



Lampang Inter-Tech College
วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์
เรื่อง เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
เอกชน

ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากวิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง

พ.ศ. 2556

คำสำคัญ.เส้นทางอาชีพ, อาจารย์มหาวิทยาลัย, อาชีพอาจารย์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับการสนับสนุนจากวิทยาลัยอินเตอร์เทคคำปาง ผู้วิจัยขอกราบ
ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จริญญา ปานเจริญที่กรุณาให้
คำแนะนำในการดำเนินการวิจัยให้สมบูรณ์ขึ้น รวมทั้งกราบขอบพระคุณอาจารย์และผู้บริหารฝ่าย
ทรัพยากรบุคคลและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย.....	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	2
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ.....	4
2.2 อาชีพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา.....	27
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.4 ระยะเวลาดำเนินงานวิจัย.....	46
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
4.2 การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.3 เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	62
4.4 เปรียบเทียบระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	63
4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน.....	64
5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	71
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	74
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	87
ประวัติผู้เขียน.....	94

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์.....	48
3.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล.....	49
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และอาจารย์ผู้สอน.....	51
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวม.....	52
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านวิชาการ.....	53
4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการวิจัย.....	54
4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม.....	55
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม.....	56
4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญ และระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบริหาร.....	57
4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติ และระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้า ในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวม.....	58
4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติ และระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้า ในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการประเมิน ความสามารถของอาจารย์รายบุคคล.....	59

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ บรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รายบุคคล.....	61
4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ บรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ.....	62
4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จ หรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน.....	63
4.13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าใน อาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	65
4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและ สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลใน การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	66
4.15 ปัญหาการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	67
4.16 ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	68

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร.....	10
2.2 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
2.3 การกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพ.....	15
2.4 เส้นทางสายอาชีพในแนวตั้ง.....	17
2.5 เส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย.....	18
2.6 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด.....	19
2.7 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบคู่ขนาน.....	20
2.8 โครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล.....	23
2.9 ขอบเขตของการจัดทำ Career Development.....	26
2.10 ความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์.....	31
2.11 เส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ (Career Path)	31
2.12 หลักการพัฒนาอาจารย์.....	36
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของ “การบริหารจัดการคนในองค์กร” มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร ทั้งนี้เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ (สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/HR.../hrcham51-5careerpath.pdf) อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบุคลากรยิ่งมีความสำคัญเพราะอุดมศึกษามีหน้าที่สำคัญในการผลิตกำลังคนระดับกลางและระดับสูงของชาติ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ค้นคว้า วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อุดมศึกษาจึงเป็นแหล่งรวมวิทยาการหลากหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถเป็นจำนวนมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพราะจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร หรือลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร ซึ่งแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานนั้นไม่ใช่เฉพาะการจูงใจด้วยเงิน โดยวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลก็คือการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เพราะเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร โดยเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ไปจนถึงระดับคณบดี หรือสูงกว่านั้นคือไปเป็นรองอธิการบดี อธิการบดี หรือการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการจากอาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ไต่ระดับไปเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการวางแผนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขึ้นเพื่อให้ทราบแนวทาง

ในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนรวมถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของอาจารย์

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอนที่มีต่อระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน
2. ระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งขอบเขตการวิจัยออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคืออาจารย์ผู้สอนและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 71 แห่ง ทั่วประเทศไทย
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา จะศึกษาใน 2 ประเด็น คือ
 - 2.1 ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ
 - 2.2 ระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา เริ่มดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2554 – มกราคม 2556

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง

เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือ เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวางแผนอาชีพ (Career planning) หมายถึง การคิดคาดคะเนไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอาชีพที่ต้องการ หรือคาดหวังไว้ การวางแผนอาชีพนี้บุคคลจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ บุคลิกภาพ ความชอบและความถนัดของตนเอง โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งของตนและองค์กรจะเกิดประโยชน์มากที่สุด

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน และดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัดเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน

อาจารย์ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยเอกชนที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งจะสามารถสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้มีความจงรักภักดีกับองค์กร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ
2. อาชีพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ

การพัฒนาอาชีพและการจัดทำสายอาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรไว้เมื่อการพัฒนาอาชีพเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งได้ก็จะเพิ่มความผูกพันกับองค์กรได้ (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992) ทั้งนี้องค์กรจะสามารถจัดทำระบบการพัฒนาอาชีพได้จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำสายอาชีพรวมถึงกระบวนการจัดทำสายอาชีพเพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

2.1.1 ความหมายของอาชีพ (Career)

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ พบว่า ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายของอาชีพและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้ ดังนี้

दनัย เทียนพุดม (2540) ได้ให้ความหมายของอาชีพการงาน (Career) ว่าหมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและทัศนคติ คุณค่าและความทะเยอทะยาน ซึ่งสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล

ดวงกมล ภาคเสมา (2545) ให้ความหมายของ “อาชีพ” ว่าหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลมีความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล โดยมีความสืบเนื่องมาจากทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลนั้นๆ และมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในแต่ละช่วงของอายุคน ซึ่งอาชีพการงานนั้นมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและได้รับความล้มเหลวในอาชีพการงานดังนั้นในการประกอบอาชีพการงานของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคงและมีคุณค่าในชีวิตจึงต้องมีการวางแผนและมีขั้นตอนในการพัฒนาทางด้านอาชีพอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลนั้น

De Cenzo and Robbins (อ้างในณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, 2542) กล่าวว่า อาชีพคือ ลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิต ความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะปฏิบัติงานในสายอาชีพเป็นระยะเวลาต่อเนื่องในแต่ละช่วงชีวิตของเขา เช่น นักบัญชี นักการเงิน การตลาด หรือนักบริหาร เป็นต้น โดยบุคคลอาจปฏิบัติงานในสายอาชีพเดิมของตนตั้งแต่เริ่มต้นไปตลอดจนกระทั่งเกษียณอายุ หรือ อาจมีการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพตามความเหมาะสมของสถานการณ์หรือความต้องการส่วนตัว

กระทรวงแรงงาน (2553) กล่าวว่าอาชีพงาน (Career) หมายถึงลำดับต่อเนื่องของ ประสบการณ์จากงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตลอดช่วงอายุของคุณ อาชีพงานจึงรวมถึงขั้นตอนตลอดจนช่วงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามระยะเวลา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการ แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความใฝ่ฝัน ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ของบุคคล รวมทั้งองค์การและสังคมด้วย

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับงานอาชีพ คือ ความสัมพันธ์ของประสบการณ์ในการทำงานและ ลำดับขั้นของตำแหน่งงานซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิตโดยอาจปฏิบัติงานในสายอาชีพเดิมตั้งแต่ เริ่มต้นไปตลอดจนเกษียณอายุ หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพตามความเหมาะสม หรือ ความต้องการส่วนตัว ขึ้นอยู่กับทัศนคติ พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ของบุคคลนั้น แต่ละคน สามารถเลือกทำอาชีพเดียวหรือหลายอาชีพในขณะเดียวกันได้ซึ่งอาจจะสังกัดในองค์กรหรือไม่สังกัดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล

2.1.2 การพัฒนางานอาชีพ

2.1.2.1 ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

Hall และ Goodale (1986) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้ง ดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่ง ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกนัยหนึ่งหมายถึงความ พยายามประเมินศักยภาพเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่เขาปรารถนาภายใต้เงื่อนไขที่เขาเผชิญ โดยทั่วไปการวางแผน งานอาชีพและการพัฒนางานอาชีพมักใช้กับกลุ่มเป้าหมายพนักงาน กลุ่มผู้บริหาร (managerial employees) และกลุ่มวิชาชีพ (professional employees) แต่ปัจจุบันพบว่ามีมีการนำมาใช้กับ พนักงานระดับล่างมากขึ้นแต่ส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานในสำนักงาน (whitecollar jobs) เท่านั้น (ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, 2548)

दन्य तेयनपुठ (2540) ได้อธิบายสายทางก้าวหน้าในงานอาชีพ (Career Path) ว่าเป็นลำดับ ตำแหน่งภายในองค์กรซึ่งบุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการเติบโตในอาชีพได้ คือผัง แสดงสายทางก้าวหน้าในอาชีพ เป็นความพยายามขององค์กรที่จะพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยอาศัยข้อกำหนด กฎเกณฑ์ของสายทางก้าวหน้าในอาชีพเพื่อส่งเสริม และพัฒนา สามารถสะท้อนให้เห็นพัฒนาการทางทักษะ ความสามารถประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่บันไดของสายอาชีพ ซึ่งเปรียบได้กับการเลื่อนตำแหน่งงาน เพราะฉะนั้นสายทาง ก้าวหน้าในงานอาชีพ จึงสามารถให้รางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถ และความ รับผิดชอบที่เพิ่มสูงขึ้น และแนวทางในการสร้างความเจริญเติบโตในอาชีพคือสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ โดยการตรวจสอบเส้นทางก้าวหน้าสู่ตำแหน่งสูงสุดตามบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์ จุดเริ่มต้นของเส้นทางอาชีพ และวิเคราะห์ความสำคัญของงานเพื่อจะได้นำไปกำหนดในแต่ละขั้นของ ตำแหน่ง แม้ว่าองค์กรจะมีนโยบายส่งเสริมเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า บุคลากรทุกคนจะสามารถเติบโตก้าวหน้าไปตามผังแสดงลำดับตำแหน่งที่กำหนดไว้ หากแต่ขึ้นอยู่กับ

ความพยายามและสมรรถนะของแต่ละบุคคลรวมทั้งสภาพทั่วไปและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของแต่ละองค์การ

ขณะที่ Armstrong (2000) แปลโดย อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้เสนอบทบาทขององค์การในการสนับสนุนโอกาสทางอาชีพแก่บุคลากรว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีประสบการณ์มากขึ้น จัดให้มีหน่วยงานคอยให้คำปรึกษา เช่น ศูนย์ประเมิน ศูนย์พัฒนา และการเข้ามาใช้ นอกจากนี้ ยังต้องส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์การก่อน พัฒนาขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรมมากขึ้น ให้คำแนะนำและชี้แนวทางในเรื่องเส้นทางอาชีพ

ส่วน อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวถึง การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรปัจจุบัน ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต โดยทิศทางการพัฒนาจะเป็นไปในแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การที่ได้กำหนดไว้ สามารถจำแนกเป็น 2 แนวคิดหลักดังนี้

1. การจัดการสายอาชีพ คือ ระบบที่องค์การได้จัดเตรียมไว้ และนำไปปฏิบัติเพื่อการธำรงรักษาพัฒนา และใช้บุคลากรซึ่งเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การวางแผนอาชีพ คือ แผนอาชีพที่กำหนดจากสิ่งที่บุคลากรอยากจะทำในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด ความก้าวหน้าในงานอาชีพมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ค้นหาตนเองว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านใด ทั้งนี้เพื่อนำศักยภาพมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงโอกาสที่จะเจริญเติบโตในงานอาชีพซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงทำให้มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่ตนเองมีส่วนในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และรับรู้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยองค์การต้องกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นเกณฑ์การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพตลอดจนออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพและระบบเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งงาน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอย่างแน่นอนที่สุด ความก้าวหน้าในงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การโดยขอบเขตงานพัฒนาสายอาชีพครอบคลุมไปถึงการประเมินความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล การจัดการทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งพนักงาน เส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นสิ่งบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในช่วงชีวิตที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การหนึ่งๆ สามารถแสดงทั้งสายอาชีพในแนวดิ่ง อันเป็นการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีบทบาทรวมทั้งความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ได้แก่ การเลื่อนขั้นจากตำแหน่งบริหารไปยังตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น การเลื่อนขั้นจากพนักงานสู่ตำแหน่งทางการบริหาร และการเลื่อนจากพนักงานเป็นพนักงานอาวุโสสำหรับสายงานอาชีพในแนวนอนทำได้โดยวิธีโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โดยตำแหน่งงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ได้ อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบและหน้าที่เปลี่ยนแปลงจากที่เคยปฏิบัติอยู่ สายงานอาชีพแนวนั้นแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การโอนย้ายหรือหมุนเวียนงานภายในหน่วยเดียวกัน และโอนย้าย หรือ หมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน

สำหรับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) กล่าวว่า บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานก็เพื่อสนองตอบความจำเป็นในการดำรงชีวิตอันได้แก่ ความจำเป็นทางปัจจัยสี่ ความมั่นคงปลอดภัยการยอมรับทางสังคม ความภูมิใจในเกียรติ และความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ ดังที่ Maslow ได้กล่าวไว้ นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความหวังว่า องค์กรจะเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็น การสนองความพึงพอใจตามทฤษฎีจูงใจของ Herzberg ได้แก่ โอกาสในความสำเร็จ การให้การยอมรับความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และงานที่ดี ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพโดยยึดปัจจัยทางสังคมและความภูมิใจในงานภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นทางหนึ่ง คือ การดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นพร้อมกับได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หากบุคลากรต้องการความเจริญเติบโตในงานอาชีพก็สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้โดยอิสระ รวมทั้งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในชีวิต เนื่องจากได้รับทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสังคมเป็นการตอบแทน นอกจากนี้การพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโดยองค์การมีความมุ่งหวังการเพิ่มความสามารถในการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพนั้นเป็นความรับผิดชอบ และเป็นความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ องค์กร บุคลากร และผู้บังคับบัญชา โดยองค์การต้องกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนา แล้วทำการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาดังกล่าว ว่ามีกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีอย่างไร และบุคลากรเองต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องเผชิญ รวมทั้งต้องเข้าใจว่าจะต้องเพิ่มความรู้ สมรรถนะด้านใด ประสบการณ์และทักษะใด โดยอาจทำการค้นคว้าเอง หรือเข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ ส่วนบทบาทของผู้บังคับบัญชาคือการส่งเสริม คอยกระตุ้น ให้คำแนะนำปรึกษา และทำการประเมินสายความก้าวหน้า (Career Path) เป็นเทคนิคการจัดการภายในองค์กรที่มีการกำหนดเงื่อนไข ระเบียบ มาตรฐานหลักเกณฑ์ เงื่อนไขเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่ง มีการประเมินค่างานและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ในการจัดการอาจส่งเสริมด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ และมีศักยภาพในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น สายความก้าวหน้าขององค์กรมีไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่มีความสามารถตามสายความก้าวหน้าในงานอาชีพ การที่แต่ละคนจะเจริญก้าวหน้าในการทำงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางก้าวหน้าในงานอาชีพเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันโดยยึดเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อก้าวสู่ลำดับขั้นตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตภายในองค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนการเติบโตในงานอาชีพ เป็นสิ่งบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในช่วงชีวิตที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ต้องการนั้น เป็นสิ่งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นรางวัลตอบแทนที่สอดคล้องกับความสามารถ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม สายทางก้าวหน้าในงานอาชีพขึ้นอยู่กับความพยายาม และสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโอกาสทางอาชีพนั้น โดยการแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ทั้งนี้ ทิศทางการพัฒนาสู่สายทางก้าวหน้าต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529) ได้กล่าวว่า เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการทำงานเป็นการกำหนด มอบหมายงาน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในตำแหน่งที่สูงขึ้น กล่าวได้ว่าการเลื่อนตำแหน่ง คือการมอบรางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงการตีราคาความสามารถ ตลอดจนศักยภาพของบุคลากรที่มีการเติบโตในสายงานอาชีพ เพื่อจะได้มีความรับผิดชอบมากขึ้นมี

สถานภาพสูงขึ้น และรับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น นอกจากนั้น การเลื่อนตำแหน่งยังสะท้อนให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ดูแลและความปรารถนาดีขององค์กรที่มีต่อบุคลากรอีกด้วย เนื่องจากมีความมุ่งหมายในการบำรุงขวัญบุคลากรเป็นสำคัญ การจัดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น การระบุวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งอีกทั้งคุณสมบัติในการได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และบทบาทของฝ่ายบริหารในการส่งเสริมให้บุคลากรเตรียมตัวเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่ง

2.1.2.2 ชั้นของการพัฒนาอาชีพ

จากการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างอายุและประสบการณ์ที่มีต่องานอาชีพ สามารถแบ่งความก้าวหน้าในงานอาชีพของคนทำงานได้เป็น 4 ระยะ ตามวัยวุฒิและประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้น (Erikson 1963; Sheehy 1974; Levinson 1978; Gould 1978; Super 1997; Hall 1976; Schein 1978; Baird and Kram 1983; and Slocrum and Cron 1984)

ช่วงแรกเป็นระยะเริ่มต้นก้าวสู่งานอาชีพ (Establishment stage) ซึ่งอยู่ในช่วงอายุประมาณ 21-26 ปี ช่วงวัยนี้แต่ละคนยังไม่ค่อยมั่นใจในขีดความสามารถ (competency) และศักยภาพ (potential) ของตนเองมากนัก ดังนั้นการทำงานของคนในวัยนี้ ยังต้องพึ่งพิงพนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ให้ช่วยแนะนำสอนงาน รวมทั้งช่วยประเมินเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพวกเขาค่าทำได้ดีไม่น้อยเพียงใด กล่าวโดยสรุป ช่วงอายุ 21-26 ปี เป็นวัยซึ่งคนเริ่มต้นตัดสินใจเลือกจะก้าวเข้าสู่งานอาชีพอะไร จะทำงานในหน่วยงานใดในตำแหน่งงานอะไร คนในช่วงวัยนี้ อยู่ในวัยของการสำรวจแสวงหาเส้นทางสำหรับงานในอนาคตของตนเอง ในขณะเดียวกันก็ค่อยๆ เรียนรู้ทำความเข้าใจในศักยภาพของตนเองว่า มีความถนัดในด้านใด มากน้อยเพียงใด

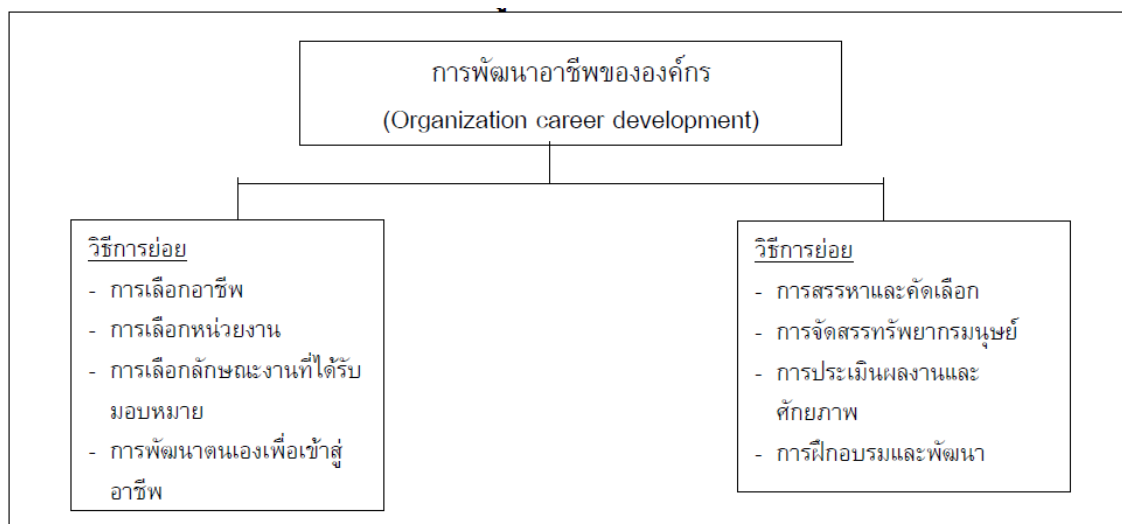
ช่วงที่ 2 ซึ่งอยู่ในระหว่างช่วงอายุประมาณ 26-40 ปี (Advancement stage) เป็นช่วงการไขว่คว้าหาความก้าวหน้าในงานอาชีพของตนเอง ช่วงวัยนี้แต่ละคนเริ่มมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น เริ่มทำงานได้อย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพิงพนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชามากขึ้น คนทำงานในวัยนี้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง พยายามเรียนรู้ให้สามารถทำงานได้ด้วยความสามารถของตนเอง พยายามสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น รวมทั้งมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จของงานอาชีพในระยะยาวเป็นเป้าหมายหลักที่จะไปให้ถึง

ช่วงที่ 3 ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงอายุประมาณ 40-60 ปี (Maintenance stage) เป็นช่วงอายุของการบำรุงรักษาและทบทวนงานอาชีพของตนเอง ทั้งนี้เพราะในช่วงวัยนี้ คนจำนวนหนึ่งอาจประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าในงานอาชีพของตนเองในระดับมากพอสมควร ในขณะที่มีคนจำนวนไม่น้อยที่อาจไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเท่าที่ควรหรืออาจกำลังประสบกับวิกฤตการณ์ในชีวิตการทำงานของตนเองด้วยซ้ำ สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จ คนกลุ่มนี้จะพยายามทำตัวให้มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้ความช่วยเหลือพนักงานรุ่นน้องๆ ในการแก้ไขและพัฒนาการทำงานต่างๆ และยังคงมุ่งมั่นสู่ความก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาต่อไป ในขณะที่กลุ่มคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานจะเริ่มประเมินทบทวนสิ่งที่ผ่านมาในชีวิตการทำงานของตนเอง แสวงหาทางเลือกงานอาชีพใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนชีวิตการทำงานของตนเอง หรือ อาจเลือกเกษียณอายุจากการทำงานของตนเองเร็วกว่ากำหนดก็ได้

ช่วงที่ 4 ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงอายุประมาณ 60 ปีขึ้นไป คนในวัยนี้เป็นวัยเกษียณอายุ (Withdrawal stage) เป็นช่วงวัยที่คนยุติชีวิตการทำงานของตนเอง เพื่อพักผ่อนหลังจากตรากตรำ พยายามชีวิตให้กับการทำงานมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน คนในวัยนี้ต้องการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ ที่ตนเองสั่งสมมาตลอดชีวิตการทำงานให้กับคนรุ่นหลัง สำหรับคนที่ประสบความสำเร็จมาตลอด ระยะเวลายาวนานในงานอาชีพของตนเองมักมีความรู้สึกภาคภูมิใจและต้องการจากงานอาชีพของตน โดยทิ้งความสำเร็จของตนเองเป็นอนุสรณ์ให้ผู้คนระลึกถึงต่อไปการทำความเข้าใจ ช่วงเวลาที่ คนทำงานต้องก้าวหน้าไปในแต่ละระยะของงานอาชีพ จะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงอายุการทำงานของเขา ในส่วนขององค์กรนั้น ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในช่วงระยะเวลาของงานอาชีพ ผู้บริหารองค์กรจะสามารถจัดระบบและสิ่งแวดล้อมของ องค์กรให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมกับชีวิตการทำงานของพวกเขาการเลือก อาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่าอาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพคือความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรง อาชีพและลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนักคือการ เปลี่ยนแปลงสายอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอหากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการ สนองตอบความต้องการได้มากกว่าเดิม

2.1.2.3 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

Thomas G. Gutteridge (อ้างใน ศศิพร พวงคะพินธุ์, 2549) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือกระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual career planning) กับกระบวนการจัดการ อาชีพขององค์กร (Institution career management) ดังภาพ 2.1 ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจใน ตนเองและเป้าหมายชีวิตของบุคคลได้ดีขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถจัดคู่ที่เหมาะสมระหว่าง ความสนใจกับโอกาสทางอาชีพที่มีอยู่ในองค์กรได้ นอกจากนี้ในแต่ละกระบวนการในองค์กร การพัฒนาสายอาชีพยังประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอัน เดียว ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพและองค์กรได้ ดังภาพ 2.1



ภาพ 2.1 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร
ที่มา : Gutteridge and Hucheson (1990)

2.1.2.4 วิธการพัฒนาอาชีพ

วิธการพัฒนาอาชีพสามารถทำได้ทั้งโดยตัวบุคคลเองและโดยองค์กร คือ

1) การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคลเอง เริ่มตั้งแต่พนักงานต้องรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ มีการประเมินตนเอง (Self-appraisal) เพื่อค้นหาอาชีพที่ตนควรจะก้าวไป ต่อจากนั้นจึงแสวงหาโอกาส (Identify opportunities) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลขององค์กร เช่น แผนผังโครงสร้างองค์กร ตำแหน่ง คุณสมบัติพื้นฐานของแต่ละตำแหน่งกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน การศึกษาข้อมูลจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถนำไปตั้งเป้าหมาย (set goals) ที่จะทำให้งานพัฒนาตนเองชัดเจนขึ้น เช่น ระบุตำแหน่งที่หมายมั่นไว้เมื่อถึงอายุระดับหนึ่ง หรือระดับเงินเดือนที่ต้องการ บางคนอาจจะกำหนดจุดเริ่มต้นของการที่ตนจะได้มีโอกาสแยกออกไปดำเนินธุรกิจส่วนตัวก็ได้ เมื่อได้เป้าหมายแล้วพนักงานจะต้องเตรียมแผนการทำงาน (prepare plans) และกิจกรรมที่จะทำให้ตนเองพัฒนาไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ เช่น กำหนดแผนการหาประสบการณ์จากงานต่างๆ การเข้ารับการฝึกอบรม การเรียนต่อ ในเรื่องที่มีประโยชน์และเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันและโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต หลังจากที่ได้กำหนดแผนแล้วก็ต้องปฏิบัติตามแผน (Implement plans) ให้สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าที่ได้วางไว้ 2) การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร (Career management)

จากคำอธิบายของ ดุจดาว ดวงเด่น (2540) สรุปได้ว่าการพัฒนาอาชีพโดยองค์กรเป็นระบบหรือกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมและดำเนินการเพื่อรักษา (Retain) พัฒนา (Develop) และใช้คน (Utilize) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

(1) การรวมแผนการพัฒนาสายอาชีพเข้ากับแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Integrate with human resource planning) ซึ่งเป็นการวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน

โดยพิจารณาการวางแผนกำลังคนควบคู่ไปด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรและกำลังคนที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะนำมาสู่การพิจารณาว่ากำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นจะสรรหามาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร หากสรรหาบุคลากรจากภายในได้จะดีใช้ การโยกย้ายการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กำหนด

(2) ออกแบบแผนผังที่แสดงโอกาสความก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่นๆ (Career path) ทั้งโดยในระดับตำแหน่งเท่ากันและเลื่อนไปยังระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งองค์กรควรจะทำอย่างละเอียดเพื่อให้พนักงานทราบถึงคุณวุฒิ อายุงาน การศึกษาและประสบการณ์ทำงานและการอบรมต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ปรากฏในแผนผัง แผนผังที่จัดทำขึ้นนี้จะเหมือนเสมือนแผนที่เดินทางภายในองค์กรสำหรับพนักงานได้เห็นช่องทางความก้าวหน้าและวางแผนเสริมสร้างตนเอง เตรียมเข้ารับการฝึกอบรมและฝึกฝนหาประสบการณ์หรือเพิ่มพูนคุณวุฒิเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆ จนถึงสูงสุดที่ตั้งเป้าหมายไว้

(3) จัดเตรียมเอกสารให้ข้อมูลแก่พนักงานได้ทราบถึงโอกาสในการดำรงตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร (Disseminate career information) ที่เป็นความจริงตามสภาพเป็นไปในองค์กรนั้น ถ้าหากตำแหน่งงานใดไม่ค่อยจะมีโอกาสก้าวหน้ามากนักในองค์กร ก็ควรจะชี้ให้พนักงานทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้

(4) มีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างลง หรือ ตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้นให้พนักงานทราบด้วยวิธีประกาศ (publicize job openings) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัททราบถึงตำแหน่งที่ว่างหรือเปิดรับสมัครคนใหม่ เพื่อให้มีช่องทางขอโยกย้าย หรือสอบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกันภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็น ประสบการณ์การฝึกอบรมและอายุงาน ให้พนักงานที่เหมาะสมมีสิทธิสมัครในตำแหน่งนั้นได้ วิธีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Job posting”

(5) นายจ้างหรือฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Role of boss) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้พนักงานโดยให้ผ่านประสบการณ์ทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน (work experiences for development) เช่นการหมุนเวียนงาน (job rotation) หรือ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบโครงการพิเศษเป็นครั้งคราว (job assignment) หรือ การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) รวมทั้งการจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในลักษณะการส่งฝึกอบรมในทักษะวิชาชีพเฉพาะด้านภายในระยะเวลาสั้นๆ (education and training) เช่น การฝึกอบรม สัมมนา คุงาน หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ อันจะช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งก็ควรที่จะจัดวางระบบให้เป็นธรรมชาติทั่วหน้า

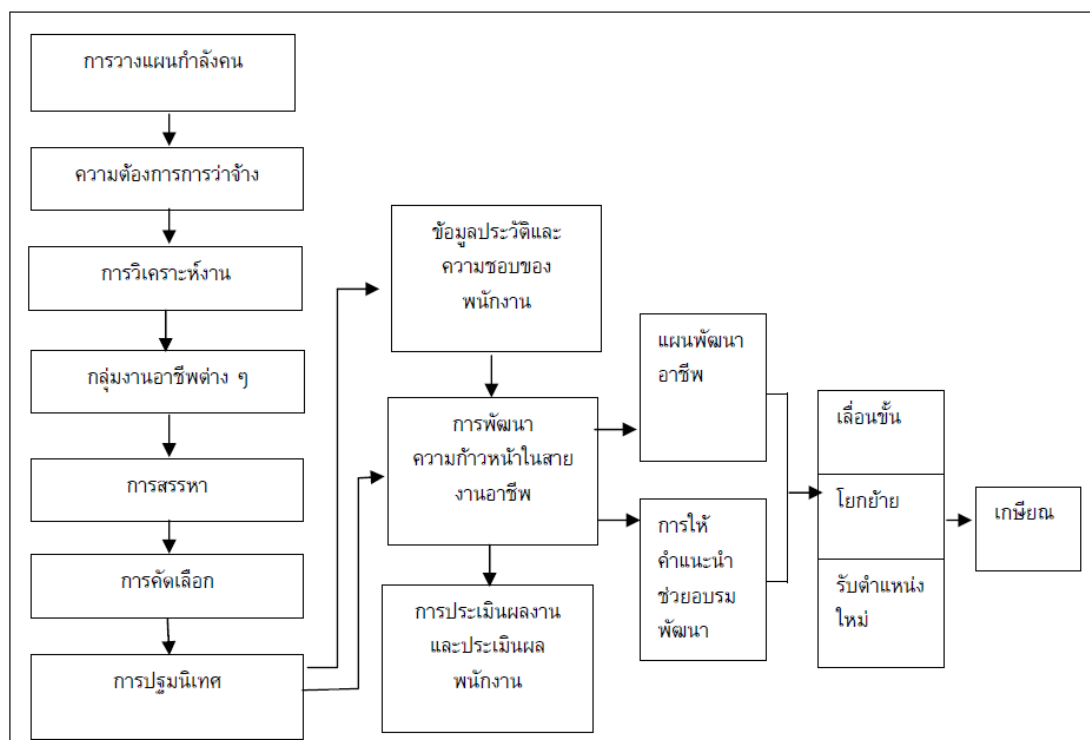
(6) การจัดระบบการจูงใจบุคลากรด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ หรือการจูงใจด้วยงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550) โดยสามารถทำได้ด้วยการขยายขอบเขตของงาน ให้เพิ่มมากขึ้น หรือ การหมุนเวียนงาน ให้พนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถใกล้เคียงกันมีโอกาสเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความจำเจ

2.1.2.5 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ โดยจัดรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) การพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่ โดยการฝึกอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ ซึ่งในแต่ละปีจะมีบุคลากรที่บรรจุใหม่เข้ามาเป็นประจำ จึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านการทำความเข้าใจกับองค์กรและแนวทางการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2) การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระดับ
 - บุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ภาระเทียบข้อบังคับ งานในหน้าที่หรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกสถาบัน
 - บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชา เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บังคับบัญชา
 - บุคลากรระดับบริหาร โดยให้บุคลากรดังกล่าวไปสัมมนาพัฒนาผู้บริหารด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตวิทยาความมั่นคง ดูงานด้านการบริหารในต่างประเทศหรือเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระดับสูงของสำนักงานต่างๆ ร่วมกับบุคลากรผู้บริหารภายนอกเพื่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้นเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตทิศทางการจัดทำกรพัฒนาอาชีพของพนักงานจะเชื่อมโยงมาจากนโยบายขององค์กรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) : สิ่งที่ต้องการคาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ภารกิจ (Mission) : ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป้าหมาย (Goal) : ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น กลยุทธ์ธุรกิจ : แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตาม (Business Strategy) เป้าหมายที่กำหนดต้องเข้าใจก่อนว่าระบบการพัฒนาอาชีพ (Career development) เชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) กล่าวคือการพัฒนาอาชีพจะเน้นไปที่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ในขณะที่การฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นระบบที่ผลักดันหรือสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพและความสามารถพร้อมที่จะก้าวเข้าไปในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ดังนั้นทั้ง 2 ระบบจึงมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนาอาชีพจึงหมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับองค์กรให้สอดคล้องกับการวางแผนอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม การเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพให้มีการพัฒนาตนเองด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนสำคัญในขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำข้อมูลที่รวบรวมมาวางแผนพัฒนาอาชีพพร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่พนักงาน จัดฝึกอบรมพัฒนา ทำการวัดประเมินผล และส่งเสริมการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพจนกระทั่งเกษียณอายุ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 173) แสดงภาพความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังภาพ 2.2



ภาพ 2.2 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, 2539

จากภาพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นส่วนสำคัญในขอบเขตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลที่รวบรวมไว้นำมาประกอบการพิจารณาวางแผนพัฒนาอาชีพพร้อมทั้งให้คำแนะนำด้วยการอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดก็จะได้เลื่อนชั้น โยกย้าย หรือได้รับตำแหน่งใหม่ตามความเหมาะสมจนกระทั่งเกษียณอายุ

2.1.2.6 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพมิใช่กิจกรรมระหว่างองค์กรและบุคลากรที่จำกัดความสัมพันธ์อยู่ในวงแคบเท่านั้น การพัฒนาอาชีพจะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรหลายกลุ่มโดยที่แต่ละกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายสมควรต้องเข้าใจเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาอาชีพมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีกลุ่มที่เกี่ยวข้องอยู่ทั้งหมด 3 ฝ่าย คือ (1) องค์กร (เจ้าของกิจการ/ผู้บริหารระดับสูง) (2) พนักงาน และ (3) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของพนักงาน (Byars & Rue 1997, pp. 258-260) องค์กร มีหน้าที่กระตุ้นและสร้างเงื่อนไขปัจจัยสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มี

การวางแผนงานอาชีพ และการส่งเสริมงานอาชีพด้วยตนเอง ความรับผิดชอบโดยตรงขององค์กรคือ การพัฒนาทางเลือกของงานอาชีพ (career options) และชี้แจงให้พนักงานขององค์กรได้ทราบ เส้นทางสายอาชีพ (career path) ภายในองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายความก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาได้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่แทนองค์กรต้องรับผิดชอบในการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเส้นทางสายอาชีพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆในเส้นทางงานอาชีพ ทั้งตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่และตำแหน่งที่ถูกยุบเลิกไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานขององค์กรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับใช้ในการวางแผนและการพัฒนางานอาชีพอย่างทั่วถึง และเป็นที่น่าสนใจอย่างชัดเจน **พนักงาน** มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนงานอาชีพของตนเองโดยตรง เพราะพนักงานเท่านั้นที่รู้ความต้องการของตนเองว่าต้องการบรรลุความสำเร็จในงานอาชีพระดับใด และจะเป็นไปได้หรือไม่ในระดับขีดความสามารถของตนเอง การวางแผนงานอาชีพจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีใครทำให้ใครได้ พนักงานแต่ละคนจึงต้องอุทิศเวลาและความพยายามในการวิเคราะห์ประเมินตนเอง เพื่อวางแผนงานอาชีพของตนเอง ซึ่งองค์กรสามารถช่วยพนักงานได้ด้วยการจัดผู้เชี่ยวชาญมาให้การฝึกอบรม แนะนำวิธีการวางแผนงานอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนงานอาชีพ และประสบความสำเร็จในงานอาชีพของเขาได้ ซึ่งดैनัย เทียนพุด (2540) ได้กล่าวว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทราบเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อมีส่วนร่วมช่วยให้พนักงานได้มีการวางแผนในอาชีพของตนเองได้

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงาน (Immediate manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการช่วยเหลือ (facilitating) พนักงานให้สามารถวางแผนงานอาชีพของเขาได้ ผู้บริหารต้องกระตุ้น (catalyst) รวมทั้งให้คำปรึกษา (counseling) พนักงานให้เข้าใจและรู้ว่ากระบวนการวางแผนงานอาชีพจะดำเนินการได้อย่างไร รวมทั้งช่วยประเมินแผนงานอาชีพที่พนักงานทำออกมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับสายอาชีพขององค์กร

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career path)

2.1.3.1 ความหมายของเส้นทางสายอาชีพ

เส้นทางสายอาชีพ (career paths) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ ซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร (Mondy & Noe III 1993) ผู้บริหารองค์กรจึงมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพเพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะต้องเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่พวกเขาจะก้าวไปได้รองรับไว้อีกด้วย (Pace, Smith & Mills, 1991. pp. 1-4) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) จะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เสมอไป เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางเจริญเติบโตของ

ตำแหน่งงานภายในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ ทั้งรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่องค์กรมีการจัดการพิเศษให้สอดคล้องกับความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร จะช่วยจูงใจให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองเห็นอนาคตในการทำงาน เห็นโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย หรือได้รับการเพิ่มมูลค่างาน หากหัวหน้าตามสายงานไม่ต้องการสูญเสียลูกน้องของตนเองไป ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะมีมือกับหน่วยงานบุคคลในการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตำแหน่งงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ

สรุปเส้นทางสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงหมายถึงเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กร เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่ง จากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด เส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1.3.1 การกำหนดวิธีในการจัดทำสายอาชีพ

หลังจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพในองค์กรจากผู้บริหารระดับสูง คณะผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาอาชีพจะนำนโยบายดังกล่าวไปปรับเป็นแนวทางในการดำเนินการจริง เพื่อให้เกิดกรอบและทิศทางในการดำเนินงาน ในการกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพนั้น อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) ได้เสนอว่าจะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพ 2.3 การกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร โดยต้องสำรวจและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ผังโครงสร้างองค์กร/หน่วยงาน (Organization chart) ว่าองค์กรกำหนดผังโครงสร้างในภาพรวมเป็นอย่างไร โดยจัดแบ่งหน่วยงานเป็นระดับฝ่าย ส่วน และแผนกอย่างไรบ้าง

- ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ในแต่ละหน่วยงานประกอบด้วยตำแหน่งงานใดบ้าง ซึ่งรวมทั้งตำแหน่งงานว่างและตำแหน่งงานที่มีผู้ดำรงตำแหน่งรวมทั้งสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นอย่างไร

- ระดับตำแหน่งงาน (Position level) พิจารณาระดับตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์กรว่าจัดแบ่งเป็นระดับใด โดยให้ระบุระดับของตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจนกระทั่งระดับล่างสุด

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงาน (Job family) และจัดทำรูปแบบของสายอาชีพ (Career model) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่จำเป็นและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีการเก็บข้อมูลสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่

- การสัมภาษณ์พนักงาน โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นและความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน

- การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย (Focus group) โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้จัดสัมมนากลุ่มย่อยสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อฝึกอบรม ฝึกสอนและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานอย่างถูกต้องเหมาะสมสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำสายอาชีพต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดกลุ่มงาน (Job family)

เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดขึ้น โดยมีวิธีการจัดทำดังนี้

- ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job specification) ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน โดยศึกษาจากคำบรรยายลักษณะงานที่จัดทำขึ้น

- จัดแบ่งกลุ่มงาน (Job family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

- จัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub group) ของแต่ละกลุ่มงานที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่ คุณสมบัติและความสามารถที่คล้ายคลึงกันจะอยู่ในกลุ่มงานย่อยเดียวกัน นอกจากนี้ให้ระบุหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กลุ่มงานย่อยว่ามีหน่วยงานในระดับฝ่าย ส่วน และแผนกใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 : การจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร Career model และเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

แนวทางในการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร (Career model) มีดังต่อไปนี้

1. ระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อยของแต่ละกลุ่มงาน (Job family) ที่กำหนดขึ้น

2. จัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job competency) โดยมีแนวทางเลือกดังนี้

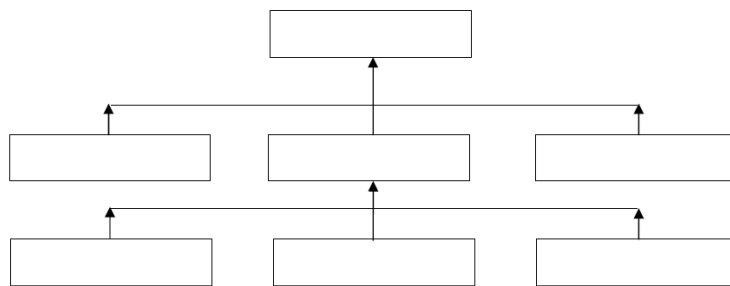
- โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อยของกลุ่มงานเดียวกัน เช่นจากหน่วยงานคลังสินค้าไปยังหน่วยงานจัดส่ง

- โอนย้ายงานข้ามกลุ่มงานที่ต่างกัน เช่น จากฝ่ายผลิต ไป ฝ่ายวิศวกรรม

3. หลังจากที่มีการกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งการจัดกลุ่มแนวทางการเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งงานและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและแจ้งให้พนักงานทราบต่อไป แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

2.1.3.2 แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ

แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ในปัจจุบันมีอยู่ 4 แนวคิดหลัก ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548; ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, 2548) แนวคิดแรก เป็นการกำหนดเส้นทางงานอาชีพในแนวตั้ง (Traditional career path) ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ในแนวตั้ง หรือ Vertical Type (ภาพ 2.4) ซึ่งเป็นเส้นทางงานอาชีพที่กำหนดเงื่อนไขการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปต้องผ่านการทำงานในตำแหน่งระดับล่างมาก่อนเพราะการทำงานในตำแหน่งระดับล่างถือเป็นการเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น พนักงานจะเติบโตก้าวหน้าไปในเส้นทางงานอาชีพตามขั้นตอนเพื่อสะสมประสบการณ์มากขึ้นตามลำดับ โดยทั่วไปเส้นทางงานอาชีพในแนวตั้งมักใช้กับพนักงานในสายงานการปฏิบัติการ

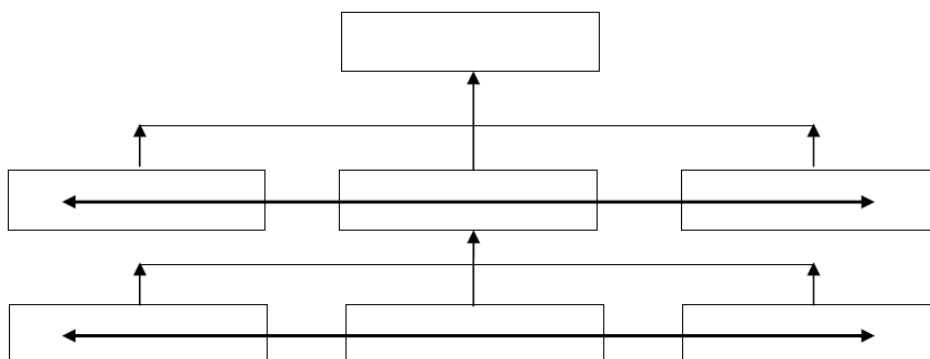


ภาพ 2.4 เส้นทางสายอาชีพในแนวตั้ง

จากรูปพบว่าจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องใช้เวลารอคอยนานซึ่งอาจจะไม่มีความหวัง (Malcolm Peel, 1992) เพราะในขณะที่พนักงานพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งแต่อาจจะไม่มีตำแหน่งว่างหรือเมื่อมีตำแหน่งว่างอาจจะไม่มีพนักงานที่เหมาะสม หรือ ตำแหน่งงานไม่เป็นที่ปรารถนาของพนักงาน ความรู้สึกแบบนี้จะมีส่วนให้พนักงานตัดสินใจลาออกปัจจุบันเส้นทางสายอาชีพในแนวตั้งมีปัญหาหลายประการในทางปฏิบัติ เช่น ระดับชั้นการบังคับบัญชาลดน้อยลง เนื่องจากการลดขนาดขององค์กร (downsizing) การควบรวมกิจการ (mergers) เป็นต้น ส่งผลให้โอกาสความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพในลักษณะนี้มีน้อยลงในแนวคิดที่สอง เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย (network career path) (ภาพ 2.5) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเปิดโอกาสให้

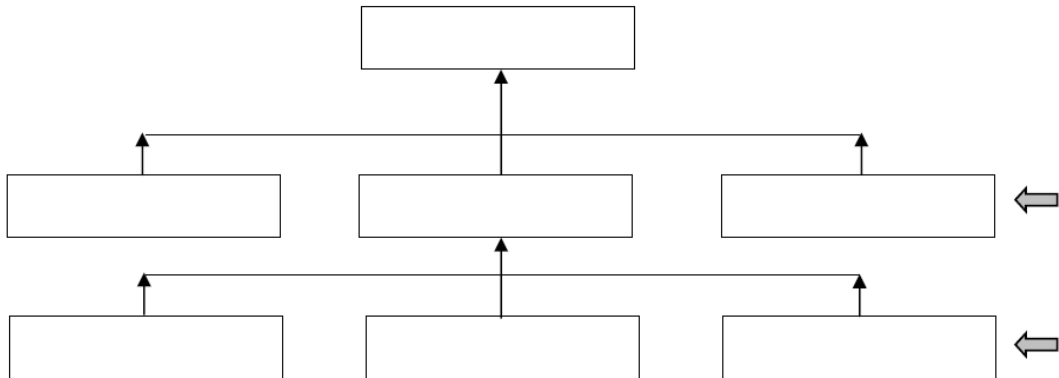
พนักงานได้มีโอกาสหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานระดับเดียวกัน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มีความรอบรู้ในงานด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป เรียกว่าเป็นรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงาน รูปแบบนี้ จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากรูปแบบที่เน้นการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียวเป็นรูปแบบที่เน้นทั้งแนวตั้ง (Vertical Type) และแนวนอน (Horizontal Type) ซึ่งเป็นการโอนย้ายงาน (Job Transfer) และหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) โดยเฉพาะการโยกย้ายงานในระดับเดียวกัน จะมีระยะเวลาในการหมุนเวียน 3-5 ปี และมีการกำหนด Career rotation roadmap สำหรับตำแหน่งงาน specialist ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ในบางองค์กรจะมีการจัดทำ Employee participation in career planning ควบคู่กันไป ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการหมุนเวียนสายอาชีพของตนเอง พบว่ารูปแบบนี้จะพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skills) มากขึ้น ทั้งนี้การโอนย้ายอาจจะเป็นการโอนย้ายภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกันก็ย่อมได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มแนวทางเลือกหรือโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเกิดทักษะที่หลากหลายมากขึ้นและทักษะที่มีนั้นจะทำให้พนักงานมีมูลค่ามากขึ้น นั่นหมายความว่าพนักงานผู้นั้นย่อมมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพราะเป็นผู้รอบรู้ในงานมากกว่าพนักงานคนอื่นๆ



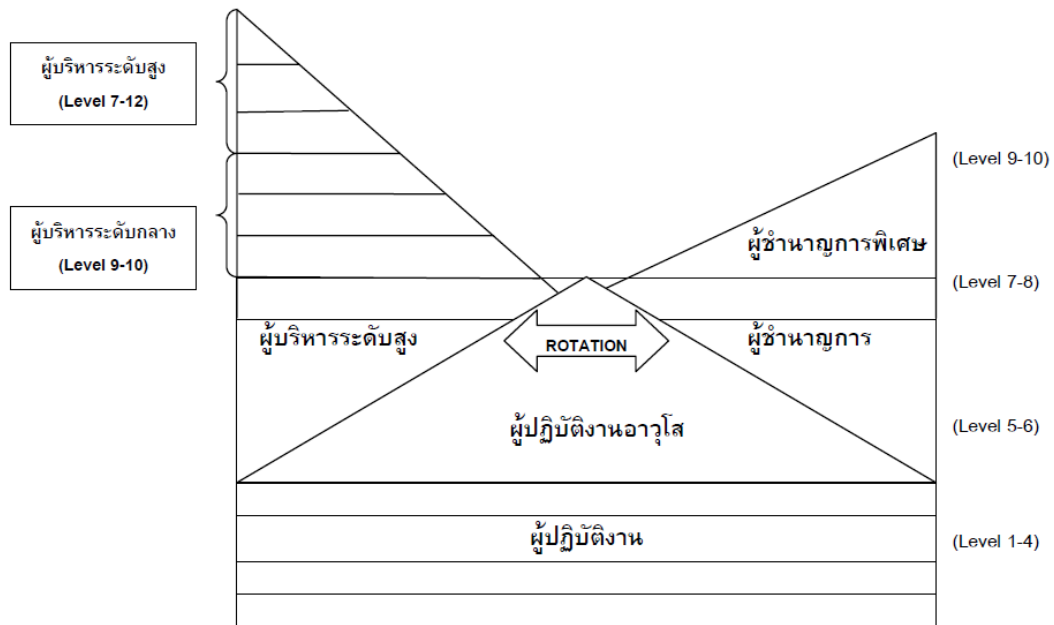
ภาพ 2.5 เส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย

การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่ายนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองภายในองค์กร มากกว่าเส้นทางสายอาชีพพนักงานในแนวตั้ง แต่จุดอ่อนของเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย คือ ขาดความชัดเจนไม่สามารถอธิบายกับพนักงานได้ว่า แต่ละคนจะผ่านเส้นทางสายอาชีพอย่างไร เนื่องจากความกำกวมที่ตามเส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคน อาจจะแตกต่างกันไปแนวคิดแบบที่สาม เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด (Lateral career path) เป็นเส้นทางสายอาชีพที่เปิดให้พนักงานสามารถเข้ามาและเติบโตในองค์กรได้เลย (ภาพ 2.6) โดยสามารถเข้ามาตามด้านข้างขององค์กร



ภาพ 2.6 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด

เส้นทางสายอาชีพระบบเปิดสอดคล้องกับการจ้างงานในระบบเปิดซึ่งการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรไม่ได้ปิดกั้นรับเฉพาะตำแหน่งแรกเริ่ม (Entry level job) แล้วมาพัฒนาและเติบโตภายในองค์กรภายหลังเท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรในทุกๆ ระดับตำแหน่ง พนักงานบางคนอาจถูกสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรในทันทีเลยก็ได้ โดยไม่ต้องมาเติบโตเต้าในองค์กรเหมือนกับการจ้างงานในระบบปิด ซึ่งส่วนใหญ่มีกำหนดเส้นทางสายอาชีพเป็นแบบแนวตั้ง (Traditional career path) หรือเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย (Network career path) แนวคิดที่สี่ การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนาน หรือ แบบสองทางเลือก (Dual Career Path) เป็นเส้นทางสายอาชีพที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาในกลุ่มพนักงานด้านเทคนิค ซึ่งไม่ประสงค์จะเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพในการบริหารสามารถเติบโตขึ้นไปในสายงานผู้ชำนาญการ (ภาพ 2.7) โดยกำหนดแนวทางเลือกในการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานเป็น 2 แนวทางได้แก่สายงานการบริหาร (Management) เป็นสายงานที่ต้องบริหารและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของลูกน้อง มีลูกน้องที่ต้องดูแลรับผิดชอบ พร้อมกับการบริหารจัดการงานประจำของตนสายงานผู้ชำนาญการ (Specialist) เป็นสายงานที่ไม่จำเป็นต้องบริหารและพัฒนาลูกน้องเนื่องจากจะเป็นผู้บริหารและจัดการงานของตนโดยลำพัง ไม่มีลูกน้องที่ต้องดูแลรับผิดชอบโดยส่วนใหญ่สายงานแบบสองทางเลือกนั้นจะเหมาะกับงานที่เป็นเทคนิค ซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ต้องสั่งสมประสบการณ์และความชำนาญ เช่น งานกฎหมาย งานวิจัย งานที่ปรึกษา อาจารย์ นักวิเคราะห์ เป็นต้น ถ้าบุคคลใดไม่ประสงค์จะเลือกเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานด้านบริหารเนื่องจากไม่มีความสามารถในการบริหารและพัฒนาลูกน้อง บุคคลกลุ่มนั้นก็สามารเลือกเส้นทางความก้าวหน้าของตนเป็นสายงานเชี่ยวชาญแทน



ภาพ 2.7 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบคู่ขนาน

การกำหนดเส้นทางงานอาชีพแบบคู่ขนาน โดยให้มีสองสายงานอาชีพ ทั้งสายงานการบริหารกับสายผู้ชำนาญการ กำลังเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน ซึ่งโลกมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความรู้ด้านการจัดการ องค์กรมีความจำเป็นต้องถนอมรักษานักงานทั้งสองกลุ่ม เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยต่างฝ่ายต่างมีความก้าวหน้าไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญของตนเอง นอกจากนี้ เส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนานยังช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดให้มีเส้นทางงานอาชีพเส้นทางเดียว ซึ่งในท้ายที่สุดมักให้รางวัลกับพนักงานสายผู้ชำนาญการ ให้เติบโตไปในตำแหน่งงานด้านบริหาร ซึ่งทำให้สูญเสียผู้ชำนาญการไป ในขณะที่ได้ผู้บริหารซึ่งขาดความรู้ทักษะด้านการบริหารไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติเส้นทางสายอาชีพสำหรับผู้ชำนาญการอาจมีหลายเส้นทาง เพราะผู้ชำนาญการมีหลายสายงาน ดังนั้นเส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนานนี้ อาจขยายออกเป็นเส้นทางสายอาชีพหลายๆ เส้นทาง ซึ่งมากกว่าสองเส้นทางสายอาชีพ (Multiple leader) ก็ได้ (Lentz, 1990,33) ในปัจจุบันเส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิดและแบบคู่ขนานกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นตามลำดับและเข้ามาทดแทนเส้นทางสายอาชีพแบบแนวตั้งและแบบเครือข่าย ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบองค์กรแบบแนวราบ (Horizontal organization) ซึ่งใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

2.1.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนตำแหน่งเป็นการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่บุคลากรในองค์กรอีกทั้งเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เหมาะสมกับงาน อันมีความสำคัญอยู่ไม่น้อยที่จะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career progression) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

เหล่านี้อาจก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานการเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือ การขึ้นเงินเดือนตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่หรือสถานภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล(London and Stumpf, 1982) ตามทัศนะของ สมชาย หิรัญกิตติ (สมชาย, 2542) การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเลื่อนตำแหน่งในแนวดิ่ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) โดยการเลื่อนตำแหน่งในแนวดิ่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ในขณะที่การเลื่อนตำแหน่งในแนวนอน เป็นการพัฒนาโอกาสอาชีพสำหรับแต่ละบุคคล โดยการให้มีการเคลื่อนย้ายภายในระดับตำแหน่งเดียวกันกับที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ๆ และทดสอบความถนัดที่ทำหาย และเพิ่มโอกาสสำหรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นนอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก กูว์นอร์ (2542, หน้า 197-198) ได้เสนอประเภทของการเลื่อนตำแหน่งโดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น อาจเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งว่างและเมื่อมีการขยายงาน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงานเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร และเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม

3. การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งบริหาร บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ ซึ่งการเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือการขยายงานขององค์กร

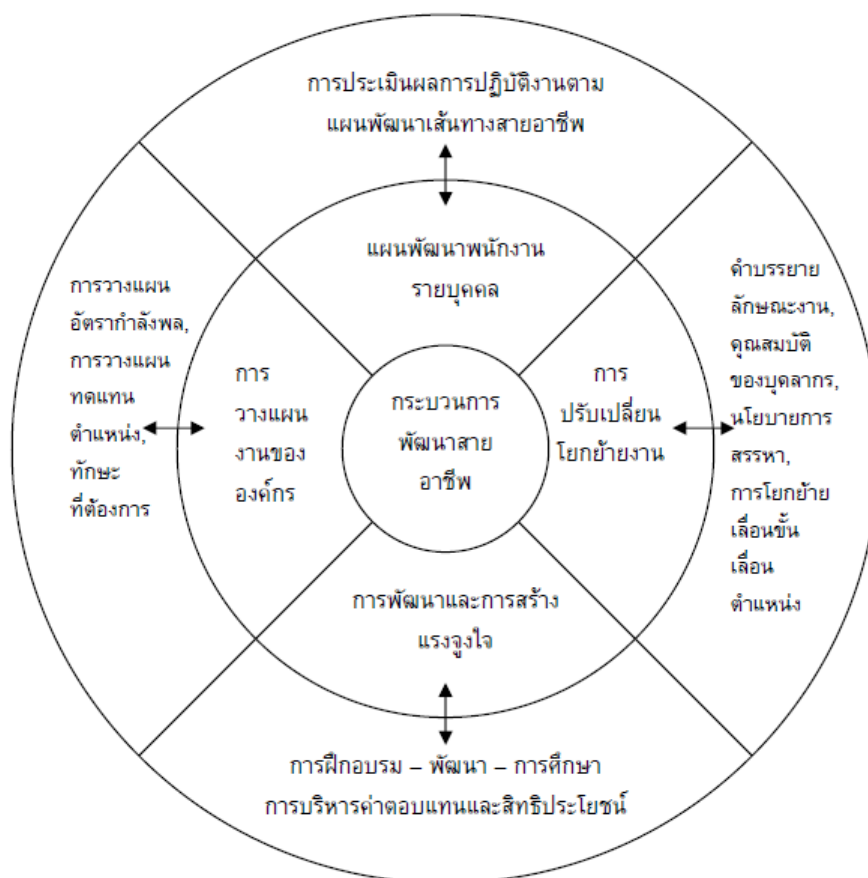
4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลได้รับเงินเดือนในขั้นสูงสุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม โดยที่บุคลากรยังปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิมการเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของบุคลากรเกือบทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะคนที่อยู่ในวัยที่ต้องการความก้าวหน้าและการยอมรับเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ศักยภาพ ความสามารถ และเป็นเครื่องแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและเป็นการสร้างความภูมิใจให้แก่บุคลากร แต่ในความเป็นจริงองค์กรไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สมาชิกทุกคนได้ตามความต้องการ เนื่องจากโอกาสและความเหลื่อมล้ำของความสามารถ อีกทั้งจำนวนตำแหน่งในระดับสูงของแต่ละองค์กรมีจำนวนจำกัดซึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรนั้นๆ และหากองค์กรใดไม่มีการจัดทำสายการพัฒนาด้านอาชีพและไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบก็จะเป็นการลดทอนขวัญกำลังใจและอาจเป็นสาเหตุของการสูญเสียพนักงานให้แก่คู่แข่งหรือองค์กรอื่นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานลดความท้อแท้ หมดหวัง หรือ ความไม่พอใจของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าการจัดทำแผนพัฒนา

ความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานทั้งแนวดิ่ง (Vertical) และ แนวนอน (Horizontal) โดยยึดหลักการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในองค์กรเป็นหลัก (promotion from within) ควบคู่ไปกับการประกาศให้พนักงานทราบ จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเป็น

แรงจูงใจให้พนักงานที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อวางแผนสายอาชีพของตนให้เข้ากับแผนอาชีพขององค์กร ได้เป็นอย่างดีตัวอย่างกรณีศึกษาบริษัท คำว่าสตุซซิเมนต์ไทย จำกัด เรื่อง “การนำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพ (Career rotation) มาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดย รัชดา วัฒนาเพิ่มพูน (2545) พบว่า ที่บริษัทคำว้สตุซซิเมนต์ไทย จำกัด ได้นำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพมาใช้เป็นแผนงานหนึ่งที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรมใหม่ภายใต้ชื่อว่า THE BEST และเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานในการเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งในการดำเนินการมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาเห็นชอบของผู้บริหารในการกำหนดแผนงานดังกล่าวให้เป็นนโยบายหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร และเป็นกิจกรรมต้นแบบที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น อีกทั้งการหมุนเวียนสายอาชีพนี้จะมีภาระงานที่ครอบคลุมงานในกลุ่มคำว้สตุซซิเมนต์ทั้งหมดซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้โยกย้ายตำแหน่งมากกว่าการหมุนเวียนงาน และการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรทั่วไป

2.1.3.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายพนักงานสำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจว่า บุคคลนั้นสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงานได้หรือไม่ โดยส่วนใหญ่จะอยู่ที่ความสามารถหรือ Competency ของบุคคลนั้นว่า มีความสามารถหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือต้องการหรือไม่ และนอกจากปัจจัยหลักเรื่องความสามารถแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยย่อยในการพิจารณาตัดสินใจอีกด้วย คือ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ การโอนย้ายหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องผ่านมาก่อนการกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย และหมุนเวียนงานของบุคลากรนั้น จะทำให้หัวหน้าตามสายงานสามารถวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่คัดเลือกแล้วว่าจะมีศักยภาพในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นหรือเปลี่ยนไปจากเดิมได้ ซึ่งในขณะนี้พวกเขาอาจจะมีความสามารถในบางข้อที่ยังไม่พร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงานในเวลานั้น โดยหัวหน้างานจะต้องใช้เวลาระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาช่วงเวลาหนึ่งก่อน เพื่อให้พนักงานผู้นั้นมีความสามารถและศักยภาพพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่ง โอนย้ายและหมุนเวียนงานได้ต่อไป

แม้ว่าการวางแผนอาชีพจะเป็นกระบวนการพัฒนาอาชีพของพนักงานแต่ละคน แต่องค์กรก็สามารถช่วยสนับสนุนพนักงานผ่านทางบทบาทของฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าทุกคนทุกระดับในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า Career counseling ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเที่ยงธรรมและให้คำแนะนำการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หรือการตัดสินใจพัฒนาโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในแต่ละหน่วยงานหรือการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานต่างๆ และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้พนักงานได้ทราบ เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาสายอาชีพดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจนด้วยโครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพที่เกี่ยวข้องการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ดังภาพ 2.8



ภาพ 2.8 โครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ที่มา : Sherman and Bohlander. (1992). **Managing Human Resources**. Ohio : South-Western Co.,

จากภาพ 2.8 จะเห็นได้ว่าการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวเนื่องกับระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำควบคู่กันไปกับระบบการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลงาน จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรย่อมอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรคือผู้บริหาร การเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้บริหารทำได้โดยการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนที่จะขึ้นไปยังตำแหน่งผู้บริหาร

2.1.3.5 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพ

การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ (Career development) และสายอาชีพ (Career path) จะมีประโยชน์ทั้งในระดับขององค์กร และในระดับพนักงาน ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันหากองค์กรไม่มีหลักเกณฑ์หรือระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างชัดเจนในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้าย จะมีผลทำให้หน่วยงานต่างๆ ต่างกำหนดหลักเกณฑ์ของตนเองตามใจชอบ ดังนั้นการสร้างหลักเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายงานจึงเป็นการสร้างความเท่าเทียมกันของความก้าวหน้า ในสายอาชีพในการทำงานให้กับพนักงาน

2. เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดและคงไว้ซึ่งทรัพยากรที่มีความสามารถ การพัฒนาสายอาชีพสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ปัจจุบันคนทำงานล้วนแสวงหางานที่ทำให้สามารถสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเอื้ออำนวยโอกาสความนับถือตนเอง

3. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน เป็นการเตรียมคนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพไม่ว่าจะเป็นแนวราบหรือแนวตั้ง ต่างก็เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในอาชีพงาน เป็นการเปิดโอกาสให้เติบโตกับองค์กร

4. เพื่อช่วยให้บุคลากรและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นการวางแผนร่วมกันในการวางแผนความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน บุคลากรสามารถมีความก้าวหน้าในอาชีพพร้อมกับความเติบโตขององค์กร

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพมีประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการกับบุคลากรภายในองค์กร (Human resource management) ในด้านต่างๆ ดังนี้

- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ใช้เป็นแนวทางสำหรับเตรียมความพร้อมของกำลังคนโดยการสรรหา และคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ยังคงว่างอยู่ ภายหลังจากที่มีการเลื่อนตำแหน่ง หรือ การโอนย้ายงานตามผังความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้น

- การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนการจัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้กับพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งงาน หรือ โอนย้ายงานตามผังความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงาน

- การพัฒนาศักยภาพของพนักงานรายบุคคล การจัดทำผังความก้าวหน้าในอาชีพจะทำให้ทราบว่าพนักงานมีคุณสมบัติและความสามารถปัจจุบันเหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติและความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Career path ของแต่ละตำแหน่งงานหรือไม่ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นรายบุคคลต่อไป

- การจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากร การจัดทำผังความก้าวหน้าในอาชีพ จะใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

2) ประโยชน์ต่อพนักงาน

การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานภายในองค์กร เพราะจะทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสให้กับพนักงานได้โอนย้าย หรือสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้การทำงานและประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมความพร้อมในการสื่อสาร เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้นให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน จากทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมด้วยการคัดเลือกและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามที่ตนถนัด มีทักษะ ความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ตรงตามวงจรชีวิตและวงจรอาชีพของแต่ละช่วงวัยและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่บุคคลดำรงอยู่ ควบคู่ไปกับลักษณะงานที่องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายไว้ โดยผู้บริหารจัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น ตามสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรของตน มีกฎเกณฑ์ที่เปิดเผยและยุติธรรม ให้อิสระแก่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมรับการอบรม ได้รับการศึกษา และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการประเมินตรวจสอบผลงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย บุคลากรก็จะทำงานด้วยความเอาใจใส่ขยันขันแข็ง มีความเจริญก้าวหน้า รู้สึกรักและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อทั้งตัวบุคลากรและต่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะให้โอกาสบุคลากรได้มีการประเมินตนเอง เพื่อทราบถึงอนาคตและทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตน มองเห็นจุดยืนของตนเองในปัจจุบันและทิศทางความก้าวหน้าในอนาคตที่พึงประสงค์

2.1.4 การนำ Career Development มาใช้ในองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550, หน้า 24-25) กล่าวว่า การนำ Career Development มาใช้ในองค์กรขึ้นอยู่กับความต้องการหรือเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรซึ่งขอบเขตของการจัดทำ Career Development มีดังนี้



ภาพ 2.9 ขอบเขตของการจัดทำ Career Development

ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธ์ (2550, หน้า 24)

1. การประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency Gap Assessment) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการหาช่องว่างความสามารถของพนักงานรายบุคคลตามความเป็นจริงเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถที่คาดหวังเพื่อวางแผนพัฒนาและปรับปรุงความสามารถที่ยังขาดและต้องการเสริมให้มีขึ้นสำหรับการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Training & Development Plan) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการกำหนดแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคลซึ่งเป็นแผนประจำปี ที่เรียกว่า Annual Training & Development Plan หรือเป็นแผนระยะยาวที่เรียกว่า Training & Development Plan ที่กำหนดขึ้นเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยเริ่มตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงานต่อไปจนกระทั่งพนักงานลาออก
3. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้างหรือสามารถโอนย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง
4. การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูงโดยการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป

2.1.5 หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการจัดทำ Career Development

1. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจให้กับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ในการจัดทำ Career Development ให้กับองค์กร
2. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประชุมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อจัดทำ Career Development ที่เหมาะสมกับองค์กร
3. เป็นผู้เตรียมแนวทางและความพร้อมในการนำ Career Development ไปปฏิบัติ
4. มีส่วนช่วยผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของพนักงานที่มีต่อการจัดทำ Career Development
5. ติดตามผลและปรับปรุงระบบและวิธีการของ Career Development ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร

2.2 อาชีพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

2.2.1 บทบาทของอาจารย์

มีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษา ดังนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (www.thailandpod.net/) กล่าวว่าผู้สอนในระดับอุดมศึกษาย่อมจะต้องมีหมวด 2 ใบเสมอ หมวดใบแรกคือ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สอนไม่ว่าจะเป็นนักประวัติศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ นักปราชญ์ที่ลึกซึ้ง นายแพทย์ที่ชำนาญการ วิศวกรที่สามารถ นักกฎหมายที่โดดเด่น เป็นต้น แต่หมวดอีกใบหนึ่งที่ผู้สอนในอุดมศึกษาจะต้องมีคือความเป็นครูหรือความเป็นมืออาชีพในระดับอุดมศึกษาเป็นความสามารถในการสอน การเรียนรู้กระบวนการและขั้นตอนของการสอน การวางแผนการสอน ตลอดจนการที่จะทดสอบดูว่าตนเองสอนแล้วได้ผลแค่ไหน

อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2555) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

1. ตามแนวคิดเดิม งานวิชาการ ประกอบด้วย
 - 1) การสอน: ความเป็นอิสระสูง
 - 2) การวิจัย: ที่มาของ prestige ของบุคคลและสถาบัน
 - 3) การบริการชุมชน
 - 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. กระบวนทัศน์ใหม่ในการมองบทบาทหน้าที่ของอาจารย์หรืองานวิชาการ Scholarships ตามแนวคิดของ Ernest Boyers ซึ่งประกอบด้วย
 - 1) งานวิชาการด้านการสอน (Scholarship of Teaching) หมายถึง การถ่ายทอดเนื้อหาสาระความรู้ รวมถึง การแปรสภาพ และ ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการสอนในศาสตร์นั้นๆ (Pedagogical Content Knowledge)
 - 2) งานวิชาการด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ (Scholarship of Discovery) คือการสร้างความรู้ใหม่ ที่เป็น Cutting edge knowledge เฉพาะสาขาวิชา

3) งานวิชาการด้านการบูรณาการความรู้ (Scholarship of Integration) คือ ผลงานทางวิชาการประเภทที่สังเคราะห์ ประมวลองค์ความรู้ รวมถึงงานวิชาการในลักษณะสหสาขาวิชา/สหวิทยาการ

4) งานวิชาการด้านการประยุกต์ใช้ (Scholarship of Application) คือ การนำความรู้ที่พัฒนาขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาไปใช้แก้ปัญหา สร้างสรรค์ ชุมชนและสังคม (เป็นการถ่ายโอนความรู้ทางเดียว)

5) ความรู้และการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม (Scholarship of Engagement) คือ เป็นการร่วมมือกับชุมชนในการสร้างความรู้เพื่อแก้ปัญหาของชุมชนนั่นเอง (เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้)

วรเดช จันทรศร (2531, หน้า 184-187) กล่าวว่าหน้าที่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่สำคัญควรเป็นไปตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ

1. การสอนหนังสือ เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การเตรียมการสอน การทบทวนในสาขาวิชาที่สอน การบรรยายในชั้นเรียน การออกข้อสอบและตรวจข้อสอบ การให้คำปรึกษาและชี้แนะแก่นักศึกษา เป็นต้น

2. การวิจัย เป็นหน้าที่ที่สำคัญต่อมาของอาจารย์มหาวิทยาลัย เพราะเป็นการแสวงหาความรู้ เผยแพร่ความรู้ และสัจธรรม วิธีหนึ่งของอาจารย์มหาวิทยาลัย ฉะนั้นนอกจากอาจารย์มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่ในการสอนแล้ว ยังคงต้องมีการฝึกฝนตนเองให้ลึกซึ้งทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อที่จะนำเอาสิ่งที่ตนศึกษามาถ่ายทอดให้นักศึกษาได้รับประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเบื้องต้น และการประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ ไปใช้

3. การให้บริการชุมชน ซึ่งหมายถึงการที่อาจารย์มหาวิทยาลัยไปปฏิบัติหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานราชการ และธุรกิจเอกชนทั่วไป ซึ่งถือเป็นช่องทางหนึ่งของอาจารย์ในการเผยแพร่ความรู้ สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและมหาวิทยาลัย อีกทั้งอาจารย์ยังมีรายได้เพิ่มเติมจากเงินเดือนประจำอีกด้วย แต่ประเด็นแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การให้คำปรึกษาของอาจารย์แก่หน่วยงานราชการ หรือองค์การธุรกิจต้องไม่มากเกินไป เพราะไม่ได้เป็นหน้าที่หลักของอาจารย์มหาวิทยาลัย ประเด็นที่สองคือ การให้บริการทางวิชาการแก่อาจารย์จะต้องอยู่ในขอบเขตไม่เป็นภัยต่อสังคม และยึดหลักคุณธรรม

รพี สุวรรณะชฎ (2521, หน้า 293-294) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย:การศึกษาเปรียบเทียบการคาดหวังบทบาท พบว่าในทัศนะของอาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา อาจารย์ควรมีหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. สอน
2. วิจัย
3. เขียนบทความวิชาการ
4. ให้คำ แนะนำ นักศึกษา
5. ค้นคว้าหาความรู้ใหม่
6. ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี
7. บริการวิชาการแก่สังคม

8. ร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย

9. ร่วมมือในการบริหารมหาวิทยาลัย

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2544 : 7-8) ได้แบ่งหน้าที่ของอาจารย์เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสอน งานสอนในอดีตกำหนดให้อาจารย์ต้องมีภาระงานสอนไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง แต่ในปัจจุบันการนับชั่วโมงสอนเปลี่ยนไป การสอนในระดับบัณฑิตศึกษาไม่สามารถนับเป็นชั่วโมงสอนที่ชัดเจนได้ ทำให้อาจารย์ในปัจจุบันสามารถเลือกปฏิบัติภาระงานได้ ขณะเดียวกันอาจารย์บางคนก็มีปัญหาในการทำงาน เช่น มีความขัดแย้งกับนิสิต ทำงานร่วมกับนิสิตไม่ได้ ปัจจุบันจึงยังเป็นปัญหาอยู่ว่าใครจะเป็นผู้บริหารภาระงานสอนของอาจารย์ให้เกิดความยุติธรรม มีการลงโทษ และการให้รางวัล มีการติดตามคุณภาพการสอนอย่างแท้จริงในภาวะปัจจุบันนั้นหัวหน้าภาควิชาไม่สามารถจะมีอำนาจให้คุณให้โทษได้ชัดเจน การสอนที่ดีจะมีเฉพาะเนื้อหาไม่ได้ ต้องมีความรู้ในศาสตร์ การสอนด้วยจึงจะทำให้เกิดคุณภาพการสอนที่ดีได้

2. ด้านการวิจัย เป็นหน้าที่ของอาจารย์ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในศาสตร์ของตน

3. ด้านการบริการวิชาการ ในต่างประเทศถือว่าการจัดสัมมนาวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เพราะถือว่าผู้จัดสัมมนาต้องมีความรู้ ต้องศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็นผู้นำ (Leader) การสัมมนาวិชาการนั้นสามารถแสดงความคิดในศาสตร์ของตนเป็นการพัฒนาและมีส่วนร่วมในศาสตร์วิชาชีพของตน การจัดงานวิชาการถือว่าการดำรงวิชาชีพดังกล่าวเป็นการเข้าสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ (Professorship) จึงมีการพิจารณาจากหลายด้าน มิได้เน้นเฉพาะผลงานวิชาการที่เป็นตำราและงานวิจัยเท่านั้น

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นการถ่ายทอดอารยธรรมที่ดีงาม แต่ลักษณะเป็นนามธรรมวัดได้ยากกว่าอาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่นี้หรือไม่ อาจารย์ควรมีบทบาทในการเผยแพร่ลักษณะที่ดีของคนไทยและสังคมไทย ควรจะทำตนเป็นตัวอย่างในด้านศิลปวัฒนธรรมหรือนำให้นิสิตนักศึกษาสนใจ ให้ความสำคัญต่อการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น 5. ด้านการพัฒนาคน อาจารย์ในปัจจุบันทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในการตักเตือนอบรมให้นิสิตเป็นคนดีออกไปสู่สังคม เพราะการปล่อยให้นิสิตออกไปสู่สังคมโดยไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องครบถ้วน ย่อมทำให้นิสิตไปก่อปัญหาในสังคม ปัจจุบันอาจารย์หลายคนปฏิเสธหน้าที่นี้ ซึ่งถือว่าเป็นความสับสนในหน้าที่

6. ด้านงานธุรการ การทำงานนอกภาควิชาถือเป็นหน้าที่ประการหนึ่งที่อาจารย์พึงกระทำ เพราะเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาคณะ รู้จักอาจารย์นอกภาควิชา รู้จักธรรมชาติของศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ มากขึ้น การทำงานธุรการควรมองในแง่การสร้างระบบสังคมในคณะนั้นมากกว่าที่จะมองว่าเป็นการไม่สมควรที่คนระดับอาจารย์ต้องลงไปทำงานเช่นนั้น

7. ด้านงานบริหารและกรรมการ ถ้าอาจารย์มีตำแหน่งเป็นคณบดี อาจารย์น่าจะได้รับการพิจารณาให้เป็นศาสตราจารย์จากตำแหน่งบริหารได้ เพราะการมีตำแหน่งบริหารดังกล่าวเป็นตำแหน่งในสังคมวิชาการ (Academic Society) จึงควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบและการให้ตำแหน่งด้วย

2.2.2 การพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษาตามที่ บัณฑิต ทิพากร (2550, หน้า 27) กล่าวว่าการพัฒนาจะเป็นกระบวนการซึ่งทำให้อาจารย์มีความใส่ใจในงานที่ตนกระทำสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้า สร้างความมั่นคงในชีวิตและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) (หน้า 38-40) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

1. เพิ่มจำนวนอาจารย์ให้เพียงพอ
2. พัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพอย่างเป็นระบบ
3. พัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีความแข็งแกร่งในการทำวิจัย
4. ปฏิรูประบบค่าตอบแทนอาจารย์
5. พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ในแผนพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2550-2564) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้ที่เป็นอาจารย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาอาจารย์โดยกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาอาจารย์ประจำ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาในมิติความเป็นผู้นำธรรมาภิบาลและการจัดการ

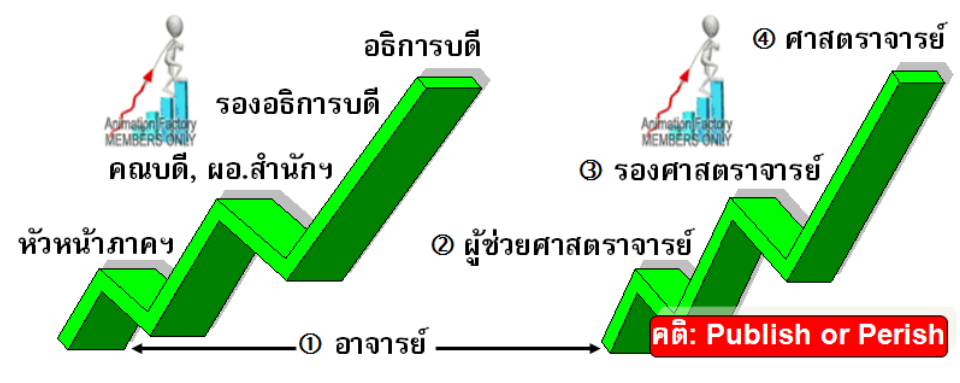
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาอุดมศึกษาด้วยการเชื่อมโยงกับภาคเอกชนและหน่วยงานอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาบุคลากรสาขาขาดแคลนและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบการจ้างงาน และเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการและระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา

ในการพัฒนาอาจารย์จะนิยมใช้คำว่า การพัฒนาวิชาชีพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งการพัฒนาจะต้องพัฒนาให้มีศักยภาพทั้งด้านการสอน การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (วิจัย) และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการบริการวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานในสถาบันอุดมศึกษา

ความก้าวหน้าในสถาบันอุดมศึกษามองได้ 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านที่ 1 ความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารจะเริ่มต้นที่ตำแหน่งอาจารย์ หัวหน้าภาควิชา คณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดี ส่วนด้านที่ 2 ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ โดยจะเริ่มต้นที่ตำแหน่งอาจารย์ ต่อมาเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ และเป็นศาสตราจารย์ ในที่สุด



ภาพ 2.10 ความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์

ที่มา : สุนทร โสทธิพันธ์ (2553)

ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ (Career Path) โดยทั่วไป (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2553, หน้า 43-44) แบ่งเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ ออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

	Early Career (26→35)	Mid Career (36→45)	Late Career (46→60)
Characteristics	กระตือรือร้น รับรู้เรียนรู้ ความหวัง (สูง) ไม่ตระหนักในระบบงาน ละเลยปัญหาขององค์กร	สร้างอัตลักษณ์ มั่นใจในการสอน มุ่งมั่น เข้าใจระบบ มีเป้าหมาย ผลิตภาพสูง	พึงพอใจในวิชาชีพ จุดอึดตัว/สับสน ลดความกระตือรือร้น อาจไม่ได้ติดตามความก้าวหน้า (Avoiding Dead word)
Needs	เรียนรู้งาน เข้าใจระบบ พัฒนาทักษะ ความมั่นใจ การสนับสนุน ระบบรางวัล	ความสำเร็จ การยอมรับ นักวิชาการ เครือข่าย ชื่อเสียง	การยอมรับในฐานะผู้อาวุโส ทบทวนเป้าหมายในวิชาชีพ จัดลำดับความสำคัญในชีวิต
Dev. Tasks	มุ่งสอน/เรียนรู้ พัฒนาทักษะ/การวิจัย เรียนรู้นโยบาย ทำความเข้าใจ รู้จักตัวเอง พัฒนาตนเอง/ป.เอก (ผศ./30-35)	พัฒนาความชำนาญ พัฒนาการสอนใหม่ ผลงานเด่น (นวัตกรรม) มีส่วนร่วม (รศ./40-45)	ทบทวนเป้าหมาย พัฒนาทักษะอื่นๆ เรียนรู้บทบาทใหม่เป็น การเป็นที่ปรึกษาออกสถาบัน บทบาทในวิชาชีพ (ศ. / 50-60)

ภาพ 2.11 เส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพของอาจารย์ (Career Path)

ที่มา : ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2553, หน้า 43)

จากภาพ 2.11 Career Path ของอาจารย์ ช่วง Early Career ส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้นสูง คาดหวังสูง เรียนรู้สูง มีความต้องการที่จะเรียนรู้งาน เข้าใจระบบงาน และจะพยายามพัฒนาตัวเองในเชิงของผลงานวิชาการซึ่งน่าจะได้เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือไม่เช่นนั้นก็เรียนต่อระดับปริญญาเอก

พอเข้าสู่ช่วง Mid Career ช่วงอายุ 36-45 ปี เป็นช่วงที่อาจารย์จะทำผลงานได้ดีที่สุดเป็นช่วงที่อาจารย์มีความมั่นใจในงานความสำเร็จและการยอมรับในวงวิชาการมพอสมควรจะเป็นช่วงที่ได้เป็นรองศาสตราจารย์

พอเริ่มอายุ 46 เป็นต้นไปจนถึง 60 ปี ทางอุดมศึกษาเรียกว่าเป็น Late Career อาจารย์ต้องพัฒนาตนเองให้ได้รับการยอมรับ มีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และเป็นช่วงที่มองไปในอนาคตว่าอาจารย์จะทำอะไรบ้าง โดยทั่วไปคนที่จะได้เป็นศาสตราจารย์ก็อยู่ในช่วงนี้

2.2.3 เป้าหมายหลักของการพัฒนาอาจารย์

บัณฑิต ทิพากร (2550, หน้า 31) กล่าวว่าเป้าหมายหลักของการพัฒนาอาจารย์โดยทั่วไปมีเป้าหมายคือ

- 1) เพื่อตอบสนองความต้องการของอาจารย์แต่ละท่าน
- 2) เพื่อสร้างและดำรงวัฒนธรรมการสอนที่ดีเยี่ยม
- 3) เพื่อสร้างและส่งเสริมความก้าวหน้าด้านความคิดริเริ่มในด้านการสอนระดับอุดมศึกษา

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2550, หน้า 103-104) กล่าวว่าสาเหตุที่ทำให้มหาวิทยาลัยและผู้สอนในมหาวิทยาลัยเร่งการปรับปรุงการสอนอย่างกว้างขวางด้วยวิธีการพัฒนาคณาจารย์เนื่องจาก

- 1) มหาวิทยาลัยเริ่มประสบกับปัญหาการขาดแคลนเงิน การใช้จ่ายเงินในแต่ละส่วนแต่ละโครงการจำเป็นจำต้องอธิบายและชี้แจงได้ (Accountable) การสอนซึ่งแต่เดิมปล่อยไปตามใจของผู้สอน ก็จำเป็นที่ผู้สอนต้องทำความเข้าใจให้มากขึ้น

- 2) การขยายตัวของหลักสูตรใหม่ การขยายตัวทางด้านการวิจัย และการบริการชุมชนของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมากและอย่างรวดเร็ว ทำให้การสอนในระดับปริญญาตรีถูกละเลยและไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ทำให้คุณภาพการสอนลดต่ำลงไปเรื่อยๆ

- 3) การที่อาจารย์มหาวิทยาลัยจะย้ายไปที่อื่นทำได้ยากและจะรับคนใหม่ก็ยากขึ้น จึงต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของอาจารย์ที่มีอยู่เดิมให้มีความสามารถสอดคล้องกับงานใหม่ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะงานด้านการสอน

- 4) ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างมาก เพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติการสอนของอาจารย์มหาวิทยาลัยเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้ผลเท่าที่ควร

- 5) เป็นความสำนึกของอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยเองที่เห็นว่าตนเองควรจะปรับปรุงการสอนของตัวเองได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่งกว่าจำเจอยู่กับวิธีการเดิมๆ ซึ่งมักจะได้ผลน้อย

สรุป เป้าหมายหลักของการพัฒนาอาจารย์ก็เพื่อสร้างและดำรงวัฒนธรรมการสอนที่ดี พัฒนาการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้นสามารถอธิบายได้ชี้แจงได้ สร้างและส่งเสริมความก้าวหน้าด้านความคิดริเริ่มในด้านการสอนระดับอุดมศึกษา ปรับปรุงคุณภาพการสอนให้เพิ่มขึ้น และเท่าทันการ

พัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของอาจารย์แต่ละคน

2.2.4 องค์กรการพัฒนาอาจารย์

ในอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย มีหน่วยงานเฉพาะในการพัฒนาอาจารย์ โดยมีลักษณะดังนี้ (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2550, หน้า 31) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรพัฒนาอาจารย์ที่เป็นที่นิยมจะเป็นดังนี้

- 1) เป็นหน่วยงานอิสระที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง
- 2) ให้บริการระหว่างปฏิบัติการ (in-service) ยิ่งกว่าการเตรียมคน (Pre-service) มีบางแห่งให้ประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตรด้วย
- 3) มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยมากกว่าเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่ง (Institutional-wide responsibilities)
- 4) มีลักษณะที่แตกต่างจากศูนย์สื่อการสอนทั่วไป เพราะศูนย์สื่อการสอนหรือศูนย์บริการนั้นเป็นการให้บริการในการสอนแต่ละวิชาของผู้สอน

ส่วนใหญ่จะเน้นและรับผิดชอบต่อเฉพาะการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในแต่ละสถาบันเป็นหลัก

ส่วน บัณฑิต ทิพากร (2550, หน้า 31) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรพัฒนาองค์กรที่เป็นที่นิยมจะเป็นดังนี้

- 1) มีหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่พัฒนาอาจารย์โดยตรง ซึ่งงบประมาณต่างๆ สนับสนุนโดยมหาวิทยาลัย
- 2) มีหน่วยงานทำหน้าที่เป็นแหล่งให้ข้อมูลโครงการพัฒนาทักษะอาจารย์ด้านต่างๆ ซึ่งโดยปกติหน่วยงานนี้จะไม่ทำหน้าที่เป็นผู้ทำโครงการเอง
- 3) มีกรรมการที่ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์โดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารท่านใดท่านหนึ่ง
- 4) การกำหนดให้เป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของส่วนบริหารงานบุคคล

จากการค้นหาข้อมูลจากเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ที่เห็นได้ชัดเจนมีดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้เริ่มพัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 มีการจัดอบรมอาจารย์ มีการจัดทำโครงการนำร่องตัวอย่างการสอนที่เน้นนักศึกษาเป็นสำคัญในสาขาวิชาต่างๆ มีการเยี่ยมชั้นเรียน จัดทำโครงการรับรองคุณภาพการสอน การดำเนินการต่างๆ แม้จะได้จัดทำเป็นระบบแต่ยังไม่กว้างขวางครอบคลุมอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัย ที่มีค่อนข้างมาก จึงเห็นควรมีหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง เข้มข้น และต่อเนื่อง โดยมีการติดตามการสอนอาจารย์เป็นรายบุคคล ในกรณีที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุง การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง นอกจากจะเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพและการสัมฤทธิ์ผลแล้ว ยังสื่อให้สังคมภายนอกทราบว่า มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างจริงจังในเรื่องการเรียนการสอน ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการศึกษา หน่วยงานดังกล่าวเห็นควรให้

ใช้ชื่อ "ศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอน (Learning and Teaching Innovation Center - LTIC)" (<http://www.dpu.ac.th/ltic/>)

2) มหาวิทยาลัยสยาม มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและมีที่ทำงานอย่างเป็นทางการ การเมื่อเดือนพฤษภาคม 2549 โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานนี้ทำหน้าที่ วางแผน สนับสนุน ส่งเสริม และ ประสานงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนได้แก่ การพัฒนาและบริหารหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดทำ e-learning การจัดฝึกอบรมพัฒนาอาจารย์ด้านการสอนและการประเมินการสอนให้แก่อาจารย์ที่ เข้ามาใหม่ทุกคน โดยมีอาจารย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนยังทำหน้าที่ในการเผยแพร่ความรู้ด้านการ เรียนการสอนแก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและ บุคคลภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งการ เรียนรู้และพัฒนาให้เกิด การบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย (http://tlcd.siam.edu/index.php?option=com_content&view=article&id=43:2010-07-14-11-33-56&catid=16:history&Itemid=34)

3) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต อนุมัติให้จัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2549 เพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยภายใต้การ กำกับ ดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งการดำเนินงานศูนย์ประกอบด้วย (<http://dcil.kbu.ac.th/about-us/>)

1. ประชาสัมพันธ์ศูนย์พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ได้แก่ แผ่นพับประชาสัมพันธ์ การจัดทำบอร์ด การทำเว็บไซต์
2. การขยายผลการเขียนประมวลรายวิชาและการเขียนแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. การระดมพลังสมอง การเขียนคู่มือ เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน และตำรา
4. จัดทำโครงการวิจัยและประสานงานให้เกิดโครงการวิจัยด้านพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน
5. จัดประชุม เสวนา และนำเสนอผลงานการจัดการเรียนการสอนที่ประสบผลสำเร็จของคณาจารย์ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณาจารย์
6. จัดให้มีการสรุปประเมินผลและจัดทำรายงานการประกันคุณภาพงานของศูนย์พัฒนานวัตกรรม การเรียนการสอน
7. นำผลการประกันคุณภาพมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และวางแผนงานของศูนย์ฯ ในอนาคต

4) มหาวิทยาลัยศรีปทุม มีศูนย์สนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอน ศูนย์ฯ มีหน้าที่ให้ คำปรึกษางานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแก่คณาจารย์ การประเมินการสอนของอาจารย์ การ จัดทำตำราเอกสารประกอบการสอน ตลอดจนจัดการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาอาจารย์ของ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (<http://www.spu.ac.th/tlc/about/>)

นอกจากนี้ไม่ได้แยกหน่วยงานออกมาชัดเจนจะมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบบางส่วนและฝ่ายวิชาการรับผิดชอบบางส่วน

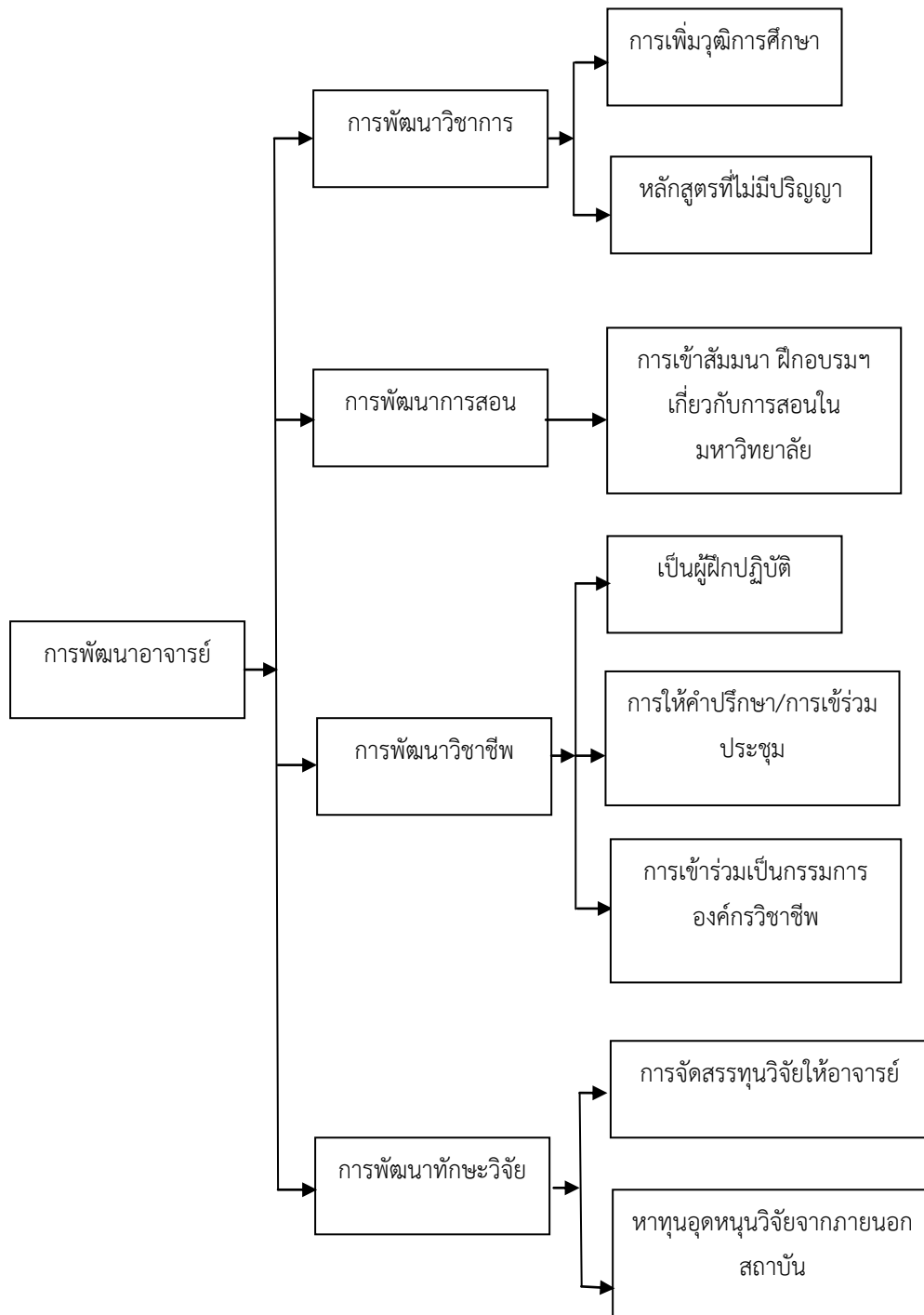
2.2.5 รูปแบบการพัฒนาอาจารย์

Phillips (1981, pp 34-35) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ออกเป็น 4 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ มิติที่ 1 เป็นการพัฒนาอาจารย์ด้านวิชาการ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เพิ่มวุฒิ การศึกษาในหลักสูตรที่มีปริญญา รวมไปถึงการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตร สั้นๆ ที่ไม่มีปริญญาต่างๆ ด้วย

มิติที่ 2 เป็นการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอน เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วม อบรม สัมมนา หรือ รับการฝึกปฏิบัติในเรื่องการสอนในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการสอนในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น

มิติที่ 3 เป็นการพัฒนาอาจารย์ในด้านวิชาชีพ เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ลุ่มลึกในวิชาชีพเฉพาะ สาขาและทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการส่งเสริมให้อาจารย์ได้ เข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ เป็นกรรมการหรือสมาชิกในองค์กรวิชาชีพ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา แก่อาจารย์ใหม่ เป็นต้น

มิติที่ 4 เป็นการพัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะในด้านการวิจัย เนื่องจากการสอนใน ระดับอุดมศึกษานั้นนอกจากจะเป็นการนำเอาความรู้เดิมมาบอกหรือถ่ายทอดแก่นักศึกษาแล้วสิ่งที่ สำคัญคือจะต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาถ่ายทอดแก่ผู้เรียนควบคู่ไปด้วย การส่งเสริมให้ อาจารย์มีทักษะในการวิจัย นอกจากการสนับสนุนให้อาจารย์เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ทางด้าน การวิจัยแล้ว การจัดสรรทุนวิจัยทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้แก่อาจารย์เป็นแนวทางในการ สนับสนุนให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานวิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกด้วย



ภาพ 2.12 หลักการพัฒนาอาจารย์
ที่มา : Phillips (1981, pp. 34-35)

ซึ่งวิธีการพัฒนาอาจารย์แบ่งออกได้เป็น 3 ด้านใหญ่ๆ คือ การจัดกิจกรรมและโครงการพัฒนาอาจารย์ การสร้างบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะของบรรยากาศทางวิชาการ มีสิ่ง

เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และจัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์เฉพาะกิจขึ้น ภารกิจที่ต้องดำเนินการ มีดังนี้

1) จัดกิจกรรมและโครงการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

ก. การจัดปฐมนิเทศ เป็นการจัดกิจกรรมที่ต้องการให้คำแนะนำอบรมและให้ความรู้ ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น นโยบาย โครงสร้างเรื่องราวต่างๆ ไป และงานในหน้าที่ที่ต้อง ปฏิบัติเพื่อให้อาจารย์ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รับรู้ทำให้อาจารย์ได้เตรียมตัวเตรียมใจและปรับตัวในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องหรือปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะ ช่วยให้มีความสุขในการทำงาน

ข. การจัดสัมมนา ฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมอภิปราย เป็น กิจกรรมที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานใน หน้าที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ค. การจัดการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานรวมทั้งด้านการเรียนการสอนเป็น กิจกรรมที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ใน ขอบเขตความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ง. การจัดโครงการสนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิ และความรู้ในขณะเดียวกันก็จะทำให้อาจารย์เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย

2) สร้างบรรยากาศในมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะของบรรยากาศทางวิชาการและสิ่ง เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนได้แก่

ก. จัดห้องสมุดให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้า

ข. จัดบริการความสะดวกในด้านพิมพ์เอกสาร หนังสือและตำรา ซึ่งเป็นวิธีการ หนึ่งที่จะส่งเสริมให้อาจารย์ได้เขียนตำราและบทความทางวิชาการ

ค. จัดบริการสื่อการสอนและจัดทำสื่อการสอน ตามความต้องการของอาจารย์

ง. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในรูปคู่มือ แผ่นปลิว เอกสาร จุลสารและ วารสารต่างๆ เพื่อให้อาจารย์ได้ทำความเข้าใจเรื่องการเรียนการสอนดีขึ้น

จ. การให้ความดีความชอบแก่อาจารย์ที่มีความตั้งใจในการสอน สอนดีและอุทิศ เวลาในการสอน อย่างเต็มที่ โดยมีระบบการให้ความดีความชอบที่เหมาะสมและยุติธรรม

3) จัดตั้งหน่วยพัฒนาอาจารย์เฉพาะกิจขึ้น โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบดำเนินการ พัฒนาอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเพื่อทำหน้าที่เสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ด้าน การเรียนการสอนโดยทำหน้าที่ดังนี้

ก. วิธีเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทำการสำรวจสภาพและผลของการพัฒนาการเรียน การสอนประเมินโครงการเพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงการพัฒนาอาจารย์

ข. เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางวิชาการสำหรับอาจารย์

ค. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในรูปแบบต่างๆ ที่จะส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ พร้อมทั้งสร้างทัศนคติเกี่ยวกับความสำคัญในการให้ความร่วมมือในการพัฒนาอาจารย์

ง. จัดพิมพ์ เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในรูปของเอกสาร วารสาร จุลสาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการเรียนการสอนแก่อาจารย์

จ. บริการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนแก่อาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ

ฉ. จัดฝึกอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาอาจารย์เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ รวมทั้งมีจำนวนเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยพัฒนาอาจารย์ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kim, Chun and Petrick. (2009) ศึกษาเส้นทางอาชีพของผู้จัดการทั่วไปโรงแรมระดับ Super Deluxe ของเกาหลี และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอาชีพ : ข้อมูลเชิงลึกทางวิชาชีพ สำหรับนักศึกษาการจัดการท่องเที่ยวและบริการ และพนักงานโรงแรม มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรายละเอียดและทัศนคติเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพของผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ Super Deluxe ในประเทศเกาหลี และเพื่อเปรียบเทียบเส้นทางพัฒนาอาชีพของผู้จัดการทั่วไปในเกาหลีกับต่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์เส้นทางอาชีพมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการทั่วไปในประเทศเกาหลีและผู้จัดการทั่วไปในประเทศ บทสรุปของการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อพนักงานโรงแรมและพนักงานโรงแรมที่มีศักยภาพ ทำให้เข้าใจคุณสมบัติที่จำเป็นที่ต้องใช้ในงาน และระบบการส่งเสริมอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้จัดการของโรงแรมระดับ Super Deluxe

ศรุดา ชัยสุวรรณ (2550) วิจัยเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการศึกษา พบว่า ระดับมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนตลอดจนให้ความสำคัญต่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ระดับคณะได้มีการกระตุ้นและให้กำลังใจอาจารย์ในคณะวิชา ระดับสาขาวิชามีการจัดและลดภาระงานสอนให้กับอาจารย์ ส่วนระดับอาจารย์ที่ผ่านมาต้องใช้เวลาในขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ และอาจารย์ขาดความรู้และความชัดเจนในระเบียบและกฎเกณฑ์ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน คือ ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในการทำงานของผู้บริหาร การส่งเสริมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และปัจจัยด้านอาจารย์ ได้แก่ แรงจูงใจ เจตคติต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการพัฒนาตนเองด้านวิชาการผลจากการตรวจสอบและยืนยันปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการจัดสนทนากลุ่มอาจารย์ประจำและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน คือ ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในการทำงานของผู้บริหาร การส่งเสริมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และปัจจัยด้านตัวอาจารย์ ได้แก่ แรงจูงใจ เจตคติต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการพัฒนาตนเองด้านวิชาการผลการศึกษาพบว่าการพิจารณาผลงานทางวิชาการ ของผู้ทรงคุณวุฒิระหว่างกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์อยู่ภายใต้ระเบียบและวิธีการเดียวกันคือจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) การพิจารณาผลงานทางวิชาการของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะพิจารณาจากบทความซึ่งเป็นการสรุปผลสุดท้ายของการศึกษาวิจัย ลักษณะตามธรรมชาติของวิชาเป็นกายภาพ ผลงานทาง

วิชาการเป็นรูปธรรม ส่วนการพิจารณาผลงานทางวิชาการของกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จะพิจารณาจากรายงานการศึกษาวิจัยที่เต็มรูปแบบซึ่งเป็นรูปเล่ม ผลงานทางวิชาการส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นนามธรรม

ธนกร มณีสีจัจ (2549) ศึกษาแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO : กรณีศึกษาบริษัท ลิสซิ่งแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจค่อนข้างต่ำโดยที่บุคลากรจะลาออกหลังจากที่ทำงานกับองค์กรมาประมาณ 2-3 ปี สาเหตุมาจากบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่านโยบายและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้ไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้องค์กรใช้ระบบการบริหารงานแบบ Co-CEO ไทยญี่ปุ่นซึ่งมีนโยบายการบริหารแตกต่างจากบริษัททั่วไปกล่าวคือการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารงานจะต้องได้รับการพิจารณาและเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่ายจึงจะดำเนินการได้ บางกรณีที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งส่งผลให้การดำเนินการต่างๆไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วการเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีระบบและขาดความชัดเจนส่งผลให้บุคลากรไม่มั่นใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ดังนั้นองค์กรควรจะต้องพิจารณาจัดทำนโยบายส่งเสริมการพัฒนาสายอาชีพและจัดทำเส้นทางสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาดควรมีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งและรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งโดยผสมผสานรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งต่างๆเข้าด้วยกันอาทิเช่น การเลื่อนตำแหน่งตามสายบังคับบัญชา การเลื่อนตำแหน่งตามแนวนอน การกำหนดสายอาชีพแบบคู่ขนานให้พนักงานสามารถเลือกที่จะเติบโตในสายงานการบริหารหรือสายงานผู้ชำนาญการเฉพาะด้านได้หรือจัดตั้งทีมงานย่อยเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน และการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาด ควรเริ่มจากผู้บริหารทั้งสองคนเห็นชอบร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาสายอาชีพและประกาศเป็นนโยบายขององค์กรต่อจากนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่งงาน กำหนดโครงสร้างตำแหน่ง ดำเนินการวิเคราะห์ลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานรวมถึงกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่มีความยุติธรรมสะท้อนผลการทำงานได้จริง ซึ่งจะต้องประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบและดำเนินการจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งนั้นๆ

ดวงฤทัย ชูสง (2544) ศึกษาแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา โดยอิงตามอายุการทำงาน และผลการทำงานปัญหาที่เกิดขึ้นคือพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จิรายุ จงศิริ (2545) ได้ศึกษาการวางแผนอาชีพเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ปตท. เปลี่ยนแปลงการจัดกลุ่มสายอาชีพให้สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของพนักงานเอง โดยกำหนดเป็นแผนและกระบวนการพัฒนาสายอาชีพตามลักษณะของงานคุณสมบัติของพนักงาน ใช้หลักการหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม และแผนการพัฒนา

ความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล (Individual career development) ที่พนักงานแต่ละคนวางไว้ตามเป้าหมายอาชีพของตนเองตามที่ได้มีการหารือกับหัวหน้างานซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ศิริมา คชสังค์ (2544) ศึกษาการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัท ชิวเนชั่นแนลจำกัด บริษัทนี้เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยด้านองค์กร โดยการมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนรวมทั้งการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน 2. สามารถวิเคราะห์งานได้อย่างชัดเจน 3. พนักงานและหัวหน้างานมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำสายอาชีพอย่างจริงจัง

วริษฐา วรราช (2549) ศึกษาการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย : กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่าเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญมากเพราะช่วยให้มีการพัฒนาอาชีพให้นักวิจัยตั้งใจทำงานและสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้กับนักวิจัยมุ่งพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ลักษณะเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยพบว่ามีรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแบบแนวตั้ง (Traditional Career Path) มีการเติบโตตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาเริ่มจากนักวิจัยระดับ 5 ไปจนถึงระดับ 12 และมีเส้นทางให้เลือกสองทางคือ เส้นทางของนักวิจัย และเส้นทางของนักบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพในลักษณะที่เป็น Network Career Path ซึ่งมีลักษณะการเติบโตได้ทั้งแนวตั้งคือการเติบโตในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชาเป็นการเติบโตไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเติบโตในแนวนอน คือ การเติบโตในลักษณะที่ยังอยู่ในระดับเดิมภายในกลุ่มงานเดียวกันและการเติบโตข้ามกลุ่มงานคือการเติบโตไปสู่กลุ่มงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่กลุ่มงานเดิม

เพ็ญศรี ฉรินัง (2550). ได้ศึกษาเรื่องพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชนเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ไม่แตกต่างกันโดยมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน มีแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีความต้องการในการพัฒนาอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ เทคนิคการให้บริการวิชาการแก่สังคม และการเพิ่มวุฒิการศึกษาสูงกว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีภาระงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มีความสัมพันธ์ทางลบน้อยมากกับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยมากกับความต้องการในการพัฒนาอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการใน

การพัฒนาอาจารย์ แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ไม่มีความสัมพันธ์กับภาระงานของอาจารย์ ภาระงานในปัจจุบันของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่าง ๆ แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยปิดของรัฐมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างปานกลางกับการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเปิดของรัฐมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างปานกลางกับการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่าง ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยปิดของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน (2549) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการพัฒนาอาจารย์ พบว่าอาจารย์มีปัญหาการพัฒนาอาจารย์เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุก ๆ ด้าน และเรียงลำดับปัญหาในแต่ละด้านจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ ด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและด้านการสอน ส่วนความต้องการพัฒนาอาจารย์เฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ๆ และเรียงลำดับความต้องการในแต่ละด้านจากน้อยไปมาก ดังนี้ ด้านการวิจัย ด้านการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการสอน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในส่วนความคิดเห็นอาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ขึ้นโดยอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและมีอาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ กิจกรรมการพัฒนาควรจัดในลักษณะของการประชุมและสัมมนาระยะสั้น ๆ ในช่วงที่ปิดภาคเรียนและจัดภายในมหาวิทยาลัย สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในการพัฒนาอาจารย์งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ไม่เพียงพอขาดบุคลากรที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์และไม่มีหน่วยงานพัฒนาอาจารย์

อิศเรศ พิพัฒน์มงคลพร (2542) ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่ารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเหมาะสมสอดคล้อง และนำไปปฏิบัติได้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ (1) โครงการและกิจกรรมพัฒนาอาจารย์ที่เน้นให้อาจารย์ตระหนักถึงความจำเป็นในการทำงานร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อปฏิบัติภารกิจด้านการสอน การวิจัย การสร้างผลงานทางวิชาการ โดยอาศัยความสามารถทางภาษาและเทคโนโลยีใหม่ ๆ การให้บริการชุมชน และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม (2) การพัฒนาหน่วยงานและหน่วยสนับสนุนที่ควรมีนโยบายที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริงทันต่อเหตุการณ์ ห้องสมุดเน้นจำนวนความทันสมัย ระบบสืบค้นข้อมูลที่กว้างขวางรวดเร็ว การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเน้นความละเอียดชัดเจนและเพิ่มความหลากหลายของช่องทางในการสื่อสาร มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ การให้รางวัลแก่อาจารย์ที่ปฏิบัติภารกิจดีเด่น การเขียนและพิมพ์เอกสารทางวิชาการ ความรวดเร็วในการให้บริการเครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ และสนับสนุนการจัดประชุมทาง

วิชาการหรือการสัมมนาในระดับประเทศ (3) การดำเนินงานของหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยมีอาจารย์จากคณะต่างๆ เป็นกรรมการดำเนินงาน ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ระยะยาว จัดกิจกรรมตามความต้องการของอาจารย์ จัดหางบประมาณในการจัดกิจกรรมจากแหล่งอื่น ๆ และการประเมินผลการสอน

กัญญนันท์ ยุคต์แผน (2552) ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 5 ด้าน มีความคิดเห็นต่อสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนไทยมากกว่าสภาพปัญหาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant) ที่ระดับ .01

ดวงกมล ภาคเสมา (2545) ศึกษาการวางแผนสายอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริรินทร์ ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดในการวางแผนจัดทำสายอาชีพของโรงพยาบาล คือ การวางแผนจัดทำสายอาชีพอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาอาชีพและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ส่วนกระบวนการวางแผนจัดทำสายอาชีพของโรงพยาบาลยังไม่ได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมาก่อนแต่มีการจัดทำในแต่ละส่วนของขั้นตอนบ้างแล้ว จากงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นพบว่า การวางแผนความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป) ซึ่งเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจนจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้ถึงแนวทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กรได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทำให้บุคลากรขยันและตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้ตนเองสามารถเจริญก้าวหน้าตามตาแหน่งงาน/สายงานได้อย่างเหมาะสม

อรวรรณ คุณสนอง, ปิยนุช พงษ์พรต และนุชนาด ยูฮันเงาะ, (2543) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ความต้องการพัฒนาการสอนของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ($X = 4.11$) ความต้องการพัฒนาด้านการเผยแพร่ข่าวสารวิชาการอยู่ในระดับมาก ($X = 4.16$) ความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อและการศึกษาดูงานอยู่ในระดับมาก ($X = 4.30$) และความต้องการพัฒนาด้านการวิจัย การเขียนตำรา และบทบาทความทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ($X = 4.27$) (2) ความต้องการพัฒนาการสอนพบว่า คณะกายภาพบำบัด อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 1 ปีและอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาการสอนมากที่สุด (3) ความต้องการพัฒนาการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ พบว่า คณะสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี

และอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความต้องการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการมากที่สุด (4) ความต้องการพัฒนาการศึกษาต่อและการศึกษาดูงานพบว่า คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ และสวัสดิการสังคม อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 1 ปี และอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความต้องการศึกษาต่อและการศึกษาดูงานมากที่สุด (5) ความต้องการพัฒนาการอบรม ประชุม และสัมมนา พบว่าคณะสังคมศาสตร์และสวัสดิการสังคม อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี และอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความต้องการมากที่สุด (6) ความต้องการพัฒนาการวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ พบว่าคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม อาจารย์ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป และอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีความต้องการพัฒนาการวิจัยการเขียนตำรา และบทความทางวิชาการมากที่สุด

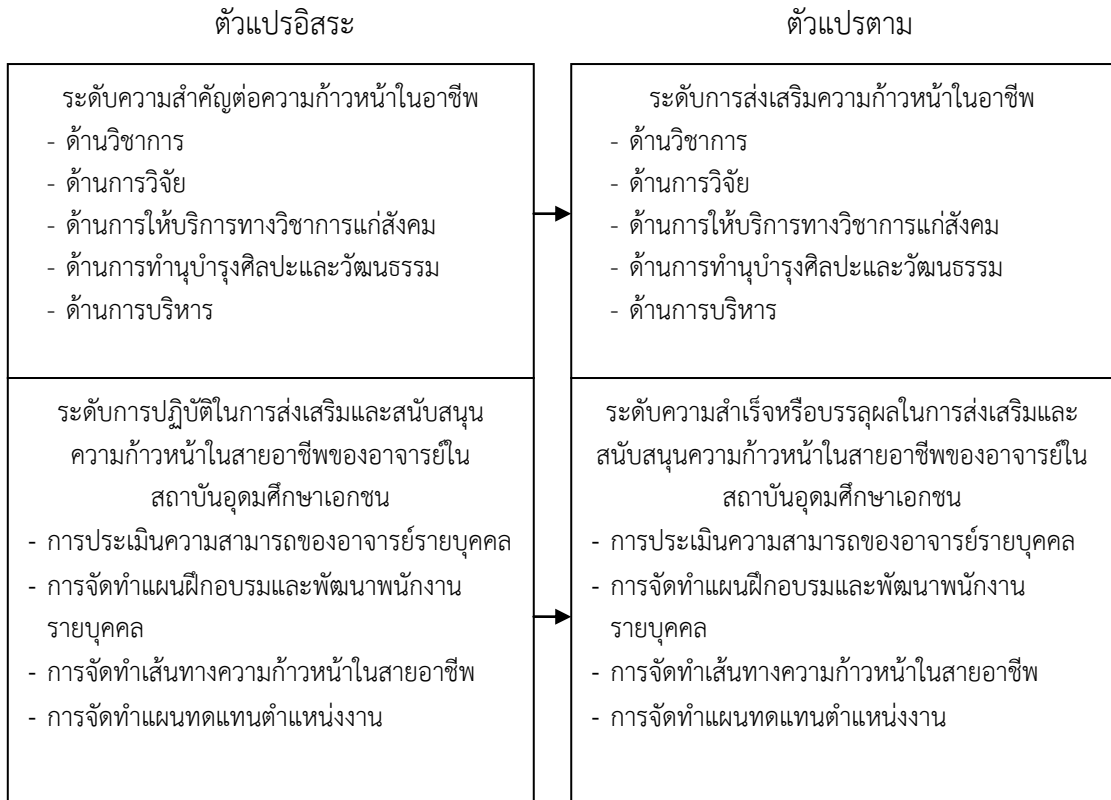
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.2 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ระยะเวลาดำเนินงานวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้จะมุ่งศึกษาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นดังนี้



ภาพ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 ประชากรและตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นอาจารย์ผู้สอนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 59 แห่ง จำนวน 10,274 คน (www.mua.go.th) และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและพัฒนาเส้นทางอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 59 คน

3.2.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1) อาจารย์ผู้สอน ซึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใช้วิธีการหาขนาดตัวอย่างของ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ขนาดความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จากประชากรทั้งสิ้น 10,274 คน จะได้ตัวอย่าง 400 คน ดังนี้

สูตร	n	=	$\frac{N}{1+Ne^2}$
เมื่อ	n	=	จำนวนตัวอย่างที่จะต้องทำการสุ่ม
	N	=	จำนวนประชากรทั้งหมด
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
แทนค่า	n	=	$\frac{10274}{1+10274(0.05)^2}$
	n	=	$\frac{10274}{1+10274(0.0025)}$
	n	=	$\frac{10274}{1+25.69}$
	n	=	$\frac{10274}{26.69}$
	n	=	384.94
		\approx	385

ดังนั้น จะต้องทำการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน

2) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยเลือกผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันละ 1 คน รวมเป็น 59 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์และเก็บข้อมูลด้วยตนเองซึ่งขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี จากเอกสาร และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ร่างแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดสำหรับอาจารย์ผู้สอน และชุดสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยแบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

2.1 แบบสอบถามสำหรับอาจารย์ผู้สอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การแปลค่าของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- | | | |
|-----------|---------|---|
| 4.24-5.00 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.43-4.23 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมาก |
| 2.62-3.42 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.81-2.61 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อย |
| 1.00-1.80 | หมายถึง | มีระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริม |

ความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของ
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.2 แบบสอบถามสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลใน
การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลใน
การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลใน
การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลใน
การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลใน
การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

การแปลค่าของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

- | | | |
|-----------|---------|---|
| 4.24-5.00 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ
บรรลุผลในการส่งเสริมความก้าวหน้าใน
สายอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.43-4.23 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ
บรรลุผลในการส่งเสริมความก้าวหน้าใน
สายอาชีพอยู่ในระดับมาก |
| 2.62-3.42 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ
บรรลุผลในการส่งเสริมความก้าวหน้าใน
สายอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.81-2.61 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ
บรรลุผลในการส่งเสริมความก้าวหน้าใน
สายอาชีพอยู่ในระดับน้อย |

1.00-1.80 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือ
 บรรลุผลในการส่งเสริมความก้าวหน้าใน
 สายอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของ
 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3. ประชาผู้เชี่ยวชาญและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามทั้งสองฉบับเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
 ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับความข้อคำถามว่าสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจ ว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

ซึ่งการ วิเคราะห์หาค่าตรรกษีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของแบบสอบถามกับ
 จุดมุ่งหมายโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) (สมนึก ภัททิยธนี, 2544,
 หน้า 220-221) เพื่อหาตรรกษีความสอดคล้อง และจะพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ย
 0.50 หรือมากกว่าขึ้นไป ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามของ
 แบบสอบถามพบว่าข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.66-1.00

5. ทดลองใช้แบบสอบถาม (Try out) กลุ่มละ 30 ชุด

ตาราง 3.1 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์

ระดับความสำคัญและระดับการ ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์	ค่าความเชื่อมั่น	
	ระดับความสำคัญต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับการส่งเสริมของ สถาบันอุดมศึกษา
ด้านวิชาการ	.956	.956
ด้านการวิจัย	.958	.944
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	.963	.975
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	.961	.972
ด้านการบริหารจัดการ	.979	.957
ภาพรวม	.979	.974

ตาราง 3.2 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์	ค่าความเชื่อมั่น	
	ระดับการปฏิบัติ	ระดับความสำเร็จ
การประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล	.848	.905
การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล	.872	.913
การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	.944	.982
การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน	.938	.947
ภาพรวม	.961	.979

5. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.4 ระยะเวลาดำเนินงานวิจัย

ระยะเวลาดำเนินการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2554 – มกราคม 2556

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอนที่มีต่อระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนและระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดแรกเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่วนชุดที่สองเป็นแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ผู้สอน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล 50 ชุด จาก 59 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.74 ส่วนอาจารย์ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 323 ชุด จาก 385 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.89 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1) ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน

2) ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน

4.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลและอาจารย์ผู้สอน

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	10	20.00
ปริญญาโท	35	70.00
ปริญญาเอก	5	10.00
รวม	50	100.00
2. ประสบการณ์ทำงานในระดับอุดมศึกษา		
ต่ำกว่า 5 ปี	20	40.00
5-10 ปี	25	50.00
มากกว่า 10 ปี	5	10.00
รวม	50	100.00
ข้อมูลส่วนบุคคลของอาจารย์ผู้สอน	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	308	95.36
ปริญญาเอก	15	4.64
รวม	323	100.00
2. ประสบการณ์ทำงานในระดับอุดมศึกษา		
ต่ำกว่า 5 ปี	70	21.67
5-10 ปี	163	50.46
มากกว่า 10 ปี	90	27.87
รวม	323	100.00
3. อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	40	12.38
15,001-20,000 บาท	152	47.05
20,01-30,000 บาท	93	28.80
มากกว่า 30,000	38	11.77
รวม	323	100.00
4. ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์	294	91.02
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	27	8.36
รองศาสตราจารย์	2	0.62
รวม	323	100.00

จากตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา 5-10 ปี สำหรับข้อมูลทั่วไปของอาจารย์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท เงินเดือนอยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท มากที่สุด และส่วนใหญ่อาจารย์ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

4.2 การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1) ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวม

ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์	ระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
ด้านวิชาการ	3.66	1.03	มาก	3.11	1.15	ปานกลาง
ด้านการวิจัย	3.62	1.13	มาก	2.98	1.15	ปานกลาง
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	3.53	1.07	มาก	3.08	1.21	ปานกลาง
ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม	3.48	1.11	มาก	3.26	1.26	ปานกลาง
ด้านการบริหารจัดการ	3.52	1.29	มาก	2.75	1.19	ปานกลาง
ภาพรวม	3.56	0.98	มาก	3.03	1.06	ปานกลาง

จากตาราง 4.2 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.66$) ด้านการวิจัย ($\bar{X}=3.62$) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.53$) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.48$) และด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X}=3.52$)

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นอาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันฯ ให้การส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.11$) ด้านการวิจัย ($\bar{X}=2.98$) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.08$) ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.26$) และด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X}=2.75$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านวิชาการ

ด้านวิชาการ	ระดับความสำคัญต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของ สถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีการกำหนดแผนพัฒนา อาจารย์ในด้านเทคนิคการ สอน	3.70	1.04	มาก	3.10	1.30	มาก
2. มีการดำเนินการตาม แผนพัฒนาอาจารย์ใน ด้านเทคนิคการสอน	3.55	0.99	มาก	3.18	1.24	ปานกลาง
3. มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้าน การเขียนตำรา/บทความ	3.58	1.11	มาก	3.10	1.17	ปานกลาง
4. มีการดำเนินการตาม แผนพัฒนาอาจารย์ด้าน การเขียนตำรา/บทความ	3.60	1.17	มาก	3.05	1.26	ปานกลาง
5. มีแผนการส่งเสริมให้ อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ	3.80	1.20	มาก	3.22	1.35	ปานกลาง
6. ดำเนินการตามแผน ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ ตำแหน่งวิชาการ	3.72	1.28	มาก	3.02	1.31	ปานกลาง
รวม	3.66	1.03	มาก	3.11	1.15	ปานกลาง

จากตาราง 4.3 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทางด้านวิชาการมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่ามากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีความสำคัญสูงสุดคือมีแผนการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ($\bar{X}=3.80$) รองลงมาคือมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน ($\bar{X}=3.72$) มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ ($\bar{X}=3.60$) มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ ($\bar{X}=3.58$) ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน ($\bar{X}=3.55$)

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันนั้นพบว่าโดยภาพรวมมีการส่งเสริมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.11$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีแผนการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ($\bar{X}=3.22$) อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีการดำเนินการตามแผนพัฒนา

อาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน ($\bar{X}=3.18$) อยู่ในระดับปานกลาง มีการกำหนดแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอนและมีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ ($\bar{X}=3.10$) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีการส่งเสริมน้อยที่สุดคือดำเนินการตามแผนส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ ($\bar{X}=3.02$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการวิจัย

ด้านการวิจัย	ระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย	3.83	1.15	มาก	3.20	1.18	ปานกลาง
2. มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย	3.65	1.08	มาก	3.10	1.19	ปานกลาง
3. มีทุนวิจัยในการวิจัยให้อาจารย์อย่างเพียงพอ	3.58	1.28	มาก	3.10	1.21	ปานกลาง
4. มีแหล่งค้นคว้า/แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย	3.48	1.32	ปานกลาง	2.72	1.27	ปานกลาง
5. มีที่ปรึกษาด้านการวิจัยที่มีความรู้ความสามารถ	3.55	1.24	มาก	2.97	1.18	ปานกลาง
รวม	3.62	1.13	มาก	2.98	1.15	ปานกลาง

จากตาราง 4.4 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทางด้านการวิจัยมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่ามากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีความสำคัญสูงสุดคือมีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) รองลงมา มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.65$) มีทุนวิจัยในการวิจัยให้อาจารย์อย่างเพียงพออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) และข้อที่มีความสำคัญต่ำสุดคือมีแหล่งค้นคว้า/แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$)

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการวิจัยนั้นอาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษา มีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย

($\bar{X}=3.20$) รองลงมา มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย และมีทุนวิจัยในการวิจัยให้อาจารย์อย่างเพียงพอ ($\bar{X}=3.10$) มีที่ปรึกษาด้านการวิจัยที่มีความรู้ความสามารถ ($\bar{X}=2.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแหล่งค้นคว้า/แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย ($\bar{X}=2.72$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	ระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม	3.55	1.08	มาก	3.00	1.18	ปานกลาง
2. ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม	3.48	1.11	มาก	3.10	1.17	ปานกลาง
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการวิชาการแก่สังคม	3.58	1.13	มาก	3.28	1.17	ปานกลาง
รวม	3.53	1.07	มาก	3.08	1.21	ปานกลาง

จากตาราง 4.5 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทางด้านการบริการวิชาการแก่สังคมมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่ามากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีความสำคัญสูงสุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.58$) รองลงมาคือ มีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.55$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.48$)

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมนั้น อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษา มีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.20$) รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.10$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ($\bar{X}=3.00$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	ระดับความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.48	1.22	มาก	3.23	1.29	ปานกลาง
2. ดำเนินการตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.50	1.13	มาก	3.38	1.18	ปานกลาง
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	3.48	1.11	มาก	3.33	1.18	ปานกลาง
รวม	3.48	1.11	มาก	3.26	1.26	ปานกลาง

จากตาราง 4.6 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทางด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินการตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.50$) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และมีแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.48$)

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินการตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.38$) รองลงมาคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.33$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.23$)

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการบริหาร

การส่งเสริมและสนับสนุน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของอาจารย์	ระดับความสำคัญต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ			ระดับการส่งเสริมของ สถาบันอุดมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.45	1.41	ปานกลาง	2.73	1.36	ปานกลาง
2. กำหนดสัดส่วนของภาระ งานเหมาะสม	3.45	1.41	ปานกลาง	2.72	1.23	ปานกลาง
3. ความมั่นคงในงาน	3.60	1.37	มาก	2.85	1.25	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่าย บุคคลแจ้งถึง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพของท่าน	3.43	1.30	ปานกลาง	2.72	1.21	ปานกลาง
5. ส่งเสริมให้จัดทำ แผนพัฒนาตนเอง	3.53	1.30	มาก	2.82	1.12	ปานกลาง
6. ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.68	1.31	มาก	3.03	1.29	ปานกลาง
รวม	3.52	1.29	มาก	2.75	1.19	ปานกลาง

จากตาราง 4.7 อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าปัจจัยทางด้านการบริหารมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}=3.68$) รองลงมาคือ ความมั่นคงในงาน ($\bar{X}=3.60$) ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=3.53$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลแจ้งถึง ($\bar{X}=3.43$)

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการบริหารมีการส่งเสริมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X}=3.03$) รองลงมาคือ ความมั่นคงในงาน ($\bar{X}=2.85$) ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=2.82$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดสัดส่วนของภาระงานเหมาะสม และผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลแจ้งถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน ($\bar{X}=2.72$)

2) ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวม

การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์	ระดับการปฏิบัติ			ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
การประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล	3.27	0.94	ปานกลาง	3.01	0.98	ปานกลาง
การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล	3.49	0.98	มาก	3.22	1.07	ปานกลาง
การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.15	0.96	ปานกลาง	3.07	1.09	ปานกลาง
การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน	2.85	1.17	ปานกลาง	2.72	1.03	ปานกลาง
ภาพรวม	3.13	0.91	ปานกลาง	3.01	0.99	ปานกลาง

จากตาราง 4.8 ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล ($\bar{X}=3.49$) อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล ($\bar{X}=3.27$) อยู่ในระดับปานกลาง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X}=3.15$) และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน ($\bar{X}=2.85$) อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนระดับความสำเร็จ/บรรลุผลของการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล

ด้านการประเมิน ความสามารถของอาจารย์ รายบุคคล	ระดับการปฏิบัติ			ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มหาวิทยาลัยของท่านมีการวิเคราะห์หา Competency และจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency ขององค์กรและของอาจารย์	3.00	1.19	ปานกลาง	2.72	1.13	ปานกลาง
2. มีการกำหนดน้ำหนักของ Competency ที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง	3.06	1.26	ปานกลาง	2.89	1.18	ปานกลาง
3. มีการกำหนดระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตัวเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินอาจารย์ว่ามี Competency ปัจจุบันแตกต่างกับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด	3.06	1.26	ปานกลาง	2.94	1.21	ปานกลาง
4. มีการกำหนดวิธีการประเมินที่ชัดเจน เช่น ประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน ประเมินแบบ 180 องศา ประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น	3.78	1.22	ปานกลาง	3.33	1.19	ปานกลาง
5. มีการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถของอาจารย์ในปัจจุบัน	3.44	1.04	ปานกลาง	3.17	1.04	ปานกลาง
รวม	3.27	0.94	ปานกลาง	3.01	0.98	ปานกลาง

จากตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคลพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รายข้อก็อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดायข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดวิธีการประเมินที่ชัดเจน เช่น ประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน ประเมินแบบ 180 องศา ประเมินแบบ 360 องศา ($\bar{X}=3.78$) รองลงมา มีการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถของอาจารย์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=3.44$) มีการกำหนดน้ำหนักของ Competency ที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง มีการกำหนดระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตัวเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินอาจารย์ว่ามี Competency ปัจจุบันแตกต่างกับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ($\bar{X}=3.44$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยของท่านมีการวิเคราะห์หา Competency และจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency ขององค์กรและของอาจารย์ ($\bar{X}=3.00$)

ส่วนระดับความสำเร็จ/บรรลุผลของการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อเช่นกันโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดวิธีการประเมินที่ชัดเจน เช่น ประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน ประเมินแบบ 180 องศา ประเมินแบบ 360 องศา ($\bar{X}=3.33$) รองลงมา มีการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถของอาจารย์ในปัจจุบัน ($\bar{X}=3.17$) มีการกำหนดระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตัวเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินอาจารย์ว่ามี Competency ปัจจุบันแตกต่างกับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ($\bar{X}=2.94$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยของท่านมีการวิเคราะห์หา Competency และจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency ขององค์กรและของอาจารย์ ($\bar{X}=2.72$)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล

ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล	ระดับการปฏิบัติ			ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มหาวิทยาลัยของท่านมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์	4.00	1.03	มาก	3.50	1.04	มาก
2. มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์แต่ละตำแหน่ง	3.50	1.30	มาก	3.22	1.31	ปานกลาง
3. มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์รายบุคคล	3.00	1.33	ปานกลาง	2.94	1.35	ปานกลาง
4. มีการดำเนินการและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์	3.44	0.92	มาก	3.22	1.06	ปานกลาง
รวม	3.49	0.98	มาก	3.22	1.07	ปานกลาง

จากตาราง 4.10 พบว่าค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล พบว่ามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่มหาวิทยาลัยมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ($\bar{X}=4.00$) มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์แต่ละตำแหน่ง ($\bar{X}=3.50$) และมีการดำเนินการและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ($\bar{X}=3.44$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์รายบุคคลปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.00$)

ส่วนระดับการสำเร็จหรือการบรรลุผลพบว่าการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ($\bar{X}=3.50$) รองลงมา มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์แต่ละตำแหน่ง และมีการดำเนินการและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ($\bar{X}=3.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์รายบุคคล ($\bar{X}=2.94$)

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ด้านการจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ระดับการปฏิบัติ			ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานเพื่อให้เข้าใจและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน	3.17	1.15	ปานกลาง	3.06	1.16	ปานกลาง
2. มีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง	3.17	0.99	ปานกลาง	3.06	1.06	ปานกลาง
3. มีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน	3.12	1.11	ปานกลาง	3.11	1.18	ปานกลาง
4. มีการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรและของอาจารย์	3.33	1.09	ปานกลาง	3.00	1.14	ปานกลาง
5. มีการแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์	3.39	1.20	ปานกลาง	3.11	1.08	ปานกลาง
รวม	3.15	0.96	ปานกลาง	3.07	1.09	ปานกลาง

จากตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพพบว่าระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในภาพรวม ($\bar{X}=3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ($\bar{X}=3.39$) รองลงมา คือมีการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรและของ

อาจารย์ ($\bar{X}=3.33$) มีการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานเพื่อให้เข้าใจและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน และมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง ($\bar{X}=3.17$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ($\bar{X}=3.12$)

สำหรับระดับความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.07$) ราบข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และมีการแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ($\bar{X}=3.11$) รองลงมาคือมีการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานเพื่อให้เข้าใจและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน และมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง ($\bar{X}=3.06$) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรและของอาจารย์ ($\bar{X}=3.00$)

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน

การจัดทำแผนทดแทน ตำแหน่งงาน	ระดับการปฏิบัติ			ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ฝ่ายบุคคลมีการสำรวจเพื่อ หากกลุ่มงานและตำแหน่ง งานหลักสำหรับการหาผู้สืบทอด	2.83	1.30	ปานกลาง	2.61	1.09	ปานกลาง
2. มีการจัดทำขอบเขตหน้าที่ งานและความสามารถของ ตำแหน่งงานหลักรวมทั้ง ระบุตำแหน่งงานที่สามารถ หาผู้สืบทอดตำแหน่ง	2.89	1.23	ปานกลาง	2.78	1.11	ปานกลาง
3. มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอด ตำแหน่งงานที่เหมาะสม	2.72	1.23	ปานกลาง	2.67	1.09	ปานกลาง
4. มีการจัดทำแผนพัฒนา อาจารย์รายบุคคลเพื่อ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง งานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น	2.94	1.35	ปานกลาง	2.83	1.15	ปานกลาง
รวม	2.85	1.17	ปานกลาง	2.72	1.03	ปานกลาง

จากตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน พบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.85$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น ($\bar{X}=2.94$) รองลงมาที่มีการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลักรวมทั้งระบุตำแหน่งงานที่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X}=2.89$) ฝ่ายบุคคลมีการสำรวจเพื่อหากกลุ่มงานและตำแหน่งงานหลักสำหรับการหาผู้สืบทอด ($\bar{X}=2.83$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่เหมาะสม ($\bar{X}=2.72$)

สำหรับระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่มีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น ($\bar{X}=2.83$) รองลงมาที่มีการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลักรวมทั้งระบุตำแหน่งงานที่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X}=2.78$) มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่เหมาะสม ($\bar{X}=2.67$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฝ่ายบุคคลมีการสำรวจเพื่อหากกลุ่มงานและตำแหน่งงานหลักสำหรับการหาผู้สืบทอด ($\bar{X}=2.61$)

4.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญกับระดับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) โดยเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

ค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.80 ขึ้นไป	อยู่ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.60 - 0.79	อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.40 - 0.59	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.20 - 0.39	อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า 0.20	อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์	การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
ด้านวิชาการ	.651	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ด้านการวิจัย	.596	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	.679	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	.747	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ด้านการบริหารจัดการ	.614	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ภาพรวม	.697	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านวิชาการ ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการวิจัยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง

4.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล	.925	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล	.935	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	.959	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน	.953	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ภาพรวม	.955	.000*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านก็พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทุกด้าน

4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตาราง 4.15 ปัญหาการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

n=373

ปัญหาการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด
1. งานเยอะมากทำงานไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับ ทั้งสอน ทำคะแนน พัฒนาความรู้ของตนและนักศึกษา ทำงานเทียบโอนทำงานตามนักศึกษา และทวงเงินค่าเทอม	25	6.70
2. เนื่องจากคณาจารย์สอนเต็มเวลาทำให้หาเวลาว่างในการทำผลงานทางวิชาการหรือทำวิจัยได้ยาก มหาวิทยาลัยควรพยายามสนับสนุนให้อาจารย์ได้มีโอกาสทำวิจัยให้มากขึ้น	22	5.90
3. สวัสดิการสำหรับอาจารย์และบุคลากรยังน้อยมาก	18	4.83
4. ความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจนและแน่นอน	16	4.29
5. ความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจารย์จะเป็นไปค่อนข้างช้าและยากโดยส่วนมาก	13	3.49
6. ความมั่นคงในหน้าที่การงานและอัตราค่าตอบแทนที่น้อยเกินไปอีกทั้งภาระการสอนที่มาก	13	3.49
7. การพัฒนาอาจารย์มักจะชนกับภาระงานสอนหรืองานวิจัยที่อาจารย์จะต้องสอนและทำวิจัย	12	3.22
8. การศึกษาต่อระดับปริญญาเอกมีต้นทุนสูงมากแต่ทุนสนับสนุนมีน้อยและมีเงื่อนไขและข้อจำกัดเยอะ	3	0.80
9. ขึ้นอยู่กับเจ้าของสถาบันแต่ผู้เดียว	3	0.80
10. การเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐทำได้ยาก	3	0.80
11. พิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการเป็นหลักเพราะสามารถประเมินได้มากที่สุด	3	0.80
12. มหาวิทยาลัยไม่สนับสนุนทุนการวิจัยและไม่ให้เวลาสำหรับทำวิจัย มหาวิทยาลัยเอกชนให้ความสำคัญกับงานการตลาดมากส่วนอื่นๆ เป็นเรื่องรอง	3	0.80

ตาราง 4.16 ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

n=373		
ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด
1. ควรมีระบบการให้ค่าตอบแทนเท่าเทียมกับ ม.รัฐ	15	4.02
2. ควรส่งเสริมให้อาจารย์มีการทำวิจัยในทุกภาคการศึกษาเพื่อ เป็นการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน	14	3.75
3. ควรส่งเสริมให้อาจารย์สร้างผลงานทางวิชาการ เช่น การเขียน บทความวิชาการ ลงในวารสารวิชาการต่างๆ การนำเสนอ ผลงานต่างๆ เป็นต้น	14	3.75
4. น่าจะมีการสนับสนุนในทุกๆ ด้านที่กล่าวมาให้มากขึ้นเต็มที่ และจริงจิงมากกว่านี้เพราะอาจารย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่ สำคัญในการอบรม สั่งสอนให้นักศึกษามีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะออกไปพัฒนาสังคมให้ดียิ่งขึ้นต่อไปดังนั้นคนที่ เป็นอาจารย์ก็ควรได้รับความมั่นคง ความก้าวหน้าในอาชีพอย่าง เต็มที่ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อจะได้ปฏิบัติ หน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ จะได้ไม่ต้องมานั่ง กังวลเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เหล่านี้	10	2.68
5. ไม่ควรให้อาจารย์ทำงานซ้ำซ้อน	10	2.68
6. หน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรเน้น พัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะคุณภาพ เรื่องการสอนเทคนิควิธีการสอนให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้มากขึ้น ส่วนเรื่องภาระงานควรมอบหมายในสิ่งที่ทำหน้าที่ หลักของอาจารย์	10	2.68
7. ควรให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกในสาขา ที่ขาดแคลน	9	2.41
8. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการที่จะทำให้อาจารย์ รักในการ สอนมากกว่าค่าตอบแทน	8	2.14
9. ควรได้งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เช่น ทุนวิจัย บริการวิชาการ	8	2.14

ตาราง 4.16 (ต่อ)

n=373		
ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน	คิดเป็นร้อยละของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด
10. ภาครัฐควรมีนโยบายและกฎระเบียบในการบังคับ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีการจัดสวัสดิการต่างๆ โดยเฉพาะกองทุนหลังการเกษียณอายุเพื่อเป็นหลักประกัน ความมั่นคงให้กับบุคลากรสายวิชาการขณะเดียวกันจะต้องมี นโยบายการยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายวิชาการ เพื่อให้สามารถดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามา ทำงานในสายวิชาการมากขึ้น	7	1.88
11. ภาครัฐบาลควรศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้ที่สามารถประเมินถึง ศักยภาพของสายอาชีพอาจารย์อย่างแท้จริงซึ่งในปัจจุบันมีการ กำหนดตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถสะท้อนถึงความเป็นจริงของ ศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการได้	6	1.61
12. ไม่ควรนิเทศอาจารย์บ่อยเกินไปเพราะทำให้เกิดความกดดันต่อ ผู้สอนและผู้เรียน	6	1.61
13. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นไม่แบ่งชนชั้นวรรณะควรใช้ระบบ ประชาธิปไตยในการทำงาน หรือการบริหารงานเพราะอาจารย์ ทุกคนก็มีความรู้ความสามารถเท่าๆ กัน	5	1.34
14. ให้เวลาทำวิจัยให้มากขึ้น	4	1.07

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ผู้สอนที่มีต่อระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนและระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา 5-10 ปี สำหรับข้อมูลทั่วไปของอาจารย์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท เงินเดือนอยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท มากที่สุด และส่วนใหญ่อาจารย์ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ

2. การส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความสำเร็จ/บรรลุผลของการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบดังนี้

1) ด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง รายข้อก็อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดวิธีการประเมินที่ชัดเจน เช่น ประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน ประเมินแบบ 180 องศา ประเมินแบบ 360 องศา รองลงมาได้มีการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถของอาจารย์ในปัจจุบัน มีการกำหนดน้ำหนักของ Competency ที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง มีการกำหนดระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตัวเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินอาจารย์ว่ามี Competency ปัจจุบันแตกต่างกับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยของท่านมีการวิเคราะห์หา Competency และจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency ขององค์กรและของอาจารย์

ส่วนระดับความสำเร็จ/บรรลุผลของการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกข้อเช่นกันโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดวิธีการประเมินที่ชัดเจน เช่น ประเมินตนเอง ประเมินโดยหัวหน้างาน ประเมินแบบ 180 องศา ประเมินแบบ 360 องศา รองลงมาได้มีการประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่คาดหวังกับระดับความสามารถของอาจารย์ในปัจจุบัน มีการกำหนดระดับความคาดหวังของ Competency ในแต่ละตัวเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินอาจารย์ว่ามี Competency ปัจจุบันแตกต่างกับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยของท่านมีการวิเคราะห์หา Competency และจัดทำพฤติกรรมของแต่ละ Competency ขององค์กรและของอาจารย์

2) ด้านการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล พบว่ามีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์แต่ละตำแหน่ง และมีการดำเนินการและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์รายบุคคล ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนระดับการสำเร็จหรือการบรรลุผลพบว่าการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ รองลงมาได้มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์แต่ละตำแหน่ง และมีการดำเนินการและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาอาจารย์รายบุคคล

3) ด้านการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่าระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางในภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ รองลงมา คือมีการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรและของอาจารย์ มีการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานเพื่อให้เข้าใจและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน และมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

สำหรับระดับความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน และมีการแจ้งให้อาจารย์รับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ รองลงมาคือมีการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานเพื่อให้เข้าใจและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน และมีการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรและของอาจารย์

4) ด้านการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน พบว่ามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น รองลงมาเป็นการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลักรวมทั้งระบุตำแหน่งงานที่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ฝ่ายบุคคลมีการสำรวจเพื่อหากกลุ่มงานและตำแหน่งงานหลักสำหรับการหาผู้สืบทอด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่เหมาะสม

สำหรับระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น รองลงมาเป็นการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและความสามารถของตำแหน่งงานหลักรวมทั้งระบุตำแหน่งงานที่สามารถหาผู้สืบทอดตำแหน่ง มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่เหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ฝ่ายบุคคลมีการสำรวจเพื่อหากกลุ่มงานและตำแหน่งงานหลักสำหรับการหาผู้สืบทอด

2.2 ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวมมีผลต่อความก้าวหน้าของอาจารย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า มีผลอยู่ในระดับมากทั้ง ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นอาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันฯ ให้การส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้ง ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1) ด้านวิชาการมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีผลมากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีผลสูงสุดคือมีแผนการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ รองลงมาคือ มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ ส่วนประเด็นที่มีผลน้อยที่สุด คือ มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันนั้นพบว่าโดยภาพรวมมีการส่งเสริมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีแผนการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่ง

ทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิค การสอน อยู่ในระดับปานกลาง มีการกำหนดแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอนและมี แผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีการส่งเสริมน้อย ที่สุดคือดำเนินการตามแผนส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง

2) ด้านการวิจัยมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่ามีผลมากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีผลสูงสุดคือมีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยอยู่ในระดับมาก รองลงมา มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย อยู่ในระดับมาก มีทุนวิจัยในการวิจัย ให้อาจารย์อย่างเพียงพออยู่ในระดับมาก และข้อที่มีผลต่ำสุดคือมีแหล่งค้นคว้า/แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการวิจัยนั้นอาจารย์ผู้สอนเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษา มีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ใน ระดับปานกลางทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย รองลงมา มีการ ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย และมีทุนวิจัยในการวิจัยให้อาจารย์อย่างเพียงพอ มีที่ ปริญญาด้านการวิจัยที่มีความรู้ความสามารถ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีแหล่งค้นคว้า/ แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย

3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า มีผลมากในทุกข้อโดยประเด็นที่มีผลสูงสุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การให้บริการวิชาการแก่สังคม รองลงมาคือ มีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่ สังคมส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่ สังคม

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมนั้น อาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษา มีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การให้บริการวิชาการแก่สังคม รองลงมาคือ ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการ วิชาการแก่สังคม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่ สังคม

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีผลอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินการ ตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม และมีแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการทำนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรมมีการส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับปาน กลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ดำเนินการตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รองลงมาผู้บริหารให้ความสำคัญกับทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มี แผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

5) ด้านการบริหารมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รองลงมาคือ ความมั่นคงในงาน ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลแจ้งถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของท่าน

สำหรับระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการบริหารมีการส่งเสริมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รองลงมาคือ ความมั่นคงในงาน ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดสัดส่วนของภาระงานเหมาะสม และผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลแจ้งถึง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์กับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านวิชาการ ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการวิจัยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจารย์กับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านก็พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทุกด้าน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่สำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ระดับการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ได้จริงจังกับการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์อย่างจริงจังเท่าที่ควรซึ่งจะเห็นได้จากการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญศรี ฉิรินัง (2550). ได้ศึกษาเรื่องพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย : ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์ไม่แตกต่างกันโดย

มหาวิทยาลัยปิดของรัฐ มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอาจารย์เหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกันซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งหน่วยงานสำหรับพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่พัฒนาอาจารย์โดยตรง การพัฒนาอาจารย์ส่วนใหญ่จะมอบหมายให้เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และอีกส่วนหนึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการ หรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น ศูนย์วิจัย ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ฯลฯ ต่างคนต่างจัดอบรมในแต่ละประเด็นที่หน่วยงานของตนมีความเชี่ยวชาญและต้องการจะพัฒนาอาจารย์ เป็นการบริหารแบบแยกส่วนอาจจะทำให้พัฒนาอาจารย์ได้ไม่ครบตามขอบเขตหน้าที่ของอาจารย์เพราะไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง แตกต่างกับในต่างประเทศที่มีกิจกรรมด้านการพัฒนาอาจารย์ก้าวหน้าไปมากทั้งในอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย มีความก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประโยชน์อย่างยิ่งแก่การเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยต่างเห็นความสำคัญของงานด้านนี้และให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2553, หน้า 112) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอิศเรศ พิพัฒน์มงคลพร (2542) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่นพบว่าการพัฒนาหน่วยงานพัฒนาอาจารย์ และหน่วยสนับสนุนควรมีนโยบายที่ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริงทันต่อเหตุการณ์เช่น ห้องสมุดเน้นความทันสมัยระบบสืบค้นข้อมูลที่กว้างขวางรวดเร็วการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเน้นความละเอียดชัดเจนและเพิ่มความหลากหลายของช่องทางในการสื่อสารมีความร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆการให้รางวัลแก่อาจารย์ที่ปฏิบัติภารกิจดีเด่นการเขียนและพิมพ์เอกสารทางวิชาการความรวดเร็วในการให้บริการเครื่องโสตทัศนูปกรณ์และสนับสนุนการจัดประชุมทางวิชาการหรือการสัมมนาในระดับประเทศ

ส่วนระดับความสำเร็จหรือบรรลุผลของการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาอาจารย์มักจะตรงกับภาระงานสอนหรืองานวิจัยทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และอีกสาเหตุก็อาจเนื่องมาจากไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

2. ระดับความสำคัญและระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 ระดับความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ แก่สังคม ด้านการบำรู้งศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิษฐา วรราช (2549) ศึกษาการวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย : กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่าเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยมีความสำคัญมากเพราะช่วยให้มีการพัฒนาอาชีพให้นักวิจัยตั้งใจทำงานและสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้กับนักวิจัยมุ่งพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ดังที่ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548) กล่าวว่าความก้าวหน้าในงานอาชีพมีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ค้นหาตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดทั้งนี้เพื่อการนำศักยภาพมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและเพื่อการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นนอกจากนั้นยังทำให้บุคลากรได้รับรู้ถึงโอกาสที่

จะเจริญเติบโตในงานอาชีพซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่งเนื่องจากบุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงทำให้มีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่ตนเองมีส่วนในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและรับรู้ทิศทางการทำงานขององค์การโดยองค์การต้องกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นเกณฑ์การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพตลอดจนออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพและระบบเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งงานเมื่อบุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

ส่วนระดับการส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนนั้นอาจารย์ผู้สอนเห็นว่าสถาบันฯ ให้การส่งเสริมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งถือว่ายังมีการส่งเสริมไม่มากเท่าที่ควร ทั้งๆ ที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ดังผลการวิจัยของ ศรุดา ชัยสุวรรณ (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนคือปัจจัยด้านองค์การได้แก่วัฒนธรรมองค์การค่านิยมในการทำงานของผู้บริหารและการส่งเสริมสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย

3. ความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการค้นพบนี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็น ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหากอาจารย์ได้รับการส่งเสริมอย่างอง่างดีและจริงจังกจากสถาบันแล้วจะทำให้อาจารย์มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดีมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Mondy & Noe III, 1993) สอดคล้องกับ Hallinger, & Murphy. (1985, pp. 21 - 24) กล่าวว่า การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (Promoting professional development) ผู้บริหารให้ควรโอกาสครู-อาจารย์ในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรม ขณะประจำการรวมทั้งการช่วยให้ได้เรียนรู้ถึงการผลานทักษะต่างๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครู-อาจารย์สามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้ รวมถึงการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (Providing incentives for teachers) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนาเป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้

4. การปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจารย์สัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ายังมีการปฏิบัติในการส่งเสริมมากจะทำให้มีความสำเร็จมากตามไปด้วย ทั้งในด้านการประเมินความสามารถของอาจารย์รายบุคคล การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของอาจารย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ส่วนระดับการส่งเสริมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นสถาบันฯ ให้การส่งเสริมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านก็อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ด้านวิชาการมีความสำคัญมากแต่การส่งเสริมปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีการส่งเสริมด้านวิชาการให้มากขึ้นทั้งในการกำหนดแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน การดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านเทคนิคการสอน การจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ การดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการเขียนตำรา/บทความ การจัดทำและดำเนินการตามแผนการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะการส่งเสริมด้านวิชาการของอาจารย์จะเป็นตัวทำให้อาจารย์จัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากขึ้น สามารถเขียนตำรา เขียนบทความ ส่งผลให้อาจารย์สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้

ด้านการวิจัยมีความสำคัญมากแต่การส่งเสริมปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีแผนพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย และต้องดำเนินการตามแผนด้วย ต้องมีทุนวิจัยที่เพียงพอ มีแหล่งค้นคว้า/แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัย รวมถึงมีที่ปรึกษา ด้านการวิจัยที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งจะเป็แรงผลักดันให้อาจารย์สามารถทำวิจัยได้และสามารถนำงานวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาในวิชาชีพ รวมทั้งการขอตำแหน่งทางวิชาการด้วย

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมมีความสำคัญมากแต่การส่งเสริมปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องให้ความสำคัญต่อการบริการวิชาการแก่สังคม โดยต้องมีแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ดำเนินการตามแผนพัฒนาอาจารย์ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการวิชาการแก่สังคม ทั้งนี้เพราะการให้บริการแก่สังคมเป็นภารกิจหลักที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถตอบสนองสังคมได้

ด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีความสำคัญมากแต่การส่งเสริมปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีแผนและดำเนินการตามแผนด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และสิ่งสำคัญต้องมีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การดำเนินการด้านการบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมจึงจะบรรลุผลได้ดี

ด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญมากแต่การส่งเสริมปานกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน กำหนดสัดส่วนของภาระงานเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบุคคลแจ้งถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพให้อาจารย์รู้ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพราะหากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่จริงจังในการส่งเสริมอาชีพของอาจารย์อาจจะทำให้เกิดภาวะสมองไหล เพราะในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

แทบจะทุกด้านโดยเฉพาะในเรื่องของค่าตอบแทนที่อยู่ในยุคของค่าแรงขั้นต่ำวันละ 300 บาท ผู้ที่จบปริญญาตรีได้เงินเดือนไม่ต่ำกว่า 15,000 บาท โดยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลส่วนใหญ่ได้ปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลแล้วในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ปรับ ซึ่งถ้าหากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่เอาจริงเอาจ้งในการส่งเสริมอาชีพทำให้อาจารย์มองไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนแน่วโน้มในการย้ายงานหรือการเกิดภาวะสมองไหลของอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไปสู่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอาจจะมีมากขึ้น

1.2 ความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพอาจารย์สัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จ/บรรลุผลในการส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องมีการส่งเสริมและการปฏิบัติเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างจริงจังเพราะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ นอกเหนือจากการฝ่ายบุคคลที่มีหน้าที่หลักในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ไป และอื่นๆ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาอาจารย์โดยตรงเพื่อพัฒนาอาจารย์ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ตลอดจนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามเส้นทางอาชีพซึ่งจะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่อาจารย์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีชื่อเสียงด้านการพัฒนาสายอาชีพของอาจารย์จะส่งผลทำให้สามารถดึงดูดบุคคลภายนอกที่ต้องการจะเติบโตในสายอาชีพอาจารย์ให้เข้ามาสมัครงานกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาในประเด็นเดียวกันนี้แต่ควรศึกษาในเชิงคุณภาพพร้อมด้วยจะทำให้ได้ข้อมูลที่ลุ่มลึกขึ้นเป็นประโยชน์มากขึ้น
- 2) ควรศึกษารูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้ทราบวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมในการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ
- 3) ควรศึกษารูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพโดยเลือกศึกษาจากอาจารย์เฉพาะกลุ่ม เช่น คณะบริหารธุรกิจ คณะเดียว หรือคณะอื่นๆ คณะเดียวเพื่อจะให้ได้แนวทางในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ลุ่มลึกในแต่ละศาสตร์นั้นๆ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- Armstrong, Michael . (2000). **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**, ผู้แปล : อรจรรย์ ฦ ตะกั่ว
ทุ่ง_กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เมธี ปิรันธนานนท์. (2529). **การบริหารบุคคลในวงการศึกษ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอ.
เอส. พรินตติ้งเฮ้าส์.
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2553). **เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงแรงงาน. (2553). **เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสายงานนักวิชาการ
พัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน**. กรุงเทพฯ: กรมพัฒนา
ฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- กาญจนา อรุณสอนศรี. (2546). **ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
การเกษตรไชยปราการจำกัด อำเภอย้ายปราการ จังหวัดเชียงใหม่**. คณะเกษตรศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา. (2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดม
ศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.
- จิรายุ จงศิริ. (2545). **การวางแผนอาชีพเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการแปรรูป
รัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษาบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)**. ภาค
นิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษ สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). **การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน** . กรุงเทพฯ: จุฬาลงกร
มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2540). **กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับฝึกรบมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์บุ๊ก
แบงค์.
- ดวงกมล ภาคเสมา. (2545). **การวางแผนสายอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาพนักงานฝ่าย
การพยาบาล โรงพยาบาลศิริรินทร์**. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษ สาขา
บัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดวงฤทัย ชูสง. (2544). **รูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายนโยบาย
สถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษ สาขา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดุจดาว ดวงเด่น. (2549). **การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสาย
เงินฝาก – บัญชี ธนาคารไทยทูล จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์.
- ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom. (1964). สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2554, จาก
<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1928.0>

- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2548). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทีพีเอ็น เพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนกร มณีสีจัจจ. (2549). แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บัณฑิต ทิพาการ. (2550). อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน บรรณาธิการ). กรุงเทพฯ : เครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่ง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- รพี สุวรรณะชฎ. (2531). บทบาทอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: การศึกษาเปรียบเทียบการคาดหวังในการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชดา วัฒนาเพิ่มพูน. (2545). การนำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพ (Career Rotation) มาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ : กรณีศึกษา บริษัท คำวิสตฺยเมนต์ไทยจำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรเดช จันทรศร. (2531). สถานภาพของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย: การวิเคราะห์และเปรียบเทียบคุณค่าบางประการ. ใน การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิรัชฐา วรราช. (2549). การวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย : กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิรุฬ พรรณเทวี. (2542). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานกระทรวงมหาดไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (พฤศจิกายน 2549-มีนาคม 2550). ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ 18 ฉบับที่ 2, หน้า 85-98.
- ศศิพร พวงคะพินธุ์. (2549). การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพศึกษาจาก : ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ศิริมา คชสังข์. (2544). การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในรูปแบบการบริหารงานแบบ
ญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทชีว-เนชั่นแนล จำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญา
 มหบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
 ศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : Diamond in
 Business World.
- ศูนย์นวัตกรรมการเรียนการสอน (Learning and Teaching Innovation Center - LTIC).
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555, จาก
<http://www.dpu.ac.th/ltic/>
- ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยสยาม. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555, จาก
http://tlcd.siam.edu/index.php?option=com_content&view=article&id=43:2010-07-14-11-33-56&catid=16:history&Itemid=34.
- ศูนย์พัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน (ศพก.) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม
 2555, จาก <http://dcil.kbu.ac.th/about-us/>
- ศูนย์สนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยศรีปทุม. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555,
 จาก <http://www.spu.ac.th/tlc/about/>
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและโซลท์แก๊ซ.
 สำนักงาน ก.พ.การพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2554, จาก
www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/HR.../hrcham51-5careerpath.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. คณะกรรมการจัดทำ แนวทางการ
 ปฏิรูปอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุนทร โสทธิพันธุ์. (2553). **เส้นทางสู่การเป็นครุมีอาชีพ: หลักการและประเด็นสำคัญ**. สืบค้นเมื่อ
 มิถุนายน 2555, จาก masterorg.wu.ac.th/file/das-20100105-z0LwP.ppt
- สุภัทรา ตั้งธรรมากร. (2544). **ความคาดหวังของนักเรียนโรงเรียนพระหฤทัยเชียงใหม่ ต่อการ
 จัดการเรียนการสอนตามระบบประกันคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9002**. การ
 ค้นคว้า แบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อภิภา ปรัชญพฤทธิ. (2555). **อาจารย์อุดมศึกษาและสังคมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย**. สืบค้นเมื่อ
 กรกฎาคม 2555, จาก [www.education.mju.ac.th/seminar/
 documents/b3.pptx](http://www.education.mju.ac.th/seminar/documents/b3.pptx)
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). **Career development in practice** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **Career development in practice** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Baird, L. and K. Kram. (1983). "Career Dynamics: The Superior/Subordinate
 Relationship." **Organizational Dynamics**. 11 (Spring 1983): 46-64.

- Brooks (Eds.), **Career choice and development : Applying contemporary theories to practice** (2nd ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass
- Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue. (1997). **Human Resource Management**. 5th ed. Chicago :Irwin.
- Erikson, E. (1963). **Childhood and Society**. New York : Norton.
- Gould, R. (1978). **Transformations: Growth and Change in Adult Life**. New York: Simon & Schuster.
- Gutteridge , T and Hutcheson,P . (1990). **The handbook of human resources development** . Toronto Canada:John Wiley & Sons.
- Hall, D.T. (1976). **Careers in Organizations**. Santa Monica, Calif.:Goodyear.
- Hall, Douglas T. and Goodale, James G. (1986). **Human resource management: Strategy, design, and implementation**. Glenview, Ill:Scott, Foresman.
- Kim, Chun and Petrick. (2009). **Career path profiles of general managers of Korean super deluxe hotels and factors influencing their career development: Vocational insights for HTM students and hotel employees**. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol 8, No. 2.
- Lentz, C.W. (1990). "Dual Ladders Become Multiple Ladders at Dow Corning." **Research Technology Management 33** (May-June 1990)
- Levinson, D. (1978). **Seasons of a Man's Life**. New York : Alfred A. Knopf.
- London, M. & Stumpf, S.A. (1982). **Managing Careers**. Massachusetts : Addison Wesley.
- Malcolm Peel (1992). **Career Development and Planning**. Berkshire : McGraw-Hill : 5-7,
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe III. (1993). **Human Resource Management**. 5th ed. Boston:Allyn and Bacon.
- Pace, W.R., Smith, P.C. & Mills, G.E. 1991. **Human resource development : The field**. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Phillips, John A. (1981). "Staff and Faculty Development in the University of Malaya ". **Staff and Faculty Development in Southeast Asian University**. Singapore : Koon Wah. P.1 – 51.
- Scheehy, G. (1974). **Passages : Predictable Crises of Adult Life**. New York : E.P. Dutton.
- Schein, E. (1978). **Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs**. Reading,Mass.: Addison-Wesley.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.

- Sherman, Arther W., and Bohlander, Geroge W. (1992). **Managing Human Resource.** Ohio :South-Western co.
- Slocum, J. and W. Cron. (1984). “**Job Attitudes and Performance During Three Career Stages.**” Working paper, Edwin L. Cox School of Business, Southern Methodist University, allas, Tex.
- Super, D. (1997). **A life span, life space approach to career development.** In D. Brown & L.

ภาคผนวก

ปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ					ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16. มีการจัดทำขอบเขตหน้าที่งานและ ความสามารถของตำแหน่งงานหลัก รวมทั้งระบุตำแหน่งงานที่สามารถหา ผู้สืบทอดตำแหน่ง										
17. มีการวิเคราะห์เพื่อหาผู้สืบทอด ตำแหน่งงานที่เหมาะสม										
18. มีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น										

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ
อาจารย์ประสิทธิ์ชัย เดชคำ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ
อาจารย์ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

ภาคผนวก

ปัจจัย	ระดับการปฏิบัติ					ระดับความสำเร็จ/บรรลุผล				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. มีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ รายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงานหรือในอาชีพที่สูงขึ้น										

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ
อาจารย์ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ
อาจารย์ประสิทธิ์ชัย เดชขำ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายประสิทธิ์ชัย เดชขำ
ประวัติการศึกษา	ปี 2549 จบการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประวัติการทำงาน	มีนาคม 2554 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ศูนย์กรุงเทพ มิถุนายน 2553 – มีนาคม 2554 ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและรักษาการหัวหน้างานวิจัย และพัฒนา วิทยาลัยพิชญบัณฑิต จังหวัดหนองบัวลำภู ปี 2549-มิถุนายน 2553 ตำแหน่ง : นักวิจัย ศูนย์วิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปี 2548-2549 ตำแหน่ง : หัวหน้างานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ผลงานวิจัย	ปี 2554 นักวิจัย โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ไขความเหลื่อมล้ำทางสังคม ในกรุงเทพมหานคร