

---

## แนวทางการเสนอขอกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหิดล

### Guideline for rank promotion position of supporting staffs of Mahidol University

สแคววรรณ พูลเพิ่ม

Sakaewan Poolperm

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล

Sakaewan.pol@mahidol.ac.th

#### บทคัดย่อ

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งในการชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจหลักองค์กร ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถทางวิชาชีพ มหาวิทยาลัยมหิดลจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจะเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ สิ่งสำคัญในการขอตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนก็คือแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้บุคลากรนั้นเขาสู่วาระ ระบบ แรงจูงใจต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือสวัสดิการที่ดีกว่าเดิม กำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยเพิ่มปริมาณการเข้าสู่กระบวนการดังกล่าว อันจะเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

**คำสำคัญ:** ความก้าวหน้าในสายอาชีพ, พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสายสนับสนุน, ทรัพยากรบุคคล

#### Abstract

Human Resources are at the paramount of organization development, owing to the fact that the skillful personnels directly indicate organizational success. Therefore, Human Resources Development is the key to drive the operation of corporate mission statement. Moreover, the educational institutes have an important role to promote, support and motivate the personnels to improve their performances and professional competence. Mahidol University can drive its strategy to the success by guiding on competent human resources. Motivation as well as the good human resources system, such as a higher salary range, job security and more welfare, are essential for the supporting staff to well operate their work and to foster them to have enough ability for acquiring higher position. The aforementioned proesses would increase the number of promoted officers, which, in turn, help increase the efficiency of organization.

**Keywords:** Career Path, Supporting Staff, Human Resource

## บทนำ

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล มีการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2555 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย และได้ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง มีการกำกับ ติดตามตัวชี้วัด (KPI) ตามแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้คิดเป็นร้อยละ 65 และอยู่ระหว่างดำเนินการและปรับแผนการดำเนินการร้อยละ 35 ทั้งนี้ และเพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและตอบสนองนโยบาย/เป้าหมายของมหาวิทยาลัย กองทรัพยากรบุคคล จึงได้ทบทวนแผนกลยุทธ์เดิมและจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2555-2559 ขึ้น เพื่อปรับแผนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้อง ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยมหิดล (มหาวิทยาลัยมหิดล กองทรัพยากรบุคคล, 2555:8) อย่างไรก็ตามจากการพิจารณาถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมาปัญหาหนึ่งที่เกิดในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ก็คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งสูงขึ้นยังมีจำนวนน้อย หรือคิดเป็นร้อยละ 3.22 จากจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสนใจในการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น อันจะเป็นการพัฒนาให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารของบุคลากร และเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหิดล กองทรัพยากรบุคคล, 2556)

ดังนั้นบทความนี้มุ่งหมายที่จะนำเสนอถึงสภาพปัจจุบันของการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการหรือขั้นตอนในขอตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุน รวมถึงแรงกระตุ้น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการส่งเสริมการขอตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และมุ่งหวังว่าจะเป็นการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหิดลได้เข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

### การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2556:544). ให้ความหมายของคำว่า “**ทรัพยากรบุคคล**” หมายถึง บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ สติปัญญา หรือประเทศ ดังนั้นดังนั้น ทรัพยากรบุคคลจึงหมายถึงความมีค่าของบุคคล และเป็นการให้ความสำคัญกับตัว “บุคคล” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีระบบการดำเนินงานขนาดใหญ่ จะมีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมาก เนื่องจากมองว่าบุคคลคือสิ่งที่มีค่าต่อองค์กร บุคคลคือตัวขับเคลื่อนให้องค์กรนั้นเดินหน้าไปอย่างมั่นคงเข้มแข็ง

ในขณะที่คำว่า Career Path หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กล่าวคือ เราเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใดจากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้ว เราควรมีการวางแผนว่าจะสามารถไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร Career Path จะเป็นเครื่องนำทางให้กับผู้ที่อยู่ในสายงานและต้องการความก้าวหน้าในชีวิต เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยผลักดันความสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพของบุคลากร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

สนั่น เกษารีย์ (2552) กล่าวว่า “ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในชีวิต ความมีเกียรติเป็นที่ยอมรับในสังคม เงินเดือนดีเหมาะสมกับงาน สวัสดิการดี บรรยากาศในการทำงานดี สถานที่ทำงานดี ผู้บังคับบัญชาดี เหล่านี้คือเป้าหมายที่สำคัญ ของการทำงาน ซึ่งผู้ที่ทำงานต่างก็มุ่งหวังการเจริญเติบโตก้าวหน้าไปตามหนทางสายอาชีพของตนเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพมีอย่างน้อย 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. **ระดับตำแหน่งงาน (Career Level)** ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจะบอกถึงความก้าวหน้าจากการทำงานอาชีพนั้น ๆ เช่น จากระดับเจ้าหน้าที่สู่การเป็นหัวหน้างาน เป็นระดับอาวุโส เป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นรองผู้จัดการ เป็นผู้จัดการ เป็นผู้บริหารระดับสูง ในสายงานจะต้องผ่านตำแหน่งอะไรบ้าง จึงจะไปถึงตำแหน่งที่คุณต้องการ

2. **เป้าหมายของงาน (Target Job)** ต้องพิจารณาว่าตำแหน่งที่คาดหวังไว้นั้นต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีผลงานในระดับใด ต้องใช้ทักษะอะไร ต้องมีประสบการณ์อะไรบ้าง หรืออาจวัดจากคุณภาพของงาน ปริมาณงานที่ทำ และอายุงานเป็นเกณฑ์กำหนด ควรศึกษาและหาทางพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นให้ถูกทาง

3. **ขอบเขตของหน้าที่ (Functional Area)** การจะเลื่อนตำแหน่งได้นั้น ต้องสามารถรับผิดชอบงานที่มากขึ้นได้ ทั้งในเชิงปริมาณและขอบเขตงานที่กว้างขึ้น ทั้งนี้ควรศึกษาถึงขอบเขตของงานและหน้าที่ที่จะต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า

การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานหรือการพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นแนวความคิดที่ช่วยพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีโอกาสก้าวหน้าตาม ศักยภาพและความพร้อมของพนักงานแต่ละคน ผลของการพัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์ คือ ทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร อีกทั้งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง และสุดท้ายเป็นการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามารถของตน (Put the Right Man to the Right Job) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร”

ประสิทธิ์ วัฒนภา (2557) กล่าวว่า “กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล เห็นถึงความสำคัญในการให้การสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ “กล้า เก่ง ดี และมีความสุข” โดยทางกองทรัพยากรบุคคลได้มีการดำเนินการเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาศักยภาพและระบบการบริหารงานบุคคลที่มีแนวทาง หลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย อีกทั้งมีความเชื่อมโยงของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลกับนโยบาย โดยการใช้การบริหารจัดการเชิงสมรรถนะ (Performance Management) และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารงานบุคคลกับผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้น ทางมหาวิทยาลัยมิได้ให้ความสำคัญเฉพาะการพัฒนาขีดความรู้ ความสามารถในสายงานเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าตามตำแหน่งหรือในสายงานที่ครองอยู่ด้วยเช่นกัน”

การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดลนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553-2555 และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้อง เชื่อมโยงกับนโยบาย และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย และสถานการณ์ปัจจุบัน

### การทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบกับผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น พบว่า แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2553-2555 ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความครอบคลุมและยังคงสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการปิดจุดอ่อนเสริมจุดแข็ง และใช้โอกาสที่มีให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสม จึงได้ทบทวนกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติม ได้แก่ “การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus)” โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 แทนประเด็นยุทธศาสตร์ “พัฒนาระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)” ซึ่งได้นำประเด็นดังกล่าวไปรวมไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 (ผลักดันให้บุคคลมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากเห็นว่าระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารของบุคลากร (มหาวิทยาลัยมหิดล กองทรัพยากรบุคคล, 2555:8)

### กระบวนการการขอตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน

หลังจากที่ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว มหาวิทยาลัยจึงได้พิจารณากำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงานในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อเป็นการกำกับและติดตามผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จากข้อมูลพบว่ามหาวิทยาลัยมหิดล มีบุคลากรสายสนับสนุนจำนวนทั้งสิ้น 31,767 คน มีผู้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นจำนวน 810 คนเท่านั้น คิดเป็นร้อยละ 2.55 โดยแบ่งออกเป็นตำแหน่งผู้ชำนาญงานจำนวน 23 คน ผู้ชำนาญงานพิเศษจำนวน 26 คน ผู้ชำนาญการจำนวน 57 คน ผู้ชำนาญการพิเศษจำนวน 672 คน ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 คน และผู้เชี่ยวชาญพิเศษจำนวน 1 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2561; กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล)

มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ปี 2560 ไว้ร้อยละ 30 ในขณะที่แต่ละปีระดับส่วนงานมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 จนทำให้ต้องมีระบบและกลไกให้บุคลากรสายสนับสนุนเร่งทำผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นิติกร

บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อได้เข้ามาปฏิบัติงาน ระยะเวลาหนึ่งและมีผลงานที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน มหาวิทยาลัยมหิดลจะมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจต่อความก้าวหน้าในสายงานในหลายลักษณะ กล่าวคือ การผลักดันให้ขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่บรรจุในคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี สามารถเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในระดับผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ บรรจุในคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป สามารถเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ โดยต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเสนอขอ อันได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเสนอขอ ปริมาณงานในหน้าที่ พิจารณาจากลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน คุณภาพงานในหน้าที่ อันได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาโดยอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ (แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2556 – 2559) นอกจากนี้ ผู้ยื่นขอตำแหน่งจะต้องเตรียมตัวในการเสนอขอ จะต้องศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่จะเสนอขอ รวบรวมผลงานและจัดทำผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในงานในตำแหน่งที่จะเสนอขอ ซึ่งความเชี่ยวชาญดังกล่าวควรมีลักษณะดังนี้ (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556)



ภาพที่ 1 คุณสมบัติและลำดับชั้นความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหิดล (กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561)

จากรูปที่ 1 แสดงคุณสมบัติและลำดับชั้นความก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเริ่มจากคุณวุฒิและระดับตำแหน่งที่ครองอยู่ กรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งในระดับปริญญาตรี ปกติต้องดำรงตำแหน่งนั้น ๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หากภายหลังได้รับการอนุมัติเพิ่มวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท สามารถนำเวลาแต่ละช่วงมาคำนวณรวมกันตามสัดส่วน

ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเปลี่ยนตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นการขออนุมัติเปลี่ยนตำแหน่งอันเนื่องมาจากให้ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือได้รับการโยกย้ายงานหรือหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถยื่นขออนุมัตินับเวลาต่อเนื่องได้ อย่างไรก็ตามการพิจารณาอนุมัติ จะคำนึงถึงชื่อตำแหน่งแต่ละครั้งที่เปลี่ยน ลักษณะงานที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ โดยการพิจารณาว่าตำแหน่งที่ได้รับการเปลี่ยนนั้นลักษณะงานมีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยที่ตำแหน่งหนึ่งเอื้อประโยชน์ต่อตำแหน่งที่เปลี่ยนใหม่ โดยการเสนอคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลพิจารณาเป็นกรณีไป (มหาวิทยาลัยมหิดล, 2555)

ทั้งนี้หากเคยได้รับดำรงตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว และมีความประสงค์จะเปลี่ยนตำแหน่งจะไม่สามารถนำตำแหน่งสูงขึ้นที่เคยได้มาติดตัวไปได้ เนื่องจากได้หลุดพ้นจากตำแหน่งเดิมไปแล้ว หากจะขอตำแหน่งสูงขึ้นใหม่อีกครั้งต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยที่กำหนด



ภาพที่ 2 แสดงการเตรียมตัวการเสนอขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น (กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561)

จากรูปที่ 2 บุคลากรที่ประสงค์เสนอขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นควรศึกษาข้อบังคับ ประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งฯ เมื่อศึกษาจนชัดเจนแล้ว เลือกประเภทผลงานที่ตนเองสนใจโดยพัฒนาจากงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งประเภทและการมีส่วนร่วมเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด กรณีเป็นงานวิจัยหากเกี่ยวข้องกับคนหรือสัตว์ทดลองแล้วแต่กรณี ซึ่งทำขึ้นหลังปี พ.ศ. 2557 ต้องแสดงหลักฐานการได้รับอนุญาตการทำวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยมาประกอบการพิจารณา เมื่อคุณสมบัติและผลงานพร้อมจึงเสนอเรื่องต่อส่วนงานและมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการการเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน (กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561)

จากรูปที่ 3 แสดงขั้นตอนกระบวนการเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเริ่มจากผู้เสนอขอ กำหนดตำแหน่งเสนอเรื่องไปยังส่วนงานที่ตนเองสังกัด พร้อมเอกสารตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดมาประกอบการพิจารณา ส่วนงานทำการประเมินสมรรถนะ ปริมาณงานคุณภาพงานในหน้าที่ หลังจากนั้นเสนอเรื่องมายังมหาวิทยาลัย โดยผู้รับผิดชอบงานความก้าวหน้าจะตรวจสอบคุณสมบัติและประเภทผลงานเพื่อเสนอประชุมคณะกรรมการประเมินเพื่อทำหน้าที่พิจารณาและกลั่นกรองเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นพิจารณาต่อไป

กระบวนการพิจารณาการเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้น จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจเอกสารการขอตำแหน่งนั้น พบว่า มีหลายกรณีที่ทำให้เกิดความล่าช้า เช่น การเรียบเรียงลำดับเอกสาร การระบุประเภทผลงานไม่ถูกต้อง เอกสารไม่ครบถ้วน ผลงานและการมีส่วนร่วมไม่เป็นไปตามเกณฑ์ และผลงานไม่เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด หรือกรอกแบบฟอร์มไม่ถูกต้อง ไม่ได้ขอรับรองจริยธรรมการวิจัย หรือมีประเด็นเรื่องจริยธรรมอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดลอกผลงาน การละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น จากสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้การตรวจสอบเอกสารล่าช้าโดยเฉลี่ย 7-10 วัน หรืออาจมากกว่านั้นแล้วแต่กรณี แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ผู้รับผิดชอบในงานด้านนี้จะติดต่อส่วนงานที่ผู้เสนอขอตำแหน่งสังกัดอยู่ หรือติดต่อกับผู้เสนอขอตำแหน่งโดยตรงเพื่อแก้ไขเอกสารให้สมบูรณ์โดยกำหนดระยะเวลาการแก้ไขและส่งเอกสารมายังมหาวิทยาลัยเพื่อตรวจสอบเอกสารการกำหนดขอตำแหน่งอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ ของมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

ตารางที่ 1 แสดงคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้นของมหาวิทยาลัยต่างๆ

มหาวิทยาลัย	ระดับตำแหน่ง	คุณสมบัติ				ประเภทผลงาน					ปริมาณ (อย่าง น้อย)	คุณภาพ (ระดับ)	
		ต่ำกว่า ป.ตรี	ตรี โท เอก	คู่มือ	งาน วิเคราะห์/สังเคราะห์	งานวิจัย	บทความ ทาง วิชาการ	หนังสือ/ ตำรา	เอกสาร ประกอบการ บรรยาย	ผลงานใน ลักษณะอื่น			
มหาวิทยาลัยมหิดล (ประเมินสมรรถนะ ปริมาณ งานคุณภาพงานในหน้าที่)	ชำนาญงาน	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
	ชำนาญงานพิเศษ	อยู่ในระดับชำนาญมาแล้ว 5 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3 เรื่อง	ดี
	ชำนาญการ	-	6	4	3	✓	-	-	-	-	-	1 เรื่อง	ดี
	ชำนาญการพิเศษ	5	3	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3 เรื่อง	ดี
	เชี่ยวชาญ	อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษมาแล้ว 3 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4 เรื่อง	ดีมาก
เชี่ยวชาญพิเศษ	อยู่ในระดับชำนาญการเชี่ยวชาญแล้ว 2 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5 เรื่อง	ดีเยี่ยม 2 เรื่อง	
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กำหนดกรอบอัตราตำแหน่ง การประเมินค่างาน และอัตรา เงินเดือน)	ชำนาญการ	-	6	4	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	3.0 ดีเยี่ยม 5
	ชำนาญการพิเศษ	อยู่ในระดับชำนาญการมาแล้ว 4 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	3.5 ดีเยี่ยม 5
	เชี่ยวชาญ	อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษมาแล้ว 3 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	4.0 ดีเยี่ยม 5
	เชี่ยวชาญพิเศษ	อยู่ในระดับเชี่ยวชาญมาแล้ว 2 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	4.5 ดีเยี่ยม 5
	เชี่ยวชาญระดับต้น	-	6	4	2	-	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กำหนดกรอบอัตราตำแหน่ง การประเมินค่างาน และอัตรา เงินเดือน)	เชี่ยวชาญระดับกลาง	อยู่ในเชี่ยวชาญระดับต้นมาแล้ว 5 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3 เรื่อง	ดีมาก/ดีเด่น
	เชี่ยวชาญระดับสูง	อยู่ในเชี่ยวชาญระดับกลางมาแล้ว 5 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3 เรื่อง	ดีมาก/ดีเด่น
	ชำนาญงาน	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1 เรื่อง	ดี
	ชำนาญงานพิเศษ	อยู่ในระดับชำนาญการมาแล้ว 6 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
	ชำนาญการ	-	6	4	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (กำหนดกรอบอัตราตำแหน่ง และประเมินค่างาน)	ชำนาญการพิเศษ	อยู่ในระดับชำนาญการมาแล้ว 4 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
	เชี่ยวชาญ	อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษมาแล้ว 3 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดี
	เชี่ยวชาญพิเศษ	อยู่ในระดับเชี่ยวชาญมาแล้ว 2 ปี	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2 เรื่อง	ดีมาก

ข้อมูล ณ วันที่ 6 กันยายน 2561 ข้อมูลอาจมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับนโยบายแต่ละมหาวิทยาลัย

ปรับปรุงจาก: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2558 , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560 , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.

จากตารางอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมหิดล อาจมีชื่อตำแหน่งเรียกแตกต่างกันหรือเหมือนกัน ทั้งนี้คุณสมบัติและประเภทผลงานที่ใช้ในการเสนอขอตำแหน่งมีปริมาณและประเภทผลงานใกล้เคียงกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันคือผลงานจะต้องเกิดจากการพัฒนางานประจำที่รับผิดชอบอยู่ สำหรับระดับคุณภาพมีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของแต่ละมหาวิทยาลัย จะสังเกตได้ว่ามหาวิทยาลัยมหิดลกำหนดระดับปริมาณและคุณภาพที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ ก.พ.อ.กำหนด ข้อสังเกตเพิ่มเติมพบว่าหลักเกณฑ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยที่นำมาเป็นตัวอย่างนั้น ยังคงดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ.อ. กำหนด เช่น การประเมินค่างาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุน ทั้งบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นประเภทข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ.อ. เฉพาะข้าราชการเท่านั้น สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยจะดำเนินการตามข้อบังคับและประกาศมหาวิทยาลัยซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยเฉพาะ จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลที่จะเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้น ไม่เพียงแต่เงินประจำตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการยังไม่ยุ่งยากเหมือนข้าราชการอีกด้วย

#### **แรงกระตุ้น ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการส่งเสริมการขอตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหิดล**

กล่าวได้ว่าบุคลากรในหน่วยงานด้านการศึกษา แม้ว่าจะเป็นเพียงบุคลากรสายสนับสนุน ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เช่นเดียวกับสายวิชาการ โดยมีขั้นตอนและกระบวนการที่สามารถรองรับและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามจำนวนหรือปริมาณของการเสนอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นยังมีปริมาณไม่มากนัก จากการสอบถามไปยังผู้ที่ได้รับการดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หรือผู้ที่เพ่งยื่นเรื่องการเสนอขอตำแหน่ง พบว่า แรงกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจที่ทำให้เสนอขอตำแหน่งนั้นมีปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น เงินประจำตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับในวงวิชาชีพ รวมถึงการยอมรับจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปอันส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงาน ทั้งนี้จากปัจจัยดังกล่าวอาจจะยังขาดแรงกระตุ้นที่มากพอ ซึ่งหากสามารถบริหารจัดการกับปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นในการขอตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การขอตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหิดลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงกระตุ้นในการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นนี้ได้แก่

**1. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)** มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย (Transfer) สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ไปยังหน่วยงานอื่นหรือตำแหน่งงานใดได้บ้าง โดยทั่วไปการเติบโตในเส้นทางอาชีพ มักแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งบริหาร และ 2) ความก้าวหน้าด้านความเชี่ยวชาญ แต่บุคลากรสายสนับสนุนบางกลุ่มที่มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่สั้น อย่างเช่นกลุ่มของ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปตามภาควิชาต่าง ๆ ที่ไม่สามารถมีความก้าวหน้าทางตำแหน่งบริหารได้ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในด้านความเชี่ยวชาญ ซึ่งรูปแบบหลังนี้คล้ายกับตำแหน่งทางวิชาการ ของบุคลากรสายวิชาการที่ความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งบริหารไม่ถาวร เนื่องจากมีวาระในการดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้การสนับสนุนให้สายสนับสนุนมีตำแหน่งที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญ นอกจากจะเป็นการเพิ่มทางเลือกในความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้ว ยังเป็นทางเลือกให้กับบุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพด้านบริหารไม่มากนัก สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อีกด้วย

**2. การเชื่อมโยง Career Path กับกลยุทธ์ขององค์กร** ทิศทางการจัดทำ Career development จะเชื่อมโยงมาจากนโยบายขององค์กรที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) สิ่งที่ต้องครครัดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า



**ภารกิจ (Mission)** ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป้าหมาย (Gold) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้น **กลยุทธ์การดำเนินงาน (Implementation strategy)** แผนงาน เป้าหมาย หรือวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การเชื่อมโยงความก้าวหน้าในอาชีพเข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงาน จะทำให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวให้ไปใน ทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย หรือ Routine to Research (R2R) นอกจากบุคลากรผู้ทำวิจัยจะมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว องค์กรยังได้ประโยชน์จากงานวิจัยดังกล่าวอีกด้วย เช่น การวิจัยเพื่อลดระยะเวลา หรือลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานประจำ สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากการลดต้นทุนที่เกิดจากความผิดพลาด หรือระยะเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น

**3. การสนับสนุนของผู้บริหาร** การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ (managers) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร หรือจัดการองค์การใดองค์การหนึ่ง เป็นผู้มีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุน และรับผิดชอบต่อผลงาน ของตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา และองค์การโดยรวม (บุตรี จิรโรจน์; และคณะ, 2549: 14)

**4. ค่าตอบแทน** เป็นเงินพิเศษขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่เสนอขอ ปัจจุบันดังกล่าวข้างต้น จะเป็นตัวแรงหรือกระตุ้นให้ พนักงานสายสนับสนุนให้ความสนใจต่อการเสนอขอตำแหน่งมากขึ้น

**5. เงินสนับสนุน** เงินทุนสนับสนุนการทำผลงานเพื่อพัฒนางานประจำของบุคลากรสายสนับสนุน

### ปัญหาและอุปสรรคต่อการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุน

เมื่อพิจารณาถึงข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนยื่นขอตำแหน่งในจำนวนที่น้อยแล้ว ข้อมูลที่ได้ จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เข้าร่วมอบรมให้ความรู้เรื่องการเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้นให้กับบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักงาน อธิการบดี เมื่อวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561 ณ ห้องบรรยาย ศาสตราจารย์นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา มาวิเคราะห์ร่วมด้วย พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ลักษณะของงาน พบว่า งานที่ทำอยู่อาจจะไม่ใช่งานที่ตรงกับความถนัดของบุคลากรหรือไม่ใช่ลักษณะงานที่อยู่ใน ความสนใจของบุคลากร หรือไม่รู้ว่าจะงานที่ทำอยู่จะพัฒนามาเป็นผลงานในประเภทใด
2. ความสนใจของบุคลากร เนื่องจากการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับความสมัครใจ ดังนั้น หากบุคลากร คนใดสนใจในเรื่องของความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองก็จะมีภาวะตื่นตัวหรือร้อนที่จะทำสร้างสรรค์ผลงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพร้อมของบุคลากร ผลงานที่จะมาเสนอขอ ที่ เลี้ยงให้ค่าปรึกษาการทำผลงาน ทุนสนับสนุนการทำผลงาน ช่องทางการเผยแพร่ผลงาน ภาระงานหลักที่ปฏิบัติเป็นประจำทำ ให้ไม่มีเวลาสร้างผลงานของตนเอง และที่สำคัญขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงาน
5. ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารอย่างจริงจัง
6. ขาดทักษะในการเขียนผลงานในเชิงวิชาการ และไม่ได้นำนโยบายระบบสนับสนุนส่งเสริมการสร้างผลงาน (R2R) ไปใช้

### แนวทางการส่งเสริมการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

1. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละตำแหน่ง อย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมาย และมีลำดับการเติบโตอย่างชัดเจนเมื่อทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้บุคลากร สามารถมองเห็นความก้าวหน้าในแต่ละระดับ

2. จัดหลักสูตรอบรมการพัฒนางานสายสนับสนุน เพื่อให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยอาจแบ่งหลักสูตรอบรมออกเป็น 2-3 ระดับ และหรือแบ่งตามกลุ่มวิชาชีพ ตามแต่ความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจมากพอ หรือบุคลากรสายสนับสนุนที่ยังมีอายุงานไม่ครบตามกำหนดที่ต้องยื่นขอตำแหน่ง ได้เข้าร่วมอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม เรียนรู้ขั้นตอน กระบวนการ ระเบียบวิธีวิจัย

3. พัฒนาและนำระบบพี่เลี้ยง ที่มหาวิทยาลัยได้จัดทำขึ้นมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยวางแผนให้กับบุคลากรสายสนับสนุนที่สนใจหรือเริ่มจัดทำผลงาน วางบทบาทหน้าที่ให้พี่เลี้ยงได้กำกับดูแล ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ ในการวางแผนการทำผลงาน โดยเริ่มจาก

- ช่วยวางแผนการทำผลงาน โดยคำนึงถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือ Job Description ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และการนำผลงานไปใช้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

- ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ระเบียบ ขั้นตอน วิธีการ และเทคนิคในการจัดทำผลงานอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผลงานที่ช่วยในการแก้ปัญหาทางเดิมหรือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ด้วยตนเอง

- กระตุ้น และช่วยติดตามให้เกิดการสร้างสรรคผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง และเห็นผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม

- ช่วยกลั่นกรองคุณภาพของผลงานในขั้นต้น ก่อนนำไปเผยแพร่ หรือนำเข้าสู่ระบบการเสนอขอตำแหน่ง เพื่อช่วยลดระยะเวลาการนำผลงานที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพเข้าสู่ระบบ

4. จัดการอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และขั้นตอนการจัดทำเอกสารประกอบการเสนอขอตำแหน่งตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้บุคลากรจากงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ และความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และลดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารประกอบการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้น

กองทรัพยากรบุคคล ถือเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุน สร้างแรงกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพตนเองให้เป็นมืออาชีพ และสร้างบทบาทในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทางวิชาชีพตลอดจนอำนวยความสะดวกทั้งด้านการให้คำปรึกษา การสร้างความรู้ความเข้าใจ เช่น การจัดอบรม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปได้นั้นจะต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งที่สูงขึ้นแล้วสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะได้ประโยชน์โดยตรง คือ บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดตามความรู้และความสามารถของตนเอง ช่วยลดปัญหาการลาออกจากงาน มหาวิทยาลัยจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสะสมทุนทรัพยากรมนุษย์ผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

## สรุป

จะเห็นได้ว่า โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของมหาวิทยาลัยมหิดล ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะสายวิชาการเท่านั้น ทว่าได้รวมสายสนับสนุนในส่วนงานต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย ซึ่งไม่ได้สะท้อนให้เห็นเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น หากแต่สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในกระบวนการจัดการการศึกษาอย่างมีระบบ กล่าวคือ กระบวนการจัดการเรียนการสอนอันหมายถึงการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพนั้น ไม่อาจกระทำได้โดยวิชาการอย่างเดียวหากแต่จะต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุน จากส่วนงานต่างๆ อย่างบูรณาการและเป็นระบบ

ดังนั้น การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนจัดทำผลงานเพื่อเข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงถือเป็นกระบวนการสำคัญที่จะมีส่วนช่วยเพิ่มปริมาณการเข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่ง โดยเริ่มจากการสร้างแรงจูงใจในการทำผลงานให้มากขึ้น การสร้างผลตอบแทน ความมั่นคงในหน้าที่การงานหรือสวัสดิการที่ดีกว่าเดิม การกำหนดเส้นทางสายอาชีพที่

เหมาะสม รวมถึงการสร้างความรู้และความเข้าใจถึงประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรสามารถเข้าสู่กระบวนการได้อย่างราบรื่น และสามารถต่อยอดไปสู่การเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไปซึ่งจะเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในส่วนของระบบหรือกระบวนการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนก็จะต้องมีความพร้อม เป็นระบบที่มีความชัดเจน โปร่งใส สามารถสร้างแรงกระตุ้นหรือความสนใจในการขอตำแหน่งได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้หากพิจารณาในเชิงระบบแล้วอาจกระทำได้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือ 1. การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น และ 2. การผลักดันโดยใช้ระบบเป็นเครื่องมือในการบังคับ ซึ่งลักษณะของการใช้ระบบบังคับอาจสุ่มเสี่ยงต่อเรื่องคุณภาพของผลงาน ในขณะที่การสร้างแรงจูงใจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดพลังขับเคลื่อนในทางสร้างสรรค์ที่มากกว่า

ระบบหรือกระบวนการขอตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอยู่นั้นนอกจากจะเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานตามนโยบายแล้ว ยังเป็นการยกระดับกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะและความชำนาญในวิชาชีพของบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม การสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้สามารถถ่ายทอดความรู้การปฏิบัติงานไปยังบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องได้

## เอกสารอ้างอิง

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ ระดับ P7 วันที่ 30 พฤษภาคม 2560 และ 20 มิถุนายน 2560*. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2561, จาก <http://www.hmc.chula.ac.th/newhmc/>
- บุตรี จิรโรจน์ และคณะ. (2549). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประสิทธิ์ วัฒนาภา. (2557). *“หนู (ผม) อยากเป็นชำนาญการ”*. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2561, จาก <https://sites.google.com/site/icthteam/watthuprasngkh-pea-hmay>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2561). *เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุนวิชาการ)*. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2561, จาก [http://hrfs.person.tu.ac.th/hrtuweb/content/progress/filesเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ\\_สายสนับสนุนวิชาการ.pdf](http://hrfs.person.tu.ac.th/hrtuweb/content/progress/filesเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ_สายสนับสนุนวิชาการ.pdf)
- มหาวิทยาลัยมหิดล, กองทรัพยากรบุคคล. (2555). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2555-2559*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2555). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยวิธีการประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ. 2555*.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2556). *ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง ผู้ชำนาญงาน ผู้ชำนาญงานพิเศษ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ พ.ศ.2556*.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2556). *แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2556-2559*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2557, จาก <http://sckcc.wordpress.com>
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2558). *สรุปหลักเกณฑ์การเสนอขอตำแหน่งสูงขึ้น*. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2561, จาก <http://www.personnel.ac.th/word/9.337.pdf>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน

สนั่น เกาชาวี. (2552). *กลยุทธ์การบริหารความสามารถประจำตำแหน่งงาน*. สืบค้นเมื่อ 7 กรกฎาคม 2561, จาก [http://www.thailandindustry.com/indust\\_newweb/articles\\_preview.php?cid=7511](http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=7511)

### Translated Thai References

- Chulalongkorn University (2017). *Higher entry of operating university staff P7 level of operations and professions on 30 May 2017 and 20 June 2017*. Retrieved 6 September 2018, from <http://www.hrm.chula.ac.th/newhrm/> (in Thai)
- Jiraroj, Boottree, Woranitus, KingKam, Yamklin Sophon, et al. (2006). *Principles of management*. Bangkok: Se-education. (in Thai)
- Mahidol University (2013). *Mahidol University Strategic Plan 2013–2016*. Retrieved 25 March 2014, from <http://sckcc.wordpress.com> (in Thai)
- Mahidol University, Human Resources Division (2012). *Human resource management strategy plan Mahidol University 2012-2016*. Nakhon Pathom: Mahidol University. (in Thai)
- Mahidol University. (2012). *Mahidol University Regulations on Assessment Methods for the Appointment of University Employees Encouraged to serve as an expert. Specialist Specialists, specialists and specialists Special, 2012*. (in Thai)
- Mahidol University. (2013). *Mahidol University Announcement on Rules and Procedures for Evaluating University Employees in Support of Advancement in Expertise, Expertise, and Professionalism Specialist Specialists and specialists, 2013*. (in Thai)
- Prasit Wattanapha (2014). *"Noon (I) want to be an expert"*. Retrieved 10 July 2018, from <https://sites.google.com/site/icthrteam/watthuprasngkh-pea-hmay>(in Thai)
- Prince of Songkla University (2015). *Summary of criteria for proposing to request higher positions*. Retrieved 6 September 2018, from <http://www.personnel.ac.th/word/9.337.pdf> (in Thai)
- Royal Academy. (2013). *Royal Dictionary, 2011, in honor of His Majesty the King on the Royal auspicious occasion HM The King's 7th Birthday, 5th December 2011*. Bangkok: Royal Institute. (in Thai)
- Thammasat University. (2018). *Career path for career advancement Civil servant / university staff (Academic support line)*. Retrieved 6 September 2018, from [http://hrfs.person.tu.ac.th/hrtuweb/content/progress/files\\_professionpath\\_AcademicSupportLine.pdf](http://hrfs.person.tu.ac.th/hrtuweb/content/progress/files_professionpath_AcademicSupportLine.pdf) (in Thai)
- Thaochari, Sanan. (2009). *Job Competency Management Strategies*. Retrieved 7 July 2018, from [http://www.thailandindustry.com/indust\\_newweb/articles\\_preview.php?cid=7511](http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=7511) (in Thai)