

ความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา  
บุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

THE CAREER PATHS OF SUPPORTING STAFF IN AUTONOMOUS  
UNIVERSITY : CASE STUDY OF SUPPORTING STAFF IN THE  
NATIONAL INSTITUTE OF DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ชารินทร์ เกษร<sup>1\*</sup>, บุญอนันต์ ฟินัยทรัพย์<sup>2</sup>

Charin Kesorn<sup>1\*</sup>, Boon-Anan Phinaitrup<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> นักศึกษาปริญญาโท คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10240 ประเทศไทย

<sup>1\*</sup> Master student, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240, Thailand

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10240 ประเทศไทย

<sup>2</sup> Associate Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240, Thailand

E-mail address (Corresponding author) : <sup>1\*</sup> charin.kes25@gmail.com; (Authors) : <sup>2</sup> boon@nida.ac.th

รับบทความ : 10 พฤษภาคม 2566 / แก้ไข : 9 สิงหาคม 2566 / ตอรับบทความ : 23 สิงหาคม 2566

Received : 10 May 2023 / Revised : 9 August 2023 / Accepted : 23 August 2023

DOI : .....

## ABSTRACT

Every individual having the opportunity to work with an organization aims to paths in their careers. However, not everyone achieves the expected career progression. This resulted in the research objectives were as follows: 1) to examine the factors influencing career paths, 2) to investigate the factors correlated with career paths, and 3) to study the management patterns of career paths. The research used a mixed-methods approach. Qualitative data were gathered through interviews and analytic induction from 17 individuals. Data were collected from 205 individuals through a questionnaire validated to 1.000 and tested for reliability to 0.800. Inferential statistics, such as correlation coefficient analysis, multiple regression analysis, and variable component analysis, were used to analyze the data. The findings are as follows: 1) Factors influencing career paths in supporting staff include factors promoting progression and organizational factors, which were statistically significant at a significance level of 0.05. 2) Factors correlated with career paths in supporting staff include career path design patterns, factors promoting progress, organizational and external factors. 3) The management style of career paths has undergone changes, leading to new working ways. This is expected to benefit future job performance. Supporting staff are required to develop themselves in areas such as mindset, soft skills, and digital transformation to adapt to these changes. These factors were positively correlated with career paths of support staff and were statistically significant at a significance level of 0.01. Personnel seeking career paths must rely on the “LEO factor” is desire longings, experiences, and opportunities.

**Keywords :** Career paths, Supporting staff, New normal, Hybrid working, Autonomoug university

## บทคัดย่อ

บุคลากรทุกคนที่มีโอกาสได้มาร่วมงานกับองค์กรต่างมุ่งหวังที่จะก้าวหน้าในอาชีพ แต่เชื่อว่าทุกคนจะประสบความสำเร็จได้ก้าวหน้าในอาชีพตามที่คาดหวัง นั้นจึงเป็นผลให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการลาออกอย่างต่อเนื่อง จึงนำมาสู่วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และ 3) ศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานในการศึกษา ซึ่งใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 1.000 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.800 เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน โดยการสุ่มแบบง่าย ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปร ร่วมกับการใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 17 คน ผ่านการวิเคราะห์สรุปอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน คือ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และปัจจัยองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน คือ ปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ 3) รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต มีรูปแบบการทำงานใหม่เกิดขึ้น ซึ่งคาดการณ์ว่าจะเป็นผลดีกับการปฏิบัติงานต่อจากนี้ไป ซึ่งจากการศึกษาทำให้ได้ “ปัจจัยราชสีห์” ซึ่งเป็นปัจจัยหลักทั้ง 3 องค์ประกอบที่มีความสำคัญกับบุคลากรที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ คือ ความปรารถนา ประสบการณ์ที่สั่งสมหรือสิ่งที่พบเจอมา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน

**คำสำคัญ :** ความก้าวหน้าในอาชีพ, บุคลากรสายสนับสนุน, ยุคปกติใหม่, การปฏิบัติงานสองทาง, สถาบันในกำกับของรัฐ

## บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกเกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี โรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานของบุคลากร ทำให้ความคาดหวังและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป เมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงดังเช่นปัจจุบัน ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถรับประกันว่าหน่วยงานจะสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรได้ เนื่องจากหน่วยงานอาจต้องมีการปรับโครงสร้าง หรือรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับการแข่งขัน ดังนั้น ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเองมีทักษะ ความสามารถที่ทันสมัยอยู่ตลอดจึงเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของบุคลากรเอง ไม่ใช่ภาระของหน่วยงาน แต่เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต เพียงแต่ต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหน่วยงานกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป (Rurkkhum, 2017) โดยบุคลากรต้องการก้าวหน้าในอาชีพด้วยการมีตำแหน่งสูงขึ้น ทั้งยังต้องการการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนและสวัสดิการอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เนื่องจากการดำเนินการที่มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่หยุดชะงัก นอกจากนั้นยังถือเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคลากร เพราะช่วยให้บุคลากรมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละบุคคล ฉะนั้น การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนากำลังแรงงานในอนาคต เน้นการพัฒนาทักษะอย่างครอบคลุม โดยสร้างแรงงานทักษะสูงที่ต้องปลูกฝังการศึกษาตั้งแต่ต้น แรงงานวัยทำงานต้องปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นโอกาสสำคัญที่จะยกระดับศักยภาพแรงงานให้เป็นการขับเคลื่อนหลักของประเทศได้ (Phekanon, 2020) ส่งผลให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน แสวงหาการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2020) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์จึงมีความมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีระบบส่งเสริมความก้าวหน้าทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน (Personnel Development Group, Nida, 2017) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน การสร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรได้รับทราบ นับว่าเป็น

การดึงดูดบุคลากรใหม่ และรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความสัมพันธ์ที่จะร่วมงานกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาการลาออกเพื่อเปลี่ยนงาน เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากร หรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงาน โดยทางสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการสนับสนุน และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมีการเติบโตในสายอาชีพอย่างใกล้ชิด (Promote and develop career path Office, 2019)

จากข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการลาออกเฉลี่ยปีละ 15 รายของบุคลากรสายสนับสนุนและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ (Human Resource Management Division, 2020) เนื่องจากบุคลากรต้องการความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีกว่า ส่งผลให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ต้องพัฒนาระบบงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งคาดว่าจะสามารถช่วยในเรื่องของโอกาสในการพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรที่นับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการช่วยดูแลบุคลากรให้มีความสุขในชีวิตการทำงาน อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุม ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยตามหลักทฤษฎีของ Nadler and Wiggs (1989) การพัฒนา การสร้างแผนความก้าวหน้าในอาชีพจะมีความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และดึงดูดให้บุคลากรอยู่สร้างคุณประโยชน์ให้กับหน่วยงาน

ดังนั้น จากความสำคัญของประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้ก้าวสู่การดำเนินงานในยุคดิจิทัล รูปแบบการดำเนินงานที่ได้ปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เป็นเรื่องที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังให้ความสำคัญ เพราะจะช่วยดึงดูดให้บุคลากรกลับมาใส่ใจการทำงาน มีแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง และสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจในการที่จะศึกษาปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน จากกรณีศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

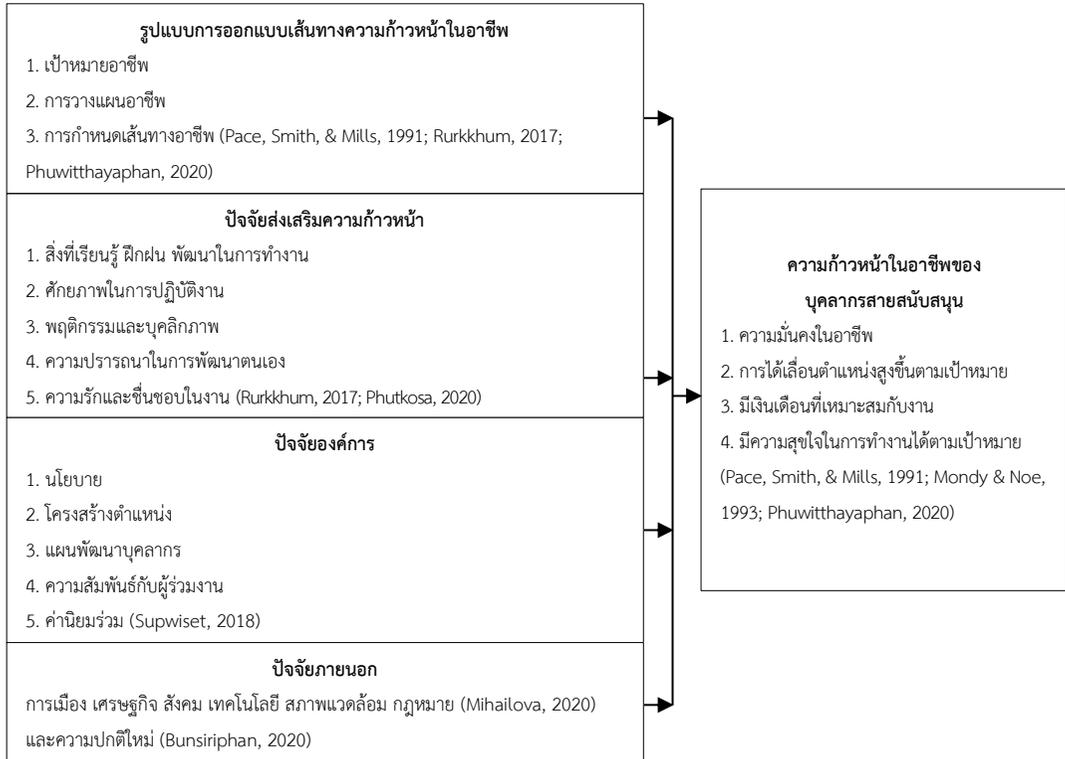
## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน
3. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

## ประโยชน์การวิจัย

1. นำปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพที่ได้จากการศึกษามาช่วยประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบการพิจารณาร่างโครงสร้างตำแหน่งงานและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
2. นำมาซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่จะสร้างคุณค่าให้กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จะช่วยดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนที่เก่งที่ดีเข้ามาร่วมงาน ช่วยรักษาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้าในอาชีพตามที่คาดหวัง

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาทำการสังเคราะห์ และสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาที่ต้องการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย เป้าหมายอาชีพ การวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Pace, Smith, & Mills, 1991; Rurkkhum, 2017; Phuwitthayaphan, 2020) 2) ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย สิ่งที่เรียนรู้ ผักผ่อน พัฒนาในการทำงาน ศักยภาพในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความรักและชื่นชอบในงาน (Rurkkhum, 2017; Phutkosa, 2020) 3) ปัจจัยองค์การ ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้างตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และค่านิยมร่วม (Supwiset, 2018) 4) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม กฎหมาย และความปกติใหม่ (Mihailova, 2020; Bunsiriphan, 2020) สำหรับตัวแปรตาม คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ความมั่นคงในอาชีพ ตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนที่เหมาะสมกับงาน ความสุขใจในการทำงาน (Pace, Smith, & Mills, 1991; Mondy & Noe, 1993; Phuwitthayaphan, 2020)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดให้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ร่วมกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบกรณีศึกษา โดยประชากรในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีสถานะเป็นข้าราชการหรือพนักงานสถาบัน ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงาน และคณะของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 430 คน (Human Resource Management Division, 2020) มีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

## การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการเลือกจากเกณฑ์การกำหนดตัวอย่าง (Simple size criteria) โดยใช้ตารางสำเร็จรูป เครจซี่-มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ซึ่งประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมีโอกาสที่จะถูกเลือกสุ่มอย่างเท่าเทียมกันและเป็นอิสระจากกัน (Wadecharoen, Lertnaisat, & Teekhasap, 2017)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย ข้อคำถามที่แบ่งระดับความคิดเห็นตาม (Likert scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนวัดระดับความคิดเห็น คือ 1 คะแนน เท่ากับน้อยที่สุด 2 คะแนน เท่ากับน้อย 3 คะแนน เท่ากับปานกลาง 4 คะแนน เท่ากับมาก และ 5 คะแนน เท่ากับมากที่สุด (Sincharu, 2020) ทำการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่วัดกับจุดประสงค์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาให้คะแนน +1 คะแนน หมายถึงแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดประสงค์ 0 คะแนน หมายถึงไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดประสงค์ และ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์ (Kamket, 2012) นำคะแนนผลการพิจารณามาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of item-objective congruence : IOC) โดยเลือกใช้ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 0.50 (Sincharu, 2020) และทำการ (Try out) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.800 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นถึงเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Sincharu, 2020) และจัดทำเป็นแบบสอบถามออนไลน์เพื่อทำการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบสอบถามออนไลน์ (E-questionnaires) โดยออกหนังสือขอความร่วมมือให้บุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละสังกัดหน่วยงานตอบแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านลิงค์ URL หรือสแกน QR Code ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามได้ทันที โดยกลุ่มตัวอย่างมีอิสระในการเลือกตอบแบบสอบถามและยินยอมให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีดังนี้

1. การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อหาค่าสัมพันธการถดถอยพหุคูณ (B) ที่มีค่าใกล้เคียง 1.000 มากที่สุด หาค่าความสัมพันธ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) ที่มีค่าใกล้เคียง 1.000 มากที่สุด ค่าความน่าจะเป็น (T) ที่มีค่าตั้งแต่ 5.000 ขึ้นไป และค่าระดับนัยความสำคัญ (P) ที่มีค่าน้อยกว่า 0.050 สำหรับศึกษาปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Sincharu, 2020) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis) ในการหาค่าความสัมพันธ์ (r) ถ้าค่าสูงกว่า 0.7 ถือเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกระดับมาก ค่าระหว่าง 0.500 ถึง 0.700 ถือเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง (Sincharu, 2020) สำหรับศึกษาปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อหาค่าความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัย (Kaiser-meyer-olkin) ต้องมีค่ามากกว่า 0.500 ขององค์ประกอบจากตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร คือ 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 2) ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า 3) ปัจจัยองค์การ และ 4) ปัจจัยภายนอก (Kanjawasee, Pitayanon, & Srisukho, 2012)

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรที่มีลักษณะงานเกี่ยวข้องกับด้านความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่กำลังทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง โดยทั้งหมดเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานและคณะในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รวมทั้งสิ้น 17 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบโควตา (Quota selection) เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการให้เป็นตัวแทนของประชากรทุกกลุ่ม (Buason, 2015) โดยผู้วิจัยได้กำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง 2 คน คือ A1 และ A2 ผู้บริหารระดับกลาง 5 คน คือ B1, B2, B3, B4, และ B5 ผู้บริหารระดับต้น 5 คน คือ C1, C2, C3, C4, และ C5 และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่กำลังทำผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่ง 5 คน คือ D1, D2, D3, D4, และ D5

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง โดยมีลักษณะของข้อคำถามเกี่ยวกับบุคลากรสายสนับสนุนในประเด็นรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ ประเด็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยออกหนังสือขอสัมภาษณ์ข้อมูลส่งไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) คนละ 20-30 นาที ทั้งนี้ได้ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงเพื่อนำมาถอดเทปในการสรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์สรุปอุปนัย เพื่อนำผลการศึกษาไปสนับสนุนการศึกษาเชิงปริมาณทำการถอดข้อความจากบันทึกเสียงของการสัมภาษณ์ออกมาในรูปแบบของภาษาเขียน รวมทั้งทบทวนความถูกต้องกับเสียงบันทึกเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของการถอดข้อความและศึกษาทำความเข้าใจเพื่อทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจัดเป็นประเด็นความคิด วิเคราะห์ประเด็นรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ประเด็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และใช้โปรแกรม “CANVA” สร้างสื่อการนำเสนอภาพประกอบการวิจัยในรูปแบบไฟล์รูปภาพนามสกุล .png (Canva, 2022)

งานวิจัยนี้ ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์ COA No. 2021/0138 เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2564

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

ปัจจัย	B	Beta	T	P
1. รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	0.024	0.024	0.425	0.671
2. ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	0.576	0.440	7.144	0.000*
3. ปัจจัยองค์กร	0.411	0.391	7.233	0.000*
4. ปัจจัยภายนอก	0.089	0.085	1.555	0.121
Multiple R=0.799    Std.Error=0.358	Multiple R <sup>2</sup> =0.638    Adjusted R <sup>2</sup> =0.631			

\* P<0.05

จากตาราง 1 ผลปรากฏว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า (Beta=0.440) และปัจจัยองค์การ (Beta=0.391) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า และปัจจัยด้านองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยปัจจัยด้านส่งเสริมความก้าวหน้า มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนมากกว่าปัจจัยด้านองค์การ ดังนั้น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ควรให้ความสำคัญคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว เพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจ ผลักดันให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นผลดีในด้านการมีบุคลากรที่พร้อมปฏิบัติงาน

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน

ความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุน	ทิศทาง	ระดับความสัมพันธ์	P
1. รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	ทางบวก	ปานกลาง (r=0.513)	0.000
2. ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า	ทางบวก	สูง (r=0.771)	0.000
3. ปัจจัยองค์การ	ทางบวก	ปานกลาง (r=0.681)	0.000
4. ปัจจัยภายนอก	ทางบวก	ปานกลาง (r=0.550)	0.000

\* P<0.01

จากตาราง 3 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับมากจำนวน 1 คู่ ( $r>0.700-0.900$ ) คือ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง ( $r=0.771$ ) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางจำนวน 3 คู่ ( $r>0.500$ ) คือ 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง ( $r=0.513$ ) 2) ปัจจัยองค์การ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง ( $r=0.681$ ) และ 3) ปัจจัยภายนอก และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง ( $r=0.550$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรจากปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน แสดงดังภาพ 2



ภาพ 2 ปัจจัยราชสีห์ (LEO factors)

จากภาพ 2 พบว่า ปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน ซึ่งในแต่ละปัจจัยจะประกอบด้วยตัวแปรประกอบปัจจัยอยู่หลายตัว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปร (Factor analysis) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรประกอบปัจจัยตามลำดับความสำคัญ และนำเสนอผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในแผนภาพที่ชื่อว่า “ปัจจัยราชสีห์” (LEO factors) ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องการก้าวหน้าในอาชีพ จะต้องอาศัยปัจจัยหลักทั้ง 3 องค์ประกอบตามการเรียงลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย L = Longing คือ ความปรารถนา ตั้งเป้าหมาย และวางแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ปรารถนา E = Experience คือ ประสบการณ์ที่สั่งสมหรือสิ่งที่พบเจอมา และ O = Opportunity คือ โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งบุคลากรไม่สามารถควบคุมได้ โดยเมื่อบุคคลเข้าสู่กระบวนการทำงาน บุคคลย่อมมีความคิดที่จะทำใหตนเองเติบโตมีเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น มีภาระงานที่มั่นคง ทำให้เกิดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อเตรียมพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะก้าวหน้าในอาชีพไปมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับเงินเดือนมากขึ้นอย่างสมเหตุสมผลกับงาน และมีความมั่นคง อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยทางสังคม ปัจจัยสภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ซึ่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์หรือหน่วยงานอื่น สามารถนำตัวแปรที่ถูกจัดลำดับความสำคัญจากบุคลากรไปใช้ในการช่วยประกอบการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรได้ว่าบุคลากรกำลังมองหาสิ่งใดอันเนื่องมาจากปัจจัยสาเหตุใด เพื่อประโยชน์กับบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวหน้าในอาชีพ และประโยชน์กับหน่วยงานในการที่มีบุคลากรที่พร้อมด้วยความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน นำพาหน่วยงานไปยังเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

3. ผลการศึกษารูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทั้งหมดจะดำเนินการในรูปแบบการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid working) ในอนาคตรูปแบบการทำงานที่บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่คาดหวัง คือ การทำงานในอนาคตจะมีการเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างแน่นอน บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะสามารถนำเทคโนโลยี หรือโปรแกรมประยุกต์มาอำนวยความสะดวกในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการทำงานได้ควบคู่กันทั้ง 2 ระบบ หรือการปฏิบัติงานสองทาง (Hybrid working) เหตุนี้ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ เช่น Mindset, Soft Skills, Digital Transformation เป็นต้น

“...เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นระบบซอฟต์แวร์ หรือว่า ตัวเครื่องฮาร์ดแวร์ต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องให้ความรู้กับบุคลากร นอกจากงานประจำแล้ว เราจะต้องส่งเสริมในเรื่องของการทำผลงานในเรื่องของการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย...” (A1, Interview, March, 18, 2022)

“...การปรับตัวของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่นำเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ถือเป็นเรื่องสำคัญที่บุคลากรยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพตนเอง...” (B3, Interview, March, 15, 2022)

“...การตั้งรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตร การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน การเปลี่ยนแปลงในแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน พัฒนาปรับปรุงความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเอง ให้อยู่ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่นำมาซึ่งสิ่งใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา...” (A2, Interview, March, 15, 2022)

“...จากสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน อย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่สามารถ คาดการณ์ได้ ดังนั้นรูปแบบของการทำงานควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม กับสถานการณ์ โดยไม่มีอุปสรรคมาขัดขวางการทำงานได้ ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ใด ๆ การทำงานต้องดำเนินต่อไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น ....” (C4, Interview, March, 18, 2022)

3.2 รูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยทางสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำ อธิบายขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุน มีการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ มีจัดทำแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ และ นำมาใช้ถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการปรับบางส่วนให้ทันต่อสถานการณ์ ปัจจุบัน

“...บุคลากรที่อยากมีความก้าวหน้าในอาชีพในยุคที่ความปกติมันเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการกำหนดแผนส่วนบุคคล ระบุขั้นตอนแต่ละขั้นอย่างชัดเจน ดำเนินการ ปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด มีการวางแผนสำรอง รวมถึงการประยุกต์ปรับเปลี่ยนแผนให้สามารถดำเนินไปต่อได้แม้เกิดสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง หรือสถานการณ์ที่ผิดแปลกไปจากปกติเดิม...” (B5, Interview, March, 21, 2022)

3.3 นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนค่อนข้างมาก มีการส่งหลักสูตร ฝึกอบรมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นการให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และพร้อมรับการพัฒนา หลักสูตรที่กำหนดมาจะเริ่มเปลี่ยนไปเริ่มยากขึ้น ซึ่งหลักสูตรใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นหลักสูตรที่ค่อนข้างใหญ่ มีความสำคัญ ต่อการทำงาน แตกต่างจากหลักสูตรฝึกอบรมแบบดั้งเดิม จะเห็นได้ว่า นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีกองงานบริหารทรัพยากรบุคคลจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร

เป็นประจำทุกปี มีการจัดโครงการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน นับว่าเป็นการส่งเสริมการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองของบุคลากรสายสนับสนุนให้มีทักษะความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ทุกสถานการณ์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการแสวงหาการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการเปิดโอกาสในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสายสนับสนุน แต่เนื่องด้วยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินการในรูปแบบสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ นโยบายด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนยังคงความเป็นระบบราชการ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ต้องมีการทำผลงานวิจัย การทำคู่มือ เป็นต้น

“...ยังไม่ตอบโจทย์เท่าที่ควร ไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร ควรเร่งพัฒนาระบบ และนำข้อมูลไปจัดทำแผนให้มีคุณภาพ...” (D5, Interview, April, 04, 2022)

“...สถาบันฯ จะมีการประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทุกส่วนได้รับทราบเกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สำหรับเรื่องของการอบรมของผู้บริหารระดับกลางจะมีการส่งไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในระยะเวลาประมาณหนึ่งเดือน แต่ในปัจจุบันได้มีการหยุดชะงักการส่งบุคลากรในส่วนนี้ไปอบรมเนื่องจากสถานการณ์โควิด...” (D4, Interview, March, 15, 2022)

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนลำดับต้น ๆ เป็นปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจสวัสดิการที่ดึงดูดให้บุคลากรสายสนับสนุนทุ่มเทในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผลเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนอยากปฏิบัติงานภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดด นอกจากนี้ยังมีเรื่องของวัฒนธรรมเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และปัจจัยองค์การส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน ส่วนปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน

“...ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งหรือภาระงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีผู้บังคับบัญชาที่เปิดรับฟังความคิดเห็น ทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ไม่มีบรรยากาศที่อึดอัด รูปแบบของการทำงานที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ สร้างความท้าทายให้กับบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง สำคัญที่สุดคือชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของตนเองและครอบครัว...” (D5, Interview, April, 04, 2022)

“...คุณสมบัติของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่สูงขึ้นว่าต้องใช้คุณสมบัติในเรื่องอะไรบ้าง ต้องมีประสบการณ์ทางด้านใดบ้าง เป็นหน้าที่ที่บุคลากรจะต้องสะสมให้กับตัวเอง และจะต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์การ เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม ในการที่จะได้รับความร่วมมือก่อนที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่วนการทำงานร่วมกับผู้บริหารได้นั้นเป็นอีกจุดหนึ่งในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้...” (A2, Interview, March, 15, 2022)

## อภิปรายผล

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน อันประกอบด้วย รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า และในปัจจัยองค์การ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน อีกทั้งจากการศึกษาในเชิงคุณภาพยังมีปัจจัยด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานที่เป็นพลังบวกที่จะทำให้ การปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายราบรื่น ปัจจัยแรงจูงใจด้านสวัสดิการที่ดึงดูดให้บุคลากรทุ่มปฏิบัติงานให้กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รวมถึงค่าตอบแทนที่สูงขึ้นอย่างสมเหตุสมผลเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรอยากปฏิบัติงาน ภายใต้ สภาพเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพแบบก้าวกระโดด โดยไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามขั้นบันได ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ และที่จำเป็นจะต้องแสวงหาเพิ่มเติม นโยบายการบริหารงานของทีมนักบริหาร ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ วัฒนธรรมขององค์การ คุณสมบัติความพร้อมของบุคคล ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์การ เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า โครงสร้างอัตรากำลัง นอกจากนี้บุคลากรยังมองถึงเรื่องปัจจัยจากครอบครัว ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้บุคลากรต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ มีงาน มีรายได้ที่มั่นคง ด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บุคลากรต้องหาที่ยึดเหนี่ยวในการหารายได้เพื่อการดำรงชีพ สอดคล้องกับการวิจัยของ Klindi (2019) ที่กล่าวว่า เส้นทางอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เริ่มจากศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบริหารสั่งการ ความสามารถในการจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การศึกษาของ Netnou and Strydom (2020) ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์การ และปัจจัยทางสังคม โดยผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผล และมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ การศึกษาของ Meenigea (2020) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเภสัช ประกอบด้วย พฤติกรรมและบุคลิกภาพ ความปรารถนาในการพัฒนาตนเอง และความรักหรือชื่นชอบในงาน เป็นปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ Phutkosa (2020) ที่ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย พฤติกรรมส่วนตัว ความต้องการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสายสนับสนุน คือ ปัจจัยรูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้า ปัจจัยองค์การ และปัจจัยภายนอก ปัจจัยส่งเสริมความก้าวหน้าและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกสูง และยังพบว่า 1) รูปแบบการออกแบบเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน 2) ปัจจัยองค์การและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน และ 3) ปัจจัยภายนอกและความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกปานกลาง ซึ่งทำให้บุคลากรสายสนับสนุนพัฒนาตนในแต่ละด้าน เพื่อให้ตนเองมีความต้องการก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Liu, Shan, and Gao (2020) ที่พบว่า ความคาดหวังในอาชีพ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงที่ทำงานด้านโรงแรม Verma (2020) กล่าวว่า ความปรารถนาทะเยอทะยานในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง รวมถึงปัจจัยส่วนตัวทางด้านครอบครัว จะมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานหญิง ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานด้วยการศึกษาของ Haidan, Azazz, and Elshaer (2022) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญระหว่างความก้าวหน้า

ในอาชีพกับศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมทางสังคมภายนอกกับความก้าวหน้าในอาชีพ การศึกษาของ Netnou and Strydom (2020) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ โครงสร้างทางตำแหน่งของหน่วยงาน ค่าตอบแทน และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม และการศึกษาของ Anderson (2020) พบว่า พฤติกรรมบุคคล ศักยภาพการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสนับสนุนจากหน่วยงาน การเตรียมความพร้อมทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพยาบาล

รูปแบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์อยู่ตลอด เช่น ให้การช่วยเหลือ คำแนะนำ อธิบาย ขั้นตอนต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดจนสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ มีการจัดทำแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางไว้อย่างเป็นระบบ และใช้มาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีการปรับบางส่วนให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โดยจะให้ความสำคัญในการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน เช่น งานวิจัย คู่มือ งานวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นต้น ซึ่งจะมีการจัดโครงการให้ความรู้เป็นประจำแก่บุคลากร โดยไม่ได้เน้นว่าเป็นการบังคับ แต่เป็นการเชิญชวนสำหรับบุคคลที่สนใจ ถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อมส่วนตัวของบุคลากรที่มีความต้องการจะขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ Gutteridge and Hutcheson (1990) และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (Phuwitthayaphan, 2020) ที่กล่าวว่า วางแผนอาชีพบุคคล (Career planning) และกระบวนการจัดการอาชีพของหน่วยงาน (Career management) จะส่งผลให้พนักงานเข้าใจตนเองยิ่งขึ้น รวมถึงโอกาสก้าวหน้าในอาชีพในหน่วยงาน และ Mondy and Noe (1993) การกำหนดเส้นทางอาชีพให้เหมาะสม เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพและทำให้เกิดความก้าวหน้าอาชีพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ในยุคที่ทุกคนต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยประกอบด้วย การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้หรือพัฒนากระบวนการทำงาน การแสวงหาข้อมูลและการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการวิเคราะห์กระบวนการคิด การพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีม การเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำ การพัฒนาด้านภาษาที่ส่งเสริมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การกำหนดให้บุคลากรเมื่อครบอายุการทำงานตามที่กำหนดสามารถขอตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือความก้าวหน้าในอาชีพได้ นับว่าเป็นการสนับสนุนจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ให้บุคลากรขอตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่มี ทำให้ไม่มีเวลามากพอที่จะทำผลงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งใจไว้ อีกทั้งยังทำให้ไม่สามารถเข้ารับการอบรมหรือรับการพัฒนาดตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กฎ ระเบียบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำหนดให้บุคลากรจำเป็นต้องทำผลงาน ซึ่งเป็นความยากของบุคลากรสายสนับสนุนในการทำผลงาน ทั้งเรื่องภาระงานที่มาก และความรู้ความสามารถ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน

## ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การขยายขอบเขตในการศึกษาให้กว้างขึ้น ซึ่งควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวม คือ การศึกษาจากแนวทาง ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ แผน นโยบายหลักด้านความก้าวหน้าในอาชีพจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา นอกจากนี้ยังควรเป็นการศึกษาจากหลายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในภาพที่กว้างขึ้น

2. การเพิ่มเติมตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ที่มีความแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบของบุคลากร กล่าวคือ ในองค์กรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถาบันทางการศึกษาจะมีตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่าง นอกเหนือ หรือเพิ่มเติมจากตัวแปรต้นที่ปรากฏในการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งจะมีตัวแปรต้นที่เกิดขึ้นใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย นอกจากนี้อาจมีตัวแปรคั่นกลาง หรือตัวแปรส่งผ่านจากตัวแปรต้นไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

- A1. (2022, 18 March). Senior management. *Interview*. (In Thai)
- A2. (2022, 15 March). Senior management. *Interview*. (In Thai)
- Anderson, K. (2020). Barriers to career advancement in the nursing profession: perceptions of black nurses in the United States. *Nurs Forum*, 55. 664–677.
- B3. (2022, 15 March). Middle management. *Interview*. (In Thai)
- B5. (2022, 21 March). Middle management. *Interview*. (In Thai)
- Buason, R. (2015). *Qualitative research in education*. Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Bunsiriphan, M. (2020). *What is New Normal?*. Retrieved December 25, 2020, from <https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwnt/mzky/~edisp/uatucm392772.pdf> (In Thai)
- C4. (2022, 18 March). Junior management. *Interview*. (In Thai)
- Canva. (2022). *Creative posters “LEO Fators”*. Retrieved December 15, 2022, from <https://www.canva.com/design/DAFNrrWu720/13P6zOZbYSt1r1fEyivQow/edit>
- D4. (2022, 15 March). Practitioner level staff. *Interview*. (In Thai)
- D5. (2022, 04 April). Practitioner level staff. *Interview*. (In Thai)
- Gutteridge, T., & Hutcheson, P. (1990). *The handbook of human resources development*. Toronto Canada : John Wiley & Sons.
- Haidan, S., Azazz, A., & Elshaer, I. (2022). Social disconnectedness and career advancement impact on performance. *MDPI*, 15(2599), 1-6.
- Human Resource Management Division. (2020). *Data on the number of resignation of academic support personnel*. Bangkok : National Institute of Development Administration. (In Thai)

- Human Resource Management Division. (2020). *Number of support personnel classified by department within NIDA*. Retrieved December 20, 2020, from <http://qa.nida.ac.th/> (In Thai)
- Kamket, W. (2012). *Research methodology in behavioral sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). Bangkok : Chulalongkorn University. (In Thai)
- Kanjawasee, S., Pitayanon, T., & Srisukho, D. (2012) *Choosing the right statistics for research*. Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Klindi, T. (2019). Future career path school administrator under Bangkok metropolitan. *Journal of Educational Administration, Silpakorn University, 10*(1), 296-311. (In Thai)
- Krejcie, R.V., & Morgan D.W. (1970). *Education and Psychological Measurement*. New York : Minisota University.
- Liu, T., Shan, H., & Gao, J. (2020). Women's career advancement in hotels: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(8), 2543-2561.
- Meenigea, N. (2020). Exploring career advancement of pharmacy. *Transaction on Recent Development in Artificial Intelligence and Machine Learning, 12*(12), 166-187.
- Mihailova, M. (2020). The state of agriculture in Bulgaria – PESTLE analysis. *Bulgarian Journal of Agricultural Science, 26*(5), 935–943.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2020). *Measures and surveillance for the outbreak of coronavirus disease 2019 or COVID-19*. Retrieved September 18, 2021, from <https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announce-all/news-all/1142-2019-19-1-5.html> (In Thai)
- Mondy, R. W., & Noe, R. A. (1993). *Human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Nadler, L., & Wiggs, G. D. (1989). *Managing human resources development*. California : Jossey-Bass.
- Netnou, Z., & Strydom, K. (2020). Improving career advancement of women in a manufacturing firm in South Africa. *J Hum Ecol, 70*(1-3), 25-35.
- Pace, W. R., Smith, P. C., & Mills, G. E. (1991). *Human resource development : The field*. NewJersey : Prentice Hall.
- Personnel Development Group, Nida. (2017). *Human resource development strategic plan National Institute of Development Administration, 5-year term, fiscal year 2017-2022*. Bangkok : National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Phekanon, T. (2020). Thai service sector, change it to be great! Adjust to hit!. *FOCUSED AND QUICK (FAQ), 13*(167), 1-7. (In Thai)
- Phutkosa, C. (2020). *The Attitude of the upcountry generation Y towards work and career advancement*. Thesis, Master of Management Program in Management, Mahidol University, Nakhon Pathom. (In Thai)

- Phuwitthayaphan, A. (2020). *Growth mindset, technique to extract potential for work progress*. Bangkok : HR Center. (In Thai)
- Promote and develop career path Office. (2019). *Promoting and developing career paths*. Retrieved December 25,2020, from <http://personnel.nida.ac.thmain/index.php/2017-10-19-06-48-17/2017-10-19-06-57-43> (In Thai)
- Rurkkhum, S. (2017). *Human resource development: Principles and Applications*. Bangkok : Chulalongkorn University Press. (In Thai)
- Sincharu, T. (2020). *Research and statistical data analysis with SPSS and AMOS*. Bangkok : S.R. Printing Mass Products. (In Thai)
- Supwiset, P. (2018). *Organizational Theory : Structural Dimensions and the context of the organization For executives in both the public and private sectors*. Bangkok : Rattana-trai. (In Thai)
- Verma, S. (2020). Examining the new dimensions of career advancement of women employees. *Global Business Review*, 21(3), 869-881.
- Wadecharoen, W., Lertnaisat, R., & Teekhasap, S. (2017). *Research methods from concept, theory to practice*. Bangkok : SE-ED Education. (In Thai)