

บทที่ 4

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศไปปฏิบัติ
2. วิเคราะห์ระดับความคาดหวังของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่
3. ระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ
4. ระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในการองค์การ

โดยผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพศ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง และตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ
2. อายุงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ
3. ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ
4. ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ในระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2544 จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่และผู้ช่วยบริหารอาวุโสงานประชาสัมพันธ์ รวมทั้งสิ้น 2 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด-ต่ำสุด

ค่าฐานนิยม ค่าไคสแควร์ (Chi-square) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และ จัดกลุ่มคำตอบ ปรากฏผลการศึกษาดังนี้

4.1 สรุปผลการศึกษา

4.1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

พบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 70.0 ร้อยละ 53.3 มีอายุระหว่าง 24-32 ปี มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 66.7 มีอายุงานโดยเฉลี่ย 8 ปี โดยในปัจจุบันพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่ร้อยละ 56.7 เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ มีเงินเดือนระหว่าง 13,000-23,500 บาท ร้อยละ 60.0

พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่เคยได้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากร โดยพนักงานฯ ร้อยละ 83.3 เคยเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาที่จัดโดยหน่วยงานของบริษัทฯ

พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศทั้งหมดได้ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบสุขภาพ และพนักงานฯ ร้อยละ 86.7 มีใบอนุญาตควบคุมจราจรทางอากาศเรียบร้อยแล้ว

4.1.2 ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ

พบว่า พนักงานฯ เห็นว่า ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.16 (ดังตารางที่ 3 : 59-62)

4.1.3 ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

พบว่า ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37) โดยพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพไว้สูงที่สุด 2 ประเด็น คือ 1) งานที่ทำอยู่ปัจจุบันมีความมั่นคง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) และ 2) เมื่อความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เงินเดือนก็ควรเพิ่มขึ้นด้วย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15) (ดังตารางที่ 4 : 64-65)

4.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) สาขาวิชาที่พนักงานฯ นิยมเลือกศึกษาต่อมากที่สุด คือ สาขาวิชาที่สามารถนำไปใช้ในงานปัจจุบันได้ (ตารางที่ 5 : 67) 2) ปัจจัยที่พนักงานคิดว่ามีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด คือ ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง (ตารางที่ 6 : 68) 3) เหตุผลที่ทำให้พนักงานตัดสินใจโอนย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากันมากที่สุด ได้แก่ ตำแหน่งที่ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าเดิม (ตารางที่ 7 : 69)

4.1.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

1) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ พบว่า เพศ ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการพัฒนาตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ดังตารางที่ 8 : 71)

2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน และเงินเดือนกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ พบว่า อายุงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับระดับความคาดหวังฯ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำและเป็นความสัมพันธ์แบบผกผัน (ค่า r เท่ากับ -0.385) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างเงินเดือนกับระดับความคาดหวังฯ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์แบบผกผันเช่นกัน (ค่า $r = -0.461$)

3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติกับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ พบว่า ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์แบบแปรผันตรง (ค่า r เท่ากับ 0.539)

4.1.6 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1) นโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานระดับนานาชาติ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้านสามารถปฏิบัติงานข้ามสายงานได้

2) แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อให้สะดวกต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก

3) การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นหน้าที่หลักของกองพัฒนามูลค่ากร และงานพัฒนามูลค่ากร โดยกองพัฒนามูลค่ากรเป็นผู้จัดทำแผนฯ หลักสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในทุกศูนย์ควบคุมการบิน ส่วนงานพัฒนามูลค่ากรจะจัดทำแผนฯ ย่อยที่ใช้เฉพาะในแต่ละศูนย์ฯ ซึ่งข้อมูลในการจัดทำแผนฯ ส่วนหนึ่งได้มาจากการเสนอแนะของพนักงานของแต่ละศูนย์ฯ นั้นๆ

4) สายความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศของศูนย์ควบคุมการการบินเชียงใหม่ ประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ เจ้าหน้าที่ข้อมูลการบิน เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวุโส เจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศ และผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ ในแต่ละตำแหน่งจะมีการระบุดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญได้ด้วย เพื่อใช้เป็นเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

5) วิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ทางบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด ได้ใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม/สัมมนา การศึกษาต่อ การโยกย้ายงาน และการสรรหาบุคคลจากภายใน

6) วิธีการที่จะทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพบรรลุผล ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละปีจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 ระหว่างเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม และครั้งที่ 2 ระหว่างเดือนมกราคม - มิถุนายน โดยพนักงานแต่ละคนต้องมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับ "ดี"

7) ปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ ได้แก่

□ ความไม่พร้อมในด้านเครื่องมือ/สื่อ/อุปกรณ์สำหรับการจัดการฝึกอบรม/พัฒนาภายในศูนย์ควบคุมการการบินภูมิภาค

□ พนักงานบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายการบริหารงานบุคคลที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานรอบด้านของบริษัทฯ ได้

4.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาซึ่งได้สรุปไว้ในหัวข้อ 4.1 สามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

4.2.1 ผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ

จากการศึกษาพบว่าแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดนี้เกิดจากความร่วมมือของบุคคล 3 ฝ่าย โดยเริ่มจากตัวพนักงาน ซึ่งพนักงาน

แต่แต่ละคนได้กำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตนเองไว้แล้วโดยอาศัยขีดความสามารถของตนเองเป็นพื้นฐาน จากนั้นพนักงานก็จะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ โดยเสนอข้อคิดเห็นและความต้องการที่เกี่ยวกับอาชีพการงานของตนให้แก่งานพัฒนาบุคลากรทราบ จากนั้นงานพัฒนาบุคลากรจะทำการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการของพนักงานแต่ละคน แล้วกลั่นกรองหาข้อสรุปและจัดทำเป็นแผนฯ แล้วนำเสนอต่อกองพัฒนาบุคลากรที่เป็นหน่วยงานส่วนกลางเพื่อขออนุมัติในการดำเนินงานตามแผนฯ จากความร่วมมือดังกล่าวนี้เองที่มีผลทำให้แผนฯ ประสบความสำเร็จพอสมควรเมื่อนำไปใช้ปฏิบัติในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศเห็นว่า ถึงแม้ว่าแผนฯ จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถทำให้ตนบรรลุเป้าหมายในการทำงานซึ่งก็คือ ความมั่นคงในการทำงาน และเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นได้

4.2.2 ระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานจราจรทางอากาศ

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานควบคุมจราจรทางอากาศมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุดในเรื่องความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นไปตามข้อสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลคาดหวังจากองค์การของเฮนาะ ตีเยว้และคนอื่นๆ (บทที่ 1 : 32-34) ซึ่งได้เรียงลำดับ "ความมั่นคงในการทำงาน" ไว้เป็นลำดับที่ 2 โดยบุคลากรขององค์การต่างก็ต้องการหลักประกันที่ว่าเขาจะมีงานทำ ไม่ตกงานและมีแหล่งรายได้พอแก่การยังชีพ

ส่วนความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศในประเด็นที่รองลงมาได้แก่ เมื่อความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เงินเดือนก็ควรเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom ที่ว่า การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับระดับการจูงใจ และระดับการจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับผลคูณของความพอใจ (Valence) กับความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และความคาดหวัง (Expectancy) (บทที่ 1 : 28-30) กล่าวคือ เมื่อพนักงานฯ ได้คาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนแล้ว เขาก็จะพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของเขา เพื่อสร้างโอกาสที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนในระดับหนึ่งเกิดขึ้น ซึ่งก็คือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่ 2 คือ เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนประจำปี" (บทที่ 3 : 82)

4.2.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ตามความคิดเห็นของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้แก่ วิชาที่สามารถนำมาใช้ในงานปัจจุบันได้ ประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง และการโยกย้ายงานในตำแหน่งที่เท่ากันแต่ทำให้มีโอกาสในการก้าวหน้ามากกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายนันท์ จันทรศัพท์ (บทที่ 1 : 35-36) ที่สรุปว่าปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถในการทำงานและความสามารถส่วนตัวอื่นๆ

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังในความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ ได้แก่ อายุงาน เงินเดือน และผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติ ส่วนเพศ ตำแหน่งปัจจุบัน และประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองของพนักงานฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากในปัจจุบันโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเปิดกว้างมากขึ้น ทำให้พนักงานหญิงมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าอดีต

สำหรับตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ เนื่องจากเกณฑ์ที่ให้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งคือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นไม่ว่าพนักงานคนใดก็สามารถก้าวหน้าในสายงานได้เท่ากัน ส่วนประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองของพนักงานฯ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากสายความก้าวหน้าในอาชีพของงานควบคุมจราจรทางอากาศได้กลายเป็นข้อจำกัดในการก้าวหน้าในอาชีพ (บทที่ 3 : 78) ดังนั้นถึงแม้ว่าพนักงานจะมีผลการปฏิบัติที่ดีหรือมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเองมากเพียงใด ถ้าไม่มีตำแหน่งงานว่างก็จะเป็นการเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น

สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานฯ ได้แก่ อายุงาน เงินเดือน และผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปใช้ขององค์กร โดยอายุงานและเงินเดือนมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับระดับความคาดหวังฯ กล่าวคือ หากพนักงานคนใดที่เพิ่งทำงานกับบริษัทฯ / มีเงินเดือนต่ำจะคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพไว้สูง ส่วนพนักงานคนใดที่ทำงานกับบริษัทฯ มานาน / มีเงินเดือนสูงจะมีความคาดหวังในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Verson ที่ว่า งานที่ต้องอาศัยการฝึกหัด เช่นงานที่เกี่ยวข้องกับ

การแก้ปัญหา และถ้าเป็นงานที่ลงมือทำมานานจนเกือบจะพัฒนาไปสู่ขั้นที่สูงที่สุดแล้ว บุคคลมักจะลดระดับความคาดหวังลงจากเดิม คล้ายๆ กับว่างานนั้นไม่มีพลังทำลายมากพอ (บทที่ 1 : 31)

จากข้อสรุปข้างต้นสามารถใช้อธิบายผลการศึกษาดังนี้ งานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นงานที่ต้องอาศัยการฝึกฝนฝึกหัด และความกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อีกทั้งปริมาณงานควบคุมจราจรทางอากาศในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่มีปริมาณที่มาก เนื่องจากในแต่ละวันจะมีเที่ยวบินทั้งขาเข้าและขาออกเป็นจำนวนมาก พนักงานฯ ที่ทำงานมานานก็มักจะผ่านการควบคุมจราจรทางอากาศในปริมาณที่มากมาแล้ว จึงทำให้งานที่ทำอยู่ไม่มีความท้าทายในการทำงานแล้ว อีกทั้งพนักงานฯ ในส่วนนี้ได้รับทราบสายความก้าวหน้าในอาชีพของตนแล้ว ซึ่งเป็นสายอาชีพที่ไม่เปิดให้พนักงานฯ ได้ก้าวหน้าในสายงานมากนัก เขาจึงลดระดับความคาดหวังของตนลง ซึ่งตรงกันข้ามกับพนักงานฯ ที่เพิ่งเข้ามาทำงานยังมีความกระตือรือร้นในการทำงานและยังคิดวางแผนที่มีความท้าทายอยู่ จึงทำให้เขาคาดหวังเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพไว้สูง นอกจากนี้แล้วสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานฯ ลดระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของตนลงอาจเนื่องมาจากงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นงานที่มีความเครียดสูงจึงทำให้พนักงานฯ ที่ทำงานมานานเกิดความเบื่อหน่ายในงานของตน และเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนงานหรือขอโอนย้ายไปยังงานในหน้าที่อื่น โดยที่ยังมีตำแหน่งงานหรืออำนาจหน้าที่เทียบเท่าตำแหน่งงานเดิม ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของบริษัทฯ ที่จะต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานฯ ที่ทำงานกับบริษัทฯ มานานกลับมามีความรู้สึกกระตือรือร้นและท้าทายกับงานอีกครั้ง

4.2.5 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ

ในส่วนของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพนี้ ผู้ศึกษาจะอธิบายผลการศึกษาโดยเน้นเฉพาะขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและสายความก้าวหน้าเท่านั้น

1) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนฯ เป็นหน้าที่หลักของกองพัฒนาบุคลากรและงานพัฒนาบุคลากรที่ต้องดำเนินการตั้งแต่เริ่มวางแผนเพื่อการจัดทำแผนฯ แสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำ ออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดทำแผนฯ และบริหารแผนฯ ให้ประสบผลสำเร็จ ท้ายที่สุดก็ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แผนฯ มีความทันสมัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของพนักงาน รวมทั้งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในองค์การได้อย่างเหมาะสม

2) สายความก้าวหน้าในอาชีพของงานควบคุมจราจรทางอากาศเป็นสายอาชีพแบบเดี่ยว (Single Career Paths) โดยลักษณะของสายความก้าวหน้าแบบนี้จะเน้นที่การให้พนักงานได้

รับผลตอบแทนเป็นรางวัลในรูปของตัวเงิน การที่บริษัทฯ กำหนดสายอาชีพเช่นนี้จะเป็นจุดอ่อนทำให้สายอาชีพด้านเทคนิคหมดโอกาสเติบโต เนื่องจากถูกจำกัดให้เติบโตเฉพาะในสายงานของตน ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสายความก้าวหน้าสำหรับงานควบคุมจราจรทางอากาศใหม่ โดยเน้นสายความก้าวหน้าแบบหลากหลาย (Multiple Career Paths) เพื่อให้พนักงานฯ ได้สามารถเลือกทางก้าวหน้าของตนได้หลายทาง ทั้งแนวราบ แนวตั้ง หรือในแนวขวาง (ดังแผนภูมิที่ 3 : 20) ซึ่งสายความก้าวหน้าแบบหลากหลายนี้จะสามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของพนักงาน แต่สายความก้าวหน้าแบบนี้ควรใช้เฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น โดยอาจถือเอาความสามารถทางด้านวิชาชีพเป็นเกณฑ์ในการกำหนดศักยภาพของพนักงาน

3) Rosemary Thomson & Chistoper Mabey ได้เสนอให้องค์การต่างๆ จำแนกพนักงานภายในองค์กรเป็น 4 ประเภท โดยพิจารณาจากความแตกต่างในด้านศักยภาพของพนักงานเพื่อความเหมาะสมในการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (บทที่ 1 : 38) ซึ่งทางบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัดก็ควรที่จะจำแนกพนักงานภายในบริษัทฯ ตามศักยภาพของพนักงานไว้ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดสายความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงแต่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงานเนื่องจากข้อจำกัดด้านสายอาชีพได้มีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในบริษัทฯ ได้

4) ในการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับแต่ละงานนั้น ทางบริษัทฯ ควรเริ่มที่กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นกระบวนการที่อาศัยการวางแผนอาชีพของพนักงาน และกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะทำให้บริษัทฯ และพนักงานเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยพนักงานจะได้รับทราบจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ และทางบริษัทฯ ได้ทราบถึงเป้าหมายในชีวิตการทำงาน of พนักงาน ทางบริษัทฯ ก็สามารถจัดคู่ระหว่างความสนใจ/ความสามารถของพนักงานกับโอกาสทางอาชีพที่มีอยู่ภายในบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม เพราะเมื่อพนักงานได้รับมอบงานที่ตนเองถนัด จะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

บริษัทฯ สามารถช่วยสนับสนุนการวางแผนอาชีพของพนักงานได้โดยผ่านทางฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานในทุกระดับในลักษณะของ Career Counseling ซึ่งได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม/โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในฝ่ายต่างๆ และคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้พนักงานได้รับทราบ

5) จากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติในการปรับตัวของพนักงานบางส่วนนั้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของอุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร (บทที่ 1 : 34-35) ที่ได้สรุปว่าความแตกต่างด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เช่น วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม และอุปนิสัยของคนไทย ที่มียึดติดกับค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติแบบเดิมๆ ทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพขาดการยอมรับจากพนักงาน และส่งผลทำให้แผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น

4.3 ข้อเสนอแนะ

4.3.1 ข้อเสนอแนะในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่

1) เนื่องจากภายในศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ประกอบด้วยสายงานหลายสายงานและหลายประเภทด้วยกัน ทั้งสายงานธุรการและสายงานเทคนิค ดังนั้นในการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพควรกำหนดสายความก้าวหน้าแบบหลากหลาย คือ มีทางเลือกหลายๆ ทางในสายอาชีพเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด

2) ควรมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สามารถก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่าคนอื่น เช่น งานควบคุมจราจรทางอากาศอาจจะกำหนดตำแหน่งงานเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งตำแหน่งคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคอาวูโดซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นจากเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวูโด โดยมีหน้าที่ในการควบคุมดูแล และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศและเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศอาวูโด แล้วให้เจ้าหน้าที่บริหารงานควบคุมจราจรทางอากาศมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศในด้านการบริหารงานภายในสายงาน

4.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในทุกสายงานของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ โดยการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างสายงาน เพื่อทราบระดับความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์ฯ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบผลการนำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไปปฏิบัติในทุกศูนย์ควบคุมการบินทั่วประเทศ โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในปรับปรุงแก้ไขแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้เหมาะสมและสอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานมากขึ้น