

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาของปัญหา

มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มีการบริหารงานโดยเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคล โดยยึดพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งประกาศไว้เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2551 เป็นปีที่ 63 ในรัชกาลปัจจุบัน และมี พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการ กล่าวคือ ในมาตรา 18 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 สาย ได้แก่ สาย ก ได้แก่ ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย สาย ข ได้แก่ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และสาย ค ได้แก่ ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 18 (ค) กำหนดว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สาย ค มีตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามที่ ก.พ.อ. (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา) กำหนด และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้จัดทำประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ซึ่งประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2552 ซึ่งลงนามโดย จุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 14 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ก.พ.อ. จึงกำหนดมาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภททั่วไป

คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับและบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “เป็นคณะแห่งคุณภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิจัยในระดับสากล เน้นการผลิตบัณฑิตคุณภาพสู่ธุรกิจสุขภาพ ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และสร้างรายได้จากการบริการวิชาการและวิจัย” และประเด็นยุทธศาสตร์ คือ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา, ระบบบริหารจัดการแผนและวิจัยที่มีประสิทธิภาพ, ระบบการพัฒนาการบริการวิชาการสู่ชุมชน และพัฒนาคณะ

ผู้องค์กรคุณภาพ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคณะฯ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหลายประเภท โดยเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่ดำเนินงานของคณะฯ ทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา และให้การสนับสนุนบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งสายวิชาการและคณะผู้บริหาร ในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย และการบริหารงานของคณะฯ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการยังไม่มีใครทำผลงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งจากเดิมซึ่งปัจจุบันทุกคนดำรงตำแหน่งกลุ่มปฏิบัติการระดับกลางเป็นตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ แม้แต่คนเดียว และจากผลการประเมินตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (ภายนอก) ของคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ ประจำปีการศึกษา 2551 มีข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินที่น่าสนใจ องค์ประกอบที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 4.1 ควรเพิ่มกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนได้รับทุนเพื่อทำการวิจัยสถาบันให้มากขึ้น และองค์ประกอบที่ 7 “คณะฯ ควรจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งจัดสรรงบประมาณเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สายสนับสนุนได้อย่างทัดเทียมกับทางสายวิชาการ โดยอาจจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของ workshop ระหว่างคณะภายในมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานเป็นผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญ” และจากสภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจคือมีบุคลากรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน และกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท 6 คน และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 8 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน ถ้ามองในด้านศักยภาพการทำงานตามวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ พบว่าเกือบครึ่งของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทรวมทั้งที่กำลังศึกษาด้วย ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ปฏิบัติหน้าที่และมีผลงานที่ไม่แตกต่างจากเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีลงมา ในขณะเดียวกันหากเทียบกับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ซึ่งได้ผ่านการศึกษาในรายวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการทำวิทยานิพนธ์ มาแล้วทั้งนั้น แต่กลับไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการพัฒนางาน เช่น สร้างนวัตกรรม งานวิจัย ทำคู่มือปฏิบัติงาน หรือพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานโดยขอเลื่อนตำแหน่งจากเดิมเป็นตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานใกล้ถึงเกณฑ์การทำผลงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และในแต่ละปีงบประมาณ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ได้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อ

ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทั้ง ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการสำหรับเข้าร่วมฝึกอบรม ประชุมวิชาการ สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร บางคนก็สนใจไปฝึกอบรม สัมมนา ตามหัวข้อต่าง ๆ ที่ตนสนใจจากหน่วยงานภายนอกที่จัดขึ้น และมีอีกหลายคนที่ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะไปพัฒนาตนเอง สำหรับคนที่ไปเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนา กลับมาก็ไม่มีการนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์กร ให้ปรากฏเป็นรูปธรรม

จากแนวคิด เหตุผลและหลักการบริหารดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ทำให้ผู้ศึกษาค้นคว้ามีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีประเด็นในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ต้องการทราบความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการว่าต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนเป็นอย่างไร และต้องการทราบความคิดเห็นจากบุคลากรสายสนับสนุนว่ามีความต้องการในการพัฒนาผลงานของตนเองอย่างไร อันจะเป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนเกิดการสร้างนวัตกรรมที่เอื้อต่อการทำงาน สร้างงานวิจัย การเขียนบทความวิชาการ และสร้างคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นสามารถรวบรวมและนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษต่อไป นอกจากนี้แล้วการนำ Career Path มาใช้ในคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นภารกิจเพื่อความยั่งยืนและมั่นคงของการทำงานในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ รวมถึงเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรมากขึ้น และเป็นแนวทางส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์บรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้

### จุดมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาเดิม ด้านความรู้ ทักษะ และการลงมือปฏิบัติ เกี่ยวกับผลงานที่แสดงความเป็นชำนาญการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาผลงานของตนเองตามแนวทาง/วิธีการพัฒนาต่าง ๆ ด้านความรู้ ทักษะ และการลงมือปฏิบัติ เกี่ยวกับผลงานที่แสดงความเป็นชำนาญการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ความสำคัญของการศึกษา

1. ได้ทราบแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ เกิดการสร้างนวัตกรรม คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานวิจัย และผลงานวิชาการอื่น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน

3. ผลการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผน ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน (Career path) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือศึกษาแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. บริหารคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำแนกย่อยตามตำแหน่ง ได้แก่
 

1.1 คณบดี	จำนวน	1 คน
1.2 รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน	จำนวน	1 คน
1.3 รองคณบดีฝ่ายบริหาร	จำนวน	1 คน
1.4 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ	จำนวน	1 คน
1.5 รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิต	จำนวน	1 คน
1.6 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหารธุรกิจและชุมชนสัมพันธ์	จำนวน	1 คน
1.7 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต	จำนวน	1 คน
1.8 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา	จำนวน	1 คน
1.9 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายมาตรฐานและความปลอดภัย	จำนวน	1 คน
1.10 หัวหน้าภาควิชาตรีวิทยา	จำนวน	1 คน

1.11 หัวหน้าภาควิชาชีวเคมี	จำนวน	1 คน
1.12 หัวหน้าภาควิชาจุลชีววิทยาและปรสิตวิทยา	จำนวน	1 คน
1.13 หัวหน้าภาควิชากายวิภาคศาสตร์	จำนวน	1 คน
1.14 หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะฯ	จำนวน	1 คน

2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ	จำนวน	22 คน
2.2 ชำราชากร	จำนวน	1 คน
2.3 ลูกจ้างประจำ	จำนวน	2 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

#### 1. ตัวแปรต้น ได้แก่

- 1.1 สถานะภาพ/ตำแหน่งการบริหารงาน/ตำแหน่งหน้าที่ จำแนกเป็น
  - 1.1.1 ผู้บริหารคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์
  - 1.1.2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ
- 1.2 วุฒิการศึกษา
  - 1.2.1 ปริญญาโท
  - 1.2.2 ปริญญาตรี
  - 1.2.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยกำหนดรูปแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 เป้าหมายของการพัฒนา
- 2.2 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ (สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา)
- 2.3 วิธีการพัฒนา
- 2.4 การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน** (Performance Management) หรือที่เรียกกันว่าระบบ PM หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ PM เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการ

ในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ซึ่งเป็นระบบที่สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนา จากคำจำกัดความและความหมายของกระบวนการ PM จะเห็นได้ว่าระบบ PM ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานในตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา

**ตำแหน่งวิชาการ** เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การศึกษา การอบรม การวิจัยค้นคว้าในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การให้คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตนักศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศาสตราจารย์, รองศาสตราจารย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์

**ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร** ได้แก่ ตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานอธิการบดีหรือสำนักงานวิทยาเขต หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดี หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในคณะสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษที่ ก.พ.อ. กำหนด ซึ่งตำแหน่งประเภทผู้บริหาร มี 2 ระดับ ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า และตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า

**ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ** ได้แก่ ตำแหน่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิด้านอื่นปฏิบัติงานแทนได้

**ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ** หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ, ระดับเชี่ยวชาญ, ระดับชำนาญการพิเศษ, ระดับชำนาญการ, ระดับปฏิบัติการ

**ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงมากเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการ เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากมาก และมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือปรับปรุงผสมผสาน เทคนิคระดับสูงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษาเกี่ยวกับภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดี โดยใช้ความรู้ ทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูง ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

**ระดับเชี่ยวชาญ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชาการ หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ หรือปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูง ระหว่างสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ใช้วิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม และกำกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นวิชาชีพเฉพาะที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเป็นพิเศษ ตลอดจนกำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ระดับชำนาญการพิเศษ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงมากในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ

เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติ ซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ใช้วิชาชีพ และมีได้ใช้วิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม การปฏิบัติงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ตลอดจนกำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ระดับชำนาญการ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยโดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ใช้วิชาชีพ และมีได้ใช้วิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม การปฏิบัติงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนค่อนข้างมาก ตลอดจนกำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์

**ระดับปฏิบัติการ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ที่ใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ตรวจสอบเฉพาะที่จำเป็น

**ตำแหน่งประเภททั่วไป** หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญา บัณฑิตแรกเข้าตำแหน่ง มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญงานพิเศษ, ระดับชำนาญงาน, ระดับปฏิบัติงาน

**ระดับชำนาญงานพิเศษ** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง

**ระดับชำนาญงาน** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและหมายความรวมถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า



ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่ และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง

**ระดับปฏิบัติงาน** หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับตรวจสอบ หรือตามคำสั่ง หรือแบบ หรือแนวทางปฏิบัติ หรือคู่มือ

**การฝึกอบรม (training)** หมายถึง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที โดยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ

1) Knowledge คือ ความรู้ที่จะทำให้บุคลากรสามารถเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงความรู้เดิมให้ได้หลากหลาย ให้มีความรู้เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2) Skill คือ ทักษะที่จะทำให้บุคลากร มีทักษะที่หลากหลาย เป็นการเพิ่มทักษะให้บุคลากรอยู่ตลอดเวลา เป็น Multi Skill คือให้รู้งานหลายอย่างภายในองค์กร

3) Practice/Technical คือ วิธีทำ, วิธีการ, การปฏิบัติ, วิธีการปฏิบัติ, การลงมือทำ

**การศึกษา (education)** รวมถึงการศึกษาดูงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต และเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร

**การพัฒนา (Development)** หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

**คู่มือปฏิบัติงาน** หมายถึง เอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job description) มีคำอธิบายงานที่ปฏิบัติ

**ตำรา (งานแต่ง งานเรียบเรียง งานแปล)** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงานใดปฏิบัติงานหนึ่ง โดยเฉพาะที่ได้เรียบเรียงอย่างมีระบบ เขียนเพื่อตอบสนองเนื้อหาของ

งานที่ปฏิบัติหรือส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติ โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสะท้อนให้เห็นความสามารถในการถ่ายทอดหลักวิชาการและวิชาชีพ

**หนังสือ (งานแต่ง งานเรียบเรียง งานแปล)** หมายถึง เอกสารทางวิชาการหรือกึ่งวิชาการที่เรียบเรียงอย่างเป็นระบบมีสารบัญชแบ่งหมวดหมู่เนื้อหาอย่างชัดเจนและต้องจัดทำเป็นรูปเล่ม เขียนขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ไปสู่วงวิชาการหรือวิชาชีพและหรือผู้อ่านทั่วไป เป็นเอกสารที่เรียบเรียงขึ้นอย่างมีเอกภาพมีรากฐานทางวิชาการที่มั่นคงและให้ทัศนะของผู้เขียนที่สร้างเสริมปัญญาความคิดและสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาชีพนั้น ๆ และสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

**ผลงานวิจัย/งานวิเคราะห์** หมายถึง เป็นผลงานค้นคว้าอย่างมีระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล หลักการหรือข้อมูลสรุปรวมที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีลักษณะเป็นเอกสารที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชาชีพ

**ผลงานวิจัยสถาบัน** หมายถึง วิจัยเกี่ยวกับสถาบันหรือหน่วยงานของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous self Improvement) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเครื่องมือบริหารที่สนับสนุนการตัดสินใจ

**บทความทางวิชาการ/รวมบทความ** หมายถึง งานเขียนซึ่งมีการกำหนดประเด็นที่ชัดเจนมีการวิเคราะห์ ประเด็นดังกล่าวตามหลักวิชาการ และมีการสรุปประเด็น อาจเป็นการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ หรือเรียบเรียงจากผลงานทางวิชาการของตนเองหรือผู้อื่นมาสังเคราะห์ วิเคราะห์ หรือเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ จากพื้นฐานทางวิชาการนั้น ๆ โดยที่ผู้เขียนสามารถให้ทัศนะทางวิชาการและวิชาชีพของตนได้อย่างชัดเจน

**ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น** หมายถึง ผลงานอย่างอื่นที่มีใช้คู่มือปฏิบัติงาน ตำรา หนังสือ บทความทางวิชาการ หรือผลงานวิจัย เช่น นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์/วิดิทัศน์/โปรแกรม คอมพิวเตอร์ หมายถึง ผลงานที่เป็นสิ่งประดิษฐ์หรืองานสร้างสรรค์ (เครื่องทุนแรง วัคซีน สิ่งก่อสร้าง ผลงานด้านศิลปะฯ ผลงานดังกล่าวอาจบันทึกเป็นภาพยนตร์หรือแถบเสียงก็ได้ รวมถึงงานแปลจากตัวงานต้นแบบที่เป็นงานวรรณกรรมหรืองานด้านปรัชญา หรือประวัติศาสตร์ หรือวิทยาการสาขาที่มีความสำคัญและทรงคุณค่าในสาขานั้น ๆ ซึ่งเมื่อนำมาแปลแล้วจะเป็นการเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ประจักษ์ เป็นการแปลจากภาษาต่างประเทศหรือแปลจากภาษาต่างประเทศเป็นภาษาต่างประเทศอีกภาษาหนึ่ง

### **สมมติฐานการศึกษา**

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงานระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ แตกต่างกัน