

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาดำรง เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงาน ของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยจำแนกสาระสำคัญ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development)
 - 2.3 การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development)
 - 2.4 การพัฒนาองค์การ (OD Organization Development)
 - 2.5 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.6 กระบวนการฝึกอบรม และการบริหารงานฝึกอบรม
3. หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ของข้าราชการ และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย
ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังต่อไปนี้
 1. ประเภท ก ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย
 2. ประเภท ข ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร
 3. ประเภท ค ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ
 - 3.1 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
 - 3.2 ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
 - 3.3 วิธีการพิจารณาตัดสินแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง
 - 3.4 ภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 3.5 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 - 3.5.1 กลุ่มสายงานบรรจุวุฒิเฉพาะทาง

- 3.5.2 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ
- 3.5.3 สายงานผู้ปฏิบัติงานบริหารและกลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ
- 4. โอกาสและความก้าวหน้าของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (ประเภท ค)
 - 4.1 สถานภาพปัจจุบันของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
 - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ
 - 4.3 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development)
 - 4.4 ความสำคัญของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
 - 4.5 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของแต่ละบุคคล
- 5. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
 - 5.1 การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน
 - 5.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ
 - 5.3 ทฤษฎีการจูงใจ
- 6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

โครงสร้างการบริหารงานคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับและบริหารงานของ มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แบ่งการบริหารงาน ออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา และฝ่ายบริหาร และเมื่อกล่าวถึง ทรัพยากรบุคคลของคณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ เป็นข้าราชการพลเรือนใน สถาบันอุดมศึกษา ประเภท ค ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งจะ เริ่มต้นที่ระดับปฏิบัติการ, ระดับชำนาญการ, ระดับชำนาญการพิเศษ, ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ สูงขึ้นตามลำดับ

การที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ จะเลื่อนจากตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ขึ้นสู่ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นต้องเริ่มต้นจากการ พัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาที่ตัวบุคคล (ID Individual Development) และการพัฒนาวิชาชีพ

(CD Career Development) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อก้าวสู่ความก้าวหน้าในสายงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development HRD.)

ในหัวข้อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าจะกล่าวถึงหัวข้อต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อรนุช ศรีสุวรรณ (2546, หน้า 8) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กิจกรรมดังกล่าว คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยแต่ละกลุ่มกิจกรรมจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การฝึกอบรมเน้นเรื่องงานในหน้าที่โดยตรง เพื่อให้คนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น การศึกษามีจุดเน้นเพื่อเตรียมคนให้เจริญก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการพัฒนามุ่งเน้นที่หน่วยงานเป็นการเตรียมคนให้มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในอนาคต โดยมีการพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป

เพ็ญประภา พรศรีเมตต์ (2550, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติที่ดีให้พนักงานและผู้บริหารองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

พระมหาชิษณพงษ์ ศรีจันทร์ (2548, หน้า 11) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุด สถาบันจำเป็นต้องแสวงหา เมื่อได้มาแล้วก็ต้องระวังรักษา พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรและจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Nadler (Nadler, n.d. อ้างอิงใน นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2548, หน้า 312) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็น การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพโอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

2. การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development)

ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์การขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538, หน้า 37) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาตนเองหรือการพัฒนาบุคคลว่า อาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัด และที่สำคัญคือ ความสนใจของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น หมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารวิชาการ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทันท่วงทีกับความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542, หน้า 28) กล่าวสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลาย จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งคงไม่เพียงพอ โดยเฉพาะองค์ประกอบสำคัญในเรื่องตัวบุคคลที่จะต้องยอมรับการพัฒนาตัวเอง ไม่ใช่อาศัยแต่องค์กรเท่านั้นที่เล็งเห็นความสำคัญเพียงด้านเดียว เมื่อทั้งบุคลากรและองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกัน ยอมรับการพัฒนาบุคลากร ผลดีก็จะเกิดกับการทำงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

3. การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development)

เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรมและการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

4. การพัฒนาองค์การ (OD Organization Development)

มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การ และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525)

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาด้านการพัฒนาบุคคล (Individual Development) และด้านการพัฒนาวิชาชีพ (Career Development) ของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาผลงานของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในสายงาน

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ต้องกำหนดแผนการดำเนินการ และจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน เน้นเรื่องงานในหน้าที่ที่บุคคลรับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

1.1 การอบรมเชิงวิชาการหรือการประชุมทางวิชาการ (Institution conference) ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 135) ได้อธิบายไว้ว่า จัดเป็นการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1.1.1 เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง สามารถเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวางแก่สมาชิกที่เข้าประชุมสัมมนา

1.1.2 เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และแนะนำเทคนิคใหม่ระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม

1.1.3 เพื่อเสนอผลการวิจัย และการศึกษาค้นคว้าในด้านต่าง ๆ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 137) เป็นการประชุมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าประชุมได้รับหรือเกิดประสบการณ์ และได้ร่วมกันลงมือปฏิบัติ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ลักษณะสำคัญของการประชุม

เชิงปฏิบัติการ คือ สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมแบบนี้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน การฝึกอบรมลักษณะนี้มุ่งเน้นชั่วโมงการปฏิบัติมากกว่าการอภิปราย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1.2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุม มีโอกาสแสดงวิธีการปฏิบัติงานจริงในด้านต่าง ๆ

1.2.2 เพื่อให้เกิดผลงานจากการปฏิบัติจริงหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ได้จากการ

พิสูจน์พบร่วมกัน นำสู่การประยุกต์ใช้ในอนาคต

1.2.3 เพื่อสร้างเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน และ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร

1.2.4 เพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถและความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติของสมาชิกแต่ละคน

2. การศึกษา มีจุดเน้นเพื่อเตรียมคนให้เจริญก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การดูงาน มีจุดเน้นเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์กรเรายังขาดจากหน่วยงาน องค์กรที่มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรของเรา

4. การพัฒนา มุ่งเน้นที่หน่วยงาน เป็นการเตรียมคนให้มีความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

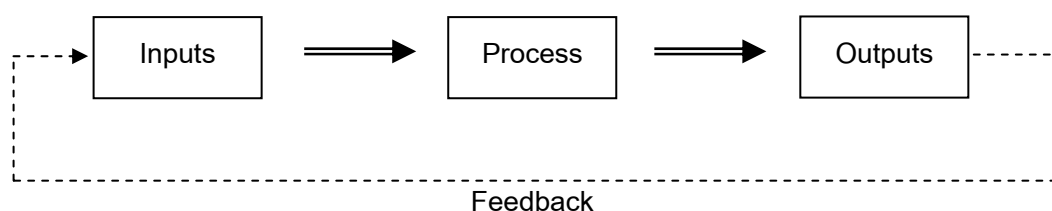
จุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้

2. เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน

3. เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งนี้ โดยอาจแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ตาม Models ดังนี้



ภาพ 1 Models การพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ

ที่มา: ดวงใจ ศุภสารัมภ์, ม.ป.ป.

แนวคิดนี้มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

2. Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation) เป็นต้น

3. Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพ เข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีประสิทธิภาพด้วย

ในการพัฒนาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การให้มีความสอดคล้องกับระยะเวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพตามแต่ละระดับ และกลุ่มของการปฏิบัติงานตามแต่ละตำแหน่งและสถานภาพ ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนของการสร้าง Strategic Based Development Program ให้เกิดขึ้นภายในองค์การได้ ดังนี้



ภาพ 2 ขั้นตอนการสร้าง (Strategic Based Development Program)

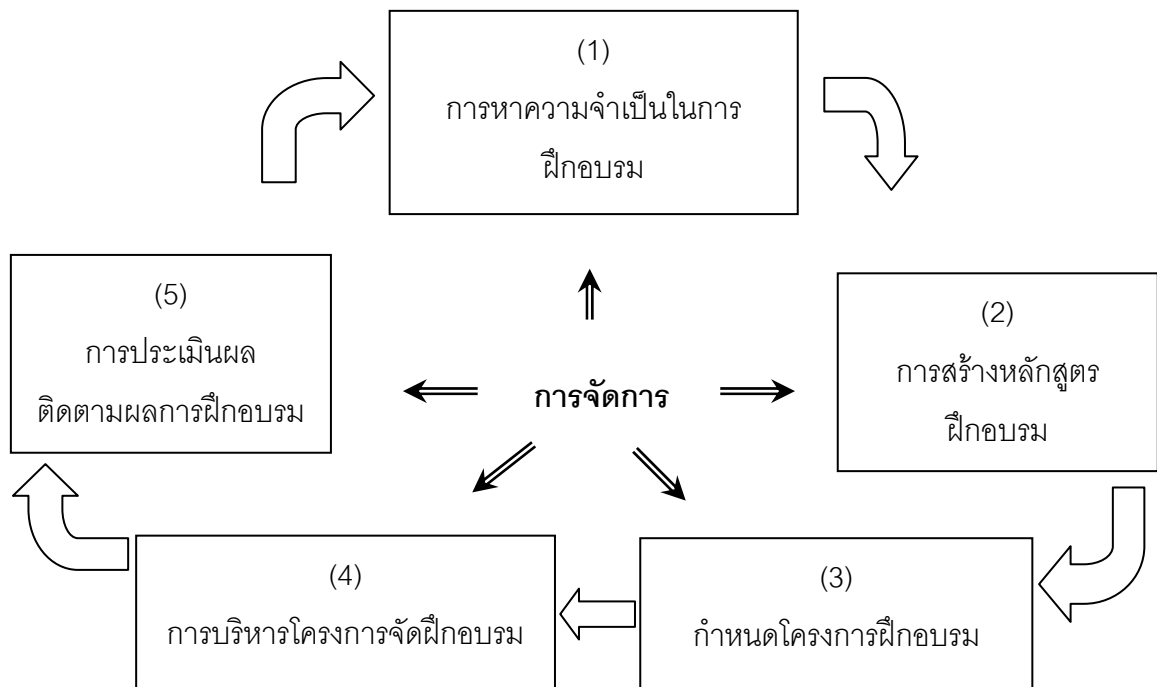
ที่มา: ปรัชญา ชุมนานเสียว, ม.ป.ป.

จากแผนภาพ ขั้นตอนการสร้าง Strategic Based Development Program นั้น ขั้นตอนทั้งหมดจำเป็นต้องออกแบบให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขันขององค์กร ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า อีกทั้งยังต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมของคนในองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการในองค์กร พฤติกรรม ความรู้ และทักษะของบุคลากร หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับองค์กรสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถทำได้ทั้งหมด ก็สามารถเชื่อได้ว่าองค์กรนั้นจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นโอกาสของความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กรก็จะสามารถยืนหยัดอยู่บนโลกใบนี้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

6. กระบวนการฝึกอบรม และการบริหารงานฝึกอบรม

การฝึกอบรม คือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์

ที่กำหนดไว้ ก่อนที่จะทำความเข้าใจถึงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมในรายละเอียด เราอาจมองกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างคร่าว ๆ ได้ดังนี้



ภาพ 3 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา: สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ม.ป.ป.

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้”

6.1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็น

ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ การใช้แบบสอบถาม และการประชุม เป็นต้น ซึ่งกล่าวโดยสรุปถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจดูได้จากการทำงานของบุคลากรด้านต่าง ๆ คือ

6.1.1 การขาดความรู้ (knowledge) ในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่

6.1.2 การปฏิบัติ (practice) ยังไม่ถูกต้อง ยังบกพร่อง

6.1.3 ทักษะ (skill) ยังขาดทักษะความชำนาญ ความคล่องแคล่ว ในการทำงาน

6.1.4 ความสนใจ (interest) ขาดความตั้งใจ และสมาธิในการทำงาน

6.1.5 ทศนคติ (attitude) ท่าทีความรู้สึกรู้สึกความสำนึกที่ดีที่ถูกต้องในงานที่ทำนั้น

6.1.6 ความเข้าใจ (understanding) ในงาน ทฤษฎี หลักการ นโยบาย

ถ้าทั้ง 6 ประเด็น มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งปรากฏให้เห็นว่ายังบกพร่อง ย่อมแสดงว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมให้ได้ตามเกณฑ์ที่ต้องการ

6.2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่ามีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขลุล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

6.3 การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุนรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ระยะเวลา สถานที่อบรม ประเมินการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ

ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

6.4 การบริหารโครงการฝึกอบรม หรือ “การดำเนินการฝึกอบรม” ในการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

6.5 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็ต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

การติดตามผลการอบรม จะทำหลังจากที่ผู้เข้าอบรมกลับเข้าไปทำงานสักระยะหนึ่ง ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการและทีมผู้ติดตามประเมินผลและวิทยากร จะร่วมกันกำหนดวิธีการ

รายละเอียด และกำหนดการที่จะลงไปติดตามผลในพื้นที่ เพื่อจะได้ดูว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมแต่ละคน มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีความก้าวหน้าในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด สามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้จะลงติดตามผลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริงอาจใช้วิธีติดตามผลโดยวิธีตอบแบบสอบถามก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาการดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษของข้าราชการ และพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มีการบริหารงานโดยเฉพาะด้านทรัพยากรบุคคล โดยยึดพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งประกาศไว้เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2551 เป็นปีที่ 63 ในรัชกาลปัจจุบัน และมีพลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการ กล่าวคือ ในมาตรา 18 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. ประเภท ก ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่
 - 1.1 ศาสตราจารย์
 - 1.2 รองศาสตราจารย์
 - 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 - 1.4 อาจารย์
 - 1.5 ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
2. ประเภท ข ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่
 - 2.1 อธิการบดี
 - 2.2 รองอธิการบดี
 - 2.3 คณบดี
 - 2.4 หัวหน้าหน่วยงานที่เรียนชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
 - 2.5 ผู้ช่วยอธิการบดี
 - 2.6 รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
 - 2.7 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ. กำหนด
 - 2.8 ตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

3. ประเภท ค ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่
 - 3.1 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ
 - 3.2 ระดับเชี่ยวชาญ
 - 3.3 ระดับชำนาญการ
 - 3.4 ระดับปฏิบัติการ
 - 3.5 ระดับอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้จัดทำประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ซึ่งประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2552 ซึ่งลงนามโดย จุรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ก.พ.อ. จึงกำหนดมาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

1. **ตำแหน่งวิชาการ** เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียน การสอน การศึกษา การอบรม การวิจัยค้นคว้าในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การให้คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตนักศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1.1 ศาสตราจารย์
- 1.2 รองศาสตราจารย์
- 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- 1.4 อาจารย์

2. **ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร** ได้แก่ ตำแหน่งที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในสำนักงานอธิการบดีหรือสำนักงานวิทยาเขต หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการ หรือในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานทั่วไปในคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยมีความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากหรือสูงมากเป็นพิเศษที่ ก.พ.อ. กำหนด ซึ่งตำแหน่งประเภทผู้บริหาร มี 2 ระดับ ดังนี้

- 2.1 ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า
- 2.2 ตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า

3. **ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ** ได้แก่ ตำแหน่งปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาซึ่งไม่อาจมอบหมายให้ผู้มีคุณวุฒิด้านอื่นปฏิบัติงานแทนได้

4. **ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ** หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 5 ระดับ คือ

4.1 ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

4.2 ระดับเชี่ยวชาญ

4.3 ระดับชำนาญการพิเศษ

4.4 ระดับชำนาญการ

4.5 ระดับปฏิบัติการ

5. **ตำแหน่งประเภททั่วไป** หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญา บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 3 ระดับ

5.1 ระดับชำนาญงานพิเศษ

5.2 ระดับชำนาญงาน

5.3 ระดับปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 14 (3), (20) และ (31) ได้กำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยระบุดังนี้

1. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1.1 ให้นำระยะเวลาปฏิบัติการระดับต้นกับปฏิบัติการระดับกลางรวมกันได้ทุกกรณี

1.2 การเปลี่ยนตำแหน่งให้นำระยะเวลาการปฏิบัติงานรวมกันได้ทุกกรณี

1.3 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ชำนาญการ ระดับ 6 – 7 – 8 ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติ ปริมาณ และคุณภาพของงานดังนี้

1.3.1 วุฒินุริญญาหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพมาแล้วไม่น้อยกว่า 12 ปี

1.3.2 วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพมาแล้วไม่น้อยกว่า 9 ปี

1.3.3 วุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการวิชาชีพมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.3.4 วุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จะต้องดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ วิชาซีพมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 9 ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้ง จะต้องมีความรู้ ปริมาณ และคุณภาพของงาน ดังนี้คือ ต้องได้รับวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ไม่น้อยกว่า 3 ปี และต้องดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการหรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.5 คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 10 ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้ง จะต้องมีความรู้ ปริมาณ และคุณภาพของงาน ดังนี้ คือ ต้องได้รับวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ไม่น้อยกว่า 2 ปี และต้องดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ได้แก่

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

2.2 **ตำรา (งานแต่ง งานเรียบเรียง งานแปล)** หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงานใดปฏิบัติงานหนึ่ง โดยเฉพาะที่ได้เรียบเรียงอย่างมีระบบ เขียนเพื่อตอบสนองเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติหรือส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติ โดยมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสะท้อนให้เห็นความสามารถในการถ่ายทอดหลักวิชาการและวิชาชีพ

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

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

2.5 **ผลงานวิจัยสถาบัน** หมายถึง วิจัยเกี่ยวกับสถาบันหรือหน่วยงานของตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous self Improvement) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นเครื่องมือบริหารที่สนับสนุนการตัดสินใจ

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

2.7 ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น หมายถึง ผลงานอย่างอื่นที่ไม่มีคู่มือปฏิบัติงาน ตำรา หนังสือ บทความทางวิชาการ หรือผลงานวิจัย เช่น นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์/วีดิทัศน์/ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หมายถึง ผลงานที่เป็นสิ่งประดิษฐ์หรืองานสร้างสรรค์ (เครื่องทุนแรง วัคซีน สิ่งก่อสร้าง ผลงานด้านศิลปะ ผลงานดังกล่าวอาจบันทึกเป็นภาพยนตร์หรือแถบเสียงก็ได้ รวมถึงงานแปลจากตัวงานต้นแบบที่เป็นงานวรรณกรรมหรืองานด้านปรัชญา หรือประวัติศาสตร์ หรือวิทยาการสาขาที่มีความสำคัญและทรงคุณค่าในสาขานั้น ๆ ซึ่งเมื่อนำมาแปลแล้วจะเป็นการเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ประจักษ์ เป็นการแปลจากภาษาต่างประเทศหรือแปลจากภาษาต่างประเทศเป็นภาษาต่างประเทศอีกภาษาหนึ่ง

เสถียร คามีศักดิ์ (2546, หน้า 136) ได้เรียบเรียงและสรุปประเด็นสำคัญของการอภิปราย เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2544 ถึงแนวทางการสร้างผลงานทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งชำนาญการ ที่อาคารหอประชุมมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งกล่าวถึงเกณฑ์การตัดสินในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ระดับ 6, 7-8 มีการพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือ ปริมาณงานในหน้าที่ คุณภาพของงานในหน้าที่ และผลงานที่แสดงความเป็นชำนาญการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบปริมาณงานในหน้าที่ คือ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขนาดของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ที่จะขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ ระดับ 6, 7-8 ต้องเก็บรวบรวมปริมาณงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเอาไว้ให้เป็นระบบ เช่น คำสั่งแต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่าง ๆ หรือการได้รับเชิญเป็นวิทยากรทั้งภายนอกและภายในก็ต้องเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งอาจจะเก็บเป็นเอกสารไว้ในแฟ้มหรือจัดพิมพ์ไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์

องค์ประกอบคุณภาพของงานในหน้าที่ คือ ความยากง่ายของงานที่ผู้ปฏิบัติต้องอาศัยเทคนิควิธีการในการทำงาน การใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งค่อนข้างยากที่สุดในการเขียนคือต้องเขียนในลักษณะของวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น สรุปได้ อธิบายได้ ยกตัวอย่างได้ อ้างอิงหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องได้ ใช้หลักทฤษฎี มีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ

มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ สามารถเขียนคำแนะนำ สร้างแบบฟอร์ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางาน

องค์ประกอบผลงานที่แสดงความเป็นชำนาญการ คือ คุณค่าของผลงานบริการวิชาการที่นำเสนอ สามารถนำไปใช้และก่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องได้มาน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นส่วนของงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจนำเสนอในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือทั้งหมดก็ได้ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน ตำรา หนังสือ งานวิจัย ผลงานแปลบทความ ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น เป็นต้น และมีข้อสังเกตในการเขียนผลงานโดยต้องเริ่มจากการเขียนเรื่องที่ย่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นหลักสำคัญ ส่วนหลักการและขั้นตอนการเขียนผลงานนั้นมีหลากหลายขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ อาจเริ่มต้นที่จุดมุ่งหมายก่อน หรือต้องวางแผนก่อน หรือต้องบริหารเวลาให้เป็น หรือต้องตั้งชื่อเรื่องก่อน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้เขียนว่าจะเลือกเริ่มต้นตรงไหนก่อนตามความเหมาะสมของตนเอง

นอกจากนี้แล้วสิ่งสำคัญที่สุดในการเขียนผลงาน คือ ต้องเป็นนักอ่านเพราะการอ่าน การค้นคว้าจะทำให้เราได้ข้อมูลและประสบการณ์ที่มากมายและหลากหลาย เมื่อมีข้อมูลมากแล้วจะทำให้การวางแผน การตั้งชื่อเรื่อง หรือการตั้งวัตถุประสงค์ง่าย และการผลิตผลงานที่แสดงความเป็นชำนาญการ ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจุดมุ่งหมายของชีวิตและการปฏิบัติงาน ต้องรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ไม่เป็นคนผลัดวันประกันพรุ่ง และต้องหมั่นฝึกคิดวิเคราะห์ วิจัย หาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอ และต้องฝึกนิสัยให้เป็นคนช่างอ่าน ฟัง คิด ถาม เขียน อยู่ตลอดเวลา

3. วิธีการพิจารณาตัดสินแต่งตั้งดำรงตำแหน่ง มี 2 วิธี ได้แก่

3.1 วิธีปกติ ต้องแต่งตั้งกรรมการ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน

3.2 วิธีพิเศษเฉพาะกรณีการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ใช้ในกรณีการแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติต่างไปจากหลักเกณฑ์การขอกรณีตามปกติในเรื่องระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง หรือกรณีการขอที่มีได้เป็นไปตามลำดับตำแหน่ง ต้องแต่งตั้งกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน การประเมินผลงานโดยองค์คณะบุคคลในกรณีตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ต้องจัดให้มีการประชุมพิจารณาผลงานร่วมกันเพื่อให้มีการรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

จากหลักเกณฑ์การประเมินปริมาณและคุณภาพของงานในการที่พนักงานมหาวิทยาลัยสาย ค จะได้รับการกำหนดตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการ, ผู้เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ โดยพนักงานสาย ค ต้องคิดค้น ผลิตผลงานทางวิชาการให้ตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ และอาจต้องใช้เทคนิควิธีการในการทำงาน อีกทั้งผลงานจะต้องเป็นที่ยอมรับและเป็น

นำเชื่อถือ เป็นผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่ของ
ตัวพนักงานและต่อองค์กร

4. ภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ซึ่งประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2552 ซึ่ง
ลงนามโดย จุรินทร์ ลักษณะวิศิษฎ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเป็นเกณฑ์กลางไว้
ดังนี้

ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้
วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ,
ระดับเชี่ยวชาญ, ระดับชำนาญการพิเศษ, ระดับชำนาญการ, ระดับปฏิบัติการ

ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้
ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงมากเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการ
เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน
หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับงานเฉพาะด้าน
หรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับ
เนื้อหาของงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากมาก และมีขอบเขตกว้างขวางมาก
หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
หรือปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และหมายความรวมถึง
ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปรึกษาเกี่ยวกับภารกิจหลักของสำนักงานอธิการบดี โดยใช้
ความรู้ ทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงาน
เชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรืองานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการ
วิเคราะห์เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้อง
ประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากมาก
และมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ให้คำปรึกษา แนะนำแก่บุคคลหรือ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูง ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับเชี่ยวชาญ หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้
ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชาการ หรือหลักการ
เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน หรือ
งานพัฒนาทฤษฎี หลักการ ความรู้ใหม่ ซึ่งต้องมีการวิจัยเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง
และนำมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยต้องประยุกต์ทฤษฎี แนวคิดใหม่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน

เพื่อแก้ไขปัญหาในงานที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงาน ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ หรือปรับปรุงผสมผสานเทคนิคระดับสูง ระหว่างสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ใช้วิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม และกำกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานเป็นวิชาชีพเฉพาะที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมากเป็นพิเศษ ตลอดจนกำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ระดับชำนาญการพิเศษ หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงมากในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติ ซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง และหมายความรวมถึง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่ใช้วิชาชีพ และมีได้ใช้วิชาชีพ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุม การปฏิบัติงานที่มีขอบเขตเนื้อหาของงานหลากหลาย และมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ตลอดจนกำกับตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ระดับชำนาญการ หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ 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 ตำแหน่งที่เข้าวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญา บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญงานพิเศษ, ระดับชำนาญงาน, ระดับปฏิบัติงาน

ระดับชำนาญงานพิเศษ หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้องทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์ หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่และงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความ ยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง

ระดับชำนาญงาน หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการ ปฏิบัติงานและหมายความรวมถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง และต้อง ทำการค้นคว้า ทดลอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัย โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีการ เพื่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือพัฒนางานในหน้าที่ และ งานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง หรือแก้ไขปัญหาในงานหลักที่ปฏิบัติซึ่งมีความยุ่งยากและมีขอบเขต กว้างขวาง

ระดับปฏิบัติงาน หมายถึง ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับตรวจสอบ หรือตามคำสั่ง หรือแบบ หรือแนวทางปฏิบัติ หรือคู่มือ

5. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ตามมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนดไว้วันที่ 25 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้ศึกษาขอกล่าวถึงรายละเอียด มาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนเฉพาะที่มีในสังกัด คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

5.1 กลุ่มสายงานบรรจวุฒิเฉพาะทาง

5.1.1 นักวิชาการเงินและบัญชี

5.2 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ

5.2.1 นักวิชาการคอมพิวเตอร์

5.2.2 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา

5.2.3 นักวิทยาศาสตร์

5.2.4 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

5.2.5 นักวิชาการพัสดุ

5.2.6 นักวิชาการศึกษา

5.3 สายงานผู้ปฏิบัติงานบริหารและกลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ

5.3.1 ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์

โอกาสและความก้าวหน้าของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ (ประเภท ค)

ปี พ.ศ. 2551 ในสมัยรัฐบาล พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีการพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้มีโอกาสและความก้าวหน้ามากขึ้น โดยมีรายละเอียดคำบรรยายของ โอกาส เชี่ยววิชัย(25 พฤษภาคม 2549) ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ในประเด็นความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ ดังนี้

1 สถานภาพปัจจุบันของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 18 (ค) กำหนดว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สาย ค มีตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ และตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เรื่อง มาตรฐานการจำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 ซึ่งประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2552 จัดเป็นตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษา ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งประเภททั่วไป หมายถึง ตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญา บรรจุแรกเข้าตำแหน่ง มี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชำนาญงานพิเศษ ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน

2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ

มีผู้กล่าวถึงความหมายของอาชีพ (Career) ไว้หลายทรรคนะ ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้นำมาเสนอเพียงบางท่าน ดังนี้

दनัย เพียนพุ่ม (2540, หน้า 173) ได้ให้ความหมายของอาชีพ (Career) ว่า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและทัศนคติ คุณค่าและความทะเยอทะยานซึ่งสอดคล้องสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละคน

ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ และกิ่งพร ทองใบ (2533, หน้า 529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า อาชีพเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลและการบังคับของสังคม การประกอบอาชีพเป็นเรื่องของบุคคล

โดยแต่ละคนสามารถเลือกประกอบอาชีพใดอาชีพหนึ่งหรือหลายอาชีพในขณะเดียวกันก็ได้ โดยมีระดับการควบคุมการกำหนดจุดหมายอาชีพของตนเอง และสามารถจัดโอกาสเพื่อบรรลุผลสำเร็จสูงสุดหรือความพอใจสูงสุดจากการประกอบอาชีพของตนเองด้วย

Mathis and Jackson (Mathis and Jackson, 1999, หน้า 94 อ้างอิงใน ยุภา ทรัพย์มรรค, 2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า อาชีพ หมายถึง ลำดับของความสัมพันธ์ของงาน ที่จัดวางไว้ของบุคคลหนึ่งในตลอดช่วงชีวิตของเขา

พอลกล่าวสรุปได้ว่า อาชีพ (Career) หมายถึง ช่วงชีวิตการทำงานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับประสบการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งบุคคลหนึ่งอาจประกอบอาชีพเดียวหรือหลายอาชีพก็ได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความพึงพอใจของแต่ละบุคคล

ซินิตรีสรณ์ ตริวิทยาภุมิ (ม.ป.ป., หน้า 1) เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานการตลาดไปจนถึงระดับ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น เส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้าน ความก้าวหน้าให้กับพนักงาน เส้นทางสายอาชีพจัดว่าเป็นดัชนีชี้วัดอนาคต โดยทั่วไปเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) เป็นสิ่งที่องค์กรทั่วไปยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งที่จริง ๆ แล้วเส้นทางสายอาชีพเป็นลำดับขั้นความก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ถึงแนวทางการก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานขยันและตั้งใจทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนนอกจากนี้ เส้นทางสายอาชีพยังสามารถนำมาใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละลำดับขั้น เพราะการที่องค์กรจัดรูปแบบเส้นทางสายอาชีพไว้ชัดเจนจะทำให้ง่ายต่อการจัดฝึกอบรม สัมมนา ให้การศึกษาและพัฒนาประสบการณ์การทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อันจะช่วยให้พนักงานสามารถเจริญก้าวหน้าตามสายงานได้อย่างเหมาะสม การออกแบบเส้นทางสายอาชีพให้เหมาะสม ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลำดับขั้นของงาน หรือ ตำแหน่งงาน (Position) เป็นสิ่งที่บ่งบอกระดับความก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะแสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จอีกระดับจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ
2. เป้าหมายของงาน (Target Job) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าต้องทำงานให้ได้ตามเกณฑ์เท่าใด จึงจะได้ก้าวไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่ละองค์กรอาจมีหลักเกณฑ์ที่ไม่เหมือนกันในการ

ชี้วัดเป้าหมาย เช่น อาจจะใช้จำนวนปีหรืออายุการทำงานเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ยังอาจใช้ปริมาณงานที่ทำ คุณภาพงานที่ทำ หรืออาจนำมาใช้ประกอบกันทั้งหมดก็ได้ เช่น บริษัท ก กำหนดว่าพนักงานที่ทำงานมาเกิน 5 ปี จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนก เป็นต้น

3. ขอบเขตของหน้าที่ (Functional Area) ในเส้นทางสายอาชีพจะต้องมีการระบุขอบเขตความรับผิดชอบของการทำงานในแต่ละระดับเอาไว้ด้วย เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงหน้าที่และขอบเขตของงานที่จะต้องทำภายใต้ตำแหน่งงานนั้น ๆ

ส่วนความหมายของการพัฒนาสายอาชีพ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทฤษฎี เช่นกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 247) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาสายอาชีพ คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาด้วยตัวเองได้สูงสุด

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2538, หน้า 51) ได้แสดงทฤษฎีเกี่ยวกับ การพัฒนาสายอาชีพว่า หมายถึง การวางแผนขององค์กรเพื่อช่วยพัฒนาพนักงานให้มีแนวทางก้าวหน้าในอาชีพแต่ละคนภายในองค์กร โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานหลาย ๆ ด้าน การให้พนักงานทราบถึงเส้นทางในงานอาชีพของตนภายในบริษัท (Career Paths) การวางแผนฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายให้พนักงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นตามศักยภาพของแต่ละคน

Dessier (Dessier, 1997, p. 383 อ้างอิงใน ยุภา ทรัพย์มรรค, 2548, หน้า 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาสายอาชีพ เป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในงานอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาความสำเร็จในงานอาชีพเป็นผลของกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ การวางแผนในงานอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career management) ซึ่งการวางแผนงานอาชีพจะเน้นกิจกรรมของบุคคลแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ในการทำการตัดสินใจโดยสัมพันธ์กับงานอาชีพ ส่วนการบริหารงานอาชีพจะเน้นกิจกรรมขององค์กรซึ่งสนับสนุนความเจริญเติบโตในงานอาชีพให้กับพนักงาน

London, M. and Stumgh (London, M. and Stumgh, 1982, p. 4-5 อ้างอิงใน ยุภา ทรัพย์มรรค 2548, หน้า 16) ได้อธิบายว่า การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่บุคคลนั้นเข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงการทำงาน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยให้แผนอาชีพของบุคคลประสบความสำเร็จและยังมีส่วนทำให้ก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

Mondy, R. W., Noe, R. M. and Premeaux, S. R. (Mondy, R. W., Noe, R. M. and Premeaux, S. R., 1999, p. 303 อ้างอิงใน ยุภา ทรัพย์มรรค 2548, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาสายอาชีพเป็นวิธีการอย่างเป็นทางการที่กระทำโดยองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมนั้นเป็นที่ต้องการขององค์กร

ยุภา ทรัพย์มรรค (2548, หน้า 15-16) กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงานสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนาสายอาชีพหมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด และหมายรวมถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ตนปฏิบัติและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในองค์กรเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการมุ่งให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งผลให้องค์กรบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

3. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับอาชีพของตัวเองในองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้สูงสุด รวมทั้งเป็นการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผนและดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเอง

พวงทอง พร้อมไท (2552, หน้า 52) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในสถาบันการศึกษา ให้ผลิตผลงานทางวิชาการที่ได้ทำกันมา ส่วนใหญ่เป็นการจัดอบรมที่ให้ฟังคำบรรยายจากวิทยากรเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เป็นไปตามธรรมชาติการเรียนรู้ของมนุษย์ที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นเหตุให้การผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล เพื่อผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพนั้น ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การอบรมปฏิบัติการที่เน้นให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ส่วนที่สองคือ วิทยากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสอนผู้เข้าฝึกอบรมให้ผลิตผลงานและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขผลงานได้ และส่วนที่สามคือ ผู้เข้าฝึกอบรมที่มีคุณภาพ มุ่งมั่น ตั้งใจ ฝึกปฏิบัติ และขยัน ปรับปรุงแก้ไขผลงานอย่างจริงจัง

ยุภา ทรัพย์มรรค (2548, หน้า 29-30) กล่าวว่า เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นลำดับตำแหน่งงานที่แสดงถึงความก้าวหน้าซึ่งองค์การใช้ประกอบการพัฒนาอาชีพ หรือ การเลื่อนตำแหน่งโดยบุคคลนั้นสามารถที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าหรือ ตำแหน่งในลำดับที่สูงขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่งาน เป็น กิจกรรมที่ต้องกระทำในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ในลักษณะค่อย เป็นค่อยไปจนสามารถที่จะจัดรูปแบบดำเนินการให้เหมาะสมแก่องค์การของตน ก็จะเกิดผลดีอย่าง มากต่อพนักงานและองค์การ ซึ่งการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงาน คือการที่องค์การ ดำเนินงานช่วยเหลือพนักงานของตนโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้า ซึ่งสามารถใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป ได้แก่

- 3.1 การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Counseling)
- 3.2 การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Workshop)
- 3.3 การจัดให้มีคู่มือช่วยในการวางแผนหน้าที่งาน (Career Handbook)

4. ความสำคัญของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีดังนี้

- 4.1 ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาคนมีความสามารถไว้
- 4.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
- 4.3 ทำให้เชื่อว่าองค์การ ให้ความสำคัญแก่บุคคลภายในและช่วยสร้างภาพลักษณ์ ที่ดีให้แก่องค์การ
- 4.4 ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร และองค์การสามารถจัดเตรียม งบประมาณ และวิธีการพัฒนาตนเองได้ล่วงหน้า

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพมิใช่เป็นเรื่องที่จัดทำได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันมา และในเวลาเดียวกันองค์การเองก็มีสายงาน ในอาชีพที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะกำหนดเป็นมาตรฐานของช่องทางในการ จัดทำให้นั่นอนที่ดำเนินตามแผน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 162-163 อ้างอิงใน ยุภา ทรัพย์มรรค 2548, หน้า 21-22) ได้กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพมิใช่กิจกรรมระหว่างองค์การและ บุคลากรที่จำกัดความสัมพันธ์อยู่ในวงแคบเท่านั้น แต่การพัฒนาสายอาชีพจะมีความสัมพันธ์กับ บุคลากรหลายกลุ่ม โดยที่แต่ละกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายสมควรต้องเข้าใจเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้การพัฒนาสายอาชีพมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยกลุ่มบุคคลและบทบาท

ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพประกอบด้วย บุคลากร ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น มีบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ตัวพนักงานเอง กล่าวคือ พนักงานจะต้องสามารถกำหนดทิศทางเป้าหมายของตัวเอง และขึ้นความก้าวหน้าในสายอาชีพ
2. ผู้ชำนาญด้านการบริหารบุคคล ที่จะคอยช่วยชี้แนะ หรือชี้ช่องทางและให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องการจะพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพต่าง ๆ
3. ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้การสนับสนุนเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนเป็นผู้ใกล้ชิดโดยตรงที่จะให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงาน

5. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของแต่ละบุคคล

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของแต่ละบุคคลนั้น จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ

5.1 การประเมินตนเอง ก่อนอื่นจะต้องรู้จักตัวเองให้ดีกว่าก่อน โดยการให้คำปรึกษาหรือแนะแนว หรืออาจจะทำด้วยการทดสอบ เพื่อที่จะให้แต่ละคนได้รู้จักและประเมินความสามารถของตัวเอง ซึ่งจะทำให้บุคคลตระหนักถึงตนเองในแง่ที่เป็นจริงมากขึ้น ก่อนที่จะกำหนดแผนงานการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนต่อไป

5.2 การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพต่าง ๆ จะต้องสนใจค้นคว้าหาข้อมูลที่จะเป็นโอกาสของการเติบโตไปในทางใดบ้างของอาชีพ

5.3 การกำหนดเป้าหมายภายหลังได้เก็บข้อมูลแล้ว และได้ประเมินโอกาสถึงความก้าวหน้าต่าง ๆ ในอาชีพแล้ว ดังนั้น ผู้ที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพก็คงจะมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในอาชีพของตัวเอง ซึ่งเป้าหมายนี้อาจจะมีการกำหนดในเชิงปริมาณ เช่น จะตั้งเป้าถึงตำแหน่งที่ต้องการตามอายุที่กำหนด ตั้งเป้าที่จะแยกออกไปทำธุรกิจเป็นของตัวเอง แต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นเป้าหมายของแต่ละคนนั้นก็มักจะไม่เหมือนกัน แต่อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นี้ควรจะต้องมีความคล่องตัว และเป็นเป้าหมายที่ไม่สูงเกินไปจนยากที่จะทำให้เสร็จได้

5.4 การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และดำเนินตามแผน หลังจากกำหนดเป้าหมายแล้วก็นำมาวางแผน โดยแผนที่ดินนั้นจะแบ่งแยกเป็นระยะ ๆ ที่จะตรวจสอบเป็นขั้น ๆ ตามความสำเร็จของงานเรื่อยไปจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ที่มีความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ มักจะมีลักษณะ คือ

- 5.4.1 หาความรู้เกี่ยวกับงานให้มากที่สุดเพื่อเป็นแนวทางในการเติบโตต่อไป
- 5.4.2 ไม่ปล่อยให้เวลาให้สูญเปล่า : โดยเฉพาะการเสียเวลากับหัวหน้าที่ไม่มี
ความกระตือรือร้น
- 5.4.3 ทำตัวเป็นลูกน้องคนสำคัญของหัวหน้าที่ตื่นตัวอยู่เสมอ
- 5.4.4 รู้จักคนให้กว้างขวางขึ้น เพื่อจะได้มีทัศนคติที่กว้างไกล
- 5.4.5 พิจารณาลาออกจากบริษัทในกรณีที่สายงานอาชีพไม่ก้าวหน้าต่อหรือ
ก้าวช้ามาก
- 5.4.6 อย่าให้ความสำเร็จในปัจจุบันเป็นตัวที่กำหนดแผนงานอาชีพ เพราะจะ
ทำให้เป็นการบั่นทอนการเติบโต หรือเลื่อนขึ้นไปในแนวตั้งที่สูงขึ้น

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2550) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Essential Trips for People Management ว่า Career Path หรือการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร คือ การบริหารคนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว อภิวุฒิ ยังกล่าวอีกว่าเมื่อพูดถึงคำว่า Career Path หลาย ๆ ท่านอาจเปรียบได้ว่าเป็นเสมือนเส้นทางเดินในการก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอาชีพของแต่ละคนที่จะต้องเติบโตในองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในความคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่งของเขากลับมองว่า Career Path มีแนวโน้มในการเป็นแผนพัฒนาสู่ความสำเร็จของแต่ละคนมากกว่า (Success Planning) ซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว

เมื่อคน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การทำ Career Path ภายในองค์กร ก่อนอื่นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไปตลอดชีพหรือไม่ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่ หากคำตอบคือใช่ องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ Career Path ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ

มีสูตรง่าย ๆ ในการกำหนด Career Path นั่นคือ คนทั่วไปจะมีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย 30 ปีขึ้นไป หากองค์กรไม่มีการวาง Career Path ที่ดี ก็จะทำให้เกิดกรณีของการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดในช่วงแรก ๆ แต่เมื่อผ่านไประยะหนึ่งตำแหน่งงานก็เริ่มอิ่มตัว ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องมากระจุกติดอยู่กับตำแหน่งเดิม ๆ ในช่วงกลางของอายุ

การทำงานและติดอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ จนกระทั่งเกษียณอายุหรือลาออก ดังนั้น การจะทำ Career Path ที่ดีต้องเข้าใจเสียก่อนว่า Job Level ในองค์กรนั้นมีอยู่ที่ชั้น ที่ลำดับ แล้วนำมาหารกับอายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละคน ก็จะได้เส้นทางของ Career Path อย่างง่าย ๆ (แต่ถ้าจะให้ถูกต้องตามหลักการ ก็จำเป็นต้องพิจารณาความยากง่ายในแต่ละระดับประกอบด้วย)

นอกจากนี้การทำ Career Path ควรมีทั้ง 3 ระดับ คือ Slow Track , Normal Track และ Fast Track ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ 70 % จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ Normal Track คือก้าวไปตามลำดับขั้นตามระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับคนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ จะมีประมาณ 10 – 15 % จะใช้ช่องวิ่งแบบ Fast Track ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดี ก็ใช้ลู่วิ่งช่อง Slow Track

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์กติกาสำหรับพนักงานที่เหมาะสมจะใช้ลู่วิ่งช่อง Fast Track ให้ชัดเจน มิเช่นนั้นหัวหน้างานหลายคนก็พยายามจะผลักดันให้ลูกน้องของตนเอง ใช้ช่องวิ่ง Fast Track และสุดท้ายจะทำให้ช่องวิ่ง Fast Track เป็นช่องวิ่งมาตรฐานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยเกณฑ์กติกาที่องค์กรใช้ในการกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่จะสามารถใช้ช่องวิ่ง Fast Track ได้ นั้น มักประกอบไปด้วยปัจจัยสองสามอย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถที่มี (Competency) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (Potential)

2. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย 2 ถึง 3 ปีและ

3. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทำงานด้วย

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก 2 ตัว เป็นสิ่งที่วัดได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่มักถูกนำมาใช้คือการประเมินแบบ 360 องศา (การให้คนรอบ ๆ ข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น)

กล่าวโดยสรุป คือ การทำ Career Path ไม่ใช่ทำเพราะเห็นคนอื่นเขาทำกัน แต่ต้องทำเพราะอยากทำและทำอย่างเข้าใจ ทำเพราะเห็นประโยชน์ ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ คือ ความต้องการที่แท้จริงของบุคคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สถานการณ์การทำงาน หากบุคคลากรได้รับเงินค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่องชมเชย เป็นที่ยอมรับของสังคม ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในทางตรงกันข้าม หากได้รับการตำหนิ หรือการลงโทษแบบต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2524, หน้า 39) ความพึงพอใจเกิดขึ้นได้จากได้รับการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล เซเลสนิค และคนอื่น ๆ (Zalesnic and others, 1958, p. 18) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่าง คือ ความต้องการภายนอก เป็นความต้องการทางกายภาพ เช่น ความสะอาดสบายในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน รายได้ตอบแทนที่ได้รับ การได้ทำงานที่ตนเองถนัด และความต้องการภายใน เป็นความต้องการที่มีผลสนองตอบต่อทางด้านจิตใจ เช่น การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน ความเป็นเพื่อน ความรักใคร่ การได้รับเกียรติ การได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ การประสบความสำเร็จในผลงาน

1. การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน

ปัจจัยที่จะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1.1 รู้ความต้องการของบุคคล (Need Access) โดยต้องให้ครอบคลุมทั้งความต้องการทางด้านสรีระ จิตวิทยา และความต้องการของจิตใต้สำนึก ซึ่งเป็นความต้องการที่ลุ่มงู้นได้ยากมาก ต้องใช้แบบทดสอบหรือแบบสำรวจทางด้านจิตวิทยาเป็นเครื่องมือ

1.2 สร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การสนองความต้องการของบุคคลโดยไปปรับองค์ประกอบหรือระบบเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำจะต้องดำเนินการให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำแทนการไปปรับเป้าหมายองค์การโดยวิธีการที่นิยมใช้คือวิธีการของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ด้วยการปรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ขอยกมา 4 ปัจจัย คือ

1.2.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ต้องออกแบบสิ่งแวดล้อมในองค์การให้บุคคลมีความพึงพอใจที่จะทำงานซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) อัตราเงินเดือน
- 2) การปกครองบังคับบัญชา
- 3) นโยบายการบริหารงาน
- 4) สภาพการปฏิบัติงาน
- 5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 8) ความมั่นคงในงาน
- 9) คุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 10) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ
- 11) สถานะของอาชีพหรือการได้รับการยกย่องในการประกอบหน้าที่การงานนั้น ๆ ทั้งในรูปแบบของวัตถุและจิตใจ

1.2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ต้องออกแบบหรือส่งเสริมให้คนทำงานรู้สึกดีต่องานที่ทำ สิ่งที่สนับสนุนให้บุคคลรู้สึกดีต่องานที่ทำประกอบด้วย

- 1) กิจกรรมที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้งานมีความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) การได้รับความยอมรับนับถือ
- 3) ความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะงานที่ทำ
- 4) ความรู้สึกที่ดีต่อการได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายอย่างเหมาะสมกับความสามารถ
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

1.2.3 สร้างขวัญในการทำงาน (Morale in Work) ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ขวัญที่มีกำลังมากหรือขวัญที่มีกำลังน้อยจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลแตกต่างกันตามไปด้วย ผู้ที่มีขวัญในการทำงานดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คีธ เดวิส (Keith Davis) ได้เสนอวิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน 6 วิธีหลัก คือ

- 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 2) กำหนดหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัด หรือความชอบของบุคคลโดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่อระบบเป้าหมายขององค์การ
- 3) สร้างค่านิยมร่วมในเป้าหมายขององค์การให้กับสมาชิกในองค์การ
- 4) การให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมตามผลงานและยุติธรรม
- 5) สร้างสภาพการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน
- 6) ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานจึงมีลักษณะอย่างเดียวกัน ถ้าหากมีขวัญไม่ดีหรือระดับขวัญต่ำ จะเกิดผลที่สำคัญคือ

- 6.1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตต่ำ
- 6.2) ลูกคามีความพึงพอใจต่ำต่อบริการ
- 6.3) มีการเปลี่ยนงานสูง ออกจากงานสูง
- 6.4) มาทำงานสาย
- 6.5) ขาดงานเป็นประจำ

1.2.4 การสนองความต้องการทางด้านสรีระ (Reply to Physiological Needs) การดำเนินการให้บุคลากรได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน การประกันสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะความปลอดภัยในการทำงานอย่างน้อยที่สุดให้มีมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนดจะมีส่วนสำคัญในการสนองความต้องการทางด้านสรีระแก่บุคคลทุกคนในองค์การ

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลเป็นบ่อเกิดของแรงจูงใจจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ ตามปกติแรงจูงใจจะมีอยู่ 3 ประเภท คือ ทางสรีระ ทางสังคม ทางจิตวิทยา (รวมจิตใต้สำนึกด้วย) การวัดแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกเพื่อทราบว่ามิระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับใด และสามารถเชื่อมโยงไปถึงความต้องการของบุคคล ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลจึงมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1. รู้ความต้องการของบุคคล
2. สร้างความพึงพอใจในงาน
3. สร้างขวัญในการทำงาน
4. การสร้างค่านิยมร่วม
5. การสนองความต้องการทางด้านสรีระ
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลในองค์การ

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

อับราฮัม มาสโลว์ (Abramham Maslow, 1954) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (A Perpetually Wanting Animal) ดังนั้น เป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนได้รับความพึงพอใจเพราะมนุษย์แต่ละคนมีลำดับขั้นของความต้องการที่แตกต่างกัน ทฤษฎีของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งมีสมมติฐานเบื้องต้นหรือพื้นฐาน 4 สมมติฐาน กล่าวคือ

2.1 เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองหรือถูกทำให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่เป็นตัวกระตุ้นหรือตัวแรงจูงใจต่อไป แต่จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีก

2.2 โครงสร้างหรือข่ายของความต้อการสำหรับคนส่วนใหญ่ยุ่งยากสลับซับซ้อน มีจำนวนมากมายที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน

2.3 โดยทั่วไปความต้อการในระดับที่สูงกว่าจะไม่เกิดขึ้น หากความต้อการในระดับต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนองหรือถูกทำให้พอใจ

2.4 มีวิธีต่าง ๆ มากมายที่จะทำให้ความต้อการในระดับที่สูงกว่า ได้รับการตอบสนองมากกว่าความต้อการตอบสนองในระดับที่ต่ำกว่า

จากสมมติฐานดังกล่าว ทฤษฎีของมาสโลว์มีสาระสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้อการขั้นพื้นฐานของตนเอง 5 ประการ โดยมาสโลว์จัดความต้อการเป็นลำดับความสำคัญจากความต้อการระดับต่ำไปยังความต้อการในระดับสูงเมื่อความต้อการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้อการในระดับสูงขึ้นไป ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้อการด้านร่างกาย (Physiological needs) คือความต้อการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตซึ่งตอบสนองความต้อการของมนุษย์ทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้อการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and safety needs) คือความต้อการที่จะตอบสนองความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้อการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้อการที่เกิดขึ้นหลังจากที่มนุษย์รู้สึกพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้อการที่จะเข้าสังคมเพื่อให้เป็นที่รู้จัก หรือเป็นที่รักและยอมรับของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้อการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้อการที่สอดคล้องกับความต้อการในลำดับที่สาม เมื่อมนุษย์เข้าสังคมและได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความรักความเมตตาจากผู้บังคับบัญชา ย่อมสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจนนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศ

ขั้นที่ 5 ความต้อการประสพความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้อการลึก ๆ ในจิตใจของทุกคนที่ต้องการประสพความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองหวัง และตั้งเป้าหมายเอาไว้ เป็นลำดับขั้นความต้อการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายที่ค่อนข้างยากแต่ท้าทายยิ่งนัก ซึ่งน้อยคนที่จะประสพได้ถึงขั้นนี้

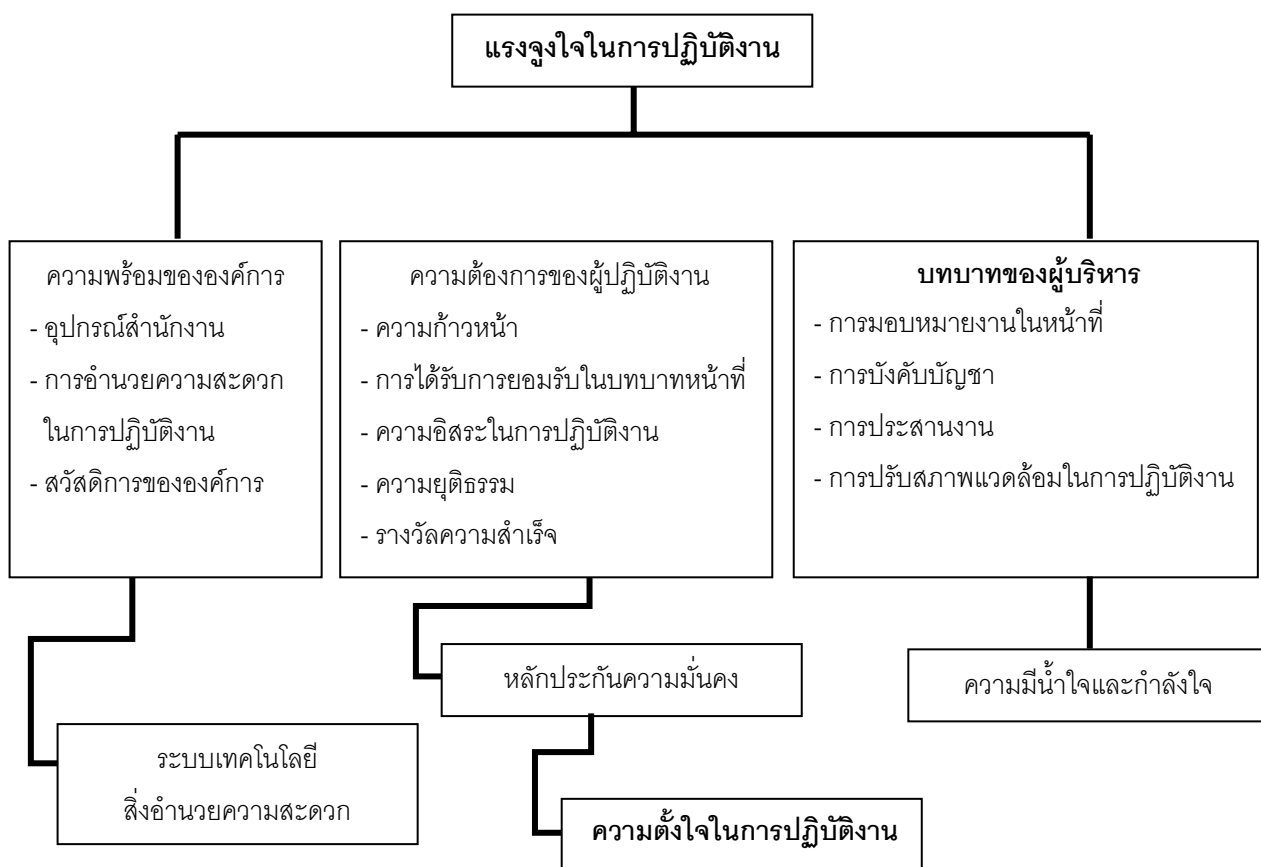
ดังนั้น หากจะนำทฤษฎีความต้อการของมาสโลว์มาประยุกต์ใช้ในการจูงใจพนักงานในการทำงาน องค์การจะต้องศึกษา วิเคราะห์ความต้อการของพนักงานแต่ละคนซึ่งอาจ

เหมือนกันหรือแตกต่างกัน จัดแบ่งความต้องการออกเป็นกลุ่ม ๆ แล้วจึงตอบสนองความต้องการของพวกเขาเหล่านั้นเท่าที่องค์กรจะสามารถทำได้

3. ทฤษฎีการจูงใจ หมายถึง ศาสตร์ที่ว่าด้วยการกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมโดยกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มความรู้ความสามารถอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้นจะมีทั้งการแสดงออกด้วยความตั้งใจและความพยายามจะใช้พลังงานที่มีอยู่ในตนเองปฏิบัติกิจกรรมเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการและสร้างคามพึงพอใจในการทำงานอย่างสูงสุด

ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ

1. ประเภทแรงจูงใจตามแหล่งที่เกิด ได้แก่ แรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน
2. ประเภทแรงจูงใจตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ แรงจูงใจทางสรีรวิทยา, แรงจูงใจทางจิตวิทยา และแรงจูงใจทางสังคม



ภาพ 4 แผนภาพแสดงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ผู้คิดค้นทฤษฎี 2 ปัจจัย โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยการกระตุ้น (Motivation) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งสนับสนุนให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

David McClelland (1973) กล่าวว่าพฤติกรรมมนุษย์ เมื่อเข้ามาทำงาน ส่วนใหญ่ในช่วงแรก ๆ มีความต้องการมิตรภาพ ได้รู้จักเพื่อนฝูงมีความสุขกับการเที่ยวเตร่ พอทำงานไปสักระยะหนึ่ง ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงไป เริ่มมีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน อยากเติบโตขึ้นสู่อีกระดับหนึ่ง เพื่อแสวงหาอำนาจในการบังคับบัญชาในสายงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ แต่พอถึงในระบะบั้นปลายชีวิตของการทำงาน พฤติกรรมของมนุษย์ก็เปลี่ยนไปเป็น ความต้องการความสำเร็จ ในงานที่เขารับผิดชอบ และได้รับความชมเชยจากเพื่อนฝูงและผู้บังคับบัญชา

จากทฤษฎีแรงจูงใจข้างต้น ก็พอจะมองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างความสุขของพนักงาน กับความสุขขององค์กร ได้ดังนี้

Happy Workers

High Performance

Happy Customer

Happy Organization

จากความสัมพันธ์ ความสุขของพนักงาน กับ ความสุขขององค์กร พอจะอธิบายถึงความเชื่อมโยง ได้ดังนี้ เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ ก็มีความรู้สึกว่าจะอยากทำงานในสถานที่ที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสุขในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรมีผลประกอบการดีขึ้น เมื่อผลประกอบการดี ประสิทธิภาพการทำงานดี ย่อมส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ลูกค้าขึ้นชม มีความประทับใจ ซึ่งสุดท้ายย่อมส่งผลต่อองค์กร เป็นองค์กรที่น่าอยู่ มีความสุข

สำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ในบทบาทของ HR ในการสร้างองค์กรแห่งความสุข พอจะขยายความเพิ่ม กล่าวคือ

1. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและจูงใจ
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส
3. มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน
4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานน่าสนใจและมีคุณค่า
5. สภาพแวดล้อมในที่ทำงานถูกสุขลักษณะอนามัยและปลอดภัย

6. ส่งเสริมกิจกรรมหรือโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

7. มีระบบให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของพนักงาน

8. การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรด้วยกิจกรรมสังคมต่าง ๆ

นอกจากนี้แล้ว David C. McClelland, et al. (n.d.) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจและได้ระบุแนวคิดพื้นฐานที่จำเป็นในการจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการด้านสังคม (Need for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการด้านสังคมสูงมักจะพอใจที่ได้รับความรักความอบอุ่นจากบุคคลอื่น และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดหรือการที่ถูกกลุ่มไม่ยอมรับตน บุคคลเหล่านี้ชอบที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น ๆ อยากที่จะมีความคุ้นเคยสนิทสนมและมีความเข้าใจดีกับบุคคลอื่น ๆ พร้อมทั้งจะปลอบใจและช่วยเหลือบุคคลอื่นที่ได้รับ ความลำบาก และชอบที่จะคบหาสมาคมหรือพบปะกับบุคคลอื่น ๆ

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power) บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงมักชอบที่จะเป็นผู้ควบคุมดูแลบุคคลอื่น หรือทำตัวมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น บุคคลเหล่านี้จะพยายามไฝหาตำแหน่งต่าง ๆ เช่น เป็นหัวหน้างาน และบุคคลเหล่านี้มักจะคุยเก่ง มีข้อโต้แย้งบ่อย ๆ และชอบพูดในที่ชุมชน

3. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) บุคคลที่มีความต้องการได้รับความสำเร็จสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จเท่า ๆ กับที่กัลวอย่างมากต่อความล้มเหลว ชอบงานที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายให้ตนเองสูง กล้าต่อการเสี่ยงและชอบที่จะดูแลกำกับการด้วยตนเอง (ไพลิน ผ่องใส, 2531, หน้า 236-237)

มาตาเฮรู (Mataheru, 1985, p. 45) อ้างอิงใน สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 55) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะอาชีพ โอกาสก้าวหน้าและเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

จากแนวความคิดที่สำคัญของแต่ละทฤษฎีที่ได้นำเสนอในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าเห็นว่า มีประโยชน์ต่อการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงาน หากผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถเลือกใช้ทฤษฎีการจูงใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ และทฤษฎีแรงจูงใจของ เดวิด ซี แมคเคลรล แลนด์ ซึ่งผู้บริหารควรใช้หลาย ๆ ทฤษฎีร่วมกันในการบริหาร ไม่ควรยึดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เพราะทฤษฎีหนึ่งอาจจะเหมาะกับสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ก็เป็นไปได้

และจากทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจทั้ง 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ David McClelland ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันและพอกกล่าวสรุปความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูง ดังนี้

1. ความต้องการในระดับต่ำ

ตาราง 2 แสดงความต้องการในระดับต่ำ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎีการจูงใจ ของ David McClelland
ความต้องการทางกาย	ความต้องการด้านสังคม
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	
ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม	

2. ความต้องการในระดับสูง

ตาราง 3 แสดงความต้องการในระดับสูง

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎีการจูงใจ ของ David McClelland
ความต้องการได้ รับการยกย่องจากผู้อื่น	ความต้องการอำนาจ
ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต	ความต้องการประสบความสำเร็จ

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับสถานภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนนั้น ได้มีบุคคล และคณะบุคคลแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ คือ

เลขา วัลไพจิตร (2523, หน้า 530-548) ได้ศึกษาสถานภาพของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สายบริการทางวิชาการ (สาย ค) โดยกล่าวสรุปไว้ ดังนี้

สถานภาพของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ได้ถูกกำหนดขึ้นตามปัจจัย 3 ประการ กล่าวคือ

1. กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้บังคับสำหรับข้าราชการ
2. การบริหารงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคล
3. ตัวข้าราชการเอง

นอกจากนี้ เลขา วัลไพจิตร และคณะ ได้สรุปปัญหาสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของข้าราชการสายบริการทางวิชาการ ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ใช้เป็นกลุ่มประชากรไว้ ดังนี้

1. เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน
2. ขาดความเหมาะสมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. มีความเหลื่อมล้ำในโอกาสของความก้าวหน้าในการรับราชการ และยังสามารถกระทบต่อการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุป ดังนี้

1. การใช้ประโยชน์จากบุคคลต่ำ เนื่องจากการกำหนดลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงสำหรับงานในมหาวิทยาลัย

2. ประสิทธิภาพของงานต่ำ เนื่องมาจากความเหลื่อมล้ำในโอกาสของความก้าวหน้าในลักษณะงานที่ข้าราชการสายบริการทางวิชาการเสียเปรียบข้าราชการสายงานอาจารย์ และข้าราชการในหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเดียวกัน ย่อมเป็นผลให้การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้นไม่เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูง ตามความมุ่งหมายของสายงานและตำแหน่งนั้น ๆ โอกาสความก้าวหน้ามีข้อกำหนดเพียงการไม่ติดชั้นอย่างเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้มีขั้นกระโดด

3. ขาดแรงจูงใจสำหรับตำแหน่ง อันเนื่องมาจากการกำหนดของกฎหมาย ส่งผลให้มีการเข้าและออกจากงานสูง ทำให้ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ซึ่งเป็นการที่ต้องการผู้ที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ

4. การมีอคติในตำแหน่ง เป็นผลมาจากความเหลื่อมล้ำในระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และโอกาสความก้าวหน้า ทำให้เกิดความลำเอียงในสายงาน และชื่อตำแหน่ง ตลอดจนลักษณะงานและคุณภาพของงาน

นิรันดร์ เพียงลิ้ม กล่าวถึง เรื่อง “ความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน” เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2552 ในการจัดสัมมนา ณ ห้องสัมมนา 2317-2318 อาคารเรียนรวม มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ได้กล่าวว่า จากกรมมหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน โครงสร้างองค์การ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาสิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กัน ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ปัจจัยเสริมแรงอย่างหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจ ก็คือความก้าวหน้าในสายงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตามมาตรฐานของสำนักงานข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) กำหนดไว้วันที่ 25 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ขอก้าวถึงรายละเอียดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเฉพาะที่มีในสังกัด

สิริกุล รุณภัย (2552, หน้า 144-145) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันว่า บุคลากรถูกสอนให้เก่งในงาน ไม่เกียจงาน อยู่อย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยเสมือนเป็นพี่น้อง และให้เกียรติผู้อาวุโสกว่า ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมากขึ้นเป็นลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน มากกว่าการทำงานประจำ โดยใช้วิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของบุคลากรแต่ละคน และแต่ละงาน ซึ่งเหตุผลดังกล่าวเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และวิธีคิดในการทำงานเชิงรุก ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรต้องดำเนินการบริหารด้านการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีลงทุนจัดสรรงบประมาณให้อย่างเต็มที่กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพในหลาย ๆ ด้าน อาทิเช่น

1. สนับสนุนทุนวิจัยองค์กร ให้กับบุคลากร
2. จัดสรรทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
3. จัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับมีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดอบรมภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะการสื่อสาร การเขียน ติดต่อกับประสานงานกับนักศึกษา และอาจารย์ชาวต่างประเทศ
5. จัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงาน ณ หน่วยงานภายนอก
6. จัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

รัชนิกร สุทธิพันธ์ และคณะ (2531, หน้า 53 อ้างอิงใน เสถียร คามิศักดิ์ และคณะ, 2551, หน้า 22) ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นผู้ชำนาญการของข้าราชการสาย ข” พบว่า

1. ผู้ได้รับการแต่งตั้งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เนื่องจากปฏิบัติงานตรงกับพื้นความรู้มากที่สุดร้อยละ 92.59 และมีโอกาสก้าวหน้ามากที่สุดร้อยละ 85.19 นอกจากนี้ในระหว่างปฏิบัติงานผู้ได้รับแต่งตั้งได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ อุทิศตนให้กับงาน โดยการทำงานล่วงเวลาและยังรับภาระงานด้านอื่น ๆ เช่น เป็นกรรมการวิชาการ กรรมการบริหาร

นอกเหนือจากงานประจำอีกด้วย ผู้ได้รับแต่งตั้งเคยได้รับการขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นมาแล้วร้อยละ 96.31 เนื่องจากมีความรักงานในหน้าที่

2. การสนับสนุนจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา โดยหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้มากที่สุดร้อยละ 70.37 และยังสนับสนุนให้มีการจัดประชุมวิชาการ ร้อยละ 85.19 ผู้บังคับบัญชาของผู้เสนอขอให้การสนับสนุนในด้านการเพิ่มพูนความรู้ โดยการศึกษาฝึกอบรมมากที่สุดร้อยละ 100 และให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากที่สุดร้อยละ 85.15 และยังสนับสนุนด้านร่างกายในการแนะนำตรวจทาน ผลการวิจัยมากที่สุดร้อยละ 62.96

3. เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากที่สุดร้อยละ 100 และภายในหน่วยงานไม่มีปัญหาขัดแย้งรุนแรง

4. เหตุจูงใจที่ทำให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการ เนื่องจากการได้เลื่อนระดับและเงินเดือนสูงขึ้นร้อยละ 100

5. การเตรียมผลงานของตำแหน่งชำนาญการต้องศึกษาหลักเกณฑ์ให้เข้าใจร้อยละ 96.3 และมีการเตรียมผลงานวิจัยตลอดเวลาหรือสะสมไปเรื่อย ๆ

วรรณท์ ศุภพิพัฒน์ และคณะ (วรรณท์ ศุภพิพัฒน์ และคณะ, 2540 อ้างอิงใน เสถียรคามิศักดิ์ และคณะ, 2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การก้าวสู่ตำแหน่งชำนาญการของข้าราชการสาย ข ในมหาวิทยาลัยมหิดล” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาอุปสรรคก้าวสู่ตำแหน่งชำนาญการนั้น มีผู้ละเลยสิทธิ ในการขอชำนาญการ 6 , 7 , 8 คิดเป็นร้อยละ 43 , 53 และ 60 ตามลำดับ ร้อยละ 85 ไม่เคยขอชำนาญการ การที่ไม่ขอเพราะคุณสมบัติไม่ครบ มีร้อยละ 31 ไม่ทราบแนวทางการเขียน ร้อยละ 75 ขาดผลงานวิจัย ร้อยละ 81 งานที่ปฏิบัติไม่เอื้อให้เขียน ร้อยละ 63 ส่วนการไม่มีผลงานโดยมี ปัญหาจากการเขียนโครงการเพื่อขอทุนพบร้อยละ 73 อุปสรรคจากการดำเนินวิจัย การวิเคราะห์ ข้อมูล และการเขียนตีพิมพ์พบร้อยละ 80, 66 และ 71 ตามลำดับ

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรโดยมีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ และในรูปแบบที่หลากหลาย และมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ทั้งด้านการเข้าร่วมประชุม การฝึกอบรม การสัมมนา และการศึกษาดูงาน

รงทพิชัย สุวิชัย และคณะ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จากผลการวิจัยพบว่า

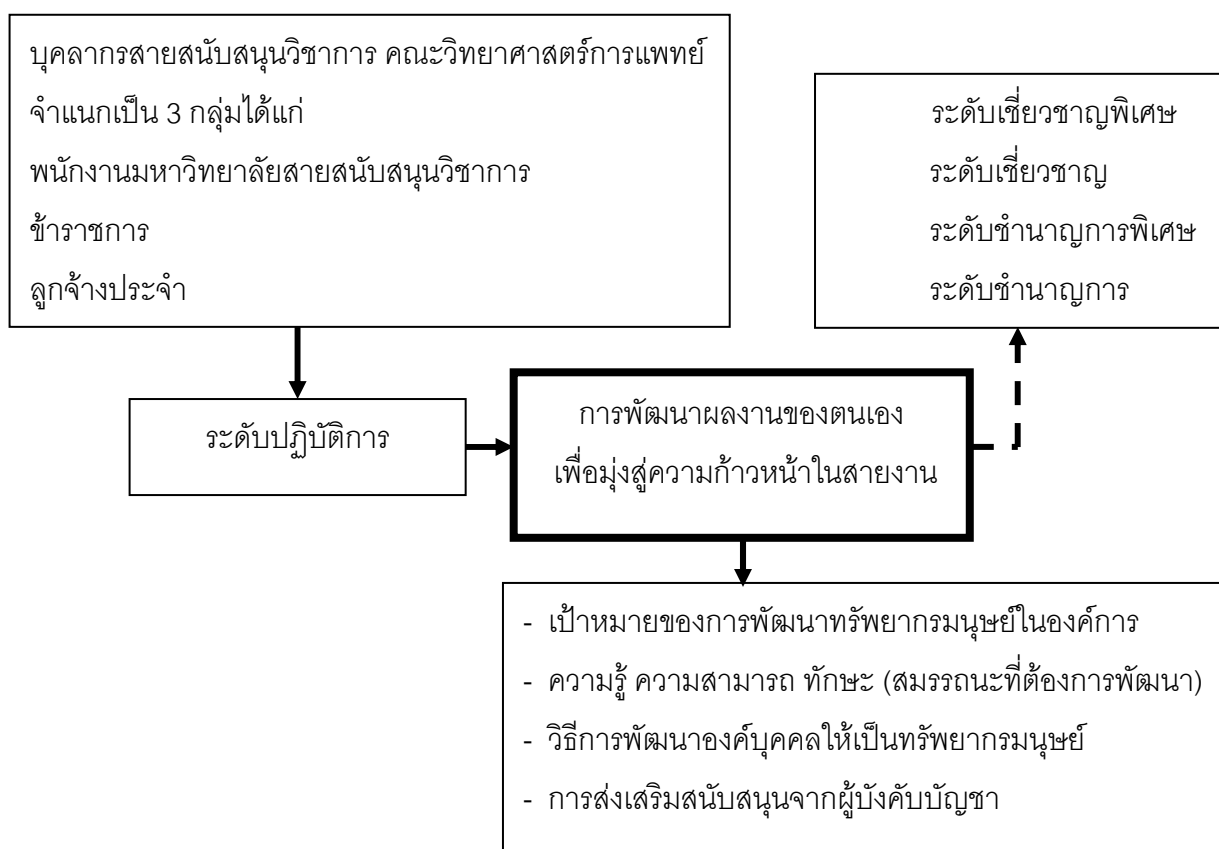
ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง บุคลากรทั้งสาย ข และ สาย ค มีความต้องการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบโดยตรง

อุทัย ทรายศำ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรสาย ข และสาย ค คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง บุคลากรทั้งสาย ข และ สาย ค มีความต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนั้นแล้วบุคลากรยังมีความต้องการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานอีกด้วย

รวงทิพย์ สุวิชัย และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุ 40 – 49 ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบุคลากรส่วนใหญ่ทำงานมานานและมีความชำนาญในหน้าที่อย่างมาก และหากพิจารณาในแง่ของการต้องพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ สิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมคือ ต้องพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ใช้ระบบสารสนเทศสมัยใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสนใจและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม หรือเข้ารับการศึกษา โดยเน้นการนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดของการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานมีความหมายและแนวทางที่หลากหลาย แต่หากกล่าวถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งสังกัดในสถาบันอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการแล้ว ย่อมมีความหมายและใช้แนวทางในการพัฒนาที่เหมือนกับสถาบันอื่น ๆ ในสังกัดสถาบันอุดมศึกษา เหตุอันเนื่องมาจากยึดแนวทางตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ฉบับลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2550 และตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวรว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ฉบับลงวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ.2550 ส่วนที่ 3 ตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ โดยให้พิจารณาความจำเป็นสำหรับตำแหน่งดังกล่าวตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในสายงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงจะศึกษาเรื่องดังกล่าวตามหลักเกณฑ์และกรอบแนวคิดการศึกษา ดังต่อไปนี้



ภาพ 5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้านี้ ปัจจุบันบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ประเภท ๑ ระดับปฏิบัติการ และหากต้องการก้าวสู่ความก้าวหน้าในสายงานในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ระดับชำนาญการ, ระดับเชี่ยวชาญ และระดับเชี่ยวชาญพิเศษ บุคลากรต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาผลงานของตนเอง โดยต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ฝึกปฏิบัติ และขยัน ปรับปรุงแก้ไขผลงานอย่างจริงจังเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ