

บทที่ 3 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ จำนวน 39 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืนเพียง 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.92 ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานบางส่วนต้องไปปฏิบัติหน้าที่ที่หอบังคับการบิน เชียงราย แม่ฮ่องสอน และลำปาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายตามลำดับดังนี้

3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3.2 การวิเคราะห์ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ และระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3.5 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน การเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการการพัฒนาตนเอง ผลการตรวจสุขภาพ และสถานภาพการได้รับใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด ผลการวิเคราะห์นำเสนอตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=30)	ร้อยละ
<u>เพศ</u>		
ชาย	21	70.0
หญิง	9	30.0
<u>อายุ</u>		
24 - 32 ปี	16	53.3
33 - 41 ปี	12	40.0
41 - 50 ปี	2	6.7
Mean = 33.13 ปี S.D. = 6.08		
Max. = 50 ปี Min. = 24 ปี		
<u>ระดับการศึกษาสูงสุด</u>		
ปวช.	1	3.3
อนุปริญญา	1	3.3
สถาบันการบินพลเรือน	3	10.0
โรงเรียนตำรวจอากาศ	5	16.7
ปริญญาตรี	20	66.7
<u>อายุงาน</u>		
2 - 8 ปี	19	63.3
9 - 15 ปี	8	26.7
16 - 22 ปี	2	6.7
23 ปีขึ้นไป	1	3.3
Mean = 8.08 ปี S.D. = 5.73		
Max. = 31 ปี Min. = 2 ปี		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=30)	ร้อยละ
<u>ตำแหน่งปัจจุบัน</u>		
เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน	6	20.0
เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ	17	56.7
เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส	2	6.7
เจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศ	3	10.0
ผู้ช่วยฝ่ายบริหารอาวุโส	2	6.7
ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ	-	-
<u>เงินเดือน</u>		
13,000 - 23,500 บาท	18	60.0
23,501 - 34,000 บาท	7	23.3
34,001 - 44,500 บาท	4	13.3
44,501 - 55,000 บาท	1	3.3
Mean = 23,766.63 บาท S.D. = 9,553.69		
Max. = 55,000 บาท Min. = 13,000 บาท		
<u>การเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการการพัฒนาบุคลากร</u>		
เคย	29	96.7
ไม่เคย	1	3.3
<u>ผลการตรวจสุขภาพครั้งสุดท้าย</u>		
ผ่าน	30	100.0
ไม่ผ่าน	-	-
<u>สถานภาพการได้รับใบอนุญาตฯ</u>		
มี	26	86.7
ไม่มี	-	-
อยู่ในระหว่างการยื่นคำร้อง	4	13.3

จากตารางที่ 1 พบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือมีเพศชายร้อยละ 70.0 และเพศหญิงร้อยละ 30.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 24 - 32 ปี คิดเป็น

ร้อยละ 53.3 มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. และอนุปริญญา

พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศมีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 8 ปี โดยในปัจจุบันพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ ร้อยละ 56.7 และมีเงินเดือนระหว่าง 13,000 - 23,500 บาท คิดเป็นร้อยละ 60.0

พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่เคยเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการการพัฒนาบุคลากร มีเพียงร้อยละ 3.3 เท่านั้นที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการดังกล่าว นอกจากนี้ในการตรวจสอบสภาพครั้งสุดท้าย พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศทั้งหมดได้ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบสภาพ และพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่ร้อยละ 86.7 มีใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเรียบร้อยแล้ว ยังมีเพียงร้อยละ 13.3 เท่านั้นที่อยู่ในระหว่างการยื่นคำร้อง

ตารางที่ 2 การเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรม/โครงการการพัฒนาบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรม/สัมมนาภายในหน่วยงาน	25	83.3
การฝึกอบรม/สัมมนาภายนอกหน่วยงาน	14	46.7
การศึกษาต่อ	10	33.3
โครงการ Global Competence Project (GCP)	3	10.0
การศึกษาดูงาน	15	50.0
การปฏิบัติงานในต่างประเทศ	2	6.7

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาทั้งที่จัดโดยหน่วยงานภายในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดและที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 83.3 และ 46.7 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ การศึกษาต่อ คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนกิจกรรม/โครงการการพัฒนาบุคลากรที่มีผู้เคยเข้าร่วมน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติงานในต่างประเทศ ร้อยละ 6.7

3.2 การวิเคราะห์ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ และการวิเคราะห์ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

เป็นการนำเสนอผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติในบริษัทฯ และระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ โดยแบ่งระดับความคิดเห็น/ความคาดหวังของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กำหนดการให้คะแนนแบบ Arbitrary Weighting Method คือ กำหนดคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 สำหรับข้อความทางบวก และ 1 2 3 4 5 สำหรับข้อความทางลบ จากนั้นทำการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาด้วย ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง

สำหรับเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนและการอธิบายความหมาย มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง ประสบผลสำเร็จ/คาดหวังในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง ประสบผลสำเร็จ/คาดหวังในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง ประสบผลสำเร็จ/คาดหวังในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง ประสบผลสำเร็จ/คาดหวังในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง ประสบผลสำเร็จ/คาดหวังในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	จำนวน (%)	จำนวน (%)	จำนวน (%)	จำนวน (%)	จำนวน (%)
1. การประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาความก้าวหน้า	3 (10.0)	16 (53.3)	9 (30.0)	-	2 (6.7)
Mean = 3.60 S.D. = 0.93					
2. การให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าช่วยให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	4 (13.3)	15 (50.0)	9 (30.0)	1 (3.3)	1 (3.3)
Mean = 3.66 S.D. = 0.88					

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้า ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปาน กลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อย ที่สุด จำนวน (%)
3. พนักงานได้รับทราบสายความก้าวหน้า ในสายงานของตนเอง Mean = 3.77 S.D. = 0.86	6 (20.0)	13 (43.3)	9 (30.0)	2 (6.7)	-
4. พนักงานสามารถวางแผนพัฒนาความ ก้าวหน้าในอาชีพของตนเองได้ Mean = 3.60 S.D. = 0.97	5 (16.7)	13 (43.3)	7 (23.3)	5 (16.7)	-
5. พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเติบโต ในสายงานได้เร็วกว่าพนักงานอื่น Mean = 3.50 S.D. = 1.11	4 (13.3)	15 (50.0)	5 (16.7)	4 (13.3)	2 (6.7)
6. พนักงานสามารถเติบโตได้ในบริษัทฯ ไม่ ต้องลาออกเพื่อไปแสวงหาความก้าวหน้า ที่อื่น Mean = 3.70 S.D. = 1.18	8 (26.7)	11 (36.7)	8 (26.7)	-	3 (10.0)
7. แผนพัฒนาความก้าวหน้าช่วยสร้างภาพ พจน์ให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารงานที่ เป็นสากลมากขึ้น Mean = 3.93 S.D. = 0.91	8 (26.7)	14 (46.7)	7 (23.3)	-	1 (3.3)
8. พนักงานเข้าใจผิดคิดว่ามีโอกาสก้าวหน้า ในบริษัทฯ แต่จริงๆ แล้วอาจไม่เป็น เช่นนั้น Mean = 3.30 S.D. = 0.92	2 (6.7)	11 (36.7)	12 (40.0)	4 (13.3)	1 (3.3)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้า ไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปาน กลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อย ที่สุด จำนวน (%)
9. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน Mean = 3.67 S.D. = 0.92	6 (20.0)	10 (33.3)	13 (43.3)	-	1 (3.3)
10. พนักงานได้ทราบว่าคุณสมบัติ ใดบ้างสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น Mean = 3.77 S.D. = 0.68	3 (10.0)	18 (60.0)	8 (26.7)	1 (3.3)	-
11. แผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นการ ประสานผลประโยชน์ระหว่างความต้องการ ของพนักงานและเป้าหมายของ บริษัทฯ Mean = 3.63 S.D. = 0.72	1 (3.3)	19 (63.3)	9 (30.0)	-	1 (3.3)
12. แผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นเครื่องมือ ช่วยวางแผนกำลังคนให้กับผู้บริหาร Mean = 3.67 S.D. = 0.61	1 (3.3)	19 (63.3)	9 (30.0)	1 (3.3)	-
13. พนักงานต้องเสียเวลาเสียผลงานในการ หมุนเวียนและเรียนรู้งานใหม่ Mean = 3.73 S.D. = 0.87	-	3 (10.0)	7 (23.3)	15 (50.0)	5 (16.7)
14. พนักงานมีโอกาสหมุนเวียน โอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้ไม่เกิดความจำเจ Mean = 3.37 S.D. = 1.07	3 (10.0)	12 (40.0)	11 (36.7)	1 (3.3)	3 (10.0)
15. พนักงานมีความมั่นคงในงานมากขึ้น Mean = 3.50 S.D. = 1.11	3 (10.0)	17 (56.7)	5 (16.7)	2 (6.7)	3 (10.0)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อยที่สุด จำนวน (%)
16. ผู้บริหารควรให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นระยะๆ เนื่องจากเป็นการวางแผนระยะยาว ซึ่งให้เวลานานกว่าจะเห็นผล Mean = 3.93 S.D. = 0.58	4 (13.3)	20 (66.7)	6 (20.0)	-	-
17. การเตรียมพร้อมด้านกำลังคนทดแทน Mean = 3.67 S.D. = 0.92	3 (10.0)	18 (60.0)	7 (23.3)	-	2 (6.7)
18. แผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่นิยมปฏิบัติกันเพียงชั่วขณะและไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง Mean = 3.23 S.D. = 0.94	1 (3.3)	5 (16.7)	12 (40.0)	10 (33.3)	2 (6.7)
ค่าเฉลี่ยรวม = 3.16 S.D. = 1.02					

จากตารางที่ 3 พบว่า

1) โดยรวมแล้ว พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเห็นว่า ผลการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพียงเสนอความคิดเห็นและความต้องการของตนไปยังงานพัฒนาบุคลากรเท่านั้น และพนักงานฯ ที่นำเสนอั้นอาจเป็นเพียงส่วนน้อย จึงทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ออกมาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานฯ ทั้งหมดได้ ดังนั้นผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปใช้ในบริษัทฯ จึงประสบความสำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น

2) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติในประเด็นต่างๆ แล้ว พบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศมีความเห็นว่า ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จอย่างมาก ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1) การนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จอย่างมากในการช่วยสร้างภาพพจน์ให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารงานที่เป็นสากลมากขึ้น และแผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นการวางแผนระยะยาวต้องใช้เวลามากกว่าจะเห็นผล ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นระยะๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) ซึ่งน่าจะมาจากพนักงานฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแผนงานที่เป็นระบบ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในระยะยาว และมีการปรับปรุงแก้ไขแผนฯ อยู่เสมอ จึงทำให้แผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ มีความชัดเจน และมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น พนักงานฯ ก็สามารถรับทราบแผนพัฒนา/ฝึกอบรมต่างๆ ได้ล่วงหน้าทำให้ตนสามารถวางแผนได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาใดได้บ้าง

2.2) แผนพัฒนาความก้าวหน้าประสบผลสำเร็จในประเด็นที่รองลงมาในการช่วยให้พนักงานได้ทราบสายความก้าวหน้าในสายงานของตน และทราบว่าคุณสมบัติใดที่ตนยังขาดสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) เพราะแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีนั้นจะต้องแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง และแสดงสายความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งต้องระบุถึงคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญสำหรับตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อพนักงานจะจะสามารถวางแผนอาชีพและกำหนดเป้าหมายในการทำงานได้ด้วยตนเอง

3) ส่วนประเด็นที่พนักงานควบคุมจรรยาบรรณทางอากาศเห็นว่า ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จน้อยที่สุดได้แก่ แผนพัฒนาความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่นิยมปฏิบัติกันเพียงชั่วคราวและไม่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) เนื่องจากบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่เน้นความสามารถอันหลากหลายของพนักงาน ทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความไม่แน่ใจในนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ และเพราะความไม่แน่ใจนี้จึงส่งผลต่อความไม่เชื่อมั่นในแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

ตารางที่ 4 ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อยที่สุด จำนวน (%)
1. เมื่อมีตำแหน่งว่างและท่านมีคุณสมบัติเหมาะสม ท่านหวังว่าท่านจะได้รับตำแหน่งนั้น Mean = 3.67 S.D. = 0.76	2 (6.7)	18 (60.0)	9 (30.0)	-	1 (3.3)
2. เมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ Mean = 3.93 S.D. = 0.58	4 (13.3)	20 (66.7)	6 (20.0)	-	-
3. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง Mean = 4.20 S.D. = 0.61	9 (30.0)	18 (60.0)	3 (10.0)	-	-
4. เมื่อท่านมีความสามารถมากขึ้น ท่านควรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น Mean = 4.13 S.D. = 0.57	7 (23.3)	20 (66.7)	3 (10.0)	-	-
5. ท่านปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายทุกครั้ง ท่านควรได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือได้เลื่อนตำแหน่ง Mean = 3.63 S.D. = 0.99	4 (13.3)	16 (53.3)	7 (23.3)	1 (3.3)	2 (6.7)
6. ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วขึ้น Mean = 3.50 S.D. = 1.01	4 (13.3)	12 (40.0)	11 (36.7)	1 (3.3)	2 (6.7)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อยที่สุด จำนวน (%)
7. เมื่อท่านมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ท่านควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น Mean = 3.63 S.D. = 0.93	3 (10.0)	17 (56.7)	8 (26.7)	-	2 (6.7)
8. เมื่อท่านได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ท่านควร ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นด้วย Mean = 3.37 S.D. = 0.96	2 (6.7)	13 (43.3)	11 (36.7)	2 (6.7)	2 (6.7)
9. ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ Mean = 3.60 S.D. = 0.86	2 (6.7)	18 (60.0)	7 (23.3)	2 (6.7)	1 (3.3)
10. คนที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ทุกครั้ง ควรมีโอกาสก้าวหน้าใน อาชีพมากกว่าคนอื่น Mean = 3.63 S.D. = 0.76	1 (3.3)	20 (66.7)	7 (23.3)	1 (3.3)	1 (3.3)
ค่าเฉลี่ยรวม = 3.37 S.D. = 0.85					

จากตารางที่ 4 พบว่า

1) ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ นั้นอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37) และมีความคาดหวังค่อนข้างเป็นไปในแนวเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ (S.D. เท่ากับ 0.85) น่าจะเป็นผลมาจากพนักงานฯ ส่วนใหญ่ได้ทราบข้อจำกัดอันเกิดจากสายความก้าวหน้าในสายงานของตนแล้ว ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ หดกำลังใจ และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้พนักงานฯ ส่วนใหญ่ไม่ต้องการจะคาดหวังไว้สูงเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตน

2) สำหรับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ เมื่อพิจารณาแยกเป็นประเด็นย่อยแล้ว พบว่า มีอยู่ 2 ประเด็นที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศได้คาดหวังไว้สูงที่สุด คือ

2.1) พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศคาดหวังสูงที่สุดว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20)

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงผลกำไรทางบริษัท จึงไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้างหรือลดขนาดกำลังคนเพื่อรักษาด้านทุนและผลกำไรของบริษัท ดังนั้นพนักงานฯ ของบริษัทฯ จึงสามารถเชื่อมั่นได้ว่าตนจะไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อีกทั้งตนยังสามารถมีงานที่มั่นคงทำต่อไปได้

2.2) พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศคาดหวังในระดับที่รองลงมาว่า เมื่อความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เงินเดือนก็ควรเพิ่มขึ้นด้วย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13) เนื่องจากความรู้ความสามารถมีผลทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งทางบริษัทฯ ได้ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงาน ดังนั้นพนักงานคนใดที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ดี" - "ดีเยี่ยม" ก็มีโอกาที่จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นด้วย

3) ส่วนประเด็นที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศคาดหวังน้อยที่สุด คือ เมื่อมีการเพิ่มเงินเดือน ควรมีการเลื่อนตำแหน่งด้วย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) ซึ่งก็น่าจะเป็นผลมาจากสายความก้าวหน้าในอาชีพของงานควบคุมจราจรทางอากาศอีกเช่นกัน ที่เป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานฯ เนื่องจากในตำแหน่งสูงสุดคือผู้จัดการงานฯ และตำแหน่งที่รองลงมาคือเจ้าหน้าที่บริหารงานฯ นั้น ถ้าผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวทั้ง 5 คนนี้ยังไม่เกษียณอายุ/ลาออก/ถึงแก่กรรมก็ จะไม่มีการเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น ทางบริษัทฯ อาจเห็นว่าเมื่อไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานฯ ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ "ดี" ได้ ก็ชดเชยให้ด้วยการปรับขึ้นเงินเดือนแทน

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ในการนำเสนอปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และ ค่าฐานนิยม สำหรับเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนและการอธิบายความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง มีความสำคัญมาก

- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

จากนั้นนำเสนอในรูปตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สาขาวิชาที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเลือกในการศึกษาต่อ จำแนกตามลำดับความสำคัญ

สาขาวิชาที่เลือกในการศึกษาต่อ	ลำดับความสำคัญ					ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน (%)
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อยที่สุด จำนวน (%)	
1. วิชาที่สามารถนำไปใช้ในงานปัจจุบัน Mode = 5.00	14 (46.7)	6 (20.0)	2 (6.7)	6 (20.0)	1 (3.3)	1 (3.3)
2. วิชาที่เกี่ยวกับงานอื่นๆ ในบริษัท ที่ทำให้พนักงานก้าวหน้า Mode = 4.00 และ 3.00	4 (13.3)	10 (33.3)	10 (33.3)	2 (6.7)	1 (3.3)	3 (10.0)
3. วิชาด้านการบริหาร Mode = 3.00	8 (26.7)	5 (16.7)	11 (36.7)	2 (6.7)	1 (3.3)	3 (10.0)
4. วิชาที่พนักงานชอบไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับงานหรือไม่ก็ตาม Mode = 2.00	3 (10.0)	6 (20.0)	3 (10.0)	16 (53.3)	-	2 (6.7)
5. วิชาที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต Mode = 1.00	1 (3.3)	-	1 (3.3)	1 (3.3)	24 (80.0)	3 (10.0)

จากตารางที่ 5 พบว่า สาขาวิชาที่พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศนิยมเลือกศึกษาต่อมากที่สุด ได้แก่ สาขาวิชาที่สามารถนำไปใช้ในงานปัจจุบันได้ ส่วนสาขาวิชาที่พนักงานฯ นิยม

เลือกศึกษาต่อน้อยที่สุด ได้แก่ สาขาวิชาที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น ศิลปะ โขนนาการ เป็นต้น

การเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาที่สามารถนำไปใช้ในงานปัจจุบันได้ก็เนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงต่อการปรับขึ้นเงินเดือน และในบางกรณีก็มีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นพนักงานฯ ส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะศึกษาต่อในวิชาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “ดี” อยู่เสมอ

ตารางที่ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ จำแนกตามลำดับความสำคัญ

ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพ	ลำดับความสำคัญ					ไม่ ตอบ แบบ สอบถาม จำนวน (%)
	มาก ที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปาน กลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อย ที่สุด จำนวน (%)	
1. เพศ Mode = 1.00	2 (6.7)	1 (3.3)	1 (3.3)	7 (23.3)	16 (53.3)	3 (10.0)
2. ประสบการณ์ในการพัฒนา ตนเอง Mode = 5.00	15 (50.0)	9 (30.0)	2 (6.7)	2 (6.7)	-	2 (6.7)
3. ชีตความสามารถ Mode = 4.00	11 (36.7)	14 (46.7)	1 (3.3)	2 (6.7)	1 (3.3)	1 (3.3)
4. เงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้น Mode = 3.00	2 (6.7)	3 (10.0)	10 (33.3)	7 (23.3)	5 (16.7)	3 (10.0)
5. ตำแหน่งที่สูง Mode = 3.00	-	1 (3.3)	13 (43.3)	9 (30.0)	4 (13.3)	3 (10.0)

จากตารางที่ 6 พบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศคิดว่าปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง รองลงมาได้แก่ ชีตความสามารถ และเพศ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพน้อยที่สุด

ในปัจจุบันเพศหญิงได้รับโอกาสในการทำงานมากขึ้น คนส่วนใหญ่ก็เริ่มยอมรับในความสามารถของผู้หญิงมากขึ้น ดังนั้นชีวิตการทำงานในศตวรรษที่ 21 เพศจึงไม่เป็นอุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้หญิงอีกต่อไป

ตารางที่ 7 เหตุผลที่ทำให้พนักงานตัดสินใจย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากัน จำแนกตามความสำคัญ

เหตุผลที่ทำให้พนักงานตัดสินใจย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากัน	ลำดับความสำคัญ					ไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน (%)
	มากที่สุด จำนวน (%)	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน (%)	น้อยที่สุด จำนวน (%)	
1. โอกาสก้าวหน้ามากกว่าเดิม Mode = 5.00	19 (63.3)	2 (6.7)	1 (3.3)	3 (10.0)	2 (6.7)	3 (10.0)
2. โอกาสที่จะทำงานที่ชอบและถนัด Mode = 3.00	6 (20.0)	10 (33.3)	12 (40.0)	1 (3.3)	-	1 (3.3)
3. โอกาสที่จะได้รับเงินเดือนที่มากกว่าเดิม Mode = 4.00 และ 2.00	-	11 (36.7)	4 (13.3)	11 (36.7)	1 (3.3)	3 (10.0)
4. โอกาสที่จะได้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาตนเองมากขึ้น Mode = 2.00	1 (3.3)	4 (13.3)	10 (33.3)	12 (40.0)	-	3 (10.0)
5. อื่นๆ เช่น ครอบครัว Mode = 1.00	3 (10.0)	-	-	-	24 (80.0)	3 (10.0)

จากตารางที่ 7 พบว่า เหตุผลที่ทำให้พนักงานควบคุมจรรยาบรรณทางอากาศตัดสินใจย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากันมากที่สุดได้แก่ ตำแหน่งที่ได้รับนั้นทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้า

มากกว่าเดิม และสำหรับเหตุผลอื่นๆ อันได้แก่ ครอบครัวยุคใหม่ เป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานตัดสินใจโยกย้ายงานน้อยที่สุด

จากการศึกษาพบว่า ทางบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดนั้นจะใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งหรือปรับเงินเดือน ดังนั้นการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “ดี” - “ดีเยี่ยม” นั้น พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ การเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาตนเองก็เป็นทางหนึ่งที่ทำให้ขีดความสามารถได้รับการพัฒนา การศึกษาต่อก็เช่นกันโดยการนำวิชาความรู้ที่ได้ศึกษามา มาปรับใช้กับงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ ก็ล้วนแต่จะทำให้พนักงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่วนการโยกย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากันแต่มีโอกาสดำเนินการมากกว่าเดิม ซึ่งนี่เป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานคนนั้นมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับ “ดี” ทั้ง 2 ครั้งของรอบการประเมินในแต่ละปี ทางบริษัทฯ จะอนุมัติให้พนักงานสามารถโยกย้ายงานไปสู่สายงานที่เขาคิดว่าเขามีความชำนาญมากกว่า/สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าสายงานเดิม เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสก้าวหน้าในบริษัทฯ ต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

จากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดให้เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง อายุงาน เงินเดือน และผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามคือระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคือค่าไคสแควร์ (Chi-square) โดยยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานในการวิเคราะห์ดังนี้

H_0 : เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

H_1 : เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ
ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ลักษณะส่วนบุคคล	ระดับความคาดหวัง	
	ค่าสถิติ (Chi-Square)	Sig.
เพศ	13.730	0.470
ตำแหน่งปัจจุบัน	62.721	0.250
ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง	9.310	0.811

จากตารางที่ 8 พบว่า ตัวแปรทั้งสามตัวได้แก่ เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ (ยอมรับ H_0) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากในปัจจุบันโอกาสก้าวหน้าในอาชีพได้เปิดกว้างสำหรับพนักงานหญิงมากขึ้น ส่วนตำแหน่งปัจจุบันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ เนื่องจากในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดนั้นจะใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเป็นเกณฑ์ จึงทำให้พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพได้เท่าเทียมกัน สำหรับประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองของพนักงานฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ เนื่องจากสายความก้าวหน้าในอาชีพของงานควบคุมจราจรทางอากาศได้กลายเป็นข้อจำกัดในการก้าวหน้าในอาชีพ (ดูในหัวข้อ 3.5) ดังนั้นถึงแม้ว่าพนักงานจะมีประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าไม่มีตำแหน่งว่างก็ จะไม่มีการเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น จะมีเพียงแต่การพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนเท่านั้น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน และเงินเดือนกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานและเงินเดือนกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับอัตราส่วน 2 ตัวแปร ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กันบ้าง และขนาดความสัมพันธ์ดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์เพื่ออธิบายระดับของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนี้

ค่า r มีค่า 0.8 ขึ้นไป ถือว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่า r มีค่าระหว่าง 0.6 - 0.79 ถือว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่า r มีค่าระหว่าง 0.4 - 0.59 ถือว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่า r มีค่าระหว่าง 0.2 - 0.39 ถือว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่า r มีค่าต่ำกว่า 0.2 ถือว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานในการวิเคราะห์ดังนี้

H_0 : อายุงาน และเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ

H_1 : อายุงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน และเงินเดือนกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ลักษณะส่วนบุคคล	ระดับความคาดหวัง	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)
อายุงาน	-0.385	0.036
เงินเดือน	-0.461	0.010

จากตารางที่ 9 ปรากฏว่า

1) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน และเงินเดือน กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ค่า Sig. เท่ากับ 0.036 และ 0.010 ตามลำดับ แสดงว่า ต้องปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 ดังนั้น อายุงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

2) เมื่อพิจารณาที่ขนาดของความสัมพันธ์หรือค่า r จะได้ผลดังนี้

2.1) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ ได้ค่า r เท่ากับ -0.385 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ และเป็นความสัมพันธ์แบบผกผัน กล่าวคือ หากพนักงานฯ มีอายุงานที่สูงจะมีระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่ำ ส่วนพนักงานฯ ที่มีอายุงานน้อยจะมีระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพสูง

2.2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ ได้ค่า r เท่ากับ -0.461 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์แบบผกผัน กล่าวคือ หากพนักงานฯ มีเงินเดือนสูงจะมีระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่ำ ส่วนพนักงานฯ ที่มีเงินเดือนน้อยจะมีระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพสูง

ทั้งนี้ น่าจะมีสาเหตุมาจากพนักงานฯ ที่มีอายุงานสูงได้รับทราบสายความก้าวหน้าในอาชีพของงานควบคุมจราจรทางอากาศมาแล้ว ซึ่งสายความก้าวหน้าในอาชีวดังกล่าวเป็นสายอาชีพที่เปิดโอกาสให้พนักงานฯ ก้าวหน้าในอาชีพน้อยมาก ทำให้ยิ่งพนักงานฯ มีอายุงานมากขึ้นเท่าใด ความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพก็ยิ่งลดน้อยลงตามไปด้วย

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีผลต่อระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เพื่อว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ รวมทั้งขนาดของความสัมพันธ์ดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์ในการอธิบายระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตามเกณฑ์ที่ใช้ในข้อที่ 2) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานการวิเคราะห์ดังนี้

H_0 : ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

H_1 : ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้ากับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

	ระดับความคาดหวัง	
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig. (2-tailed)
ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติ	0.539	0.002

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่า Sig. ที่ทดสอบได้เท่ากับ 0.002 แสดงว่าต้องปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 กล่าวคือ ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และหากพิจารณาค่า r ที่มีค่าเท่ากับ 0.539 แสดงว่า ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับปานกลางโดยมีความสัมพันธ์แบบแปรผันตรง กล่าวคือ ถ้าค่าความคิดเห็นของผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีค่าสูง ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพก็จะอยู่ในระดับสูงด้วย แต่ถ้าค่าความคิดเห็นของผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าไปปฏิบัติมีค่าต่ำ ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพก็จะอยู่ในระดับต่ำด้วย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องมาจากพนักงานในศูนย์ควบคุมการบินได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยนำเสนอข้อคิดเห็นและความต้องการของตนผ่านงานพัฒนาบุคลากรของศูนย์ควบคุมการบินแต่ละศูนย์ จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่หวังว่า แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีวดังกล่าวจะสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ และสามารถทำให้ตนมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มมากขึ้น

3.5 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ในส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่และผู้ช่วยบริหารอาวุโสงานประชาสัมพันธ์ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ โดยข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

1) นโยบายการบริหารงานบุคคล

นโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในระดับนานาชาติ โดยพนักงานของบริษัทฯ ต้องสามารถปฏิบัติงานได้ในทุกตำแหน่ง และเป็นการปฏิบัติงานแบบ Multi-function กล่าวคือ พนักงานจะได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงาน และจะมีการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ไปในทุกๆ ตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถรอบด้าน

2) แนวคิดในการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในบริษัท

แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อให้สะดวกต่อการวางแผน ควบคุมดูแล และพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานนั้น จะต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าแผนฯ ดังกล่าวมีแนวทางปฏิบัติใดบ้าง อย่างไร และจะต้องกำหนดระยะเวลาสำหรับขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงเป็นการง่ายที่จะยึดแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้เป็นหลักในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละสายงาน

3) ความสำคัญของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

เพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคลโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน การปรับเปลี่ยนและโอนย้ายงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในบริษัทฯ

4) ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัดเป็นการจัดทำโดยกองพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางและงานพัฒนาบุคลากรที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์ควบคุมการบินทั่วประเทศ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1) การวิเคราะห์และประเมินค่างานในแต่ละงาน (Job Evaluation) ที่มีอยู่ในแต่ละศูนย์ควบคุมการบิน แล้วจึงนำมาจัดกลุ่มงานเพื่อทำค่างานในแต่ละตำแหน่ง

4.2) จัดทำใบพรรณานาหน้าทำงาน (Job Description) กำหนดปริมาณงาน (Job Assignment) และคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง (Job Specification) เป็นการกำหนดหน้าที่

ความรับผิดชอบและภาระงานของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งเป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้นๆ

4.3) กำหนดตัวแทนของตำแหน่ง โดยการจัดกลุ่มตำแหน่งที่มีความใกล้เคียงหรือเหมือนกันเพื่อสะดวกต่อการกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยในแต่ละสายงานจะมีความแตกต่างกันในการกำหนดช่วงของตำแหน่งและคุณสมบัติของผู้ที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

4.4) จัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยในแต่ละสายงานจะมีการกำหนดปัจจัยในการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแตกต่างกันไป เช่น อายุงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

4.5) ในการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานในศูนย์ควบคุมการบินทั่วประเทศจะเป็นหน้าที่ของงานพัฒนาศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ โดยแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของศูนย์ฯ แต่ละศูนย์ฯ นี้จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจากทางส่วนกลางคือกองพัฒนาศักยภาพของบริษัทฯ เมื่อแต่ละศูนย์ฯ จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเรียบร้อยแล้วจะส่งไปยังกองพัฒนาศักยภาพเพื่อขออนุมัติในการนำแผนฯ ไปปฏิบัติในศูนย์ฯ

4.6) การปรับปรุงและแก้ไข พบว่า ทั้งแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัทฯ และของศูนย์ฯ จะมีการปรับปรุงแก้ไขและปรับเปลี่ยนแผนฯ ทุก 4 ปี โดยข้อเสนอแนะส่วนหนึ่งนั้นจะได้มาจากพนักงานที่ส่งข้อเสนอแนะผ่านทางเจ้าหน้าที่งานพัฒนาศักยภาพในแต่ละศูนย์ควบคุมการบิน

ในขั้นตอนของการสำรวจความต้องการของพนักงานนั้น ทางบริษัทฯ ควรสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน ซึ่งจะมีผลทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแผนงานที่พนักงานต้องการจริงๆ และอาจเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ท้อแท้ หหมดกำลังใจ และหมดความกระตือรือร้นในการทำงาน อันเนื่องมาจากสายความก้าวหน้าในงานควบคุมจราจรทางอากาศได้

5) สายความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

งานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน

งานโดยสรุป : ปฏิบัติงานด้านจัดทำข้อมูลข่าวสารการบินเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศตามแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแล

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ :

๐ วุฒิการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง

๐ ผ่านการทดสอบทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ข้อมูลการบินภายใน 6 เดือนหลังจากเข้ารับการฝึกอบรม

2. เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ

งานโดยสรุป : ปฏิบัติงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศเขตท่าอากาศยานภูมิภาค Aerodrome Control ให้แก่อากาศยานทหารหรือพลเรือนโดยการควบคุมจราจรทางอากาศภายในเขตควบคุมการบินของสนามบินด้วยวิธีการควบคุมซึ่งกำหนดไว้ ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ โดยยึดมาตรฐาน กฎเกณฑ์ และวิธีการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนด รวมทั้งยังทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการระวังภัย (Alerting Service) อันเป็นบริการเสริมความปลอดภัยต่อการเดินอากาศอีกด้วย

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ :

๐ วุฒิการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง

๐ ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ข้อมูลการบินกับบริษัท มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยต้องปฏิบัติงานในหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 4,000 ชั่วโมงและไม่มีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะพิจารณาลดระยะเวลาดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม

๐ ผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถในการควบคุมจราจรทางอากาศและได้รับ Aerodrome Control Rating ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ

๐ ได้รับใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศซึ่งออกโดยกรมการบินพาณิชย์ และผ่านการตรวจสุขภาพร่างกายและจิตใจจากสถาบันเวชศาสตร์การบิน

3. เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส

งานโดยสรุป : ปฏิบัติงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศโดยใช้เรดาร์และ/หรือไม่ใช้เรดาร์เขตท่าอากาศยานภูมิภาคทั้ง Aerodrome & Approach Control ที่มีปริมาณการจราจรทางอากาศหนาแน่นมากให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ และวิธีการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) กำหนด และให้บริการระวังภัย (Alerting Service) เพื่อเสริมความปลอดภัยต่อการเดินอากาศ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ :

๑ วุฒิการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง

๒ ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกับบริษัท มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยต้องปฏิบัติงานในหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 6,000 ชั่วโมงและไม่มีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะพิจารณาลดระยะเวลาดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม

๓ ได้รับ ATC Rating ครบถ้วนตามที่กำหนดให้มี ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ และมีความชำนาญในการควบคุมจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานที่ประจำอยู่

๔ มีใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศซึ่งออกโดยกรมการบินพาณิชย์ และผ่านการตรวจสุขภาพร่างกายและจิตใจจากสถาบันเวชศาสตร์การบิน

4. เจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศ

งานโดยสรุป : ปฏิบัติงานด้านควบคุมจราจรทางอากาศในแต่ละช่วงเวลาในฐานะผู้ควบคุมเวร (Watch Supervisor) โดยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศเขตท่าอากาศยานภูมิภาคทั้ง Aerodrome & Approach Control ที่มีปริมาณการจราจรทางอากาศหนาแน่นเพราะมีเที่ยวบินของสายการบินจำนวนมาก ทั้งอากาศยานของทางราชการและพลเรือน

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ :

๑ วุฒิการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง

๒ ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโสกับบริษัท มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ติดต่อกันตลอดเวลาและไม่มีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะพิจารณาลดระยะเวลาดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม

๓ ได้รับ ATC Rating ครบถ้วนตามที่กำหนดให้มี ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ และมีความชำนาญในการควบคุมจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานที่ประจำอยู่

๔ มีใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศซึ่งออกโดยกรมการบินพาณิชย์ และผ่านการตรวจสุขภาพร่างกายและจิตใจจากสถาบันเวชศาสตร์การบิน

5. ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ

งานโดยสรุป : ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้างานควบคุมจราจรทางอากาศโดยกำกับดูแลและรับผิดชอบงานควบคุมจราจรทางอากาศเขตท่าอากาศยานภูมิภาคทั้ง Aerodrome & Approach Control ที่มีปริมาณการจราจรทางอากาศหนาแน่นมากหรือปฏิบัติงานควบคุมจราจรทางอากาศในลักษณะผู้ชำนาญการ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ :

๑ วุฒิการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าทั้งในประเทศและต่างประเทศที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง

๒ ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศกับบริษัทฯ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโสกับบริษัทฯ มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ติดต่อกันตลอดเวลาและไม่มีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ยกเว้นกรณีที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะพิจารณาลดระยะเวลาดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม

๓ ได้รับ ATC Rating ครบถ้วนตามที่กำหนดให้มี ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ และมีความชำนาญในการควบคุมจราจรทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานที่ประจำอยู่

๔ มีใบอนุญาตพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศซึ่งออกโดยกรมการบินพาณิชย์ และผ่านการตรวจสอบสภาพร่างกายและจิตใจจากสถาบันเวชศาสตร์การบิน

จากข้อมูลพบว่า ในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญไว้เพื่อใช้เป็นเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานฯ โดยเงื่อนไขสำคัญที่สุดในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานฯ นั้น คือ “การไม่มีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน” เนื่องจากงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของผู้โดยสารเครื่องบินโดยตรง หากเกิดข้อผิดพลาดในงานก็หมายถึงความเสียหายในชีวิตของผู้โดยสาร ดังนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานฯ นั้นจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นไม่ได้เป็นอันขาด ส่วนเงื่อนไขที่รองลงมาได้แก่ การได้รับ ATC Rating และ Aerodrome Control Rating ณ ท่าอากาศยานนั้นๆ อย่างครบถ้วน ซึ่ง ATC Rating และ Aerodrome Control Rating เป็นเสมือนหลักสูตรฯ หนึ่งที่พนักงานฯ จะต้องได้รับการฝึกฝนและต้องผ่านเกณฑ์ตามที่ท่าอากาศยานนั้นๆ กำหนดจึงจะสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้

6) วิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน มีวิธีการดังนี้

6.1) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยมีเงื่อนไขขั้นต้นดังนี้

- อายุงาน ต้องมีอายุงานในตำแหน่งต่างๆ ครบตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้
- ต้องมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีถึงดีเยี่ยมในรอบระยะเวลาการประเมิน ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม และครั้งที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม - มิถุนายน

นอกจากเงื่อนไขข้างต้นทั้ง 2 แล้ว ทางบริษัทฯ ควรกำหนดเงื่อนไขในด้านความรู้ความสามารถของพนักงานในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย เป็นต้นว่า ในตำแหน่งบริหาร พนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารมาแล้วไม่ต่ำกว่ากึ่งหลักสูตร ทั้งนี้ในตำแหน่งที่สูงขึ้น พนักงานจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น เนื่องจากงานที่รับผิดชอบจะต้องมีความยากมากขึ้นและต้องใช้ทักษะความสามารถมากขึ้นด้วย ลำพังเพียงประสบการณ์ในการทำงาน/อายุงาน และผลการประเมินการปฏิบัติงานเท่านั้นอาจจะยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น และงานนั้นย่อมจะต้องมีความยากเพิ่มมากขึ้นด้วย

6.2) การฝึกอบรมพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น

- การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ซึ่งจะแบ่งหลักสูตรการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทคือ หลักสูตรการฝึกอบรมในเชิงกว้างที่มีกองพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหน่วยงานจากส่วนกลางเป็นผู้จัดทำหลักสูตร ซึ่งจะเน้นที่หลักสูตรพื้นฐาน เช่น การอบรมสื่อสารส่งเสริมพัฒนาความรู้ การฝึกซ้อมดับเพลิงหนีไฟ เป็นต้น โดยแต่ละหลักสูตรนั้นจะมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนฝึกอบรมเป็นแผนระยะยาว

หลักสูตรการฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่งคือ หลักสูตรการฝึกอบรมในเชิงลึกซึ่งรับผิดชอบโดยงานพัฒนาบุคลากรในแต่ละศูนย์ควบคุมการบิน โดยหลักสูตรการฝึกอบรมในเชิงลึกนี้จะเน้นที่การฝึกอบรมเฉพาะด้านตามความต้องการของพนักงานภายในศูนย์ควบคุมการบินแต่ละศูนย์ และต้องเป็นหลักสูตรที่ไม่ซ้ำหรือเหมือนกับหลักสูตรในเชิงกว้าง เช่น ภาวะผู้นำ เทคนิคการสอนงาน เทคนิคการเจรจาต่อรอง การวางแผนโครงการ Problem Solving & Decision Making Workshop เป็นต้น

- การฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน เป็นการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก โดยกองพัฒนาบุคลากรหรืองานพัฒนาบุคลากรของแต่ละศูนย์ควบคุมการบินจะเป็นผู้

พิจารณาหลักสูตรต่างๆ ว่าน่าสนใจและเกี่ยวข้องกับสายงานของบริษัทฯ หรือไม่ แล้วจะประชาสัมพันธ์ให้พนักงานที่สนใจได้รับทราบและขอเข้ารับการฝึกอบรม

สำหรับการฝึกอบรมภายในหน่วยงานนั้น จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมพบว่า ในการจัดการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมักจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มักลงชื่อเข้าร่วมการฝึกอบรม แต่ไม่ค่อยเข้าร่วมการฝึกอบรม หรือไม่เข้าร่วมการฝึกอบรมเลย ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการฝึกอบรมในแต่ละครั้งนั้นมักจัดขึ้นในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ ซึ่งเป็นวันหยุดพักผ่อนของพนักงาน ดังนั้นจึงไม่ค่อยมีพนักงานมาร่วมการฝึกอบรมมากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ต้องเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่งานพัฒนาศักยภาพที่จะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากมาเข้าร่วมกิจกรรม หรือหามาตรการในการลงโทษพนักงานที่มาลงชื่อแต่ไม่เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมในทุกครั้งที่จัดได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานอย่างแท้จริง

6.3) การศึกษาต่อ ในแต่ละปีทางบริษัทฯ ได้จัดสรรทุนการศึกษาต่อสำหรับพนักงานไว้ประมาณ 10 ทุน ซึ่งมีทั้งทุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้อนุมัติให้พนักงานสามารถลาศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัวได้อีกด้วย

6.4) การโยกย้ายงาน ซึ่งมีทั้งการโยกย้ายภายในสายงานและข้ามสายงาน โดยการโยกย้ายภายในสายงานจะเป็นไปในลักษณะของการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานยังศูนย์ควบคุมการบินอื่นหรือหอบังคับการบินอื่น ส่วนการโยกย้ายข้ามสายงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยปัจจุบันนโยบายการพัฒนาศักยภาพของบริษัทฯ จะเน้นที่การพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพสูงสุดและสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย ซึ่งทั้งนี้อาจมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานคนนั้นๆ ด้วย กล่าวคือ หากพนักงานคนใดที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ทางบริษัทฯ จะให้โอกาสพนักงานคนนั้นโดยให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสม แล้วกลับมาปฏิบัติหน้าที่ต่อ จากนั้นจะทำการประเมินพนักงานอีกครั้ง ซึ่งถ้าผลการประเมินครั้งที่ 2 ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ ทางผู้บริหารก็จะอนุมัติให้พนักงานสามารถโยกย้ายงานไปยังสายงานอื่นได้

6.5) การสรรหานักบินจากภายใน กรณีที่มีตำแหน่งว่างภายในบริษัทฯ ทางบริษัทฯ จะทำการคัดเลือกพนักงานภายในบริษัทฯ เองก่อน เพื่อหานักบินที่เหมาะสมมารับตำแหน่ง โดยบริษัทฯ จะประชาสัมพันธ์ให้พนักงานภายในได้รับทราบก่อนว่ามีงานในตำแหน่งใดบ้างที่ต้องการรับสมัคร เพื่อให้พนักงานได้เตรียมตัวให้พร้อม และหากไม่สามารถหานักบินมารับตำแหน่งได้จึงจะเปิดรับสมัครจากบุคคลภายนอก

7) วิธีการที่จะทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบรรลุผล ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทางบริษัท ได้กำหนดนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๐ บริษัทฯ ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไปเป็นผู้ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

๐ ให้นำข้อสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เช่น นำไปพิจารณาประกอบการปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาพนักงาน การวางแผนกำลังคน เป็นต้น

๐ ข้อสรุปจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะต้องแจ้งให้พนักงานผู้นั้นทราบ หากมีกรณีที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการวัดได้กำหนดไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

๐ ดีเยี่ยม	ระดับคะแนนเท่ากับ	90-100
๐ ดีมาก	ระดับคะแนนเท่ากับ	80-89
๐ ดี	ระดับคะแนนเท่ากับ	70-79
๐ พอใช้	ระดับคะแนนเท่ากับ	60-69
๐ ควรปรับปรุง	ระดับคะแนนเท่ากับ	0-59

เมื่อทราบผลการประเมินแล้ว หากมีผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานต่ำกว่าระดับ "ดี" ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติดังนี้

๐ วิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลงานต่ำกว่าระดับ "ดี"

๐ หาแนวทางแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นโดยให้คำแนะนำและร่วมดำเนินการแก้ไข

๐ ทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น

๐ พิจารณาเรื่องพัฒนา/ฝึกอบรม

๐ พิจารณาเรื่องการโยกย้ายหน้าที่การงาน (ถ้าจำเป็น)

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 คือระหว่างเดือนมกราคม - มิถุนายน

8) ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ
ได้แก่

๑ ความไม่พร้อมในด้านเครื่องมือ/สื่อ/อุปกรณ์สำหรับการจัดการฝึกอบรม/พัฒนาใน
ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานส่วนใหญ่มักจะไม่เข้าร่วมการฝึกอบรมที่ศูนย์
ควบคุมการบินจัดขึ้น จึงทำให้การจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งไม่ประสบผลสำเร็จตามที่งานพัฒนา
บุคลากรตั้งเป้าหมายไว้

สำหรับปัญหาในส่วนนี้อาจมองได้ว่า ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาคแต่ละศูนย์นั้นมีขนาดเล็ก
มีพนักงานจำนวนไม่กี่ร้อยคน ดังนั้นทางส่วนกลางคือบริษัทฯ จึงไม่ต้องการที่จะทุ่มงบประมาณ
ในส่วนนี้มากนัก เนื่องจากการฝึกอบรม/พัฒนาต่างๆ นั้น ทางกองพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็น
หน่วยงานในส่วนกลางก็เป็นผู้จัดการฝึกอบรมขึ้นอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว ถ้าพนักงานมีความ
ประสงค์จะเข้าร่วมกิจกรรมก็สามารถทำเรื่องขออนุมัติเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมได้ อีกทั้งในการจัด
กิจกรรมการฝึกอบรมของศูนย์ฯ ในแต่ละครั้งก็มักไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทางกอง
พัฒนาบุคลากรจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องอนุมัติงบประมาณสำหรับจัดหาเครื่อง
มือ/สื่อ/อุปกรณ์ก็เป็นได้

๒ พนักงานบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล
ของบริษัทฯ ที่เน้นให้พนักงานมีความรู้ความสามารถรอบด้าน สามารถปฏิบัติงานได้ในทุก
ตำแหน่ง ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานบางส่วนยังยึดติดกับแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เน้นความ
ชำนาญเฉพาะด้านอยู่ จึงทำให้หลักสูตรการพัฒนา/ฝึกอบรมบางหลักสูตร ที่ทางบริษัทฯ จัดขึ้นไม่
ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

โดยสรุปแล้วการวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นเป็น
กระบวนการที่ต้องอาศัยความเห็นพ้องและความร่วมมือจากทั้งองค์กรและตัวบุคคล รวมถึง
สังคมที่เข้ามามีบทบาท โดยบทบาทของสังคมคือการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การ
สร้าง เพิ่ม และปรับปรุงกลไกการประเมินตนเองของบุคคล การปรับปรุงกลไกทางการศึกษาและ
การพัฒนา ส่วนบทบาทขององค์กร ก็ได้แก่ การสร้างแบบการวางแผนกำลังคนให้มี
ประสิทธิภาพ ต้องมีกระบวนการประเมินคุณลักษณะของบุคคลอย่างถี่ถ้วน สามารถนำไปสู่การ
วางแผนอาชีพได้อย่างเหมาะสม การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาชีพภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
ให้บุคคลเห็นเส้นทางอาชีพของตน สนับสนุนทางด้านการอบรมและการศึกษาต่ออย่าง
ต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดทำการโยกย้ายงาน