

## การจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา

### สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ชัยวัฒน์ ลัตย์เชื้อ\*

ธนวิทย์ บุตรอุดม\*\*

#### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดสายความก้าวหน้าของบุคลากรกองบริการการศึกษา และเพื่อศึกษาปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการศึกษาการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรกองบริการการศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษานักวิชาคอมพิวเตอร์และผู้บริหารปฏิบัติงานบริหาร จำนวนทั้งสิ้น 20 คน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้าง และจัดเก็บข้อมูลจากเอกสารทางราชการของกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผลการศึกษาพบว่า 1) การศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน โครงสร้างองค์กรของบุคลากรประกอบด้วยกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานบริการการศึกษา กลุ่มงานทะเบียนและประมวลผล กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ กลุ่มงานการจัดการระดับบัณฑิตศึกษา กลุ่มงานสหกิจศึกษา และกลุ่มงานหมวดศึกษาทั่วไป ซึ่งการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา 2) ด้านการวิเคราะห์งาน ขอบเขตหน้าที่ของงานแต่ละงานจะเป็นไปตามลักษณะของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มงาน และมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ได้สมัครคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งงาน หัวหน้ากลุ่มงาน 7 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2 ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา 6 ตำแหน่ง นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3 ตำแหน่ง และผู้บริหารปฏิบัติงาน 2 ตำแหน่ง 3) ด้านการจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานของกองบริการการศึกษาสามารถจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่มงานโดยในแต่ละกลุ่มงานนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ระหว่างงานและปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันได้ตามลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกัน สามารถที่จะโอนย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันได้ และ 4) ด้านการกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพ มีการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพแบบดั้งเดิม ลักษณะจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิมที่รับผิดชอบของกลุ่มงาน ทั้ง 4 กลุ่มงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน และรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพแบบเปิด ในลักษณะการโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ของกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงาน และสามารถเลื่อนตำแหน่งงานเป็นหัวหน้างานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม



ผลจากศึกษาได้พบปัญหาสำคัญคือ 1) การปฏิบัติงานของบุคลากรบางตำแหน่งงานของกองบริการ การศึกษาไม่ดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อการศึกษาลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่ง ระดับตำแหน่งงาน 2) การเขียนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันหรือไม่มีกรอบการเขียนขอบเขตหน้าที่ที่เหมือนกัน ทำให้เกิดความสับสนและเกิดความล่าช้า ในการวิเคราะห์งาน 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์ งาน ข้อมูลบางส่วนไม่ถูกต้องทำให้การจัดกลุ่มงานเกิดความผิดพลาด 4) รูปแบบการจัดทำสายความก้าวหน้า ในอาชีพแบบเปิดการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานไม่มีกรอบที่ชัดเจน จากการศึกษาผู้ศึกษาได้พบข้อเสนอแนะ คือ 1) ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานให้บุคลากร 2) ควรมีการชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในการเขียนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและควรวางกรอบให้มีความเหมาะสม 3) ควรมีการรวบรวมการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียดชัดเจน สร้างความเข้าใจในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและในการจัดกลุ่มงานจะขึ้นอยู่กับลักษณะ ขององค์กร ความคล่องตัวในการบริหารงาน และการตกลงร่วมกันของผู้บริหารองค์กร 4) ควรมีการกำหนด เกณฑ์ กำหนดมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน และควรมีหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาในด้าน การรวบรวมการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือสายความก้าวหน้าในอาชีพที่มั่นคง

**คำสำคัญ :** การจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา

\* นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

\*\* อาจารย์ ดร. ประจักษ์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, คณะมนุษยและสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง



**Career paths for Educational Services Division personnel,  
Office of the President, Lampang Rajabhat University**

**Chaiwat Satsuw\***

**Thanawit But-udom\*\***

**Abstract**

This independent study had the objectives to study the career paths of the personnel in the Educational Service Division (ESD) and to explore the problems, barriers and recommendations for the study of the career paths for the personnel in the ESD, Office of the President (OP), Lampang Rajabhat University (LPRU). The author collected data from the sample group consisted of personnel in the ESD, heads of work group, general administrators, educational officers, computer officers and administrative operators totaled 20 persons by using unstructured in-depth interviews and governmental documentary data of the ESD, OP, LPRU. The findings were: 1) the study of the organizational structure and work positions in the organizational structure of the personnel consisted of general administration group, educational service group, registration and evaluation group, academic development group, graduate studies administration group, co-operative education group and general education group and the operations were under the supervision of the director of the ESD. 2) Work position analysis: extents and duties of each position were according to the characteristics of each work group with specific qualifications as per the application and selection consisted of 7 positions of group leader, 2 positions of general administrators, 6 positions of educational officers, 3 positions of computer officers and 2 positions of administrative operators. 3) Work group structure: the structure of ESD could be divided into 4 work groups and in each work group could be cross-training to learn, adjust and change according to the similar work that could be transferred or exchanged and 4) career advancement specifications could be divided into 2 formats: traditional career advancement by promoting or moving to the positions within the original path responsible by the 4 work groups according to the position specification standards and open career advancement in the forms of transfer or exchange of the 4 work groups and could be promoted to the position of group heads according to the knowledge, abilities and suitability.



The study also found significant problems as following: 1) the work of some personnel in some positions of the ESD did not follow the organizational structure and affected the studies of the works done, position specifications and position levels. 2) The writings of the work descriptions, extents of duties and responsibilities of the positions were not in the same directions or frameworks so they created confusion and delay in the work analysis. 3) In the collections of organizational structure, work positions and work analysis; some information was not correct so there were mistakes in the work group division. 4) The format for the open career advancement paths to work group head positions did not have a clear framework. The recommendations were: 1) There should be the information on knowledge and understanding in the organizational structure, work positions and position levels for the personnel. 2) There should be guidelines for the personnel in the writings of work description extents of duties and responsibilities and appropriate framework. 3) There should be data collection processes that are clear and detailed with the understanding in the writings of work descriptions, extents of duties and responsibilities and in the grouping of work that depends on the organizational characteristics, administrative flexibility and mutual agreements of the organizational executives and 4) there should be a criteria that specifies the standard for going into the work head positions and there should be an office that supervises and gives advice in the processes to go into the higher work positions or more stable career advancement paths.

**Keyword :** career paths for educational services division personnel

---

\* Student in Master of urban and rural community administration and development, Lampang Rajabhat University

\*\*Lecturer, Dr., urban and rural community administration and development, Faculty of Humanities and Social Sciences, Lampang Rajabhat University.



### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเอื้อประโยชน์ให้องค์การมีผลงานที่มีคุณภาพ สามารถก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันที่องค์กรต้องการ ดังนั้น การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career development) จึงเกิดขึ้นเนื่องจากมุมมองที่ว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่าที่สุดในองค์กร นับตั้งแต่บุคลากรได้เริ่มเข้ามาทำงานกับองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้นถือเป็นแนวความคิดที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยการนำเอาวิธีการ และเทคนิคต่างเข้ามาช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงประสงค์ รวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หรือแม้กระทั่งกระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย องค์กรต้องเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยการสร้างความได้เปรียบนั้นต้องอาศัยคน คนจึงเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ซึ่งผู้บริหารต้องดูแลและบำรุงรักษาเป็นอย่างดี (เสนาะ ดิยาวี, 2543)

การจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ของบุคลากรจึงเป็นการแสดงถึงการเติบโตในสายงานอาชีพของบุคลากรเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการแนวทางสู่การสร้างบุคลากรที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นสายความก้าวหน้าในอาชีพนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการงานทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดแนวทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร บุคลากรจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีตระหนักรู้ต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพและการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ซึ่งมีปรัชญาที่ต้องการจะพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของภาคเหนือที่ผลิตบัณฑิตและบริการวิชาการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภายในปี 2560 แต่การที่จะผลิตบัณฑิตและบริการวิชาการให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ และทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ในปัจจุบันจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางได้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่มีความทันสมัย และจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น ปัจจัยต่างๆที่กำลังพัฒนานี้



จึงส่งผลต่อการรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปางที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการรองรับ การเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง และการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มีความเหมาะสม การจัด สายความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะบุคลากร ได้รู้ และเข้าใจของสายการเติบโตของตนเอง การทุ่มเทกับงาน และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงเป็นสิ่ง ที่บุคลากรจะให้ความสำคัญมากกว่าการหาหน่วยงานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่ดีกว่า ดังนั้นหากบุคลากรได้รู้และ เข้าใจถึงสายความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจและรักษาคน เก่ง คนดี ไว้ในมหาวิทยาลัย อีกทั้งเป็นแนวทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าในระยะยาว โดยการจัดทำสาย ความก้าวหน้าในอาชีพนี้ จึงเป็นเครื่องมือในการกำหนดความก้าวหน้าการงาน ทำให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับปรัชญา ที่จะพัฒนาท้องถิ่น และวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของภาคเหนือที่ผลิตบัณฑิตและบริการวิชาการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภายในปี 2560 ฉะนั้นมหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพปางจึงควรที่จะตระหนักในเรื่องการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ตลอดจน ความต้องการสร้างสายความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติแก่บุคลากรและ ปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถของตนให้มากที่สุด

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกอง บริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จิตภา ป้อมป้อง(2552) ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัด กระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ที่จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์จาก สถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทย และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ สังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้าราชการ ระดับ 3 ขึ้นไป จำนวน 130 คน และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและต้น สังกัด กระทรวงมหาดไทย หน่วยงานราชการในจังหวัดเชียงใหม่ ที่จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสน



ศาสตร์จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทย จำนวน 5 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นว่า เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมระบบเครือญาติที่เคียงกับความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาโดยตลอด ประกอบกับระบบการศึกษาที่มีระบบการรับน้องรุ่นที่จะต้องทำหน้าที่ใน การดูแล และช่วยเหลือรุ่นน้องในระหว่างที่ศึกษาอยู่ ดังนั้นจึงส่งผลให้นักศึกษาเกิด ความผูกพันและจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันตลอดเวลา ถึงแม้จะจบการศึกษาไปแล้วก็ตาม เมื่อจบการศึกษาไปประกอบอาชีพแล้ว รุ่นพี่ที่มาทำงานก่อนจึงคอยให้ความช่วยเหลือ คำจูงใจรุ่นน้องเกิดความก้าวหน้าในอาชีพได้

ความก้าวหน้าของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ที่จบการศึกษา ด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์จากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทย พบว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ที่จบการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์จากสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทยมีความก้าวหน้าในด้านระดับตำแหน่ง, อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน, การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น, ระยะเวลาที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น และการได้ศึกษาดูงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ และระดับการศึกษาแรกเริ่มบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ พบว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความก้าวหน้าในด้านระดับตำแหน่ง, การได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง(ระดับซี), อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น และการได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา/ระดับตำแหน่งแรกเริ่มบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ พบว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ที่มีระดับการศึกษา/ระดับตำแหน่งแรกเริ่มบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการแตกต่างกันมีความก้าวหน้าในด้านอัตราเงินเดือนในปัจจุบันแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ พบว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่ในแต่ละระดับตำแหน่ง ใช้ระยะเวลาได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (ระดับซี) และใช้ระยะเวลาในการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการจังหวัดเชียงใหม่ ที่ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็น นายอำเภอ มีคาดหวังหรือเป้าหมายสูงสุด จะได้ดำรงตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัด เพราะสามารถบริหารงบประมาณ และบุคลากร ภายในจังหวัดได้อย่างเต็มที่ วิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งที่ต้องการ



โดยการตั้งใจศึกษาเล่าเรียนในวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและการเมืองการปกครอง ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน สำหรับผู้บริหารระดับต้น ที่ในปัจจุบันดำรงตำแหน่งในตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและปลัดอำเภอ มีความคาดหวังและมีเป้าหมายสูงสุดที่จะดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอ เพราะต้องการทำหน้าที่ บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ตามอุดมการณ์ของนักปกครอง มีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในตำแหน่งที่ต้องการ โดยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ให้ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจทำงานตามนโยบายให้สำเร็จอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า สถาบันมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ สังกัดกระทรวงมหาดไทย เพราะสถาบันถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบอุปถัมภ์ ที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า รุนพี่ที่จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน เมื่อมีรุ่นน้องที่จบสถาบันการศึกษาเดียวกันเข้ามาทำงานด้วย ก็จะทำให้ความช่วยเหลือ เอื้ออำนวย ให้รุ่นน้องมีความก้าวหน้าด้วย

สุทธิมน ศรีโชติ, 2543, หน้า 113-119.การศึกษาเรื่อง “ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดำรงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าและแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม โดยศึกษาจากเอกสารและข้อมูลภาคสนาม ซึ่งเก็บข้อมูลจากข้าราชการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่จบปริญญาตรีหรือปริญญาโทจากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 220 คน (ร้อยละ 77.2) จากประชากร 285 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมประชาสงเคราะห์ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสังคมสงเคราะห์ศาสตร์บัณฑิตและปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มากที่สุด

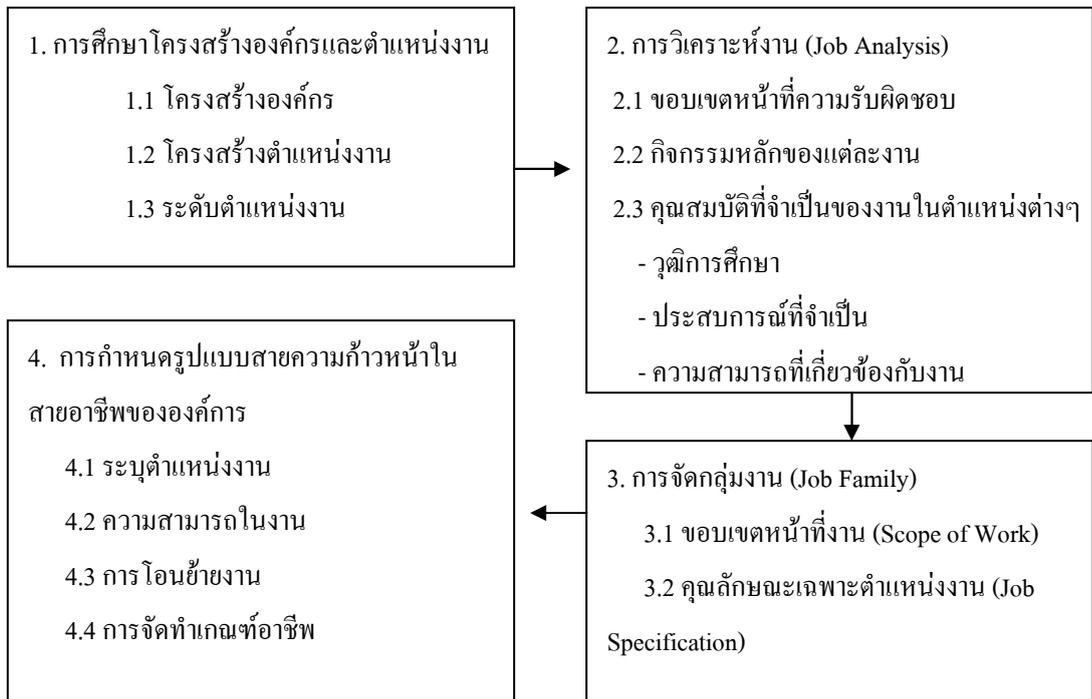
ลักษณะงานของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์เป็นงานในระดับปฏิบัติโดยมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันไปตามหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มากที่สุด ในสายงานวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ สายงานบริหารระดับกลางและระดับสูง และสานงานทั่วไป ตามลำดับกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 44.1 มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพข้าราชการพลเรือน ร้อยละ 28.8 มีความก้าวหน้าเร็วกว่า และร้อยละ 26.0 ไม่มีความก้าวหน้า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาชีพเฉพาะหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีความก้าวหน้ามากที่สุด

สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าได้แก่ หน่วยงาน อายุ สถานภาพ สมรส วุฒิการศึกษา ปีที่จบการศึกษา วุฒิการศึกษาที่ใช้เมื่อแรกเข้าปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วิธีการและเหตุผลที่เข้าปฏิบัติงาน ตำแหน่งและสายงาน รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้แก่ วัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบการพิจารณาความก้าวหน้าซึ่งปัจจุบันใช้ระบบอาวุโส และ

ระบบอุปถัมภ์ ประสบการณ์ในการทำงาน ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคมเห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ขึ้นกับการปฏิบัติงานของบัณฑิตที่ควรต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาความก้าวหน้าของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์คือการประกาศตำแหน่งและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้ชัดเจนทุกครั้งที่เมื่อมีตำแหน่งว่าง การตรวจสอบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรรวมทั้งควรมีการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมควบคู่ไปด้วย จัดให้มีการให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างความเข้าใจในหลักเกณฑ์และระบบการพิจารณาความก้าวหน้าให้แก่ผู้บังคับบัญชาและข้าราชการ การพัฒนาและปรับปรุงตนเองของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ซึ่งควรแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอและสร้างผลงานพร้อมที่จะนำเสนอผลการปฏิบัติงานให้สังคมรับทราบซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในวิชาชีพ และควรมี การพัฒนาความรู้และหลักสูตรสังคมสงเคราะห์อย่างพอเพียง รวมทั้งการรวมกลุ่มบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์เพื่อเผยแพร่และทำกิจกรรมด้านสังคมสงเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

#### กรอบแนวคิดการศึกษา





## ระเบียบวิธีวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 20 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน 7 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2 คน นักวิชาการศึกษา 6 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3 คนและผู้ปฏิบัติงานบริหาร 2 คน ของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 2.1 การศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน
- 2.2 การวิเคราะห์งาน (job analysis)
- 2.3 การจัดกลุ่มงาน (job family)
- 2.4 การกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าในสาขาอาชีพขององค์กร

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การสร้างแบบสัมภาษณ์ ที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์

2. นำแบบสัมภาษณ์ ไปปรับปรุงร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งในด้านความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (construct validity) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) รูปแบบ (format) และความเหมาะสมทางภาษา (wording)

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4. นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองดังนี้

1. สัมภาษณ์ข้อมูลกลางจากเอกสารของกองบริการการศึกษา ได้แก่ แบบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมปฏิบัติการ (Term of Reference : TOR) เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน

3. การสนทนา และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2 คน นักวิชาการศึกษา 6 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3 คน และผู้ปฏิบัติงานบริหาร 2 คน

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคำนี้ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษาเป็นเชิงพรรณนาหรือเชิงบรรยาย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประเด็นที่ได้โดยนำมาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ ตามแนวคิดการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยดำเนินเก็บข้อมูลแล้วอย่างน้อย 2 รอบ รอบแรกเพื่อจัดทำหมวดหมู่ของแต่ละองค์ประกอบจากองค์การที่ทำการศึกษ จากนั้นนำมาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในรายละเอียดสำหรับบางประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนหรือที่ยังขาดอยู่มากวิเคราะห์ผลครั้งที่ 2 ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการศึกษากิจการการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผู้ศึกษาได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

#### 1. การศึกษาโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงาน

จากการศึกษาลักษณะ โครงสร้างของกองบริการการศึกษามีการวางโครงสร้างองค์การและตำแหน่งงาน ของกองบริการการศึกษานั้นพบว่ากองบริการการศึกษามีลักษณะกลุ่มงานอยู่ 7 กลุ่มงาน ได้แก่ งานบริหารงาน งานบริการการศึกษา งานพัฒนาวิชาการ งานทะเบียนและประมวลผล งานจัดการระดับบัณฑิตศึกษา งานสหกิจศึกษา และงานหมวดศึกษาทั่วไป โดยมีผู้อำนวยการกองบริการการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาภายในกอง ซึ่งการศึกษาโครงสร้างองค์การ/ตำแหน่งงานเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์การ โครงสร้างตำแหน่งงานและระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงาน ให้เหมาะสมกับกองบริการการศึกษา เป็นขั้นตอนแรกของการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และยังเป็นแนวทางหนึ่งที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสายความก้าวหน้าตามความต้องการ ความสนใจ และความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติพงษ์ จาริก (2548) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และยังสอดคล้องทฤษฎีความต้องการของฮอปพอก (hoppock's composite theory) (อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร, 2540) การเลือกอาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่าอาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพคือความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรงอาชีพและลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนักคือการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอหากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการสนองตอบความต้องการได้มากกว่าเดิม



ในการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงาน พบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรบางตำแหน่งงานของกองบริการการศึกษาไม่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บข้อมูล การศึกษาลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ระดับตำแหน่งงาน และยังส่งผลต่อการจัดกลุ่มงานของการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพ ข้อเสนอแนะในการศึกษาโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานควรสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจและได้ตระหนักถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานของตนเอง และในการศึกษาควรศึกษาจากการสัมภาษณ์และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางราชการให้ควบคู่กันไป เพื่อเพิ่มความละเอียดความถูกต้องของการศึกษา

## 2. การวิเคราะห์งาน (job analysis)

จากการวิเคราะห์งาน (job analysis) ของกองบริการการศึกษาพบว่าขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานมีการขอบเขตหน้าที่ไปตามลักษณะของกลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มงาน กลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มงานจะประกอบด้วย 1) หัวหน้างาน 7 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2) นักวิชาการศึกษา 6 ตำแหน่ง 3) นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 3 ตำแหน่ง และ 4) ผู้ปฏิบัติงานบริหาร 2 ตำแหน่ง โดยการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไปตามลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงาน การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ของผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และบุคลากรในตำแหน่งงานต่างๆจะมีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งงาน ตามคุณวุฒิ ประสบการณ์ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การวิเคราะห์งานจึงเป็นการวางแผนกำลังคน เป็นการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้ตำแหน่งงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่ต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพธิมน ศรีโชติ (2543) พบว่า ลักษณะงานของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์เป็นงานในระดับปฏิบัติโดยมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันไปตามหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มากที่สุด ในสายงานวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ สายงานบริหารระดับกลางและระดับสูง และสานงานทั่วไปตามลำดับและยังสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของธงชัย สันติวงษ์ (2533) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ใจกลางของขอบเขตการบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ

จากการศึกษาการวิเคราะห์งานพบว่าปัญหาอุปสรรคในการเขียนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานไม่ไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่มีการขอบการเขียนขอบเขตหน้าที่ที่เหมือนกัน การเขียนขอบเขตหน้าที่ของแต่ละงานจะเขียนไปตามลักษณะงานที่ได้ปฏิบัติไม่มีการแบ่งหัวข้อหลักๆให้ชัดเจน ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์เกิดความสับสน และใช้เวลามากในการวิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละ



ตำแหน่งงาน ข้อเสนอแนะในการศึกษาควรมีการชี้แนะแนวทางให้กับบุคลากรในการเขียนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และควรวางกรอบให้มีความเหมาะสมตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อที่จะได้รวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียด ตรงประเด็นของการศึกษา ส่งผลต่อการวิเคราะห์งานไม่เกิดความล่าช้าในการศึกษา

### 3. การจัดกลุ่มงาน (job family)

การจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันนั้น จากการการศึกษา พบว่า สามารถจัดแบ่งกลุ่มงานเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 2) กลุ่มงานปฏิบัติการวิชาชีพ 3) กลุ่มงานผู้ปฏิบัติงานบริหาร และ 4) กลุ่มงานบริหารจัดการ ในการจัดกลุ่มงานของแต่ละกลุ่มงานนั้น จะจัดกลุ่มงานตามลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกันสามารถที่จะสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันได้ ในแต่ละกลุ่มงานก็จะมีสายความก้าวหน้าในอาชีพตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดไว้ โดยตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้นคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าทั้งในสายงานของตัวเอง และก้าวหน้าไปสู่อื่นๆตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ การจัดแบ่งกลุ่มงานจะช่วยให้บุคลากรของกองบริการการศึกษาได้รู้และเข้าใจถึงสายงานอาชีพของตนเองซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงษ์ จาริก(2548) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้และให้ความสำคัญกับปัจจัยการรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานต่อ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิมน ศรีโชติ(2543) พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าได้แก่ วุฒิการศึกษาที่ใช้เมื่อแรกเข้าปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วิธีการและเหตุผลที่เข้าปฏิบัติงาน ตำแหน่งและสายงาน รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การศึกษาจัดกลุ่มงานพบว่าปัญหาอุปสรรคของการจัดกลุ่มงานมาจากการศึกษาโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงานและการวิเคราะห์งาน เพราะการแบ่งกลุ่มงานต้องอาศัยข้อมูลจากการศึกษาโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงานและการวิเคราะห์งาน มาวิเคราะห์ข้อมูลและจัดแบ่งกลุ่มงานตามข้อมูลดังกล่าว ซึ่งถ้าหากการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์งานมีความถูกต้อง ก็จะส่งผลดีต่อขั้นตอนการจัดกลุ่มงานสามารถที่จะแบ่งกลุ่มงานได้ถูกต้องและเหมาะสม แต่ถ้าข้อมูลมีความผิดพลาดการจัดแบ่งกลุ่มงานก็จะผิดพลาดไปด้วย โดยข้อเสนอแนะควรมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียดชัดเจน การสร้างความเข้าใจในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มงานจึงจำเป็นต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ละเอียดถูกต้องในขั้นตอนของการศึกษาโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และการวิเคราะห์งาน และในการจัดกลุ่มงานของแต่ละองค์กร



อาจจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร ความคล่องตัวในการบริหารงาน และการตกลงร่วมกันของผู้บริหารองค์กร

#### 4. การกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ในการจัดทำรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพของกองบริการการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าของกองบริการการศึกษาของแต่ละกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มปฏิบัติการวิชาชีพ กลุ่มงานผู้ปฏิบัติงานบริหาร และกลุ่มงานบริหารจัดการ โดยรูปแบบของสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษานั้นสามารถแยกได้ 2 รูปแบบคือ 1.รูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพแบบดั้งเดิม(traditional career path) เป็นการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพแบบปิด เป็นการแสดงสายอาชีพของบุคลากรในแนวดิ่ง ลักษณะจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิมที่รับผิดชอบ ซึ่งจะอยู่ในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และ 2.รูปแบบการจัดทำสายความก้าวหน้าแบบเปิด(network career path) เป็นการแสดงสายอาชีพแนวดิ่ง ในลักษณะการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และแสดงสายอาชีพในแนวนอน ในลักษณะการโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งสามารถที่ขึ้นดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ ตามประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ก็สามารถดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ซึ่งแนวทางในการจัดทำรูปแบบสายความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพความก้าวหน้าในด้านการศึกษาและพัฒนาคุณภาพ และด้านตำแหน่งงาน ให้บุคลากรมีความตระหนักในคุณค่าของงาน การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาการทำงานของตนเองที่ส่งผลต่อภาพรวมการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของธงชัย สันติวงษ์ (2533) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ใจกลางของขอบเขตการบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งและกลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการข้อมูลทางตำแหน่งงานและความชอบพอในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอดกระบวนการข้างต้นเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพจะอาศัยผลการประเมินการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผน และให้คำปรึกษาแก่พนักงาน พร้อมกันนั้นก็เสริมสร้างความสามารถด้วยการอบรมและพัฒนาเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่จนกระทั่งพนักงานเกษียณอายุ

ในการศึกษาการกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษาพบว่าปัญหาอุปสรรคในการกำหนดรูปแบบสายความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละตำแหน่งจะอยู่ที่รูปแบบการจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพแบบเปิด(network career path) พบว่าในเลื่อนระดับเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานไม่มีกรอบที่ชัดเจนในการกำหนดมาตรฐานในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานของกองบริการการศึกษา



ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาอุปสรรคจึงควรมีการกำหนดเกณฑ์ กำหนดมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานและควรมีหน่วยงานให้คำปรึกษาในด้านการกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือสายความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีกว่าเดิม ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษากำหนด(ก.พ.อ.)ไว้

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการจัดสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากการศึกษา ดังนี้

#### 1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียดชัดเจน การสร้างความเข้าใจในการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและในการจัดกลุ่มงานจะขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร ความคล่องตัวในการบริหารงาน และการตกลงร่วมกันของผู้บริหารองค์กร

1.2 ควรมีการกำหนดเกณฑ์ กำหนดมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน และควรมีหน่วยงานให้คำปรึกษาในด้านการกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือสายความก้าวหน้าในอาชีพที่มั่นคง

#### 2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านโครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจและได้ตระหนักถึงความสำคัญของ โครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงานและระดับตำแหน่งงานของตนเอง ส่งผลดีต่อการให้ข้อมูลในการศึกษาที่ถูกต้อง และเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำใ้บุคลากรปฏิบัติงานไปตามโครงสร้างองค์กร และในการศึกษาควรศึกษาจากเอกสารทางราชการและการเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ให้ครบคู่กัน ไป

2.2 ควรมีการชี้แนะแนวทางให้กับบุคลากรในการเขียนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและควรตรวจสอบให้มีความเหมาะสมตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อที่จะได้รวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียด ตรงประเด็นของการศึกษา ส่งผลดีต่อการวิเคราะห์งานไม่เกิดความล่าช้าในการศึกษา

### รายการอ้างอิง

กิตติพงษ์ จาริก (2548) การรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

มหาสารคาม:มหาวิทยาลัยสารคาม.

จิตาภา ป้อมป้อง (2552) ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย จังหวัดเชียงใหม่.

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



ธงชัย สันติวงษ์ (2533) การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เสนาะ ดิยาวี (2543) การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ท่าพระจันทร์.

สุทธิมน ศรีโชติ (2543) ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร (2540) การพัฒนาความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์  
หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.