

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สังคมในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่ได้รับผลกระทบและอิทธิพลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์อันเป็นสังคมที่มีการเชื่อมโยงกันในลักษณะของโลกไร้พรมแดน โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ของโลกเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดเป็นสังคมสารสนเทศ องค์การใดมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็วก็ย่อมสามารถแข่งขันความเป็นเลิศทางธุรกิจไว้ได้ ส่งผลให้องค์การต่างๆ ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อย่นระยะเวลาทำงานทั้งในด้านองค์การ งาน และคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การจากโครงสร้างเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน (Hierarchy) มาเป็นโครงสร้างที่มีรูปแบบแบนราบมากขึ้น (Flatter Organization) ลดลำดับชั้นของตำแหน่งและขั้นตอนการทำงานให้น้อยลง โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่งานที่ใช้ทักษะต่ำ ด้วยคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลัก องค์การจะคงพนักงานไว้ในตำแหน่งเดิมและลดขนาดกำลังคนลง และจะมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน (Job Rotation) ในระดับเดียวกันแทนที่การปรับสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Walker อ้างในดุจดาว ดวงเด่น, 2539) ดังนั้นลักษณะของคนที่จะพึงประสงค์สำหรับองค์การรูปแบบใหม่นี้จะต้องเป็นคนที่มีทักษะความชำนาญอันหลากหลาย (Multi-skill Labour) มากขึ้น มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสามารถเลือกใช้สารสนเทศที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ จากลักษณะดังกล่าวทำให้ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องมีความรู้ที่เป็นทั้งความรู้เพื่อความรู้ (Pure Science) และความรู้ในเชิงประยุกต์ที่สามารถสั่งสมเป็นทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขั้นสูง (Special Skills) ในแต่ละสาขาเฉพาะด้าน นอกจากนี้ คนควรมีมาตรฐานแห่งจริยธรรม (Code of Ethics) ในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะประกอบกันเป็นปัจจัยก้าวหน้า (Advanced Factors) ที่จะยกระดับบุคลากรขององค์การให้กลายเป็นทรัพยากรที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การสามารถบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นได้ (สมบัติ กุสุมาวลี อ้างในไพศาล แดงพัฒนพงศ์, 2541)

เพื่อให้องค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ นอกจากจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การ กระบวนการทำงาน และบุคลากรแล้ว องค์การยังต้องมุ่งเน้นแนวคิดเรื่องคุณภาพ การมีมาตรฐาน และความต้องการการยอมรับในระดับสากลด้วย จากแนวคิดดังกล่าวทำให้องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างก็พยายามทำให้องค์การของตนได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานสากล มาตรฐานสากลที่นิยมกันมากก็คือ ระบบ ISO ทั้งนี้ก็เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าโดยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์การ และความมั่นใจให้กับลูกค้าว่า สินค้าและบริการที่ได้รับนั้นจะเป็นไปตามที่ตกลงกันได้ และมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานธุรกิจที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นข้างมาก จัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดทำกิจการที่เป็นสาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยมีรัฐวิสาหกิจจำนวนมากกว่า 80 แห่ง และถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจจะมีบทบาทสำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะ แต่เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมบางประการจะเห็นได้ว่า รัฐวิสาหกิจบางแห่งหมดความจำเป็นที่รัฐต้องเข้าไปดำเนินการอันเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น เอกชนประกอบการกิจการเหล่านั้นได้ผลดีอยู่แล้ว รัฐจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปประกอบการซ้ำซ้อนซึ่งจะเป็นการสร้างภาระให้กับรัฐเกินความจำเป็น ดังนั้นรัฐจึงพยายามลดขนาดและจำนวนของรัฐวิสาหกิจลง ซึ่งวิธีหนึ่งที่ยอมรับกันมากคือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

สภาพปัญหาที่นำไปสู่การแปรรูปรัฐวิสาหกิจนั้นมีอยู่ 2 กรณี คือ ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเอง และปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ องค์การการค้าโลก (WTO-World Trade Organization) ได้กำหนดพันธกรณีให้ประเทศสมาชิกต้องเปิดเสรีการค้าบริการ ดังนั้นประเทศไทยในฐานะสมาชิกองค์การการค้าโลกจึงต้องดำเนินการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเมื่อมีการเปิดเสรี นอกจากนี้ การที่ประเทศไทยต้องขอความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF-International Monetary Fund) ในปี พ.ศ.2540 ทำให้ไทยต้องปฏิบัติตามแนวนโยบายที่กำหนดไว้ในหนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและการเงิน (Letter of Intent) จาก IMF การแปรรูปรัฐวิสาหกิจก็เป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่ระบุอยู่ในหนังสือแจ้งความจำนงฯ ดังกล่าว

ส่วนปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจนั้น ปัญหาย่อยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบุคลากรของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ บุคลากรยังขาดการพัฒนาที่สม่ำเสมอ และการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปให้แก่เอกชนที่ให้เงินเดือนที่สูงกว่า ทำให้รัฐวิสาหกิจเกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการพัฒนาองค์การ (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2543)

บริษัทวิทยการบินแห่งประเทศไทยจำกัด เป็นองค์การที่ดำเนินการให้บริการแทนรัฐบาล ซึ่งมีฐานะเป็นภาคีสมาชิกขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization หรือ ICAO) มาตั้งแต่วันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2506 โดยรัฐบาลได้เข้ามา มีบทบาทในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่จึงทำให้บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่มีวิธีการดำเนินงานใน รูปของบริษัทจำกัดที่ไม่หวังผลกำไร (ดวงเดือน ปุณฺณาคม, 2542) โดยมีภารกิจหลักในการให้ บริการควบคุมจราจรทางอากาศทั่วประเทศ และการบริการด้านการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งต้องมุ่ง เน้นความปลอดภัย ความสะดวกรวดเร็ว ความถูกต้องแม่นยำ ความมีประสิทธิภาพสูงสุด และ มาตรฐานเป็นสากล โดยการดำเนินกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักซึ่งองค์การการบิน พลเรือนระหว่างประเทศได้กำหนดไว้ การควบคุมจราจรทางอากาศมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้ (ศุสิทธิ์ จิตรังสฤษฎ์, 2543)

1. ป้องกันการชนกันระหว่างเครื่องบินต่างๆ ที่บินอยู่
2. ป้องกันการชนระหว่างเครื่องบินในพื้นที่ขับเคลื่อน (Manoeuvring Area) และสิ่ง กีดขวางต่างๆ (Obstructions) ในพื้นที่นั้นๆ
3. เพื่อความรวดเร็ว (Expediting) การเรียงลำดับก่อนหลัง (Order) ในการเลื่อนไหล (Flow) ของจราจรทางอากาศ
4. ให้คำแนะนำและข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อความปลอดภัยและนำไปสู่ประสิทธิภาพ ในการบิน
5. รายงานหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการค้นหา ช่วยเหลือเครื่องบินต่างๆ และให้ ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่างๆ ตามที่ร้องขอ

จากการที่บริษัทฯ เป็นหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่ในการควบคุมจราจร ทางอากาศ ดังนั้นลูกค้าของบริษัทฯ จึงได้แก่สายการบินทุกสายที่บินผ่านประเทศไทยซึ่งมีทั้งสาย การบินต่างประเทศและสายการบินของประเทศไทยเอง บริษัทฯ จึงต้องการที่จะยกระดับคุณภาพ การประกอบการสู่ระดับสากลหรือ World Class Quality Service โดยการนำระบบมาตรฐาน คุณภาพ ISO 9000 และ 14001 มาใช้ในองค์การ (ดวงเดือน ปุณฺณาคม, 2542)

ในส่วนของการควบคุมจราจรทางอากาศ ทางบริษัทฯ ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ซึ่งมีภารกิจหลักโดยเริ่มต้นจากการอนุญาตให้ นักบินนำเครื่องบินขึ้นจากศูนย์ปฏิบัติการของบริษัทฯ นักบินจะนำผู้โดยสารเดินทางสู่จุดหมาย ปลายทางโดยมีพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก จัดลำดับการ บิน ความสูง ทิศทาง แจ้งข่าวสำคัญและประสานงานกรณีฉุกเฉิน จวบจนนักบินนำเครื่องลง

สอดคล้องอย่างปลอดภัย จากภารกิจของพนักงานฯ จะเห็นได้ว่าภารกิจดังกล่าวมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับสายการบินซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัทฯ ดังนั้นในการที่จะยกระดับคุณภาพของบริษัทฯ สู่ระดับสากลนั้น จึงควรเน้นที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นสำคัญ ซึ่งในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น ทางบริษัทฯ ก็ได้ให้ความสำคัญมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาและฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานเป็นผู้มีความเป็นสากล ครอบคลุมทั้งวิชาการ การจัดการ สังคม ศิลปะ อารยธรรม วัฒนธรรม ธุรกิจระหว่างประเทศ และระบิณเพื่อที่จะก้าวไปแข่งขันในเวทีการบินระดับโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ (บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด, 1998) แต่เพียงแค่การพัฒนาและฝึกอบรมนั้นอาจจะยังไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์การสมัยใหม่ที่เน้นคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางบริษัทฯ จึงควรเน้นกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งมีความเหมาะสมกับสภาพขององค์การที่ต้องการเน้นคุณภาพเป็นหลัก เนื่องจากกิจกรรมการพัฒนาอาชีพจะมุ่งเน้นที่ความสามารถ (Capability) ของพนักงานเป็นสำคัญ กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจกับงานที่ตนเองได้ทำอยู่ มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การทำให้เกิดการประสานผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างความต้องการขององค์การและของพนักงาน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทางองค์การมีการพัฒนาอาชีพโดยมุ่งเน้นที่ขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก แล้ว ทางองค์การก็ควรพิจารณาถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรควบคู่กันไปด้วย เพราะแนวคิดนี้สามารถใช้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะรักษาคณเฑาะและคนดีให้อยู่ร่วมงานในองค์การต่อไปได้อย่างมีความสุข และมีความพอใจในงาน มิฉะนั้นแล้วพนักงานผู้ซึ่งมีขีดความสามารถสูงก็จะพยายามดิ้นรนชวนขวายแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานจากภายนอกองค์การ

ด้วยเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ทางบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดจึงได้มุ่งเน้นให้พนักงานได้พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของตนเอง โดยได้ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการเพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในส่วนที่เป็นกิจกรรมที่ทางบริษัทฯ จัดขึ้นและกิจกรรมที่หน่วยงานภายนอกจัด เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา การดูงาน และการศึกษาต่อ โดยเฉพาะการศึกษาต่อนั้น ทางบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเพิ่มวิทยฐานะทางการศึกษาของพนักงาน โดยมีการสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่พนักงาน และการอนุญาตให้พนักงานลาศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัวในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ยังมีโครงการ

Global Competence Project (GCP) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทางบริษัทฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอทั้งด้านวิชาการ สังคม และรสนิยม

เนื่องจากในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน ทางบริษัทฯ จะเน้นที่ขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อพนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ แล้ว เขาย่อมมีความรู้ความสามารถ และทักษะในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นเขาย่อมคาดหวังที่จะได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หรือได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า นอกจากประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นใดอีกที่นำจะมีผลต่อความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังต้องการที่จะวิเคราะห์ผลการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดไปปฏิบัติ โดยผู้ศึกษามองว่าผลการศึกษาคงเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ในการใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวางแผน กำหนด และดำเนินการด้านการพัฒนานบุคลากรได้

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศไปปฏิบัติ
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับความคาดหวังของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่
3. เพื่อระบุปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ
4. เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในองค์กร

1.3 สมมติฐาน

1. เพศ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง ขีดความสามารถ และ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

2. อายุงาน และเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3. ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

4. ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศสามารถใช้ผลการศึกษเป็นข้อมูลในการวางแผนความก้าวหน้าเพื่อพัฒนาอาชีพด้วยตนเองได้

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของสายงานอื่นภายในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

3. ข้อสรุปของการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผน กำหนด และดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ได้

1.5 นิยามศัพท์ทั่วไป

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อช่วยพัฒนาพนักงานให้มีแนวทางก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละคน โดยอาศัยกระบวนการการวางแผนอาชีพของบุคคล และกระบวนการจัดการอาชีพขององค์การ

การวางแผนอาชีพ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตัวพนักงานเอง

การจัดการอาชีพ หมายถึง การจัดการเพื่อวางแผนความก้าวหน้าให้บุคลากรในองค์การ โดยฝ่ายจัดการในองค์การได้จัดทำแผนความก้าวหน้าสำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สามารถพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพให้ไปสู่จุดสูงสุด

ขีดความสามารถ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความรู้ความสามารถทักษะ และทัศนคติที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง รูปแบบที่ฝ่ายจัดการในองค์การได้จัดทำแผนความก้าวหน้าสำหรับแต่ละตำแหน่งเพื่อสามารถพัฒนาสายความก้าวหน้าให้ไปสู่จุดสูงสุด และเป็นแนวทางปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพเดิมหรือเปลี่ยนสายอาชีพใหม่เพื่อให้ทั้งบุคคลและองค์การบรรลุเป้าหมาย

สายความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง แผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งในองค์การซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่จะวางแผนความเจริญก้าวหน้าสำหรับอาชีพของตนในอนาคตได้

1.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

- 1.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.6.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ
- 1.6.3 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
- 1.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- 1.6.5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 1.6.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา
- 1.6.7 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างหนึ่งขององค์การและมีความแตกต่างไปจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่มีความต้องการ มีชีวิตจิตใจ มีความซับซ้อนในแง่ของพฤติกรรม มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่ทางองค์การไม่สามารถประเมินได้ว่า เมื่อมีการลงทุนเพื่อการพัฒนาแล้ว จะเกิดผลสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ดังนั้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่ทางองค์การต้องพิจารณาทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมประกอบกัน และเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Ray A. Killian (อ้างในมัลลี เวชชาชีวะ, 2524) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด ความพร้อมในที่นี้หมายความว่า องค์การจะต้องดูแลให้เขามีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ความสามารถ และทุ่มพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่ของเขาจนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือองค์การได้รับผลตอบแทน

จากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั่นเอง ลงทุนไปเท่าไรก็ควรได้รับผลตอบแทนเท่านั้นหรือมากกว่า ถ้าองค์การต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์การก็ต้องจัดหาความสะดวกต่างๆ เพื่อความสะดวกต่อการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้เขาได้พัฒนาฝีมือและความรู้ พฤติกรรมนี้เป็นเสมือนการปฏิบัติตอบแทนซึ่งกันและกัน

จิระ หงส์ดารมภ์ (อ้างในปรีชา เติ้งศิริวัฒนา, 2543) นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุริระ ประवालพฤษ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ปรีชา เติ้งศิริวัฒนา (2543) สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนด้านบุคลากรในองค์การเป็นการล่วงหน้า โดยเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ รวมทั้งทักษะ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ทางองค์การควรให้ความสนใจ พงศธร พิทักษ์กำพล (2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

- ช่วยให้นักุลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถูกต้องมากขึ้น และผิดพลาดน้อยลง
- ทำให้นักุลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและหน่วยงาน เกิดความรักหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป
- ช่วยให้นักุลากรมีโอกาสพบปะกัน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยังเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ด้วยแล้วโอกาสพบกันของนักุลากรย่อมมีน้อย ความคุ้นเคย

สนิทสนมกันก็น้อยตามไปด้วย การได้พบปะกันเป็นประจำจะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้นก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นด้วย

- ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้อนี้เป็นความสำคัญเชิงจิตวิทยา ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานจึงพัฒนา ความรู้สึกนี้จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

- ช่วยให้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตนให้มีชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข
- ลดปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ทั้งข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันและข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหาร เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นทั้งด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และบุคลิกภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงาน รู้จักใช้เหตุใช้ผลและปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ทุกคนต่างทำหน้าที่อย่างมุ่งมั่น และนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานต่อไป

- สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้มารับบริการย่อมศรัทธาหน่วยงานที่มีความมั่นคง มีคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบสำคัญของการพัฒนาคุณภาพดังกล่าว บุคลากรย่อมภูมิใจในหน่วยงานของตนและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานไว้

หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารมีอาชีพจะถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและจะมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนหน่วยงานที่มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จก้าวหน้าจะจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นควรยึดหลักดังนี้ (พงศธร พัทธกะกำพล, 2540)

- มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน คือควรมีแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

- ถือเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานจะขาดไม่ได้ ต้องกำหนดไว้ในนโยบายและแผนงาน จัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

- ให้บุคลากรตระหนักและเห็นคุณค่า หลักการข้อนี้มีความสำคัญยิ่ง ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นว่าการพัฒนาตัวเขานั้นเป็นสิ่งที่มีความค้ำยั้งทั้งแก่ตัวของเขาเองและแก่ความสำเร็จของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าของการพัฒนาแล้วเขาจะเต็มใจรับการพัฒนา ให้

ความร่วมมือกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอย่างดี วิธีสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทำได้โดยการให้
ได้ยินบ่อยๆ และการแสดงออกถึงความเอาใจจริงเอาใจของฝ่ายบริหาร

- มุ่งประโยชน์ของหน่วยงานและบุคลากร โดยคำนึงว่าโครงการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ที่กำหนดขึ้นจะเกิดประโยชน์แก่หน่วยงานรวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรด้วย ไม่ควร
มุ่งแต่ประโยชน์ของหน่วยงานแต่เพียงฝ่ายเดียว

- เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกครั้งต้องก่อให้เกิดขวัญ
กำลังใจ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ต้องระวังมิให้เกิดการบั่นทอนขวัญของบุคลากร

- พัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย โดยระลึกอยู่เสมอว่าบุคลากรทุกคนมีความสำคัญต่อหน่วย
งานจึงต้องพัฒนาทุกคน เพื่อแสดงว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของเขา แต่สามารถเน้นฝ่ายหนึ่ง
ฝ่ายใดเป็นพิเศษได้โดยคำนึงถึงความจำเป็นและผลกระทบที่อาจจะเกิดแก่หน่วยงาน

- ไม่กระทบกระเทือนต่อกิจการของหน่วยงาน โดยถือว่าแม้การพัฒนาบุคลากรจะมีความ
จำเป็นมากแต่ต้องไม่ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานหยุดชะงักหรือได้รับความกระทบ
กระเทือนมากเกินไป ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรนั้นกิจการของหน่วยงานต้องดำเนินไปตาม
ปกติหรือเกิดความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ วิน เชื้อ
โพธิ์หัก (2537) ได้นำเสนอวิธีที่ปฏิบัติกันอยู่ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใน
องค์การหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ
ที่ปฏิบัติ

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์
ตามความต้องการของผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า หรืออยู่ใน
ระดับที่สูงกว่าผู้รับการเรียนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือบางครั้งอาจ
สอนกันเป็นกลุ่มก็ได้

3. การไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไปดู จะได้
เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การ มีโอกาสได้ซักถามปัญหา

กับผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นทฤษฎีการอธิบายต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง

4. การไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาศักยภาพที่วิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบที่สูงขึ้น (Planned-experience) เป็นการพัฒนาศักยภาพประจำการ การให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงานเพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาสและต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Changing Task) เป็นการพัฒนาศักยภาพประจำการที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเพราะการทำงานในองค์การต่างๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

8. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะต้องมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานที่ในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษา เรียนรู้งานที่ต้องเข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ (Meeting) การที่บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพนั้นๆ

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน องค์การควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกหัดระหว่างศึกษาอบรม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก งานในการฝึกมักเป็นงานที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์การ จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ เป็นวิธีหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวความคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมากและถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใดก็ตามมักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ กุลธณ ธนาพงศธร (2539) จำแนกออกได้เป็น 5 ประการ คือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะของงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั่วไป เป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลโดยทั่วไปจึงมักจะพอใจทำงานในสายงานหลักมากกว่าสายงานสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แต่ปัญหาที่มักจะพบเห็นอยู่เสมอๆ เกี่ยวกับวิทยากรคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสดำเนินการรับรู้ความคิดแปลกใหม่ น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงที่จะเข้ารับการพัฒนาได้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเต็มที่มีวิทยากรยังจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคของการพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาอย่างน้อยใน 4 ลักษณะคือ

- ผู้เข้ารับการพัฒนามีจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

- ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร โดยเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสมสำหรับ

ผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ทำงาน กระทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

- บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

- บุคลากรบางคนมีทัศนคติและมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุน อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์การต่างๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

5. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรจึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์การได้ทุกปัญหาและอย่างฉับพลัน เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วจึงต่อต้านการพัฒนาบุคลากร และนักบริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากร และวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่างๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมาย

1.6.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ

ความหมายของอาชีพ

มีผู้ให้ความหมายของ “อาชีพ” ไว้หลายทรรศนะดังนี้

พินลวรรณ เชื้อบางแก้ว (2538) ให้ความหมายของคำว่า อาชีพ ว่าหมายถึงงานทุกงาน ที่บุคคลหนึ่งได้เคยผ่านการมีประสบการณ์มาตลอดช่วงชีวิตการทำงาน คนบางคนผ่านงานมาหลายลักษณะโดยเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างรอบคอบของตนเอง แต่บางคนอาศัยโชคชะตาพาไปให้ได้ผ่านการทำงานลักษณะต่างๆ คนที่จะประสบความสำเร็จมักจะเป็นคนที่กำหนดเป้าหมาย

ในงานอาชีพของตนเอง มีการวางแผนการเดินทางไปยังเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แล้วดำเนินการ เพื่อให้ได้มีประสบการณ์ในการผ่านงานด้านต่างๆ ไปจนถึงจุดหมายสูงสุดที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ให้ความหมายของคำว่า อาชีพ หมายถึง ลำดับที่ต่อเนื่องของ ประสบการณ์จากงานหลายๆ อย่าง ที่คนๆ หนึ่งได้เคยเข้าไปเกี่ยวข้อง และเคยทำมาในช่วงเวลา ชีวิตการทำงานของเขา

ดุจดาว ดวงเด่น (2539) ได้ให้ความหมายของคำว่า อาชีพว่า เป็นลำดับช่วงชีวิตการทำงาน ของแต่ละบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน

Gutteridge & Hutcheson (อ้างในไพศาล แดงพัฒนพงศ์, 2541) นิยามว่า อาชีพเป็น ลำดับของประสบการณ์ ทัศนคติ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดชีวิตของบุคคลที่มีลักษณะ การเคลื่อนไหวที่สูงขึ้น และบรรลุความสำเร็จของแต่ละคน และอาชีพถูกจำกัดในอาชีพที่มี สถานภาพสูง เช่น แพทย์ หนายความ เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า อาชีพ คือ ลำดับช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคลที่สัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ในช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน

ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

Mondy and Noe (1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาชีพว่า เป็นวิธีการที่เป็นทางการซึ่งรับผิดชอบโดยองค์การในการที่จะให้ความมั่นใจแก่ลูกจ้าง ซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีประสบการณ์ ว่าเป็นที่ต้องการขององค์การ

สมิต สัชญกร (2538) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อดำเนินการให้พนักงานซึ่งมีความสามารถสูงได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าด้วยการ จัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่ยาน (Career Planning) และการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่ยาน (Career Management) เริ่มจากการประเมินสมรรถภาพพนักงานนำมาพิจารณาจัดไว้ในผังทดแทนตำแหน่ง (Replacement Chart) รวมทั้งจัดให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อการเลื่อนขั้นไปตามสาย ทางเดินของตำแหน่งงาน (Career Path) อย่างเหมาะสม ทั้งนี้มุ่งที่จะให้พนักงานได้รับความสำเร็จ ในชีวิตการทำงานอย่างสูงตามความสามารถ ขณะเดียวกันองค์การก็ได้บริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ

ดุจดาว ดวงเด่น (2539) สรุปว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นวิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดย องค์การเกี่ยวกับแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

อย่างสูงตามความสามารถของพนักงานแต่ละคนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์จะได้รับการตอบสนองจากองค์การทันทีที่องค์การต้องการ

Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาที่พนักงานและบุคคลสามารถส่งเสริมสร้างความสนใจ ความถนัด และค่านิยมของตนเองในการปฏิบัติงาน การก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ก้าวหน้า บทบาทของการให้คำปรึกษาด้านอาชีพแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาอาชีพในองค์การ และส่งผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การวางแผนขององค์การเพื่อช่วยพัฒนาพนักงานให้มีแนวทางก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแต่ละคน โดย อาศัยกระบวนการการวางแผนอาชีพของบุคคล (Career Planning) และกระบวนการจัดการอาชีพขององค์การ (Career Management)

ความสำคัญของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้องค์การสามารถดึงดูดและคงไว้ซึ่งทรัพยากรที่มีความสามารถ บุคลากรที่มีความสามารถเป็นทรัพยากรมีค่าที่อาจสูญเสียให้แก่องค์การคู่แข่งที่ให้โอกาสการแสวงหาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้มากกว่า การพัฒนาสายอาชีพเป็นการตอบสนองความต้องการที่จะเพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น ปัจจุบันคนทำงานล้วนแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ สร้างความรับผิดชอบ และเอื้ออำนวยโอกาสความนับถือตนเอง การวางแผนอาชีพจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การควรจัดให้มีขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว นอกเหนือไปจากนั้นค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงในระยะหลัง ทำให้คนทำงานคำนึงถึงงานในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ฉะนั้นการพัฒนาสายอาชีพจึงต้องสอดคล้องกับความสนใจส่วนตัวและลักษณะการดำเนินชีวิตของครอบครัวด้วย

2. ช่วยลดความล้าสมัยของบุคลากร การทำงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นเวลานาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานย่อมทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ ขอบเขตความคิด แคบลงไม่เติบโต ความกระตือรือร้นต่อสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งแรงจูงใจลดน้อยลง กลายเป็นคนล้าสมัย ไม่สนใจจะพัฒนาตนเอง หรือแม้แต่ติดตามเรื่องใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัญหาซ้ำเติมให้เขาไม่มีความรู้เพียงพอที่จะโยกย้ายไปเติบโต ณ จุดอื่นต่อไปอีก การพัฒนาสายอาชีพช่วยป้องกันปัญหานี้ได้เพราะช่วยกระตุ้นการเตรียมตัวสำหรับการก้าวไปสู่งานใหม่ของบุคลากร

3. เป็นหลักประกันว่าองค์การให้ความสำคัญต่อบุคลากรภายใน การพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมคนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแนวราบหรือแนวตั้ง ก็เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพงาน เพราะตนเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งทรัพยากรที่องค์การสนใจให้ความสำคัญ เปิดโอกาสให้เติบโตและพร้อมจะลงทุนด้วยเพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่แทนการแสวงหาหรือคัดเลือกจากตลาดแรงงานภายนอกองค์การ

4. ช่วยให้อุปกรณ์และองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กิจกรรมหนึ่งในการดำเนินการพัฒนาอาชีพคือการหาความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร แล้วกำหนดแผนการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ด้วยวิธีนี้องค์การจะสามารถขยายตัวเติบโตไปพร้อมๆ กับที่บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน เกิดเป็นวงจรที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละฝ่ายไปอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ เมื่อบุคลากรพอใจผลิตภาพก็เพิ่มขึ้น องค์การประสบความสำเร็จ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งย่อมก่อให้เกิดความพอใจและยังผลให้เพิ่มผลิตภาพนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การในรอบต่อไป

ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคคล 3 ฝ่าย คือ

1. ตัวพนักงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน และวางเป้าหมายในอนาคตเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนภายในองค์การให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ซัดความสามารถส่วนตัว สุขภาพ อายุ และครอบครัว

2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งจัดวางระบบ การวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงาน รวมถึงนำเอาแผนไปปฏิบัติ

3. ผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลซึ่งมีบทบาทอย่างสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้า ที่จะให้การสนับสนุนโอกาสและช่องทางในการแสดงความสามารถให้ปรากฏ

สายความก้าวหน้าในอาชีพ

สายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง แผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งในองค์การซึ่งพนักงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการที่จะวางแผนความเจริญก้าวหน้าสำหรับอาชีพของตนในอนาคตได้ (दनय เทียนพุม, 2540)

1. วัตถุประสงค์ในการวางสายความก้าวหน้าในอาชีพ

- องค์การมีระบบของกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่แสดงให้เห็นพนักงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ทราบได้ว่าตนเองสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยน หรือระดับไปทำงานในตำแหน่งงานใดของสายอาชีพได้บ้าง
- ใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดมาตรฐานขององค์การที่เป็นระบบสำหรับการสับเปลี่ยนตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพ โดยเฉพาะในการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นระบบของการวางแผนสับทอดตำแหน่ง
- เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาและพัฒนาพนักงานที่ตรงตามความต้องการทั้งของพนักงานและองค์การ รวมถึงการเตรียมพนักงานที่มีขีดความสามารถให้พร้อมได้ทันตามประมาณการกำลังคนที่ต้องการ
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษาให้พนักงานได้อยู่กับองค์การ และนำขีดความสามารถมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับเวลา และท้าทายต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานต่อไป

2. ลักษณะของสายความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

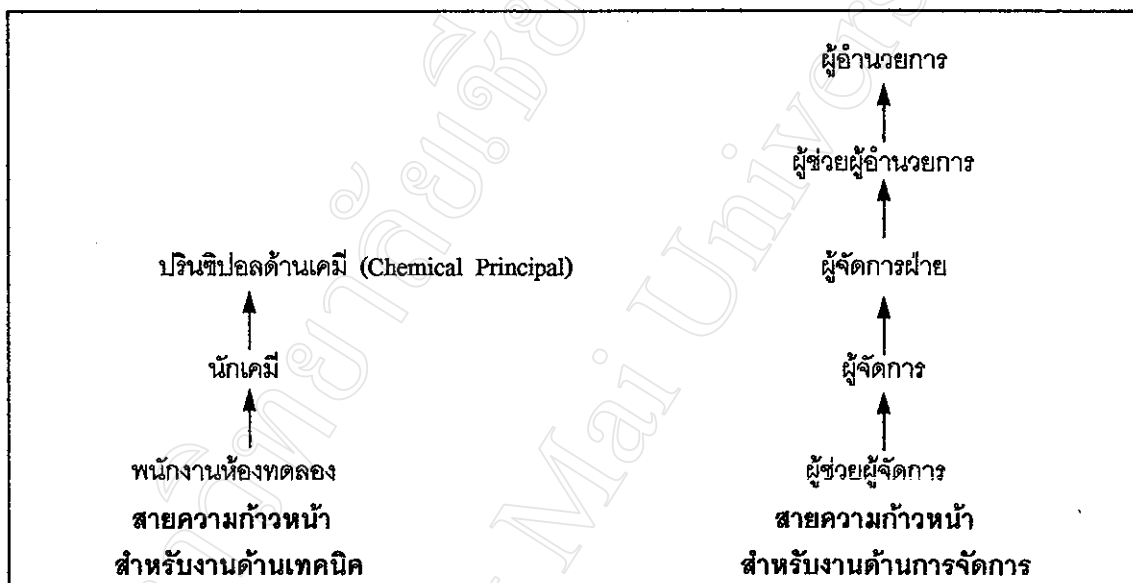
- ต้องแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่เป็นจริงในรูปแบบต่างๆ เช่น การหมุนเวียนเคลื่อนย้ายภายในบริษัททั้งในแนวราบและแนวดิ่ง รวมทั้งสัดส่วนตัวอย่างการเคลื่อนย้ายหมุนเวียนดังกล่าวด้วยได้ยิ่งดี
- ต้องแสดงให้เห็น (อย่างไม่เป็นทางการ) ถึงเนื้อหาสาระของงาน ลำดับงานก่อนหลัง ลักษณะขององค์การ และความต้องการของฝ่ายบริหาร
- เงื่อนไขในการพิจารณาผลตอบแทนในทุกระดับตำแหน่ง (มีความยืดหยุ่นแค่ไหนเพียงใด) ตั้งแต่ ระดับพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเงื่อนไขอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
- ทักษะพิเศษ ความรู้พิเศษ หรือปัจจัยอื่นที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สาขาวิชาของการศึกษา อายุ ประสบการณ์ด้านอื่นๆ เป็นต้น

3. ระบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Systems) ในการกำหนดระบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะอาศัยทั้งทฤษฎีในการกำหนดรูปแบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพและรูปแบบของสายอาชีพ (Career Patterns) เป็นตัวแบบในการวางระบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะมีอยู่ 3 ตัวแบบคือ

3.1 สายอาชีพแบบเดี่ยว (Single Career Paths) ลักษณะของสายอาชีพแบบนี้คือ การที่ทุกคนที่ต้องการเติบโตไปสู่ความสำเร็จและได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปตัวเงินจำเป็นจะต้อง

เติบโตหรือเคลื่อนย้ายเข้าสู่ตำแหน่งจัดการ การที่องค์กรกำหนดลักษณะเช่นนี้จะเป็นจุดอ่อนทำให้สายอาชีพด้านเทคนิคหมดโอกาสเติบโตเพราะถูกจำกัดให้โตได้เฉพาะในอาชีพของตน และเป็นผลบดบังองค์การโดยเฉพาะการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านออกไปจากบริษัท

แผนภูมิที่ 1 สายความก้าวหน้าในอาชีพแบบเดียวสำหรับงานด้านเทคนิคและงานด้านการจัดการ



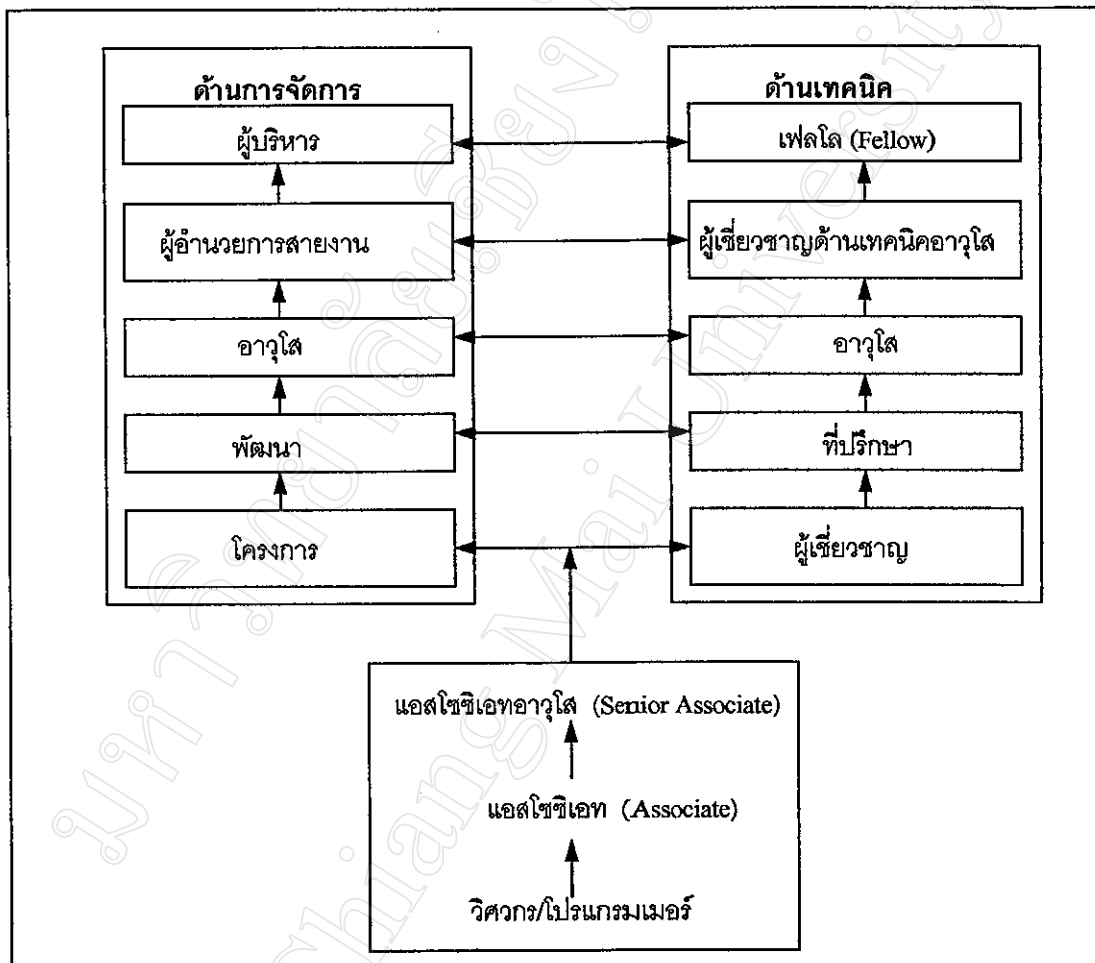
ที่มา : คณีย์ เทียนพุด, 2540.

3.2 สายอาชีพแบบคู่ขนาน (Dual Career Paths) ในหลายๆ องค์กร วิศวกรที่มีทักษะสูง โปรแกรมเมอร์ นักวิทยาศาสตร์ หรือพนักงานขายจะเผชิญกับภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกในอาชีพ ขณะที่เขาเหล่านั้นมีผลงานดีเลิศในวิชาชีพที่เขาชำนาญและก็ต้องการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งอาชีพในองค์กรจะให้ทุกคนที่อยู่ในด้านเทคนิคเติบโตในทักษะอย่างรวดเร็ว แต่ในไม่ช้าพวกเขาก็จะไปถึงจุดที่ต้องการทักษะการเป็นหัวหน้างานหรือทักษะด้านการจัดการ และพบว่า ไม่ใช่วิศวกรทุกคนที่จะมีแรงบันดาลใจที่อยากจะทำหน้าที่จัดการ นอกจากนี้องค์กรยังต้องเสียผู้ที่ดีที่สุดในด้านเทคนิคไป แต่ได้ผู้บริหารที่ไม่เก่งกลับมาแทน

ในความพยายามขององค์กรที่จะรักษาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคก็โดยใช้ “อาชีพคู่ขนาน” (Dual Career) หรือ “2 ทางเดิน” (Two-Track) สำหรับการเติบโตในอาชีพคือสามารถเติบโตได้ทั้งด้านเทคนิคและการจัดการ โดยมีความหมายว่าหากต้องการเติบโตด้านการจัดการเขาก็จะมี

อำนาจสั่งการและตัดสินใจ แต่ถ้าต้องการเติบโตทางเทคนิคก็จะเดินไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 สายความก้าวหน้าในอาชีพแบบคู่ขนาน



ที่มา : คณีย เทียนพุด, 2540.

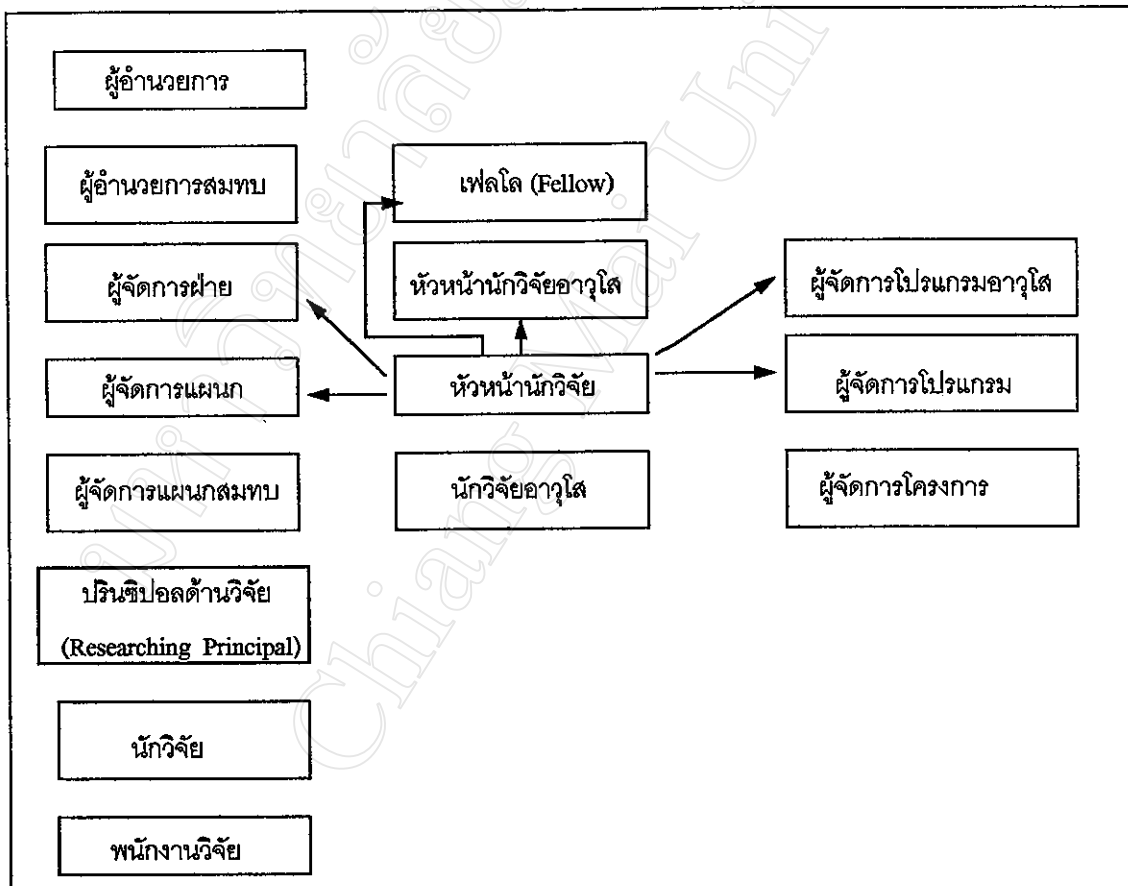
3.3 สายอาชีพแบบหลากหลาย (Multiple Career Paths) แม้ว่าสายอาชีพแบบคู่ขนานจะช่วยแก้ปัญหาด้านเทคนิคให้กับองค์กรในเรื่องสายความก้าวหน้าในอาชีพแต่ก็ช่วยได้ในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น สำหรับกรณีที่เป็นบริษัทธุรกิจเทคโนโลยีขั้นสูงแล้วนั้น ทางองค์กรมีความจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและรักษานักงานเทคนิคที่ดีที่สุดเอาไว้

ดังนั้นสูตรสำเร็จที่ใช้ช่วยองค์กรในลักษณะนี้ในเรื่องสายความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะต้องใช้สายอาชีพแบบหลากหลาย โดยสายอาชีพแบบนี้เป็นระบบที่ให้พนักงานด้านเทคนิคได้

เลือกทางก้าวหน้าได้ใน 3-5 ทางเลือก ทั้งแนวราบและแนวตั้ง หรือในแนวขวาง วิธีการนี้ยืดหยุ่นได้ และตรงตามความต้องการของพนักงานเทคนิค ส่วนระบบรางวัลจิตใจที่ใช้ในการกำหนดสายอาชีพแบบหลากหลายให้ประสบความสำเร็จได้แก่ สถานภาพ เงินเดือน หุ่น โบนัส ทุนการศึกษา และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ข้อพึงระวังในการใช้สายอาชีพแบบนี้คือ จะต้องไม่เป็นการใช้สำหรับพนักงานด้านเทคนิคที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานให้เข้าสู่ระบบสายอาชีพแบบหลากหลาย ต้องมีการตกลงกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารว่า จะยอมรับเฉพาะในเรื่องความสามารถทางด้านวิชาชีพที่เป็นไปตามเกณฑ์ของสายอาชีพเท่านั้น

แผนภูมิที่ 3 สายอาชีพแบบหลากหลาย



ที่มา : คัดแปลงจาก Leibowitz, Kaye and Farren (อ้างใน คณีย์ เทียนพุด, 2540)

กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

Thomas G. Gutteridge (อ้างใน ไพศาล แดงพัฒนพงศ์, 2541) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ

กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual Career Planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Institution Career Management) (ดังแผนภูมิที่ 4) ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองและเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลได้ดีขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถจัดคู่ที่เหมาะสมระหว่างความสนใจกับโอกาสทางอาชีพที่มีอยู่ในองค์กรได้ นอกจากนี้ในแต่ละกระบวนการในองค์ประกอบการพัฒนาอาชีพยังประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพและองค์กรได้ดังแผนภูมิที่ 5

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร

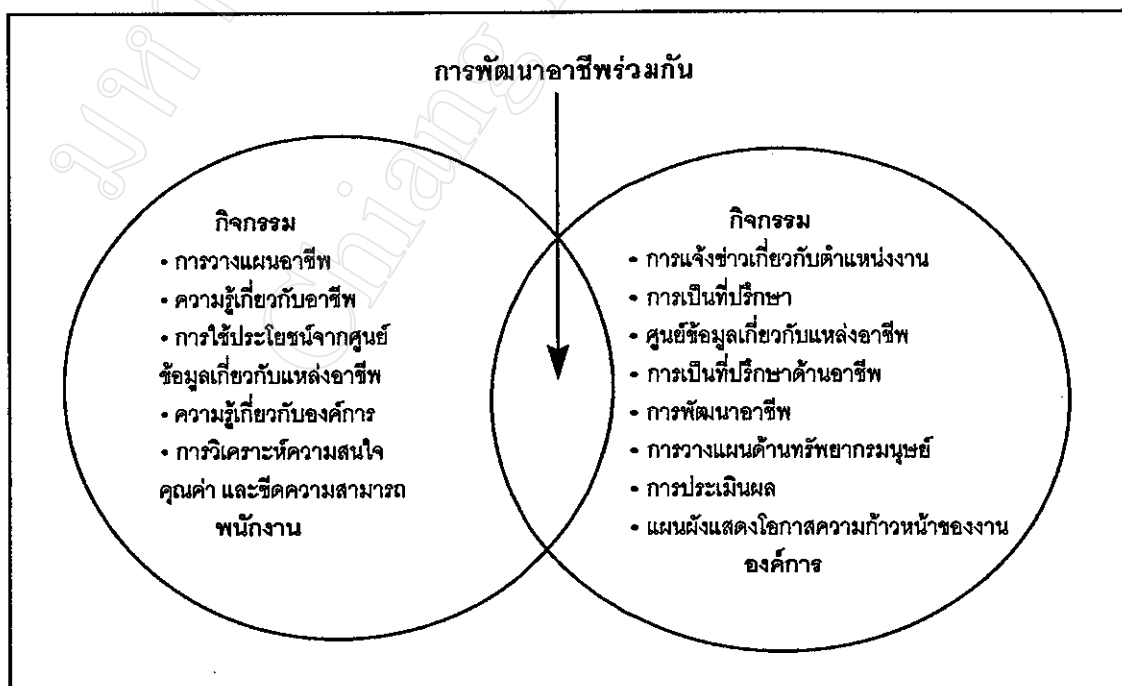


ที่มา : ดัดแปลงจาก Gutteridge and Hucheson (อ้างในไพศาล แดงพัฒนพงศ์, 2541)

1. การวางแผนอาชีพ (Career Planning) หมายถึงกระบวนการในการวางแผนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายในชีวิตการทำงานซึ่งทั้งตัวพนักงานเอง และผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการประเมินความสนใจ ความถนัด และขีดความสามารถส่วนตัวของพนักงาน เพื่อสำรวจช่องทางหรือโอกาสเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์การ รวมทั้งการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ โดยการให้การฝึกอบรมและวิธีพัฒนาบุคคลในรูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ควรจะเกิดจากความริเริ่มของตัวพนักงานเป็นหลัก

แม้ว่าการวางแผนอาชีพจะเป็นกระบวนการพัฒนาอาชีพของพนักงานแต่ละคน แต่องค์การก็สามารถช่วยสนับสนุนพนักงานผ่านทางบทบาทของฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าทุกคนทุกระดับในองค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า “Career Counseling” ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเที่ยงธรรม และให้คำแนะนำการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอยู่เสมอ หรือการตัดสินใจพัฒนาโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแต่ละหน่วยงาน หรือการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานต่างๆ และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การและภายนอกองค์การให้พนักงานได้ทราบ เป็นต้น

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพของพนักงานและองค์การ



ที่มา : ดัดแปลงจาก Gilley and Eggland (อ้างในคุจดาว ดวงเด่น, 2539)

กระบวนการการวางแผนของพนักงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisal) พนักงานควรรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้โดยถามและตอบคำถามให้กับตนเองได้

- ☐ ฉันเป็นอย่างไร
- ☐ ฉันถนัดหรือมีทักษะทางด้านไหน
- ☐ ความสนใจและค่านิยมของฉันคืออะไร
- ☐ ฉันชอบทำอะไรและไม่ชอบทำอะไร
- ☐ ฉันมีข้อดีข้อด้อยในด้านใดบ้าง

การประเมินตนเองให้ต้องแท้โดยไม่อคติเข้าข้างตนเอง นับเป็นจุดเริ่มที่จะช่วยให้ค้นพบหนทางงานอาชีพที่ตนควรจะทำต่อไป หากลำบากที่จะวิจารณ์ตนเองอาจใช้การปรึกษากับผู้บังคับบัญชา หรือครู อาจารย์ที่รู้จักกันเป็นอย่างดีก็ได้

2. การแสวงหาโอกาส (Identify Opportunities) หมายถึงการรู้จักสะสมข้อมูลรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพของตน ทั้งข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาโอกาสแห่งการพัฒนาอาชีพของตนต่อไป

- สภาพภายในองค์กร ควรจะขอข้อมูลจากฝ่ายบุคคลขององค์กร และฝ่ายบุคคลควรจะให้ความร่วมมือเปิดเผยข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานในองค์กร เช่น แผนผังโครงสร้างองค์กร ชื่อตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมคำบรรยายลักษณะงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับค่าจ้างเงินเดือนของแต่ละระดับ ตำแหน่ง ฝ่ายและแผนกแยกย่อยต่างๆ ภายในองค์กร รวมทั้งที่ตั้งของสำนักงานที่ตำแหน่งงานต่างๆ สังกัดอยู่ นอกจากนี้ควรให้พนักงานได้ทราบถึงคุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต่างๆ และหากมีตำแหน่งใดเปิดรับบุคลากรควรประกาศให้พนักงานทราบด้วย

- สภาพภายนอกองค์กร พนักงานควรจะสนใจ รับรู้ และวิเคราะห์แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ลักษณะประชากร แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน นโยบายรัฐบาลในการบริหารประเทศ ทิศทางธุรกิจต่างๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางว่าอาชีพใดจำเป็นสำหรับสังคม หรืออาชีพใดเป็นที่สนใจในสภาพธุรกิจหรือเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและจะแปรเปลี่ยนไปในอนาคต อีกทั้งควรติดตามความเป็นไปของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องทำอยู่ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เห็นแนวทางได้มากขึ้นด้วย

3. การตั้งเป้าหมาย (Set Goals) เมื่อได้ประเมินตนเองและสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกจะทำให้แนวทางการพัฒนาตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น จนถึงขั้นของการตั้งเป้า

หมายที่พึงประสงค์ในทางสายอาชีพของตนได้ ทุกคนควรจะรู้จักกำหนดเป้าหมายชีวิตการทำงานของแต่ละคนเอาไว้ และควรยึดหลักว่าเป้าหมายนั้นไม่ควรเป็นเป้าหมายที่สูงเกินไปยากที่จะมีโอกาสสำเร็จ และเมื่อมีเป้าหมายก็ควรยึดถือจนขาดความยืดหยุ่น การตั้งเป้าหมายควรกำหนดไว้เป็นหลักชัย และท้าทายความสามารถของตน เนื่องจากแต่ละคนมีลักษณะแตกต่างกัน ความรู้ความสามารถ และความคาดหวังจึงแตกต่างกัน และมักส่งผลให้เป้าหมายของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันไปด้วย

4. *การเตรียมแผน (Prepare Plans)* เมื่อพนักงานกำหนดเป้าหมายชีวิตการทำงานของตนแล้ว ควรเตรียมแผนการทำงานและกิจกรรมที่จะนำไปเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในการวางแผนนี้อาจจะขอคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือฝ่ายบุคคล และควรจะเริ่มจากการวางแผนระยะสั้นๆ ที่พอจะเป็นไปได้ก่อน เช่น กำหนดแผนการหาประสบการณ์จากงานต่างๆ โดยเรียนรู้ไปในระหว่างการทำงาน

5. *ปฏิบัติการ (Implement Plans)* ตลอดระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรของพนักงานแต่ละคนควรวางแผนพัฒนางานอาชีพของตน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าที่ได้วางไว้ ทั้งนี้การปฏิบัติตามแผนของพนักงานจะบรรลุผลหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับบรรยากาศภายในองค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ด้วย กล่าวคือ มีบรรยากาศในลักษณะสนับสนุนหรือช่วยพัฒนาอาชีพให้แก่พนักงานของตน ได้แก่ การมอบหมายงาน โครงการพิเศษที่ท้าทายความสามารถให้พนักงานได้ทำ การโยกย้ายหมุนเวียนหน้าที่กันชั่วคราว ให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายๆ ด้าน

2. การจัดการอาชีพ (Career Management) คือการจัดการเพื่อวางแผนความก้าวหน้าให้บุคคลขององค์กร ถือว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาอาชีพ เพราะเป็นการดำเนินการขององค์กรในการช่วยพนักงานให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายในงานอาชีพของตนได้ดียิ่งขึ้น

โปรแกรมการจัดการอาชีพ (Career Management Program) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. *Integrate with Human Resources Planning* การทำแผนพัฒนาอาชีพของพนักงานควรจะพิจารณาการวางแผนกำลังคนควบคู่ไปด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงทำเนียบอัตรากำลังคนในปัจจุบันขององค์กร และคาดการณ์กำลังคนในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะนำมาสู่การพิจารณาว่า กำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นจะสรรหามาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กร หากสรรหาบุคคลภายในได้จะใช้การโยกย้ายหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกันขึ้นมา พนักงานคนใด

อยู่ในข่ายนำพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งบ้าง และควรเตรียมพัฒนาความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ด้านใดให้แก่เขา จากนั้นอาจจะออกมาในรูปการสนับสนุนให้พนักงานบางคนที่เขา ข่ายได้เตรียมพัฒนาตนเองโดยเข้าสู่โครงการฝึกอบรม หรือศึกษาต่อในระดับสูงหรือศึกษาต่อใน สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตามที่องค์การจะได้จัดหรือผลักดันให้อย่างเหมาะสมต่อไป

2. *Design Career Paths* การออกแบบแผนผังที่แสดงโอกาสก้าวหน้าจากงานหนึ่งไป ยังงานอื่นๆ ได้ทั้งในระดับที่เท่ากันหรือเลื่อนไปยังระดับที่สูงขึ้น แผนผังนี้เรียกว่า “Job Ladders” หรือ “Promotion Ladders” โดยแผนผังนี้จะแสดงรายละเอียด เช่น อัตราเงินเดือน ประสพการณ์ อบรมที่ต้องการ เป็นต้น Job Ladders นี้จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานที่จะได้เห็นถึงช่องทางที่จะ ก้าวหน้าต่อไปได้ภายในองค์การ และยังช่วยให้สามารถทำการวางแผนเตรียมการอบรมและฝึกฝน หาประสพการณ์ในสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้เสริมสร้างความสำเร็จในเป้าหมายของอาชีพ นอกจากนี้ Job Ladders ยังเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการที่จะสามารถตรวจสอบสภาพให้รู้ถึง ความเป็นไปของตำแหน่งงานทุกชนิดที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อที่จะหาทางขยายตำแหน่งหรือคลี่คลายปัญหาการตันของตำแหน่งให้ก้าวหน้าต่อไปได้ และเพื่อสำหรับการพิจารณาจัดทำแผนการ อบรม และการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับอาชีพงานต่างๆ

3. *Disseminate Career Information* ฝ่ายบุคคลขององค์การควรจัดเตรียมเอกสารให้ ข้อมูลแก่พนักงานได้ทราบถึงโอกาสในการดำรงตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ ข้อมูลที่ให้ พนักงานควรเป็นความจริงตามสภาพที่เป็นไปในองค์การ ถ้าหากตำแหน่งใดไม่ค่อยจะมีโอกาส ก้าวหน้ามากนักก็ควรจะชี้แจงให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้

4. *Publicize Job Openings* หรือ *Job Posting* เป็นวิธีการง่ายๆ ที่หลายองค์การนิยม ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายไปทำงานที่ชอบ ตาม ระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นเมื่อใดก็จะมีกาแจ้งให้ทราบในข่าวสาร หรือในตู้ประกาศ ซึ่งจะ ระบุถึงความสามารถ ประสพการณ์ และอายุงานที่จำเป็น ซึ่งพนักงานก็จะมีสิทธิ์สมัครในตำแหน่ง ที่เปิดใหม่นี้ได้

5. *Work Experiences for Development* คือการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ให้พนักงานโดยให้ผ่านประสพการณ์ทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน ในการพัฒนา ประสพการณ์ทำงานของพนักงานนี้ ควรจะกระทำอย่างมีแผนให้กับพนักงานแต่ละบุคคล ได้แก่ แผนการให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ หรือการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หรือ การมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการพิเศษเป็นครั้งคราว หรือการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็น ต้น

6. *Role of Boss* นายจ้างหรือฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการทุกฝ่ายงานควรมีความรับผิดชอบต่อเรื่องของความก้าวหน้าในอนาคตของพนักงาน ขณะเดียวกันนายจ้างหรือฝ่ายบริหารระดับสูงต้องมียุทธศาสตร์ส่งเสริมให้ผู้จัดการทุกฝ่ายพัฒนาพนักงานที่พวกเขาดูแลอยู่ เช่น อาจจะมีการให้รางวัลแก่ผู้จัดการที่สามารถส่งเสริมพัฒนาพนักงานได้จนประสบความสำเร็จในรูปของการขึ้นเงินเดือนเป็นพิเศษให้ หรือให้ค่ายกย่องชมเชย หรือให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

7. *Education and Training* การเรียนรู้จากการทำงานอาจจะไม่เพียงพอต่อการที่พนักงานจะประสบความสำเร็จสูงสุดในอนาคตในอาชีพของเขา ควรจะมีการจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในลักษณะการฝึกอบรมในทักษะวิชาชีพ เฉพาะด้านภายในระยะเวลาสั้นๆ จนถึงส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง หรือที่เขาสนใจในระดับที่สูงขึ้น การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนในการส่งไปฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ จะช่วยให้เขามีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะก้าวหน้าในงานอาชีพของเขา ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรซึ่งควรจัดวางระบบให้เป็นธรรมชาติทั่วหน้าทุกคน

ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ

1. *Equal Employment Opportunity* ทำให้เกิดความเสมอภาคด้านโอกาสแห่งการจ้างงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานที่ต้องการความก้าวหน้าภายในองค์กรได้มีโอกาส และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

2. *Quality of Working Life* พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่พนักงานโดยเฉพาะคนหนุ่มสาวที่ต้องการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ถ้าองค์กรให้โอกาสคนเหล่านั้นได้เห็นทางเจริญก้าวหน้าก็จะทำให้เกิดความพอใจในงาน ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และจะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและองค์กรได้

3. *Competition for High-Talent Personal* ก่อให้เกิดการแข่งขันทางศักยภาพของบุคลากร โดยจะมีการแข่งขันในการนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มที่

4. *Avoid Obsolescence, New Skills* ช่วยในการฝึกทักษะใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเมื่อองค์กรได้เปิดโอกาสและช่วยให้บุคลากรให้เห็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดกำลังใจและความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันกันทางธุรกิจก็จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

5. Retention of Personnel ลดปัญหาเรื่องอัตราการลาออกเนื่องจากความรู้สึกผิดหวังขาดโอกาส หรือขาดการสนับสนุนจากองค์กรได้ ถ้าบุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในงาน และได้รับการพัฒนาอย่างแท้จริง

6. Improve Utilization of Personnel ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากความถนัดของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาจากการพัฒนาได้

1.6.3 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ความหมายของความคาดหวัง (Expectation)

Henry A. Murray (อ้างใน วนิดา วรรณาเจริญ, 2540) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า หมายถึง ระดับผลงานที่บุคคลกำหนดหรือคาดหวังว่าจะทำได้ และความคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาจะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงานแต่ละครั้ง

ภานุมาศ พรหมเผ่า (2541) สรุปไว้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยสิ่งนั้นๆ อาจจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ความรู้สึกนึกคิดหรือคาดการณ์นั้นๆ จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัด การคาดการณ์ของแต่ละบุคคล แม้จะเป็นการให้ต่อสิ่งที่เป็รูปธรรมหรือนามธรรมชนิดเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันออกไปได้ ทั้งนี้แล้วแต่ภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ และการเห็นคุณค่าความสำเร็จของสิ่งนั้นๆ

เบญจา นิลาบุตร (2540) นิยามว่า ความคาดหวัง คือ ความคิดเห็นและความต้องการของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับ

รักษพล วงษ์ม่วง (2540) สรุปว่า ความคาดหวัง คือ ความคิดเห็นหรือสิ่งที่คาดคิดไว้ว่าจะเกิดขึ้น หรือสามารถจะกระทำได้ และปรารถนาจะไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความคาดหวัง คือ ระดับของผลงาน หรือสิ่งที่บุคคลคาดคิดว่าจะสามารถกระทำได้และปรารถนาที่จะให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้

แนวคิดความคาดหวังของ Victor H. Vroom

การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลย่อมคาดหวัง (Expectancy) ว่าจะได้รับสิ่งจูงใจเป็นผลตอบแทนของการกระทำ เช่น คาดว่าเมื่อมีโครงการพัฒนาเกิดขึ้นจะส่งผลให้มีงานทำ มีรายได้เพิ่มขึ้น ความเป็นอยู่ของครอบครัวดีขึ้น ความคาดหวังนี้เกิดก่อนที่จะมีโครงการพัฒนา (ชัยพร วิชาวุธ อ้างในอภิญา สุมา, 2541)

ในปี ค.ศ.1970 Vroom ได้เสนอแนวคิดความคาดหวัง เป็นการศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์การ พบว่าการที่บุคคลจะกระทำสิ่งใด ๆ ก็ตามขึ้นอยู่กับตัวแปรดังต่อไปนี้

- ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาเป็นอยู่เพียงใด
- ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
- เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลนั้นอย่างแน่นอน
- เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า

ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงเมื่อได้รับผลตอบแทนลดลง ความสัมพันธ์ของความพอใจกับผลตอบแทนจะหายไป เมื่อบุคคลไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่างๆ แต่ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้าม นั่นก็ชี้ให้เห็นว่าบุคคลไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้ นอกจากนี้ Vroom ยังได้เสนอแนวคิดความคาดหวังไว้ว่า ในการตัดสินใจเลือกปฏิบัติของบุคคลเมื่อเกิดความต้องการพร้อมๆ กันในหลายสิ่งนั้น บุคคลจะเลือกปฏิบัติโดยการพิจารณา 2 ประการ คือ

1. พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะไปสู่นั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Valence)
2. พิจารณาว่าสิ่งที่กระทำนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดหมายได้เพียงใด (Expectancy)

จะเห็นได้ว่าการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ของบุคคล เขาจะเลือกทางหนึ่ง ซึ่งเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ดังนั้นจึงนับได้ว่าบุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนสูงที่สุด

แนวคิดความคาดหวังของ Vroom มีข้อสังเกตและข้อสรุปคือบุคคลใดก็ตามที่มีความคาดหวังต่อสิ่งต่างๆ บุคคลผู้นั้นจะต้องเชื่อในความสามารถของตนเองว่า ถ้าสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น และเขาได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติจะช่วยให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการหรือตามที่คาดหวังไว้ หรืออาจสรุปได้ว่าการที่จะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนยอมรับสิ่งต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนที่จะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นระดับผลงาน ดังนั้นโครงการต่างๆ จะได้รับการยอมรับหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังและความเชื่อของผู้คนว่า เขาต้องการหรือไม่และต้องการอะไร รวมทั้งจะใช้กลยุทธ์ใดที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาคาดหวังไว้

ปัจจัยหลักของแนวคิดความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการ ดังนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่

ภายในช่วงระหว่าง 0 (คือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (คือแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง)

2. *ความพอใจ (Valence)* คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจเป็นบวกหรือลบได้ ภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน เราอาจจะคาดหมายว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องโดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวก ส่วนผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจเพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวพันกับความต้องการของบุคคล

3. *ผลลัพธ์* คือผลที่ติดตามมาจากพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สอง โดยผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วนผลลัพธ์ระดับที่สองจะเป็นผลที่ติดตามภายหลังผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง เช่น ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

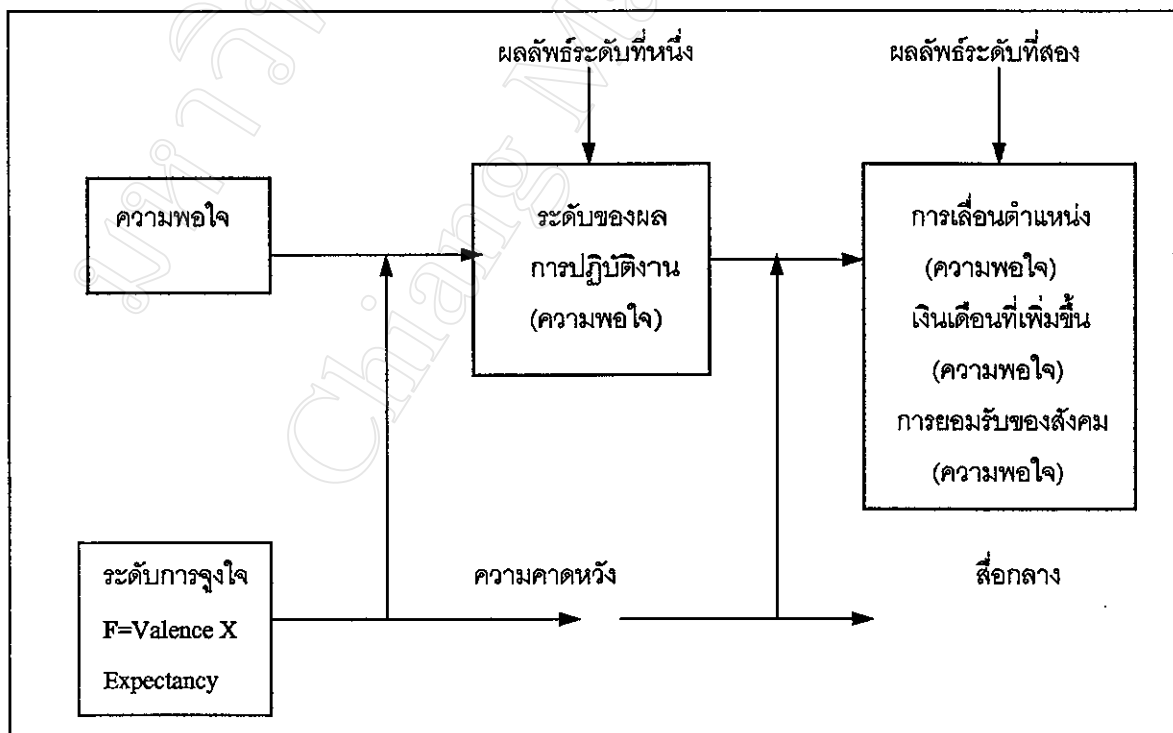
4. *สื่อกลาง (Instrumentality)* หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการกระทำที่จะได้รับในระดับแรก (ผลลัพธ์ระดับแรก) ซึ่งจะเป็นสื่อที่นำไปสู่การได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับที่สองต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับที่สอง ตามทฤษฎีของ Vroom นั้น สื่อกลางหรือความคาดหวังที่สองจะอยู่ภายในช่วง +1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับที่สองแล้ว สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0 เช่น ถ้า นาย ก. ต้องการจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยเขาเห็นว่าถ้าผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ดี ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เป้าหมายของเขาได้ผล ดังนั้นผลลัพธ์แรกของเขาก็คือต้องทำงานให้ได้ผลดีที่อยู่ในเกณฑ์ดีและผลลัพธ์ระดับแรกจะมีความพอใจ (Valence) เป็นบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ระดับที่สอง คือ การได้ตำแหน่งตามที่เขาคาดหวังไว้ ดังนั้นผลลัพธ์ระดับแรกจะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่สองนั่นเอง ตามทฤษฎีของ Vroom การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับระดับการจูงใจ และระดับการจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับผลคูณของความพอใจ (Valence) กับสื่อกลาง และความคาดหวัง และถ้าบุคคลกระทำการหลายอย่างก็จะหาระดับการจูงใจมารวมกันก็จะได้เป็นพลังจูงใจ

ตามทฤษฎี Vroom การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิดดังต่อไปนี้

- ผลลัพธ์ระดับที่สองที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน (ความพอใจ)
- ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มเงินเดือน (สื่อกลาง)
- การใช้กำลังความพยายามจะประสบความสำเร็จทางด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ (ความคาดหวัง)

จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเองหรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรือนัยหนึ่ง ความคาดหวังของบุคคลเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรจะทำพฤติกรรมใดอย่างใด ในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

แผนภูมิที่ 6 แนวคิดความคาดหวังของ Vroom



ที่มา : ดัดแปลงจาก Vroom (อ้างในจารุวรรณ ปฐมธนพงศ์, 2542)

การกำหนดระดับของความคาดหวัง

พรพิมล วรฤทธิพุทฺธพงศ์ (2529) กล่าวว่าในการทำกิจกรรมต่างๆ บุคคลจะมีการกำหนดไว้ว่าตนควรดำเนินกิจกรรมนั้นให้บรรลุผลได้เพียงใด ระดับความคาดหวังที่บุคคลกำหนดหรือตั้งไว้นี้จะเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลพยายามไปสู่ความมุ่งหวังที่ตนคาดหวังไว้ให้ได้ เช่น บุคคลหนึ่งเมื่อเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้ตั้งความหวังไว้ว่าจะต้องเรียนถึงชั้นมหาวิทยาลัยให้ได้ การได้เรียนในมหาวิทยาลัยเป็นระดับความคาดหวังที่เขาตั้งไว้ พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อบรรลุความคาดหวังที่ได้วางไว้ เช่น การทบทวนตำราเรียนบ่อยๆ การไปเรียนกวดวิชา การหมั่นฝึกฝนทำแบบฝึกหัดที่เรียน เป็นต้น การกำหนดระดับความคาดหวังนี้อาจใช้คำพูดที่เข้าใจง่ายในการตั้งความปรารถนา เช่น นาย ก. ตั้งความปรารถนาไว้ว่าจะเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยให้ได้

การกำหนดระดับความคาดหวังให้สูงขึ้นหรือต่ำลงย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานเดิม ความยากง่ายของงาน และขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลด้วย การกำหนดระดับความคาดหวังนี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ผู้ที่มีความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์สูงย่อมตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง ซึ่งต่างไปจากผู้ที่มีความกลัวที่จะล้มเหลวและผู้ที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่นสัมฤทธิ์ต่ำ การกำหนดระดับความคาดหวังนี้จะสะท้อนให้เห็นได้จากงานที่เลือกทำคือ เลือกทำงานที่ง่ายหรือเลือกทำงานที่ยาก

Verson (อ้างในพรพิมล วรฤทธิพุทฺธพงศ์, 2529) ได้ทำการรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดความคาดหวัง และสามารถสรุปผลที่ได้จากการวิจัยเหล่านั้นไว้เป็นข้อๆ ดังนี้

- เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งความคาดหวังไว้ บุคคลจะตั้งความคาดหวังในเรื่องต่อไปในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ประสบความล้มเหลว

- การตั้งระดับความคาดหวังในเรื่องหนึ่งซึ่งประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวแล้ว จะสามารถถ่ายทอดไปสู่การตั้งระดับความคาดหวังในอีกเรื่องหนึ่งได้ ถ้าเรื่องนั้นมีความคล้ายคลึงกัน

- ผลที่จะเกิดขึ้นดัง 2 ข้อข้างต้นนี้ มักจะเกิดกับงานที่ต้องอาศัยการฝึกหัดมากกว่า มักเป็นงานที่มีความสมบูรณ์อยู่ในตัวของมันเองอยู่แล้ว เช่น งานที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา และถ้างานนั้นเป็นงานที่เริ่มลงมือทำกันมานาน จนเกือบจะพัฒนาไปถึงขั้นสูงสุดแล้ว บุคคลมักจะลดระดับความคาดหวังลงจากเดิม ถ้าเขาเคยผ่านความสำเร็จมาบ้างแล้ว คล้ายๆ กับว่างานนั้นไม่มีพลังท้าทายมากพอ

- การตั้งระดับความคาดหวังจะสูงในบุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ที่แรงกล้า และจะต่ำในบุคคลที่มีความกลัวที่จะล้มเหลว

- สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการตั้งระดับความคาดหวังอีกประการหนึ่ง คือความยากง่ายของงาน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความดีความชอบของคุณ ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จในงานที่ตนคิดว่ายาก จะมีผลทำให้เขาเพิ่มระดับความคาดหวังของเขาสูงขึ้นอีก ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลเกิดความล้มเหลวในงานที่เขาคาดหวังว่าจะต้องสำเร็จ เขาจะรู้สึกล้มเหลวอย่างมากทำให้การตั้งระดับความคาดหวังของเขาลดลง

- มนุษย์รู้จักตั้งระดับความคาดหวังเมื่ออายุประมาณ 4 ขวบ เมื่ออายุมากขึ้น เด็กจะพัฒนาความรู้สึกถึงตนเอง พัฒนาความสำคัญในการยอมรับตนเอง (Self Esteem) เด็กเริ่มสนใจในกิจกรรมที่ตนทำได้นานขึ้นเพื่อบรรลุความมุ่งหวังที่ตนตั้งไว้ การตั้งระดับความคาดหวังของเด็กขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขานำผลงานของเขาไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมกลุ่ม ถ้างานของเขาล้ำหลังกลุ่มเพื่อน จะทำให้เขาขาดความมั่นใจในความสามารถของตนที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตนทำ ทั้งนี้จะเป็นผลทำให้เขาลดระดับความคาดหวังของตนเอง หรือละความพยายามในการทำงานนั้นเสียเพื่อป้องกันตนเองจากความรู้สึกผิดหวัง สำหรับเด็กๆ แล้วความยืดหยุ่นในการปรับระดับความคาดหวังมีน้อยกว่าผู้ใหญ่

- การรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่อาจมีการแข่งขันกับตนเองและพยายามปรับปรุงการทำงานของตนให้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ เมื่อมีการทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม การตั้งระดับความคาดหวังของบุคคลจะขึ้นอยู่กับความดำเนินงานของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบุคคลนั้นมีความผูกพันกับกลุ่มมาก การตั้งระดับความคาดหวังของเขาก็จะยิ่งคล้อยตามกลุ่ม

- ความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือผูกพันในงานที่ตนกระทำย่อมมีผลต่อการตั้งระดับความคาดหวังของบุคคลด้วย ถ้างานนั้นเป็นงานที่บุคคลสนใจและรู้สึกว่าตนเองจะต้องใช้สติปัญญาความสามารถในการทำงานนั้นๆ บุคคลก็จะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงกว่างานทั่วไปที่บุคคลจะกระทำได้ในเวลาว่าง

- บุคคลที่ไม่ค่อยพึงพอใจในสถานะทางสังคมของตนเองและมีความพยายามที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น ถึงแม้จะพบกับความล้มเหลวบ้างก็สามารถทนต่อความผิดหวังนั้นได้ การตั้งระดับความคาดหวังในการทำงานเพื่อยกระดับฐานะทางสังคมของตนจะยังสูงอยู่ ถึงแม้จะพบความผิดหวังบ้างก็ตาม

- บุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองสูงโดยเชื่อว่า ตนจะต้องพบกับความสำเร็จ จะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูงและจะมีความพยายามอย่างมากที่จะทำให้งานสำเร็จ ถึงแม้ว่าเขาจะไม่สามารถบรรลุถึงความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เขาก็จะพยายามทำครั้งต่อไปให้ดีขึ้น ส่วนผู้ที่มีความมั่นใจ

ใจในตนเองต่ำจะกลัวต่อความพลาตหวัง แต่ก็สามารถปฏิบัติงานเพื่อไปยังจุดหมายได้ตามปกติ เมื่อพลาตหวังในงานที่ต้องการก็จะลดระดับความปรารถนาของตนเอง แต่ถ้าเขาสามารถไปสู่ระดับที่วางไว้ได้ เขาจะมีความมั่นใจในตนเองยิ่งขึ้นและจะตั้งระดับความปรารถนาในครั้งต่อไปให้สูงขึ้น

สิ่งที่บุคคลคาดหวังจากองค์การ

ก่อนที่จะมาอยู่ร่วมกันในองค์การ บุคคลแต่ละคนมีความต้องการของตนเอง (Individual Needs) และมีภูมิหลัง (Cultural Background) ติดตัวมา ซึ่งจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานก็อาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาเพิ่มมากขึ้น

สิ่งที่คนต้องการมากที่สุดจากการทำงานในองค์การ ก็คือค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพราะเงินจะสามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าที่จะนำมาบำบัดความต้องการทางร่างกายเบื้องต้นได้ แต่เมื่อคนได้รับสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้ว ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็จะลดความสำคัญลงไป เราสามารถเรียงลำดับสิ่งที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากทางองค์การได้ดังต่อไปนี้ (เสนาะ ตียาว, สุปรานี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชุนหวงค์, 2529)

- ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ดังได้กล่าวแล้วว่าเงินเป็นสิ่งแรกที่คนคาดหวังว่าจะได้จากการทำงาน เพราะจะได้นำไปแลกเปลี่ยนสินค้ามาบริโภคเพื่อการยังชีพ

- ความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากสภาพการทำงานมีการแก่งแย่งแข่งขันกัน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้คนต้องการความมั่นคงในการทำงานมากขึ้น เขาต้องการหลักประกันว่าเขาจะมีงานทำ ไม่ตกงาน มีแหล่งที่จะหารายได้พอแก่การยังชีพ

- การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการนี้เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากคนในองค์การ การสนองความต้องการอันนี้อาจทำได้โดยการมีโปรแกรมการปฐมนิเทศที่ดี จัดให้มีการพักผ่อนหย่อนใจ งานราตรีสโมสร งานกีฬา การส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความสนิทสนมคุ้นเคย ความเป็นมิตร เชื้อเพื่อต่อกัน

- ความไว้เนื้อเชื่อใจในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการที่จะแสดงตน (Egoistic Needs) คนต้องการได้รับการยกย่อง การให้มีอิสระในการทำงาน การให้เกียรติเชื่อถือในตัวเขา ตลอดจนการเห็นคุณค่าและความสำคัญของเขา

- ลักษณะงานที่มีความหมาย เป็นการยากมากที่จะสนองความต้องการอันนี้ ซึ่งมันเกี่ยวข้องกับการแก้ไข เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การด้วย เช่น การขยายขอบเขตของงาน

พนักงานไม่ต้องการงานที่ซ้ำซาก ต้องการงานที่ท้าทาย มีลักษณะใหม่ๆ ถ้าทำสำเร็จเขาจะเกิดความภูมิใจ

- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ที่จริงแล้วไม่ใช่พนักงานทุกคนที่ต้องการความก้าวหน้า แต่พนักงานส่วนใหญ่ซึ่งเข้าร่วมในองค์การพร้อมความหวังที่ว่า เขาจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อยๆ จนถึงระดับหนึ่งตามความคาดหวังของแต่ละบุคคล องค์การต้องพร้อมที่จะสนองความต้องการนั้น

- สภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย สะดวก หรูหรา เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจหรือความสำคัญของตัวเขา

- ผู้นำที่ยุติธรรมและมีความสามารถ ผู้นำที่ดีจะเป็นเครื่องบ่งชี้แก่พนักงานได้ว่า งานของเขาจะมั่นคง และเป็นหลักประกันว่าพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะมีการปกครองที่ยุติธรรม

ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการทั่วๆ ไปที่มักจะเกิดขึ้นซึ่งได้ประมวลเอาไว้เป็นหลัก พนักงานแต่ละกลุ่มอาจจะมีความต้องการที่แตกต่างไปจากนี้ก็ได้ ทางที่ดีที่สุดคือควรสอบถามจากพวกเขาว่าต้องการอะไร แล้วจัดให้ตามความเหมาะสม

1.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและความคาดหวัง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ยังไม่พบว่ามีการศึกษาเรื่องการวางแผนพัฒนาสายอาชีพในองค์การโดยตรง ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการวางแผนพัฒนาสายอาชีพยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่างๆ การจัดทำก็ยังมีเพียงไม่กี่องค์การ และแม้ว่าดำเนินการแล้วก็อาจจะดำเนินการเพียงบางส่วน ไม่ได้จัดทำอย่างเป็นระบบและเต็มรูปแบบ ซึ่งงานวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพที่พอจะรวบรวมได้มีดังนี้

อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร (2540) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำการศึกษสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป จำนวน 12 แห่ง ผลการศึกษาดังนี้

- การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะรับผิดชอบโดยฝ่ายบุคคลในการจัดทำและดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดจากฝ่ายบริหารระดับสูง โดยในสถานประกอบการทั้ง 12 แห่งที่ทำการศึกษามีแนวคิดและวิธีการจัดทำไม่แตกต่างกัน ส่วนวิธีการบริหารแผน

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่นำมาใช้ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การสอบคัดเลือก การสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อ และการฝึกอบรม

- ความแตกต่างที่ชัดเจนของสถานประกอบการทั้ง 12 แห่งนี้ คือแนวคิดในการโอนย้ายพนักงาน กล่าวคือ สถานประกอบการที่มีการลงทุนหรือร่วมทุนกับญี่ปุ่นจะมีนโยบายส่งเสริมการโอนย้ายภายในสายงาน หรือการเจริญเติบโตในสายงานเดิมมากกว่าการโอนย้ายข้ามสายงาน ในขณะที่สถานประกอบการที่มีการลงทุนร่วมกับประเทศแถบตะวันตก และลงทุนโดยคนไทยจะสนับสนุนทั้งการโอนย้ายภายในสายงานและข้ามสายงาน

- ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในสถานประกอบการ คือ การขาดรูปแบบที่ชัดเจนและเหมาะสมกับอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เช่น วัฒนธรรม ขนบประเพณี ค่านิยม และอุปนิสัยของคนไทย ทำให้แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไม่ได้รับความร่วมมือในการดำเนินการและขาดการยอมรับจากพนักงานและหัวหน้างาน

- รูปแบบที่เหมาะสมของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเป็นรูปแบบของแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแบบยืดหยุ่น คือมีทางเลือกหลายๆ ทางในสายอาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกทางเลือกที่เหมาะสมแก่ตนเองมากที่สุด และมีแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สามารถก้าวหน้าได้เร็วกว่ากลุ่มอื่น

ลัดดา จาริกสถิตยวงศ์ (2536) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณีบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา พบว่า ในเรื่องของการวางแผนสายอาชีพในบรรษัทขนาดใหญ่จะมีการกำหนดรูปแบบชัดเจนกว่าบรรษัทขนาดเล็ก โดยบรรษัทขนาดใหญ่จะมีการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมการให้พนักงานได้รับผิดชอบในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นโยบายขององค์กร ปรัชญาการจัดการของผู้บริหารซึ่งมีส่วนในการกำหนดนโยบายการบริหารขององค์กร และขนาดของสถานประกอบการ

สายนันท์ จันทรศัพท์ (2536) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร : กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจได้แก่

- ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการทำงาน และความสามารถส่วนตัวอื่นๆ

- ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าค่อนข้างมากมี 3 ประการ ได้แก่ คุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสม เช่น บุคลิกภาพ การแต่งกาย การแสดงออก ฯลฯ ความชำนาญและประสบการณ์ของแต่ละคน รวมทั้งผลงานและความสำเร็จในการทำงานของแต่ละคน

- ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าปานกลาง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินการให้ความสำคัญต่อการประเมินคุณสมบัติส่วนตัว การให้ความสำคัญต่อการประเมินความรู้ความสามารถในการทำงาน การให้ความสำคัญต่อการประเมินความชำนาญและประสบการณ์ และปัจจัยด้านการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานและความสำเร็จในการทำงาน

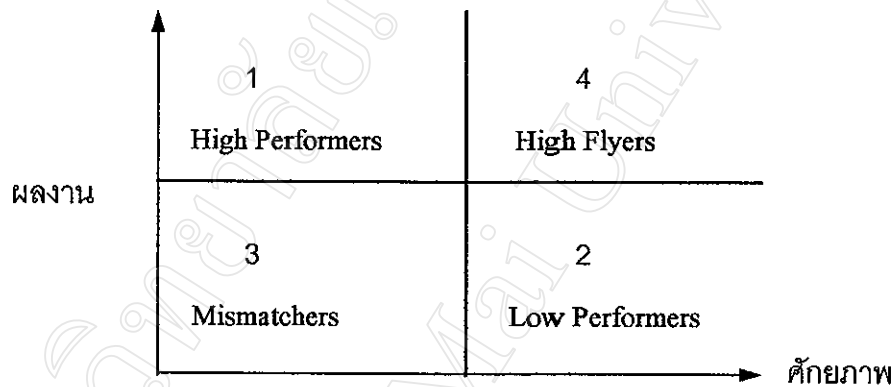
- ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าน้อย ได้แก่ ความเที่ยงธรรมในการประเมินของผู้บังคับบัญชา กระบวนการที่ใช้ในการประเมิน ผลของการประเมินคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสม ผลของการประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานและความสามารถส่วนตัวอื่นๆ ผลของการประเมินความชำนาญและประสบการณ์ของแต่ละคน และผลการประเมินผลงานและความสำเร็จในการทำงาน

นฤมล นิราทร (2534) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือศึกษาแนวคิดการวางแผนอาชีพงาน การวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และศึกษาบทบาทของบุคคลและองค์การในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ผลการศึกษาสรุปว่า การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความเห็นพ้องและความร่วมมือจากทั้งองค์การและตัวบุคคล รวมถึงสังคมที่เข้ามามีบทบาท ต้องมีการพิจารณาบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วงจรชีวิตของคน วงจรอาชีพงาน กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมเกี่ยวข้องกับองค์การและแนวโน้มของอาชีพงาน อีกประเด็นหนึ่งคือ งานในสายอาชีพอื่นนอกจากสายการจัดการเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น การก้าวขึ้นสู่ระดับสูงขององค์การจึงไม่ถูกจำกัดเฉพาะบุคคลในสายจัดการอีกต่อไป และความแตกต่างในสายอาชีพระหว่างชายและหญิงจะน้อยลง พร้อมกันนี้ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาททางสังคมและนายจ้าง ดังนี้

- บทบาททางสังคม คือการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การสร้าง เพิ่ม และปรับปรุงกลไกการประเมินตนเองของบุคคล การปรับปรุงกลไกทางการศึกษาและการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม และการขยายโอกาสทางการศึกษาผู้ใหญ่ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

- บทบาทของนายจ้าง คือ การสร้างแบบการวางแผนกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ ต้องมีกระบวนการประเมินคุณลักษณะของบุคคลอย่างถี่ถ้วน สามารถนำไปสู่การวางแผนอาชีพอย่างเหมาะสม การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาชีพภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้บุคคลเห็นเส้นทางอาชีพของตน สนับสนุนทางการอบรมและการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำกรโยกย้ายงาน

Rosemary Thomson & Chistoper Mabey (1994) ได้เสนอขั้นตอนของการจัดทำแผนการพัฒนาค้าวหน้าในอาชีพว่า ในการจัดทำแผนต้องตระหนักถึงความแตกต่างของกลุ่มคนที่ทำงานโดยแบ่งประเภทไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้



1. High Performers ได้แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเต็มความสามารถ แต่ยังต้องการการพัฒนาเพื่อก้าวหน้าสูงสุด

2. Low Performers ได้แก่ผู้ที่มีศักยภาพสูงแต่ไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลงานที่ปรากฏจึงต่ำกว่าที่ควร ต้องอาศัยการชี้แนะและจูงใจเพื่อบู๊ตแคมศักยภาพที่มีออกมา

3. Mismatchers เป็นกลุ่มที่มีความด้อยที่สุดในองค์กร มีศักยภาพต่ำและไม่มีผลการทำงานที่น่าพึงพอใจ เป็นกลุ่มที่เกิดจากความผิดพลาดของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กร

4. High Flyers เป็นกลุ่มที่มีความสามารถสูง และมีผลงานดีเยี่ยมโดดเด่นกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่มีความก้าวหน้าเร็วที่สุด มีความคาดหวังสูง และหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ก็จะออกไปองค์กรอื่น

นอกจากนี้ สิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาคือความคาดหวังขององค์กรกับความคาดหวังของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือองค์กรจะคาดหวังว่าการวางแผนการพัฒนาค้าวหน้าในอาชีพของพนักงานจะทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และนำองค์การไปสู่เป้าหมาย แต่พนักงานมีความคาดหวังว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ จะสามารถทำให้ตนเองบรรลุเป้าหมายหลักของชีวิตได้

Stroh, Brett and Reilly (1992) ได้ศึกษาเปรียบเทียบโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารจำนวน 1,029 คน จาก 500 องค์การซึ่งมีการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารระหว่างปี 1987-1988 พบว่า เพศหญิงจะมีอัตราความก้าวหน้าในวิชาชีพช้าลงกว่าเพศชาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินเดือน ความถี่ของการโยกย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าเพศหญิงจะมีวุฒิการศึกษา ตลอดจนผลการปฏิบัติงานที่ดีเท่าเทียมเพศชายก็ตาม

งานเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

เดโชพล เสมือนใจ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของเกษตรกรจากการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ โดยมีเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่รับการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์ฯ เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา เผ่าพันธุ์ ความต้องการความสำเร็จในงาน และความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของเกษตรกรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Burton and Burton (อ้างในพิไลวรรณ จันทรสุทธิ, 2540) ได้เสนอผลการศึกษาความคาดหวังในงานของนักศึกษาพยาบาลปีสุดท้าย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาพยาบาลปีสุดท้ายระดับปริญญาและระดับประกาศนียบัตรทั้งผู้หญิงและผู้ชาย โสดและแต่งงาน ผิดขาวและผิวดำ อายุน้อยจนถึงอายุมากที่สุด 52 ปี โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยัง 5 สถาบันการศึกษาในรัฐอะลาบามา ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความคาดหวังที่สำคัญต่อการทำงานคือ เงินเดือนดี สภาพการทำงานที่สงบสุข มีโอกาสที่จะเลือกอยู่เวรได้ตามความพอใจ และมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่ความชำนาญเฉพาะในการพยาบาลที่ตนเลือก โดยความคาดหวังของนักศึกษาพยาบาลระดับปริญญาตรีและระดับประกาศนียบัตรไม่มีความแตกต่างกัน

1.6.5 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด มีตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (X)

1. ด้านพนักงาน

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- อายุงาน
- เงินเดือน
- สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
- ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง
- ซีดความสามารถ
- ทักษะคติ ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพ

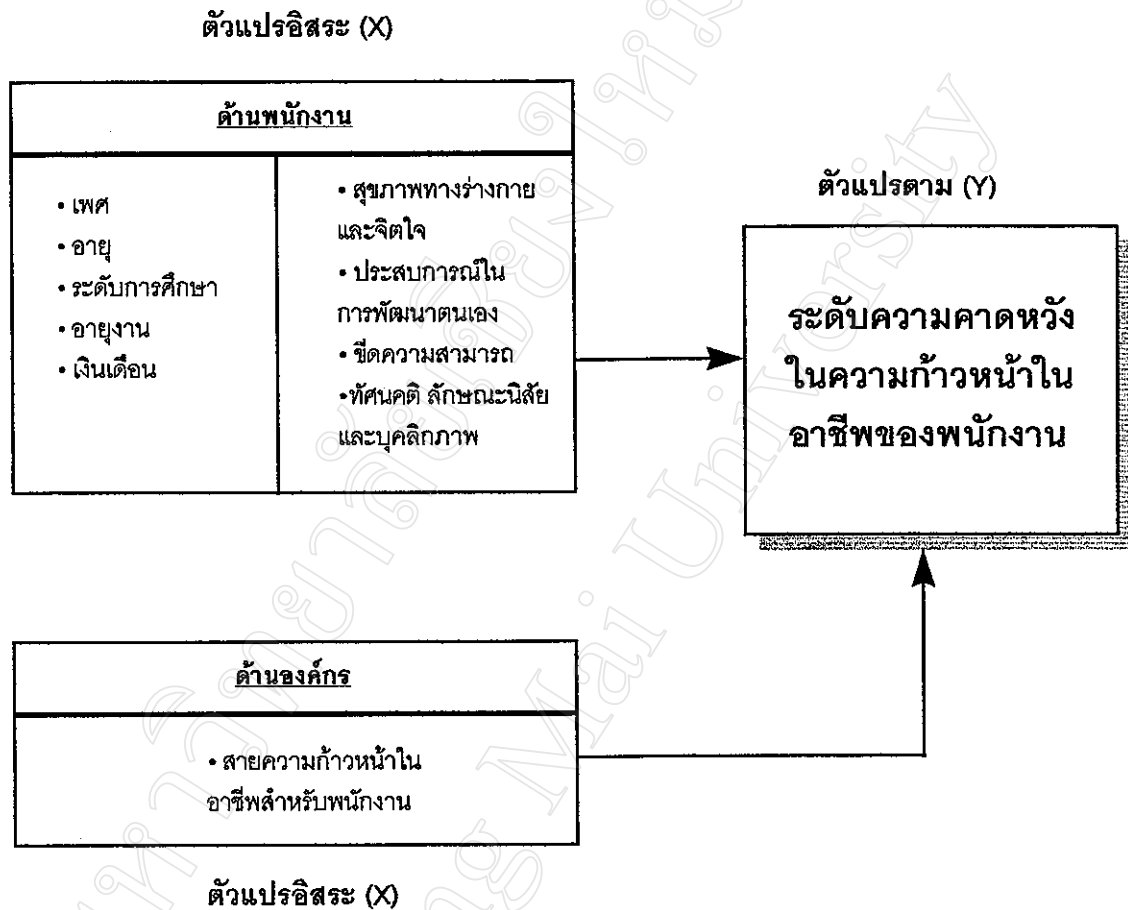
2. ด้านองค์กร

- สายความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงาน

ตัวแปรตาม (Y)

- ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

1.6.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา



1.6.7 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับเครื่องบินที่บินผ่านเข้า-ออกในบริเวณและเขตประชิดสนามบิน และเครื่องที่บินขึ้น-ลงที่ท่าอากาศยาน โดยอำนวยความสะดวกในการจัดลำดับการบิน ความสูง ทิศทาง แจ้งข่าวสำคัญ และประสานงานในกรณีฉุกเฉิน

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด หมายถึง องค์กรที่ให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินในเส้นทางบินพาณิชย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในบริเวณท่าอากาศยานกรุงเทพ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต สุโขทัย สมุย และท่าอากาศยานภูมิภาคทั่วประเทศ รวมทั้งบริการด้านการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ซัดความสามารถ หมายถึง ความรู้ความสามารถ และทักษะที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศพึงมี อันได้แก่ ระดับการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรี ความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

ความรู้เกี่ยวกับการบินและกฎหมายด้านการบิน ความสามารถในการพิมพ์งานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานและระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ พนักงานต้องได้รับใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศที่ออกโดยกรมการบินพาณิชย์และผ่านการตรวจสอบสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจจากสถาบันเวชศาสตร์การบิน คุณสมบัติด้านทัศนคติ ลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ที่บริษัทกำหนด

สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง สุขภาพทางร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ของพนักงานฯ ได้แก่ ร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง การมองเห็น การแยกสี การฟังหรือการได้ยิน สุขภาพจิตที่สมบูรณ์ซึ่งหมายรวมถึงการผ่านการทดสอบความเครียด

ทัศนคติ ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติด้านความคิดเห็น พฤติกรรมการแสดงออกที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการดำรงตำแหน่งต่างๆ อาทิเช่น ความเป็นวิจยรณญานในการทำงาน มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ ความสุขุมละเอียดรอบคอบ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรอบรู้และมองการณ์ไกล เป็นต้น

คุณสมบัติอื่นๆ ที่บริษัทฯ กำหนด หมายถึง อายุงาน การผ่านการทดสอบในตำแหน่งต่างๆ ตามระยะเวลาที่บริษัทฯ กำหนดซึ่งในแต่ละตำแหน่งงานก็จะมีระยะเวลาในการทดสอบแตกต่างกันไป ชั่วโมงการทำงานสำหรับตำแหน่งต่างๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คุณภาพและปริมาณงานตามที่บริษัทฯ กำหนด

ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองโดยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม การดูงาน การสัมมนา การฝึกงาน เป็นต้น

ผลการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ หมายถึง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อผลการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ โดยเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน มีดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความพึงพอใจสูง
- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความพึงพอใจสูงที่สุด

โดยการแปลงคะแนนข้างต้น เมื่อนำมาจัดกลุ่มแล้วจะมีอันดับภาคชั้นเท่ากับ 0.8 โดยคำนวณจากสูตร (บุปผา อนันต์สุชาติกุล, 2535)

$$\text{อันดับภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ซึ่งในการศึกษาค้างนี้กำหนดให้มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1

$$\text{อันดับภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความต้องการของพนักงานต่อความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน มีดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความคาดหวังต่ำที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความคาดหวังต่ำ
- คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความคาดหวังปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความคาดหวังสูง
- คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความคาดหวังสูงที่สุด

โดยการแปลงคะแนนข้างต้น เมื่อนำมาจัดกลุ่มแล้วจะมีอันดับภาคชั้นเท่ากับ 0.8 โดยคำนวณจากสูตร (บุปผา อนันต์สุชาติกุล, 2535)

$$\text{อันดับภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ซึ่งในการศึกษาค้างนี้ได้กำหนดให้มีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 5 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1

$$\text{อันดับภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

วิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง เทคนิควิธีการต่างๆ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้เป็นไปตามแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงาน ได้แก่

- การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาพนักงานในองค์การตามแผนที่องค์การจัดทำขึ้น ได้แก่ การดูงาน การสัมมนาเชิงวิชาการ โดยแบ่งเป็นการฝึกอบรมภายในองค์การและภายนอกองค์การ
- การฝึกงาน หมายถึง การเรียนรู้การทำงานจากครูฝึกหรือพี่เลี้ยงที่ทางองค์การจัดขึ้น

- การศึกษาต่อ หมายถึง การที่องค์การอนุญาตหรือสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาต่อที่ทางบริษัทฯ ให้ทุนสนับสนุน และการศึกษาต่อโดยใช้ทุนส่วนตัวของพนักงานเอง

- การคัดเลือกหรือการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ หมายถึง กระบวนการคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรภายในองค์การให้เข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่างทั้งในระดับเดียวกันและระดับที่สูงขึ้น

- การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การที่ทางองค์การได้โยกย้ายพนักงานให้ไปปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้งานได้มากขึ้น

วิธีการบริหารแผนความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การใช้เครื่องมือที่มีอยู่ในองค์การ เช่น แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือแบบทดสอบเพื่อประเมินผลการทำงานและศักยภาพของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานของบุคลากรในบริษัทฯ

1.7 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และรูปแบบของข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มีรายละเอียดดังนี้

1.7.1 หน่วยวิเคราะห์ของการศึกษา

1.7.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.7.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.7.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.7.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.7.1 หน่วยวิเคราะห์ของการศึกษา ได้แก่ พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด

1.7.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบิน เชียงใหม่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด จำนวน 39 คน (ข้อมูลเมื่อเดือนเมษายน 2544) ในตำแหน่งดังนี้

- เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน จำนวน 10 คน
- เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 17 คน
- เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส จำนวน 4 คน
- เจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 4 คน
- ผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส จำนวน 3 คน
- ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ จำนวน 1 คน

เนื่องจากประชากรมีขนาดเล็ก ผู้ศึกษาจึงศึกษาจากประชากรจำนวนทั้งหมด 39 คน

1.7.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่และผู้ช่วยบริหารอาวุโสงานประชาสัมพันธ์ ทั้งหมด 2 คน และส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศจำนวน 39 คน

1.7.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยแนวการสัมภาษณ์ประกอบด้วยแนวคิดและนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนการพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานฯ วิธีการบริหารแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ พร้อมทั้งวิธีการแก้ไข

2. แบบสอบถาม ใช้สำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ประกอบด้วยข้อถามดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง และสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อถามในส่วนนี้จะ เป็นข้อถามแบบเลือกตอบ (Check List) และเติมข้อความ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อถามเกี่ยวกับผลการนำแผนการพัฒนาก้าวหน้าไปใช้ในองค์การ ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale

ส่วนที่ 3 เป็นข้อถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale

ส่วนที่ 4 เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ข้อถามแบบเลือกตอบ (Check List) เติมข้อความและมาตรวัดแบบ Likert Scale

1.7.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การพรรณนาลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ตำแหน่ง อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง สุขภาพร่างกายและจิตใจ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการนำแผนการพัฒนาก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าฐานนิยม

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพศ ตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ (Chi-square)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เงินเดือน และอายุงาน กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)

6. การวิเคราะห์ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ ใช้การวิเคราะห์ตามค่าคะแนนแบบ Likert Scale และค่าเฉลี่ย

สำหรับมาตรวัดแบบ Likert Scale ในแบบสอบถามทุกส่วนจะแบ่งระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็น/ความคาดหวัง ออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดการให้คะแนนแบบ Arbitrary Weighting Method (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ได้ดังนี้

ระดับความพึงพอใจ/ ความคิดเห็น/ ความคาดหวัง	น้ำหนักคะแนน		ช่วงคะแนน
	คำถามเชิงปฏิฐาน	คำถามเชิงปฏิเสธ	
มากที่สุด	5	1	4.50-5.00
มาก	4	2	3.50-4.49
ปานกลาง	3	3	2.50-3.49
น้อย	2	4	1.50-2.49
น้อยที่สุด	1	5	1.49-1.00

7. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประมวลความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ แล้วนำเสนอตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์แต่ละข้อคำถาม