าการทำงานในตำแหน่งเดิม อย่างไรก็ตาม ความไม่กระตือรือร้นในการเลื่อนระดับนี้อาจส่งผลเสียต่อองค์กร โดยผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 4 ท่านแสดงความเป็นห่วงในประเด็นนี้ว่า การที่นักวิจัยของ วว. ไม่มีความกระตือรือร้นในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ และความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งหากมีชื่อตำแหน่งที่สูงขึ้นก็อาจส่งผลให้บุคคลภายนอกเกิดความเชื่อถือ และสามารถสร้างความร่วมมืออย่างกว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ได้

#### **2.4.3 การสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัย**

ความท้าทายด้านการสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพทำให้นักวิจัยเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณา นำไปสู่ความเบื่อหน่ายและความไม่ไว้วางใจกระบวนการวางแผนอาชีพขององค์กร เนื่องจากนักวิจัยไม่ทราบถึงเหตุผลของการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ และรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการปรึกษาหารือ

#### **2.4.4 องค์การไม่มีช่องทางให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการในด้านการวางแผนอาชีพของนักวิจัย**

จากการเก็บข้อมูล พบว่าปัจจุบันนี้ วว. ไม่ได้มีช่องทางให้คำปรึกษาด้านอาชีพอย่างเป็นทางการ ทำให้นักวิจัยจำนวนมากไม่ได้มีการวางแผนอาชีพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักวิจัยในปัจจุบันไม่ได้มีนักวิจัยพี่เลี้ยงเช่นในอดีต ทำให้ไม่มีผู้ที่ช่วยในการประเมินความถนัด จุดอ่อน จุดแข็งของนักวิจัย รวมถึงให้คำแนะนำว่าจะต้องเรียนรู้ด้านใดเพิ่มเติม ดังนั้น หากนักวิจัยไม่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง หรือไม่ทราบว่าตนเองเหมาะกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักวิจัยเหล่านั้น ปัจจุบันนี้ นักวิจัยที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างกว้างขวางจะมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพมากกว่านักวิจัยคนอื่น ๆ เนื่องจากสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ไม่เป็นทางการได้รวดเร็วกว่า และยังมีผู้ที่คอยช่วยเตือน กระตุ้น ชักจูงกันไปเข้าสู่กระบวนการเพื่อเลื่อนระดับ ในขณะที่นักวิจัยที่ไม่ได้มีเครือข่ายกว้างขวางอาจรับรู้ข้อมูลได้ช้ากว่า

#### **2.4.5 นโยบายด้านการวางแผนอัตรากำลังของ วว. ในปัจจุบันยังไม่สนับสนุนการวางแผนอาชีพของนักวิจัย**

ปัจจุบันนี้ วว. ให้ความสำคัญกับการรับบุคลากรสายช่างเทคนิค วุฒิการศึกษา ปวช. ปวส. น้อยลง และเห็นไปให้ความสำคัญกับการรับบุคลากรที่จบการศึกษาวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอกมากขึ้น ซึ่งนโยบายการวางแผนอัตรากำลังเช่นนี้ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของนักวิจัยในบางศูนย์ โดยเฉพาะศูนย์ที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะของโรงงาน เช่น ศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ รวมถึงศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากนักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 2 ศูนย์นี้จำเป็นต้องอาศัยช่างเทคนิคในการสนับสนุนการผลิตชิ้นงานหรือการสร้างผลิตภัณฑ์ ดังนั้น เมื่อ วว. ขาดแคลนช่างเทคนิคขององค์การ จึงทำให้นักวิจัยต้องเผชิญกับอุปสรรคในกระบวนการสร้างชิ้นงาน และการจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอกก็ไม่สะดวกรวดเร็วเท่ากับการใช้ช่างเทคนิคของ วว. เอง และส่งผลให้นักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญเหล่านี้ประสบปัญหาในการสร้างผลงาน ส่งผลกระทบต่อวางแผนอาชีพ

นอกจากนั้น การที่ วว. ไม่ได้มีการกำหนดอัตรากำลังในตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยที่ชัดเจน ก็ส่งผลกระทบต่อวางแผนอาชีพของนักวิจัย ทำให้นักวิจัยบางท่านที่ต้องการเติบโตขึ้นไปเป็นผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถทำตามแผนอาชีพที่ต้องการได้ เนื่องจากไม่มีอัตรากำลัง ไม่มีตำแหน่งรองรับ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพ หรืออาจทำให้นักวิจัยบางท่านต้องเลือกที่จะโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในสายบริหารแทนหากต้องการก้าวหน้า ซึ่งก็จะทำให้ วว. สูญเสียความเชี่ยวชาญของนักวิจัยไป

## 2.5 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เพื่อปรับปรุงการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

### 2.5.1 เกณฑ์การเลื่อนระดับควรมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย สอดคล้องกับการทำงานจริง

นักวิจัยรวมถึงผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหลายท่านให้ข้อเสนอแนะตรงกันในประเด็นเกี่ยวกับเกณฑ์การเลื่อนระดับว่า ควรมีการประกาศให้ชัดเจน และไม่ควรให้มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัย หากเกณฑ์การเลื่อนระดับมีความนิ่ง ใช้ติดต่อกันเป็นเวลานานกว่านี้ จะทำให้นักวิจัยสามารถวางแผนสร้างผลงาน และจัดการคุณสมบัติต่างๆของตนเองให้ตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมินได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะให้เกณฑ์การเลื่อนระดับสะท้อนธรรมชาติของการปฏิบัติงานจริงมากขึ้น เช่น นักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมบางศูนย์ต้องใช้เวลาในโรงงานเป็นส่วนใหญ่ ธรรมชาติของงานไม่ได้เอื้ออำนวยให้ผลิตผลงานประเภทบทความมากนัก ดังนั้น เกณฑ์การเลื่อนระดับจึงควรพิจารณาถึงธรรมชาติของการทำงานจริงของนักวิจัยในแต่ละศูนย์ที่มีความแตกต่างกันด้วย

### 2.5.2 ทำให้ตำแหน่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน

ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหลายท่านตั้งข้อสังเกตว่า หนึ่งในสาเหตุที่นักวิจัยขาดความกระตือรือร้นในการเลื่อนระดับ มาจากการที่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่ได้เชื่อมโยงกับค่าตอบแทนที่มากขึ้น ต่างจากบุคลากรสายวิชาการในสถานศึกษาที่จะมีเงินประจำตำแหน่ง หรือเงินค่าวิทยฐานะ ทำให้นักวิจัยกลุ่มหนึ่งเห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น นอกจากจะมีหลักเกณฑ์ที่เข้มงวดแล้ว หากได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปก็ไม่ได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น แต่กลับต้องแบกรับภาระงานที่หนักขึ้น ทำให้นักวิจัยขาดแรงจูงใจ โดยหลายท่านเอ่ยตรงกันว่า “ตราบดีที่เงินเดือนไม่ตันก็ไม่จำเป็นต้องเลื่อนตำแหน่ง ตำแหน่งเดิมก็สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้” ดังนั้น ถ้าหาก วว. มีการเชื่อมโยงตำแหน่งที่สูงขึ้นเข้ากับค่าตอบแทนที่มากขึ้น ก็น่าจะสามารถจูงใจให้นักวิจัยมีความกระตือรือร้นในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่านี้

### 2.5.3 หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย

ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม รวมถึงนักวิจัยหลายท่านกล่าวตรงกันว่า ปัจจุบันนี้หลักสูตรการฝึกอบรมที่ วว. จัดขึ้นนั้นยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย ถ้าหาก วว. ต้องการให้นักวิจัยมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ควรจัดหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับนักวิจัย และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัยมากกว่านี้

### 2.5.4 ควรวางแผนอัตรากำลังผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิจัยให้ชัดเจน

การที่ วว. ไม่ได้กำหนดอัตรากำลังของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิจัยอย่างชัดเจนในปัจจุบัน ทำให้นักวิจัยที่ต้องการเติบโตไปเป็นผู้เชี่ยวชาญวางแผนอาชีพของตนเองได้ยาก เนื่องจากถึงแม้ที่นักวิจัยวางแผนจะโตขึ้นไปในสายความเชี่ยวชาญ แต่กลับไม่มีตำแหน่งที่เปิดรองรับ ส่งผลกระทบต่อแผนอาชีพ ดังนั้น หาก วว. มีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิจัยให้ชัดเจนกว่านี้ จะทำให้นักวิจัยที่ต้องการเติบโตไปในสายความเชี่ยวชาญสามารถวางแผนอาชีพได้แม่นยำยิ่งขึ้น อีกทั้งจะทำให้ วว. มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเพิ่มขึ้นมากด้วย เนื่องจากนักวิจัยกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมต่างกล่าวตรงกันว่า “นักวิจัยส่วนใหญ่ต้องการเติบโตเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายที่ตัวเองถนัด มากกว่าที่จะโตไปในสายบริหาร”

### 2.5.5 ควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพของช่างเทคนิค วุฒิ ปวช. ปวส. เพื่อสนับสนุนการทำงานของนักวิจัย

การปฏิบัติงานของนักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมบางศูนย์นั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรสายช่างเทคนิค ซึ่งปัจจุบัน วว. มีการรับบุคลากรในสายนี้้อยู่ หรือแทบไม่ได้รับเลย ทำให้ช่างเทคนิคที่เชี่ยวชาญของ วว. เองมีจำนวนเหลืออยู่น้อยมาก แต่มักใช้การจ้างช่างเทคนิคภายนอก เป็นระยะเวลาสั้นๆ ไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของนักวิจัย ดังนั้น วว. ควรพิจารณาจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของช่างเทคนิค วุฒิ ปวช. ปวส. ด้วย เพื่อให้ช่างเทคนิคเกิดความรู้สึกที่มีความมั่นคงในงาน ต้องการทำงานให้ วว. ในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสนับสนุนการทำงานของนักวิจัย เพราะจะทำให้ได้ช่างเทคนิคที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจงานเข้าใจผลิตภัณฑ์ของ วว. อย่างลึกซึ้ง เมื่อมีผู้สนับสนุนในการสร้างชิ้นงาน การวางแผนอาชีพของนักวิจัยจึงน่าจะทำได้ดีขึ้น

### 2.5.6 เกณฑ์การเลื่อนระดับ ควรวัดจากผลงานอย่างเดียว ไม่ต้องสอบหรืออบรม

นักวิจัยเกือบทุกท่าน รวมถึงผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญบางท่านมีความเห็นว่า เกณฑ์การเลื่อนระดับที่กำหนดให้นักวิจัยต้องเข้ารับการอบรมและเข้ารับการสอบ เป็นอุปสรรคต่อการเลื่อนระดับของนักวิจัย เนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องใช้เวลาในการทำการทดลอง การสร้างผลงานมากอยู่แล้ว การต้องเข้าอบรมเป็นเวลานานๆจึงส่งผลกระทบต่อเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ อีกทั้งการสอบในบางวิชายังมีเนื้อหาที่ไม่ได้สะท้อนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย หากนักวิจัยปฏิบัติงานดี มีผลงาน แต่สอบไม่ผ่านก็ไม่สามารถเลื่อนระดับได้ เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น ควรให้เกณฑ์การเลื่อนระดับมีการวัดผลงานอย่างเดียว トラบใดที่ทาผลงานได้ตามเกณฑ์ ก็ควรให้เลื่อนระดับได้เลย ไม่ต้องกำหนดให้ผ่านการสอบหรือการอบรมด้วย

## 2.6 ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัย

ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ **วุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความสนใจ และค่านิยมส่วนบุคคล** มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ของ วว. โดยผู้ให้สัมภาษณ์ 3 กลุ่ม มีมุมมองเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับการวางแผนอาชีพที่หลากหลาย ทั้งคล้ายคลึง และแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักวิจัยซึ่งปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 7 สาขา ของ วว. ทุกคน เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ **วุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความสนใจ และค่านิยมส่วนบุคคล** มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอาชีพของตนเอง กล่าวคือ ด้านวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ นักวิจัยจำนวน 6 ท่านที่จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ทุกคนได้ตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาเดิม หรือสาขาที่ใกล้เคียงกับสาขาเดิมเพื่อเสริมสร้างหรือต่อยอดความเชี่ยวชาญของตนเอง เพื่อให้ตนเองสามารถสร้างความก้าวหน้าในการทำงานได้ เช่น นักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม ศึกษาในสาขาวิศวกรรมเคมี (Chemical Engineering) ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก เช่นเดียว นักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรซึ่งศึกษาในด้านเคมีตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก รวมถึงนักวิจัยจากศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งสำเร็จการศึกษาด้านจุลชีววิทยาอุตสาหกรรมในระดับปริญญาตรี สาขาจุลชีววิทยาการแพทย์ในระดับปริญญาโท และสาขาชีววิทยาโมเลกุลในระดับปริญญาเอก เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ ต่อยอดองค์ความรู้ ซึ่งนักวิจัยทุกท่านกล่าวตรงกันว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญโดยการศึกษาต่อยอดเพิ่มเติมนี้จะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลให้มีโอกาสในการวางแผนอาชีพมากขึ้น ด้านประสบการณ์ นักวิจัยทุกท่านมีความเห็นตรงกันเช่นกันว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพ เนื่องจากประสบการณ์ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นหนึ่งในข้อกำหนดในหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งไปยังระดับที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าสนใจเป็นพิเศษ คือ ปัจจัยด้าน ความสนใจ และค่านิยมส่วนตัวของนักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมของ วว. มีผลอย่างมากต่อการวางแผนอาชีพ โดยเฉพาะต่อการวางแผนอาชีพของแต่ละท่าน โดยนักวิจัยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 จาก 7 ท่าน เคยทำงานในภาคเอกชนมาก่อน ซึ่งทุกท่านต่างกล่าวว่าการทำงานในภาคเอกชนนั้นได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าการทำงานในภาครัฐ แต่ปัจจัยที่ทำให้ท่านวิจัยเหล่านี้ตัดสินใจเปลี่ยนมาทำงานในภาครัฐกับ วว. คือปัจจัยด้านความสนใจและค่านิยม โดยนักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อมกล่าวว่าเขาตัดสินใจลาออกจากภาคเอกชนเพื่อมาทำงานให้กับ วว. เพราะ “ต้องการทำ

ประโยชน์ให้กับประเทศชาติ” เนื่องจากตอนที่นักวิจัยท่านนี้ย้ายมาทำงานกับ วว. เป็นช่วงเวลาที่ทางรัฐบาลกำลังดำเนินโครงการพัฒนาพลังงานทดแทนโดยใช้เอทานอล นักวิจัยท่านนี้จึงตัดสินใจลาออกจากงานในภาคเอกชนเนื่องจากเห็นโอกาสในการสร้างประโยชน์ให้กับภาคเกษตรกรรมและประเทศชาติผ่านการปฏิบัติงานในโครงการนี้ ส่วนนักวิจัยท่านอื่นที่เคยทำงานในภาคเอกชนมาก่อนและตัดสินใจย้ายมาทำงานให้กับ วว. ให้เหตุผลว่างานในภาครัฐตอบสนองความต้องการด้าน “ความมั่นคง” ของพวกเขามากกว่า นอกจากนั้น การปฏิบัติงานที่ วว. ยังสามารถเติมเต็มความสนใจและความชอบในการทำอาชีพนักวิจัยได้อีกด้วย ความสนใจและค่านิยมส่วนตัวนี้ มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่จะตัดสินใจว่าต้องการความก้าวหน้าโดยการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่านักวิจัยส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นในการก้าวสู่ตำแหน่งในสายอาชีพที่สูงขึ้น เนื่องจากมองว่าตราบดีที่การดำรงตำแหน่งปัจจุบันยังทำให้พวกเขาสามารถตอบสนองต่อความชอบ ความสนใจ อุดมการณ์และค่านิยมของตนเองได้ ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ส่วนข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม พบว่าผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทั้งหมด 7 ท่าน เคยทำงานในสายงานวิจัยก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งบริหาร ทั้ง 7 ท่านเห็นตรงกันว่าวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีเหตุผลที่สอดคล้องกับนักวิจัย กล่าวคือ การศึกษาเป็นการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อปฏิบัติงานได้ดีก็จะมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ทำให้มีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น และในฐานะผู้บริหาร ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมยังเห็นด้วยว่าปัจจัยด้าน การศึกษา และประสบการณ์มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม เนื่องจากปัจจัยด้านการศึกษา ประสบการณ์ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่ต้องได้รับการประเมินก่อนจะสามารถเลื่อนตำแหน่งได้

ด้านกองพัฒนาบุคคลก็ระบุเช่นเดียวกันว่าปัจจัยด้านบุคคล ด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อยู่ในเงื่อนไขสำหรับการเลื่อนระดับ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กองพัฒนาบุคคลเชื่อว่าผลงานขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผลงานรายบุคคล ดังนั้น การศึกษา ทักษะ ความรู้ ความสามารถของนักวิจัยจึงเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้นักวิจัยเลื่อนระดับ เพื่อให้แน่ใจว่านักวิจัยจะมีสมรรถนะที่พร้อมสำหรับการก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ วุฒิการศึกษา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และค่านิยมส่วนบุคคล มีผลต่อการวางแผนอาชีพ สอดคล้องกับผลจากการศึกษาของ บรรเจิด ยอดมะลิ (2552) เรื่องการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของพนักงานครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่า วุฒิการศึกษา และความสนใจในการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการวางแผนอาชีพและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานครู เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ เพ็ญญา ปาละปิน (2555) เรื่องความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลพบุรี ซึ่งพบว่า วุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้ ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไสรัช สุขมา (2547) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพของนายทหารชั้นสัญญาบัตร: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาภาค 3 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา ซึ่งพบว่า พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอาชีพรับราชการทหารอีกด้วย

## 2.7 ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์การกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัย

การสัมภาษณ์ทำให้ผู้ศึกษาพบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยว่าปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา รวมถึงบริบทด้านสังคมและการเมืองขององค์การ มีผลต่อการวางแผนอาชีพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย แต่ผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มนักวิจัย ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญ และผู้แทนจากกองพัฒนาบุคคลจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านองค์การในแง่ที่ต่างกันออกไป ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 6 จาก 7 ท่าน ให้นำหนักกับปัจจัยด้านบริบททางสังคมและการเมืองขององค์การว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัยมากที่สุด โดยให้ความเห็นว่า การที่นักวิจัยจะสามารถทำงานตอบสนองตัวชีวิตหรือเกณฑ์ต่างๆได้ จะต้องมีความรู้ ต้องทำงานในโครงการ ซึ่งโครงการนั้นจะถูกแจกจ่ายโดยผู้อำนวยการศูนย์ให้แก่หัวหน้าโครงการ ดังนั้น การที่นักวิจัยจะได้ทำงานในโครงการจำนวนมากๆจึงมักจะมีปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหาร รวมถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มนักวิจัยท่านอื่นๆเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากจะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น อีกทั้งนักวิจัยที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารยังทำให้มีโอกาสมากกว่าที่ผู้บริหารจะให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการวางแผนอาชีพแก่นักวิจัย โดยนักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 4 ท่าน กล่าวว่าผู้อำนวยการศูนย์ฯของตนเองเปิดโอกาสให้นักวิจัยเข้าไปปรึกษาหารือเรื่องการวางแผนอาชีพ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สนับสนุนให้นักวิจัยสามารถ



วางแผนอาชีพของตนเองได้ดีและชัดเจนขึ้น นอกจากนั้น นักวิจัยกลุ่มตัวอย่างยังกล่าวว่า ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนระดับนั้น ปัจจัยเรื่องระบบอุปถัมภ์ภายในองค์กรยังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร นักวิจัยซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งมากกว่านักวิจัยท่านอื่น ยิ่งไปกว่านั้น นักวิจัยจากศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า บริบททางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยรุ่นพี่และนักวิจัยรุ่นน้องก็มีผลต่อการวางแผนอาชีพ เนื่องจากในอดีต นักวิจัยที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่จะมีพี่เลี้ยงช่วยดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ รวมถึงช่วยประเมินว่านักวิจัยรุ่นน้องมีความถูกต้องเหมาะสมในด้านใด เหมาะกับงานที่ทาอยู่หรือไม่ และควรจะไปเรียนรู้เพิ่มเติม หรือฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการนำใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างไร ความสัมพันธ์ทางสังคมเช่นนี้ก็จะทำให้นักวิจัยมีแนวโน้มที่จะสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพได้มากขึ้น และการที่นักวิจัยมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมที่กว้าง ก็จะทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลต่างๆ ได้รวดเร็วและกว้างขวางกว่าผู้อื่น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ข้อมูลเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยด้านองค์กรที่เป็นกิจกรรมและเครื่องมือในการวางแผนอาชีพ นักวิจัยแต่ละท่านมีความคิดเห็นต่อกิจกรรมและเครื่องมือที่ วว. ใช้ในการวางแผนอาชีพที่แตกต่างกันออกไป ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย จากการสัมภาษณ์ นักวิจัยทุกท่านเห็นด้วยและพึงพอใจกับหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของ วว. ซึ่งนักวิจัยที่ต้องการสอบเลื่อนระดับจำเป็นต้องผ่านการเข้าอบรมในหลักสูตรดังกล่าวก่อน เนื่องจากนักวิจัยเห็นว่าการเข้าอบรมเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับจะทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องหากได้เข้าดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทราบ ส่วนหลักสูตรฝึกอบรมภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ นักวิจัยส่วนใหญ่ค่อนข้างไม่เห็นด้วย เนื่องจากมองว่าทั้งสองหลักสูตรดังกล่าวไม่ได้ตอบสนองหรือช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของนักวิจัยอย่างแท้จริง เพราะภาษาอังกฤษและทักษะคอมพิวเตอร์ที่หลักสูตรจัดให้เข้ารับการฝึกอบรม กับภาษาอังกฤษและทักษะคอมพิวเตอร์ที่นักวิจัยใช้ทำงานจริงมีความแตกต่างกัน การเข้าอบรมจึงไม่ได้ช่วยนักวิจัยในการพัฒนาตนเองมากนัก อีกทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อเวลาปฏิบัติงานวิจัยสำหรับนักวิจัยบางท่านอีกด้วย

ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ดำเนินการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรซึ่งส่งผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความแตกต่างกันในแต่ละประเด็น แต่ผู้ดำเนินการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทุกท่านมีความเห็นตรงกันในประเด็นเรื่องความก้าวหน้าของเครื่องมือที่ วว. จัดให้กับพนักงานเพื่อช่วยเตรียมความพร้อมในการเลื่อนระดับ โดยกล่าวว่าเห็นการพัฒนาของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมในช่วงหนึ่งปีที่ผ่านมาอย่างชัดเจน และมีแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังมีหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานในสายงานวิจัยที่ได้ย้ายสายงานมาดำรงตำแหน่งบริหารมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ผู้ดำเนินการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมที่เคยปฏิบัติงานในสายงานวิจัยมาก่อนมีโอกาสในการพัฒนาความพร้อมด้านการบริหารมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้ดำเนินการศูนย์

เชี่ยวชาญนวัตกรรมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับรายละเอียดของเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทุกท่านเห็นตรงกันว่าหลักสูตรอบรมเรื่องระเบียบข้อบังคับของ วว. เป็นหลักสูตรที่จำเป็น เนื่องจากการเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมถึงสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 2 ท่าน แสดงความกังวลเกี่ยวกับการอบรมในวิชาอื่นๆ โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ เนื่องจากมองว่าเนื้อหาในหลักสูตรไม่ได้ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัยเท่าใดนัก อีกทั้งการที่นักวิจัยต้องเข้ารับการอบรมเป็นเวลาหลายชั่วโมง ยังส่งผลกระทบต่อเวลาทำงานของนักวิจัยอีกด้วย

ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทั้ง 7 ศูนย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเลื่อนระดับของนักวิจัยที่ วว. ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่เห็นว่าเกณฑ์การเลื่อนระดับสำหรับพนักงานสายงานวิจัยในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว และกลุ่มที่เห็นว่าเกณฑ์การเลื่อนระดับยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง โดยผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 2 ท่าน เห็นว่าเกณฑ์การเลื่อนระดับในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว โดยกล่าวว่า นักวิจัยมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการทบทวนให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน ซึ่งในการทบทวนประเภทต่างๆ ก็จะมีคะแนนให้ ดังนั้น หากพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และส่งผลงานตามเกณฑ์ที่ต้องรับการประเมิน ก็สามารถเลื่อนระดับได้ รวมถึงเห็นว่าการบรรจุทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษลงในเกณฑ์การเลื่อนระดับก็มีความเหมาะสม เนื่องจากในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จะทำให้จำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทางกลับกัน ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 4 ท่าน เห็นว่าเกณฑ์การเลื่อนระดับในปัจจุบันยังมีประเด็นที่ต้องแก้ไขให้ดีขึ้น ได้แก่ ประเด็นเรื่องการฝึกอบรม ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมบางท่านเห็นว่าเป็นการรบกวนเวลาทำงานของนักวิจัย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับการนำมาใช้ปฏิบัติงานจริง แต่นักวิจัยจำเป็นต้องเข้าอบรมเนื่องจากเป็นข้อบังคับในการเลื่อนระดับ และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ถ้าหาก วว. ต้องการให้หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ สามารถช่วยนักวิจัยในการพัฒนาทักษะ ความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างแท้จริง ก็ควรกำหนดหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงสำหรับสายงานนักวิจัยมากขึ้น ประเด็นเรื่องการสอบ ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมบางท่านเห็นว่าการเลื่อนระดับของนักวิจัย ควรวัดกันที่ผลงานวิชาการ トラบใดที่สามารถทบทวนวิชาการได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ก็น่าจะให้เลื่อนระดับสูงขึ้นได้เลย ไม่จำเป็นต้องมีการสอบ เพราะจะมีกรณีที่นักวิจัยบางท่านมีผลงาน แต่ติดเงื่อนไขที่สอบภาษาอังกฤษหรือคอมพิวเตอร์ไม่ผ่านเกณฑ์ ทำให้ไม่สามารถเลื่อนระดับได้ อีกทั้งประเด็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การเลื่อนระดับที่ค่อนข้างบ่อย โดยมีการเปลี่ยนทุกปี ทำให้เป็นการยากสำหรับนักวิจัยที่จะสามารถวางแผนสร้างผลงานได้ทัน

ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายด้านการวางแผนเรื่องกำลังคนของ วว. ว่ายังไม่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักวิจัยด้วย กล่าวคือ ปัจจุบัน วว. มุ่งเน้นการรับบุคลากรในวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอกมากขึ้น แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการรับพนักงานในสายช่างเทคนิคในระดับ ปวช. ปวส. เท่าใดนัก ทำให้บุคลากรสายช่างเทคนิคของ วว. ลดจำนวนลงเรื่อยๆ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของนักวิจัยในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม เนื่องจากถึงแม้นักวิจัยจะมีความคิดใหม่ๆ แต่ไม่มีช่างเทคนิคสนับสนุนในการสร้างตัวผลิตภัณฑ์หรือผลงานจริง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างจากภายนอกก็ต้องใช้ระยะเวลาและเงินทุน ไม่สะดวกเท่ากับการใช้ช่างเทคนิคของ วว. เอง ซึ่งจะทำให้ นักวิจัยสามารถแก้ไขชิ้นงานได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา นักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ และนักวิจัยจากศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อมเองก็แสดงความกังวลในประเด็นเดียวกัน โดยกล่าวว่านโยบายการวางแผนกำลังคนของ วว. ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับการรับช่างเทคนิค วุฒิ ปวช. ปวส. ในปัจจุบันนี้ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของนักวิจัย และท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและการวางแผนอาชีพของนักวิจัยด้วย เนื่องจากเมื่อนักวิจัยไม่มีช่างเทคนิคที่เชี่ยวชาญคอยสนับสนุน การผลิตผลงานออกมาจึงทำได้ยากขึ้น เมื่อไม่มีผลงาน โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพก็น้อยลงเช่นกัน

ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์ยังกล่าวด้วยว่านโยบายและเป้าหมายขององค์การมีผลต่อการวางแผนอาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม โดยเห็นได้จากที่ปัจจุบัน วว. มีเป้าหมายในการตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งใหญ่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2560 ซึ่งทำให้เกิดศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทั้ง 7 สาขาขึ้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การมีผลให้เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของนักวิจัยต้องปรับเปลี่ยนตามเช่นเดียวกัน กล่าวคือ จากเดิมที่นักวิจัยในแต่ละฝ่ายจะสามารถมีความก้าวหน้าในสายอาชีพได้โดยการสั่งสมความเชี่ยวชาญในสาขาของตนเองเพียงอย่างเดียว ปัจจุบันนักวิจัยก็จะถูกตั้งความคาดหวังให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น และจำเป็นต้องเรียนรู้ศาสตร์ในสาขาอื่นๆด้วย เป็นต้น

ประชากรกลุ่มตัวอย่างจากกองพัฒนาบุคคล มองว่ากิจกรรมและเครื่องมือในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของ วว. มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัย เนื่องจาก การที่นักวิจัยจะขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้าน ไม่ใช่เชี่ยวชาญในสาขาการวิจัยของตนเองเพียงอย่างเดียว เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างประโยชน์ต่อประเทศชาติได้มากขึ้น หลักสูตรการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ระเบียบข้อบังคับ รวมถึงเกณฑ์ในการเลื่อนระดับที่เข้มงวดจึงมีความสำคัญ อีกทั้งหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับในปัจจุบันนี้ยังเป็น

เครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อคัดกรอง “คนที่ใช่” ให้อยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจาก วว. ต้องการได้นักวิจัยที่สามารถสร้างผลงานให้กับ วว. ได้จริง ดังนั้น นักวิจัยที่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินต่างๆ ได้ จึงถือว่าเป็นคนที่ใช่สำหรับองค์กร เป็นคนที่ วว. ต้องการรักษาเอาไว้

ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับการวางแผนอาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม 7 สาขา จากการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา รวมถึงบริบทด้านสังคมและการเมืองขององค์กร มีผลต่อการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่ปฏิบัติงานในศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมทั้ง 7 สาขา สอดคล้องกับผลการศึกษายของ บราวน์และคณะ (Brown et al., 2010 อ้างถึงใน Higgins, 2012; 12) ที่ทำการสำรวจรูปแบบการทำงานและการพัฒนาสายอาชีพของประเทศในยุโรปจำนวน 10 ประเทศ และพบว่าองค์กรมีส่วนสำคัญในการให้บริการเพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของโอกาสในการวางแผนอาชีพ อีกทั้งกิจกรรม การสนับสนุน รวมถึงความช่วยเหลือด้านการวางแผนอาชีพจากองค์กร ยังมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร สอดคล้องกับ จิตภา ป้อมป้อง (2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร เนื่องจากองค์กรเป็นผู้กำหนดนโยบาย และบริบทด้านสังคมและการเมืองขององค์กร เช่น ระบบอุปถัมภ์ การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ ก็มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ เช่นเดียวกับ ประสมศรี การมันต์ (2545) ที่ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณี นักสังคมสงเคราะห์ในศูนย์บริการสาธารณสุขสัน崗น้ามัย กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่าองค์กรและผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสังคมสงเคราะห์ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายการ และเป็นผู้สนับสนุนหลักทางด้านวิชาการอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับข้อมูลที่เป็นความเรียงใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาความเรียง สรุปผลการศึกษาเป็นดังนี้

1. สรุปการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.1.1 เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- 1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

**1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ กลุ่มนักวิจัย Band 2 Sub band 1-3 ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 369 คน โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane, 1973 อ้างถึงในเฉลิมพล ศรีหงส์, 2554: 9) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน

**1.2.2 เครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการศึกษา** เพื่อหาแนวทางในการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยนั้น แบ่งออกเป็น 2 เครื่องมือด้วยกัน คือ

1) แบบสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น อายุ ตำแหน่ง อายุการทำงาน และวุฒิการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้แก่

(1) แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

(2) กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

(3) ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(4) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนอาชีพของนักวิจัย ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

2) แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัย โดยประเด็นคำถาม ได้แก่

(1) การพัฒนารายบุคคล

(2) การพัฒนาอาชีพ

(3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน

(4) การพัฒนาองค์กร

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำตัวอย่างแบบสอบถามของ นางสาว ศรีรัตน์ ไร่ไพศรี และนางสาววราภรณ์ จิรธนาวุฒิ (2555) จากนั้นได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามจำนวน 185 ฉบับ ไปแจกจ่ายแก่นักวิจัยด้วยตนเองและชี้แจงเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถาม จากนั้นผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาภายใน 1 อาทิตย์ หลังจากแจกแบบสอบถามทั้งหมด 185 ชุด คิดเป็น 100% ของกลุ่มตัวอย่าง

**1.2.4 ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาจัดเตรียมความพร้อมของข้อมูลโดยดำเนินการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง แล้วนำมาจัดประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายผลที่ได้ พร้อมทั้งค่าสถิติทดสอบ (F-test) ค่า Sum of Square (SS) ค่า Degree of freedom (df) ค่า Mean Square (MS) และระดับนัยสำคัญ (Sig.)

**1.3 ผลการศึกษา** จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

**1.3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม** คือ นักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่าง 185 คน พบว่า

ตำแหน่งนักวิจัย พบว่า นักวิจัย เป็นนักวิจัย Band 2 Sub band 2 มากที่สุด อันดับ 2 เป็น Band 2 Sub band 1 อันดับสุดท้าย เป็น Band 2 Sub band 3

หน่วยงานของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่า นักวิจัยของศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม มากที่สุด อันดับ 2 เป็นศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์ อันดับ 3 เป็นศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ อันดับ 4 เป็นศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ อันดับ 5 เป็นศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ อันดับ 6 เป็นศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร และอันดับสุดท้าย เป็นศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ

ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน พบว่า นักวิจัยทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน 5 - 7 ปี มากที่สุด อันดับ 2 เป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน มากกว่า 10 ปี อันดับ 3 เป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน 8-10 ปี อันดับ 4 เป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน 2-4 ปี และอันดับสุดท้าย เป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานและระดับปัจจุบัน น้อยกว่า 2 ปี

ระยะเวลาการทำงานในองค์กร พบว่า ระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย 7-8 ปี มากที่สุด อันดับ 2 เป็นระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย 5 - 6 ปี อันดับ 3 เป็นระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย 9 - 10 ปี อันดับ 4 เป็นระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย มากกว่า 10 ปี อันดับ 5 เป็นระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย 3 - 4 ปี อันดับสุดท้าย เป็นระยะเวลาทำงานในองค์กรของนักวิจัย 1 - 2 ปี

การเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่ง พบว่า นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 2 ครั้ง มากที่สุด อันดับ 2 นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 3 ครั้ง อันดับ 3 นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว ไม่เคย อันดับ 4 นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 1 ครั้ง อันดับ 5 นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 4 ครั้ง และอันดับสุดท้าย นักวิจัยได้รับการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้ว 5 ครั้ง

### 1.3.2 แบบสอบถามการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

#### 1) ด้านการพัฒนารายบุคคล

นักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในงานด้านการพัฒนารายบุคคล เรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้

(1) ท่านได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่ข้องกับงาน เพื่อนักวิจัยสามารถเข้าใจวิธีทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น

(2) ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรม สัมมนาและดูงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(3) วว. มีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนานักวิจัยอย่างชัดเจน

(4) วว. มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของ นักวิจัยที่หลากหลายมากขึ้น

(5) ท่านคิดว่าตนเองจะมีโอกาสเติบโต และก้าวหน้าในสายอาชีพนักวิจัยของ วว.

(6) ท่านได้ทราบแผนความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัยของท่านจาก วว.

(7) วว. มีนโยบายส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรมและพัฒนาเทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆที่คล้ายกัน

#### 2) ด้านการพัฒนาอาชีพ

นักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในงานด้านการพัฒนาอาชีพ เรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้

(1) วว. หรือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้นักวิจัยสามารถศึกษาต่อเพื่อมีโอกาสในการก้าวหน้า

(2) วว. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัยโดยสนับสนุนเน้นที่ผู้มีความรู้และความสามารถ

(3) วว. ได้มีการสำรวจความสนใจในการพัฒนาอาชีพของนักวิจัยแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ



(4) วว. ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนชั้น/เลื่อนตำแหน่งให้กับนักวิจัยมีความเหมาะสม

(5) วว. มีนโยบายในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง

(6) วว. เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น

(7) วว. เปิดโอกาสให้นักวิจัยในแต่ละระดับได้มีการพัฒนาให้มีความพร้อมที่จะไปรองรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

### 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้

(1) วว. มีการส่งเสริมให้นักวิจัยมีการปฏิบัติตามกฎหมาย มีความประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(2) วว. มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร

(3) วว. มีการกำหนดนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆ มีความชัดเจน

(4) วว. มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับความก้าวหน้าในงานของนักวิจัย

(5) วว. ได้มีการบริหารจัดการนโยบายให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาอาชีพ

(6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจาก วว. มีความเหมาะสมกับงานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่

### 4) ด้านการพัฒนาองค์กร

นักวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ทราบถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในงานด้านการพัฒนาองค์กร เรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้

(1) การพัฒนาความก้าวหน้าให้กับนักวิจัยในด้านต่างๆ จะมีส่วนสนับสนุนให้ วว. มีการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น

(2) วว. สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของนักวิจัยแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

(3) งานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพสูง

- (4) วว. มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่  
นักวิจัย
- (5) นักวิจัยได้รับความยุติธรรมและเสมอภาคในการปฏิบัติงานกับ วว.
- (6) วว. หรือ หน่วยงานของนักวิจัยมีการจัดเตรียมความพร้อมให้กับท่าน  
เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- (7) หัวหน้างานสนับสนุนให้นักวิจัยเกิดการเรียนรู้งานเพื่อความก้าวหน้า  
มากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**2.1 ปัจจัยด้านบุคคล** ได้แก่ วุฒิการศึกษา ทักษะ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ และค่านิยมส่วนบุคคล มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

**2.2 ปัจจัยด้านองค์กร** ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา รวมถึงบริบทด้านสังคมและการเมืองขององค์กร มีผลต่อการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

**2.3 ด้านแนวคิดและความสำคัญของการวางแผนอาชีพ** นักวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญในฐานะที่เป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยในการวางแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นในมุมมองของบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการติดต่องาน และมีความสำคัญในฐานะขวัญกำลังใจของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่วนกองพัฒนานักวิจัยเห็นความสำคัญของการวางแผนอาชีพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร

**2.4 รูปแบบเส้นทางการวางแผนอาชีพของ วว. ในปัจจุบัน** เป็นรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual Career Path) ซึ่งเปิดโอกาสให้นักวิจัยสามารถเติบโตไปในสายผู้เชี่ยวชาญวิจัย หรือจะเลือกเติบโตไปในสายผู้บริหารก็ได้ และกระบวนการในการเลื่อนระดับในสายงานวิจัย/บริการนั้น การเลื่อนจาก Sub band 1 เป็น Sub band 2 ต้องผ่านกระบวนการ ได้แก่ การตรวจสอบคุณสมบัติ การประเมินผลงานและผลงาน ทางวิชาการ และการอบรม ส่วนการเลื่อนจาก

Sub band 2 เป็น Sub band 3 ต้องผ่านกระบวนการ ได้แก่ การตรวจสอบคุณสมบัติ การประเมินผลงานและผลงานทางวิชาการ การอบรม การสอบข้อเขียน และการสัมภาษณ์

**2.5 ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย** ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ได้แก่ (1) เกณฑ์การเลื่อนระดับที่เข้มงวด ไม่สะท้อน การปฏิบัติงานจริง และเปลี่ยนแปลงบ่อย (2) ความไม่กระตือรือร้นของนักวิจัยในการเลื่อนระดับ (3) การสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพกับนักวิจัย (4) องค์กรไม่มีช่องทางให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับนักวิจัย และ (5) นโยบายด้านการวางแผนอัตราค่าจ้างของ วว. ในปัจจุบันยังไม่สนับสนุนการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพของนักวิจัย

**2.6 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์** เพื่อปรับปรุงการวางแผนอาชีพสำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้แก่ (1) เกณฑ์การเลื่อนระดับควรมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย สอดคล้องกับการทำงานจริง (2) ทำให้ตำแหน่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน (3) หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย (4) ควรวางแผนอัตราค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิจัยให้ชัดเจน (5) ควรจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของช่างเทคนิค วุฒิ ปวช. ปวส. เพื่อสนับสนุนการทำงานของนักวิจัย และ (6) เกณฑ์การเลื่อนระดับ ควรวัดจากผลงานอย่างเดียว ไม่ต้องสอบหรืออบรม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งนี้

จากผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงการวางแผนอาชีพของนักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ให้นักวิจัยให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปพิจารณาเป็นแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

**3.1.1 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** ผู้กำหนดนโยบายและเกณฑ์ในการเลื่อนระดับ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการหารือกับนักวิจัยก่อนประกาศใช้เกณฑ์ในการเลื่อนระดับ เพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้นักวิจัยมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายด้านการวางแผนอาชีพมากขึ้น และองค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรมและพัฒนาเทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆ ที่คล้ายกัน

**3.1.2 ด้านการพัฒนาอาชีพ** ควรมีนโยบายการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง ควรสำรวจความสนใจในการพัฒนาอาชีพของนักวิจัยแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งควรให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของนักวิจัย และควรเปิดโอกาสให้นักวิจัยในแต่ละระดับได้มีการพัฒนาพร้อมที่จะไปรองรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

**3.1.3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน** ควรพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่รับจากองค์กร ให้เหมาะสมกับงานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่ และควรบริการบริหารจัดการนโยบายให้เป็นไปตามนโยบายการการพัฒนาอาชีพ และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติการต้องมีความเหมาะสมกับความก้าวหน้าในงานของนักวิจัย

**3.1.4 ด้านการพัฒนาองค์กร** ควรจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่ักวิจัย เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักวิจัยได้มีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และควรให้ความยุติธรรมและเสมอภาคในการปฏิบัติงานกับองค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

3.2.1 ปรับปรุงการวางแผนอาชีพสำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ได้แก่ (1) เกณฑ์การเลื่อนระดับควรมีความชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย สอดคล้องกับการทำงานจริง (2) ทำให้ตำแหน่งเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน (3) หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของนักวิจัย (4) ควรวางแผนอัตรากำลังผู้เชี่ยวชาญในสายงานวิจัยให้ชัดเจน (5) ควรจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของช่างเทคนิค วุฒิ ปวช. ปวส. เพื่อสนับสนุนการทำงานของนักวิจัย และ (6) เกณฑ์การเลื่อนระดับ ควรวัดจากผลงานอย่างเดียว ไม่ต้องสอบหรืออบรม

3.2.2 ควรติดตามผลการดำเนินงานของการวางแผนอาชีพและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยว่า มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2540). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลชน ธนาพงศธร. (2528). การบริหารงานบุคคล. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล* (หน่วยที่ 6-16). (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชา วิทยาการจัดการ.
- จิตภา ป้อมป้อง. (2552). *ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัด เชียงใหม่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. (2526). *การบริหารการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมวิชาชีพช่างอุตสาหกรรม อาชีวศึกษา*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *ถ่ายเอกสาร*.
- ธนกร จันทรกระจ่าง. (2553). *ความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่โอนไปสังกัด เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ธนาภัทร ศรีเบญจา, เพ็ญศรี ชุนไข้, ศุภวัฒน์กร วงศ์นวสุ. (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับการพัฒนาอาชีพ ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครพนม เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กระทรวง สาธารณสุข” *วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปีที่ 27 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2547): 25-31.
- นันทภา ชัยขจร. (2545). *การวางแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานฝ่ายการผลิต: กรณีศึกษา บริษัท ไทยฮิตาบุชิ อิเล็กทริก จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2539). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)” *วารสารการบริหารและการจัดการ*. ปีที่ 5 เล่มที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2539): 3-4.
- นำชัย ทนุผล. (2531). *วิธีการเตรียมโครงการวิจัย*. เชียงใหม่: สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

- บรรเจิด ยอดมะลิ. (2552). *การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของพนักงานครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี. (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.*
- ประสมศรี การมันดี. (2545). *ความก้าวหน้าทางวิชาชีพสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีนักสังคมสงเคราะห์ในศูนย์บริการสาธารณสุขสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564). ราชกิจจานุเบกษา 133 (30 ธันวาคม 2559).
- เพ็ญภา ปาละปิน. (2555). *ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดลำปาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.*
- มัลลิกา รอดอยู่. (2550). *การพัฒนาอาชีพของผู้ประกอบอาหารครัวไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- วิรัชญา วรราช. (2549). *การวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย: กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.). (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ศิริเพ็ญ เนื่องจางค์. (2542). *การมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร. (ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- สายสุนีย์ ปวุตินันท์. (2541). *ความรู้ ทักษะ และ การมีส่วนร่วมทำกิจกรรมในโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทั่วไปของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- สมาน รังสิโยฤกษ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์. (2530). *การบริหารราชการ. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานข้าราชการพลเรือน.*
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2559). *รายงานประจำปี 2559.*
- สำนักงาน ก.พ. (2556). *การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ. นนทบุรี: อพทฤษฎี ศรีเอทนิว.*
- โสรัจ สุขมา. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพของนายทหารชั้นสัญญาบัตร: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาภาค 3 หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.*

- อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล. (2554). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มวิชาชีพครูในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- อกินันท์ จันทะนี. (2547). *การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยทางธุรกิจ*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Desimone, Werner, and Harris. (2002). *Human Resource Development*. 3<sup>rd</sup> Edition. Ohio: South-Western.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management*. 13<sup>th</sup> Edition. Essex: Pearson Education.
- Higgins, Holly. (2012). *Career Support for Career Developers: A Review of the Literature*. Manchester: Higher Education Career Services Unit.
- Knowdell, Richard L. (1996). *Building a Career Development Program: Nine Steps for Effective Implementation*. London: Nicholas Brealey Publishing.







ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อมูลทั่วไปของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย



## ข้อมูลทั่วไปของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

### ประวัติความเป็นมา

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) เป็นองค์การทางวิชาการของรัฐ ก่อตั้ง เมื่อ พ.ศ.2506 ภายใต้ชื่อสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย (สวป.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และได้โอนมาสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เมื่อ พ.ศ.2522 โดยใช้ชื่อ วว. มีฐานะ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม ได้รับงบประมาณจากรัฐ ในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522

ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ วว. ได้แก่ ผลการวิจัยพัฒนา เช่น เทคโนโลยี องค์ความรู้ ผลงานตีพิมพ์ สิทธิบัตร เครื่องต้นแบบ ผลิตภัณฑ์ต้นแบบจากการวิจัย และบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมถึงการ วิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ตรวจรับรอง บริการ วิจัย ที่ปรึกษา ฝึกอบรม โดยมีกลไกในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักให้ลูกค้าโดยการนำเสนอผลงาน รายงานการวิจัย รายงานผลการวิเคราะห์ทดสอบ สอบเทียบ การถ่ายทอด เทคโนโลยีและการฝึกอบรม

### วิสัยทัศน์

“วว. เป็นองค์กรชั้นนำในการบูรณาการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี แลนวัตกรรมเพื่อสร้างสังคม นวัตกรรม อย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ

1. วิจัยพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ผลิตภัณฑ์และ บริการ ตอบสนองการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. ให้บริการวิเคราะห์ ทดสอบ สอบเทียบ ตรวจสอบ รับรองระบบคุณภาพ อบรม และที่ปรึกษา เพื่อ ยกกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม
3. ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม สู่อุตสาหกรรมและวิสาหกิจชุมชน และผลักดันให้เกิด การนำไปใช้ประโยชน์ทั้งเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล





ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



4. ท่านทำงานในองค์กรนี้มาเป็นเวลา

- 1-2 ปี                       3-4 ปี                       5-6 ปี  
 7-8 ปี                       9-10 ปี                       มากกว่า 10 ปี

5. ท่านได้รับการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งมาแล้วกี่ครั้ง

- ไม่เคย                       1 ครั้ง                       2 ครั้ง                       3 ครั้ง  
 4 ครั้ง                       5 ครั้งขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนที่ 2.1 คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (4)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. การพัฒนารายบุคคล</b>					
1) ท่านได้ทราบแผนความก้าวหน้าในอาชีพ นักวิจัยของท่านจาก วว.					
2) ท่านคิดว่าตนเองจะมีโอกาสเติบโต และ ก้าวหน้าในสายอาชีพนักวิจัย ของ วว.					
3) ท่านได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับงาน เพื่อนักวิจัยสามารถเข้าใจวิธีการ ทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้น					
4) วว. มีการหมุนเวียนตำแหน่งงานที่อยู่ใน ระดับเดียวกัน เพื่อพัฒนาความรู้และ ความสามารถของนักวิจัยที่หลากหลาย มากขึ้น					
5) ท่านได้รับโอกาสในการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
6) วว. มีนโยบายส่งเสริมให้นักวิจัยได้ฝึกอบรม และพัฒนาเทียบเท่ากับองค์กรอื่นๆ ที่คล้ายกัน					

ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (4)	น้อยที่สุด (1)
7) ว. มีนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนานักวิจัยอย่างชัดเจน					
<b>2. การพัฒนาอาชีพ</b>					
1) ว. มีนโยบายในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง					
2) ว. ได้มีการสำรวจความสนใจในการพัฒนาอาชีพของนักวิจัยแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ					
3) ว. มีการสร้างแรงจูงใจให้กับนักวิจัยโดยสนับสนุนเน้นที่ผู้มีความรู้และความสามารถ					
4) ว. เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น					
5) ว. หรือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้นักวิจัยสามารถศึกษาต่อเพื่อมีโอกาสในการก้าวหน้า					
6) ว. ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่งให้กับนักวิจัยมีความเหมาะสม					
7) ว. เปิดโอกาสให้นักวิจัยในแต่ละระดับได้มีการพัฒนาให้มีความพร้อมที่จะไปรองรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต					
<b>3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน</b>					
1) ว. มีการกำหนดนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆ มีความชัดเจน					



ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (4)	น้อยที่สุด (1)
2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจาก วว. มีความเหมาะสมกับงานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่					
3) วว. ได้มีการบริหารจัดการนโยบายให้เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาอาชีพ					
4) วว. มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับความก้าวหน้าในงานของนักวิจัย					
5) วว. มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กร					
6) วว. มีการส่งเสริมให้นักวิจัยมีการปฏิบัติตามกฎหมาย มีความประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม					
<b>4. การพัฒนาองค์กร</b>					
1) งานที่นักวิจัยปฏิบัติอยู่จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพสูง					
2) นักวิจัยได้รับความยุติธรรมและเสมอภาคในการปฏิบัติงานกับ วว.					
3) วว. มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางอาชีพแก่นักวิจัย					
4) วว. หรือ หน่วยงานของนักวิจัยมีการจัดเตรียมความพร้อมให้กับท่านเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
5) วว. สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของนักวิจัยแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					

ปัจจัยการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (4)	น้อยที่สุด (1)
6) การพัฒนาความก้าวหน้าให้กับนักวิจัย ในด้านต่างๆ จะมีส่วนสนับสนุนให้ ว. มีการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น					
7) หัวหน้างานสนับสนุนให้นักวิจัย เกิดการเรียนรู้งานเพื่อความก้าวหน้ามากขึ้น					





ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยการบริการ

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์สำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

อายุการทำงาน.....

วุฒิการศึกษา.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

1. แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 1.1 ท่านคิดว่าการวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญกับนักวิจัยและองค์กรอย่างไร
  - 1.2 ท่านคิดว่าปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่านมีอะไรบ้าง
2. กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 2.1 เมื่อเข้ามาในองค์กร ท่านได้มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองหรือไม่ อย่างไร
  - 2.2 นโยบาย และกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของ วว. มีความสอดคล้องเอื้ออำนวยต่อแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่านหรือไม่ อย่างไร

- 2.3 ท่านทราบถึงรูปแบบและกระบวนการในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองหรือไม่อย่างไร เช่น ทราบหรือไม่ว่าตำแหน่งที่สูงขึ้นไปคือตำแหน่งใด สามารถโอนย้ายสายงานไปตำแหน่งใดได้บ้าง และการที่จะก้าวหน้าไปตำแหน่งต่าง ๆ ต้องผ่านหลักเกณฑ์ การฝึกอบรมอะไร
  - 2.4 การเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายตำแหน่งที่ผ่านมามีผลต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนในสายอาชีพของท่านหรือไม่ อย่างไร
  - 2.5 องค์กรมีเครื่องมือหรือกิจกรรม เช่น การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการช่วยเหลือและสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถให้ท่านก่อนการเลื่อนหรือย้ายตำแหน่งหรือไม่ อย่างไร
  - 2.6 มีกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกับพนักงานในการวางแผนอาชีพหรือไม่ อย่างไร
  - 2.7 ท่านเห็นด้วยหรือพอใจกับรูปแบบและกระบวนการ รวมถึงหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพัฒนาหรือวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด
3. **ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย**
    - 3.1 ความท้าทายและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพที่ท่านเคยประสบด้วยตนเอง หรือที่เคยได้รับทราบมา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการแก้ไขอย่างไร
  4. **ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนอาชีพของนักวิจัย ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)**



## แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรม

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

อายุการทำงาน.....

วุฒิการศึกษา.....

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

1. แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงาน ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 1.1 ท่านคิดว่าการวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญกับนักวิจัยและองค์กรอย่างไร
2. กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 2.1 ปัจจุบัน วว. มีนโยบาย และกระบวนการวางแผนอาชีพสำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 2.2 ท่านคิดว่านโยบายด้านการวางแผนอาชีพสำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - 2.3 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน มีอะไรบ้าง
  - 2.4 หลักเกณฑ์ในการวัดหรือประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถก่อนที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งมีอะไรบ้าง ชัดเจน เป็นที่ทราบโดยทั่วกันหรือไม่ อย่างไร

- 2.5 ในการเคลื่อนย้ายตำแหน่งในแต่ละครั้ง องค์กรมีเครื่องมือ กิจกรรมในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ท่านมีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งใหม่ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร หากมี ท่านเห็นว่าเครื่องมือหรือกิจกรรมเหล่านั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- 3.1 ความท้าทายและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพที่ท่านเคยประสบด้วยตนเอง หรือที่เคยได้รับทราบมา มีอะไรบ้าง มีการดำเนินการแก้ไขอย่างไร
4. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย



## แบบสัมภาษณ์สำหรับกองพัฒนานักศน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

อายุ.....

ตำแหน่ง.....

อายุการทำงาน.....

วุฒิการศึกษา.....

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

1. แนวคิดและความสำคัญในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 1.1 การวางแผนอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญกับนักวิจัยและองค์กรอย่างไร มีอะไรเป็นตัวชี้วัดหรือไม่
2. กระบวนการและรูปแบบการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
  - 2.1 ปัจจุบันสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย มีนโยบายและกระบวนการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
  - 2.2 ในการออกแบบนโยบายและกระบวนการวางแผนอาชีพสำหรับนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ต้องคำนึงถึงปัจจัยใดบ้าง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - 2.3 บุคคลผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยใครบ้าง



- 2.4 รูปแบบของการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 2.5 หลักเกณฑ์ในการวัดหรือประเมินความสามารถของนักวิจัยมีอะไรบ้าง มีการประกาศหลักเกณฑ์ให้นักวิจัยทราบโดยทั่วกันหรือไม่ อย่างไร
  - 2.6 องค์กรมีกิจกรรมและเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนา เพื่อให้นักวิจัยมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ก่อนการเลื่อนหรือย้ายตำแหน่งหรือไม่ อย่างไร
  - 2.7 องค์กรมีกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกับนักวิจัยในการวางแผนอาชีพหรือไม่ อย่างไร
  - 2.8 ผลตอบรับจากนักวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในกระบวนการวางแผนอาชีพเป็นอย่างไรบ้าง
3. ความท้าทายในการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
    - 3.1 ความท้าทายและอุปสรรคในการวางแผนอาชีพให้กับนักวิจัยมีอะไรบ้าง
  4. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงการวางแผนอาชีพของนักวิจัยที่ปฏิบัติงานในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย



ภาคผนวก ง  
ตารางผู้ให้สัมภาษณ์



### ตารางผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง
1. ธนิสร วิยโรจนวงศ์	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมหุ่นยนต์และเครื่องจักรกลอัตโนมัติ
2. ศิริพร ลากเกียรติถาวร	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมวัสดุ
3. สมชาย ดารารัตน์	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อม
4. ศิรินันท์ ทับทิมเทศ	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพร
5. ภัทรา อะหมะดี พีระชะหิด	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมอาหารสุขภาพ
6. สายันต์ ตันพานิช	ผู้อำนวยการศูนย์เชี่ยวชาญนวัตกรรมเกษตรสร้างสรรค์
7. บัณฑิต ผึ้งสินธุ์	ผู้อำนวยการศูนย์ความหลากหลายทางชีวภาพ
8. ภูษิตา วรรณิสสร	นักอาวุโส
9. อรุณี ชัยสวัสดิ์	นักวิจัย
10. สุภาภรณ์ เลขวัต	นักวิจัย
11. รุจิรา จิตรหวัง	นักวิจัย
12. รุจิรา ตีวัฒนวงศ์	นักวิจัย
13. ปณิตา ทวีถาวร	นักวิจัย
14. ขนิษฐา ชวนะนเรศรชษฐ์	นักวิจัย
15. วรุตม์ ทวีศรี	ผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล
16. กุลศยา ระมัดตน	นักทรัพยากรบุคคล

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนภัสวรรณ อุทัยธีรนนท์
วัน เดือน ปี	15 เมษายน 2517
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ธุรการ

