



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Factors affecting the entry into higher positions Of support staff at
Chaiyaphum Rajabhat University

ชินวร ศิริบุตร
Chinnaworn Siribut

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
Office of the President, Chaiyaphum Rajabhat University
Corresponding Author E-mail: Komain5229@gmail.com

Received 21/11/2025 | Revised 23/11/2025 | Accepted 23/11/2025

บทความวิจัย (Research Article)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และ 2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยใช้แนวคิดของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีการพัฒนาอาชีพของ De Cenzo & Robbins และหลักการ Career Path Management เป็นกรอบการวิจัย การวิจัยเป็นแบบเชิงปริมาณ โดยมีประชากร จำนวน 115 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 89 คน ด้วยสูตร Taro Yamane วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุน ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล มีผลในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.92$) โดยแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร เจตคติต่อวิชาชีพ และการพัฒนาตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญ, ปัจจัยด้านองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) ได้แก่ โครงสร้างและนโยบายองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาอบรม และปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงมาก ($\bar{x} = 4.89$) โดยวินัยในการทำงาน จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเรียนรู้งาน และผลงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สอดคล้องกับเกณฑ์พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของสายสนับสนุน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.47$) โดยการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความก้าวหน้าในตำแหน่งเงินเดือน และโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งหมดสะท้อนกรอบของ Career Advancement ซึ่งมองว่าตำแหน่ง เงินเดือน และการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดหลัก

โดยสรุป การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนเกิดจากปัจจัยด้านบุคคล องค์กร และคุณภาพการทำงานที่ส่งผลร่วมกัน โดยเฉพาะแรงจูงใจ วินัย มนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาตนเอง มหาวิทยาลัยสามารถใช้ผลวิจัยเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย HR และพัฒนาระบบ Career Path เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารบุคคลอย่างยั่งยืน



คำสำคัญ: พนักงานสายสนับสนุน; ตำแหน่งที่สูงขึ้น

Abstract

The objectives of this research were (1) to study opinions regarding the factors influencing advancement into higher positions among support staff at Chaiyaphum Rajabhat University, and (2) to analyze the factors affecting the advancement of support personnel into higher positions at the university. The study employed the conceptual frameworks of Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, the Career Development Theory of De Cenzo and Robbins, and the principles of Career Path Management. This research adopted a quantitative approach. The population consisted of 115 individuals, and a sample of 89 participants was obtained using Taro Yamane's formula. Data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that

1. The findings revealed that opinions regarding the factors influencing advancement into higher positions comprised three dimensions. First, individual factors had the highest level of influence ($\bar{x}=4.92$), with work motivation, organizational commitment, professional attitude, and self-development being key components. Second, organizational factors showed a high level of influence ($\bar{x}=3.58$), particularly organizational structure and policies, leadership support, the human resource management system, and training and development. Third, performance factors demonstrated a very high influence ($\bar{x}=4.89$), emphasizing work discipline, ethics, interpersonal relations, job-learning ability, and work performance—all of which aligned with promotion criteria for support staff positions.

2. The analysis of factors influencing advancement into higher positions further indicated that career advancement was at a high level ($\bar{x}=3.47$). Self-development had the highest mean score, followed by positional advancement, salary progression, and opportunities for promotion. These results reflected the framework of Career Advancement, which identifies position, salary, and self-development as the core indicators of professional growth.

In conclusion, advancement into higher positions among support staff resulted from the combined influence of individual, organizational, and performance-related factors. Motivation, discipline, interpersonal relationships, and continuous self-development played particularly significant roles. The findings provided useful evidence for the university to enhance HR policies and strengthen its Career Path system to promote sustainable and effective personnel management.

Keywords: Support Staff; Higher Positions



บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบอุดมศึกษาของไทยได้ขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563–2570 ซึ่งผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนากำลังคนคุณภาพและระบบบริหารบุคลากรให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และตอบสนองต่อการแข่งขันเชิงสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 งานวิจัยร่วมสมัยในรอบ 1–2 ปี เช่น Kannakarn Chumpoo (2020), Uraiwan Srikham (2018–2019) และ Chonthicha Nakarat (2020) ต่างรายงานว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร ระบบ HR และคุณภาพการทำงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังเน้นการวิเคราะห์ใน “ภาพรวมของมหาวิทยาลัยไทย” หรือ “เฉพาะกลุ่มบุคลากรด้านวิชาการ” ขณะที่การศึกษาเชิงลึกเฉพาะกลุ่ม “พนักงานสายสนับสนุน” ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีบริบทเฉพาะด้านโครงสร้างตำแหน่ง ระบบการจ้าง และเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ตามอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ยังพบจำนวนจำกัดมาก ช่องว่างเชิงองค์ความรู้นี้จึงก่อให้เกิดความจำเป็นในการศึกษาปัจจัยเชิงระบบและเชิงบุคคลที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิอย่างเป็นระบบและทันสมัย เพื่อสะท้อนสถานการณ์จริงภายใต้บริบทนโยบายยุคปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และบริการวิชาการ โดยอาศัยระบบสนับสนุนภายในหน่วยงานจำนวนมาก ทั้งพนักงานประจำมหาวิทยาลัยประเภทวิชาชีพเฉพาะ เชี่ยวชาญเฉพาะ และประเภททั่วไป รวม 115 คน ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการทางวิชาการและบริหารทั้งหมดของมหาวิทยาลัย กลุ่มพนักงานสายสนับสนุนจึงมีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่กลับเป็นกลุ่มที่ยังได้รับความสนใจด้านเส้นทางความก้าวหน้า (Career Advancement) น้อยกว่าบุคลากรในสายวิชาการ จากข้อมูลภายในพบว่า แม้มหาวิทยาลัย ได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้งพนักงานสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2565 แล้ว แต่ยังคงพบปัญหาเชิงปฏิบัติ เช่น การรับรู้เส้นทางความก้าวหน้าไม่เท่ากัน ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ตำแหน่ง ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสพัฒนา และความแตกต่างของสมรรถนะรายบุคคล ซึ่งส่งผลต่อกำลังใจและการรักษาบุคลากรในระยะยาว ในฐานะนักวิจัยที่มีประสบการณ์ทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงมองเห็นความจำเป็นในการศึกษาปรากฏการณ์นี้อย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อนำไปสู่การออกแบบระบบ Career Path ที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิอย่างแท้จริง

การศึกษาครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่ออธิบายและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ระหว่างเดือนมีนาคม–พฤศจิกายน 2568 ในพื้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ใช้แนวคิดของ Maslow, Herzberg, De Cenzo & Robbins และหลักการ Career Path Management เป็นกรอบวิเคราะห์หลัก เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เชิงอนุมานเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร บทความวิจัยนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจัยระหว่าง “ปัจจัยด้านบุคคล องค์กร คุณภาพการทำงาน และมิติของความก้าวหน้า” พร้อมทั้งอภิปรายเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ (theory & practice) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารเส้นทางความก้าวหน้า



ในสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยไทย และเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงนโยบายในการพัฒนาระบบ HR ที่โปร่งใส ยุติธรรม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษาในปัจจุบัน

บทความวิจัยนี้นำเสนอ ความเป็นมา วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม กรอบแนวคิดการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย สรุป และ ข้อเสนอแนะของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านองค์การ และด้านคุณภาพการทำงานที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่ในระดับสูง
2. มิติของความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในตำแหน่ง เงินเดือน และโอกาสได้รับตำแหน่งสูงขึ้นไปมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ

แนวคิดเรื่อง “อาชีพ” ในวรรณกรรมที่ทบทวนมองว่าอาชีพไม่ใช่เพียงงานเลี้ยงชีพ แต่คือลำดับขั้นของตำแหน่งงานตลอดช่วงชีวิตที่สะท้อนตัวตน ความรู้ ทักษะ และคุณค่าของบุคคล (De Cenzo & Robbins, 1994; ชูชัย สมितिไกร, 2554) โดยเพ็ชรี รูปะวิเชตร (2546) เน้นว่าบุคคลยุคการเปลี่ยนแปลงรุนแรงจำเป็นต้องวางแผนอาชีพ (career planning) รู้เส้นทางอาชีพ (career path) และพัฒนาอาชีพ (career development) อย่างเป็นระบบ วรรณกรรมยังชี้ว่าอาชีพเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลองค์กร และสภาพแวดล้อมงานเพื่อตัดสินใจและเติบโตในสายงาน (บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ, 2549) อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีทั่วไป ยังไม่ได้นำกรอบความหมายอาชีพ/เส้นทางอาชีพมาประยุกต์เฉพาะกับอาชีพสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้โครงสร้างตำแหน่งและกฎหมายเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาไทย จึงยังไม่ชัดเจนว่าพนักงานสายสนับสนุนมองอาชีพและเส้นทางอาชีพของตนต่างจากบุคลากรสาขาวิชาการหรือหน่วยงานอื่นอย่างไรในบริบทจริงของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ



2. แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

วรรณกรรมที่ทบทวนให้ภาพความก้าวหน้าในอาชีพ ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสถานะงานในทาง ที่ดีขึ้น ทั้งด้านตำแหน่ง เงินเดือน บทบาท และโอกาสพัฒนา (ปานทิพย์ บุญยะสุด, 2540; ดุษฎี ชูสังกิจ, 2538) แนวคิด Career Progression และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเน้นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การอบรมดูงาน และการยกระดับสถานภาพทางวิชาชีพ (นฤมล นิราทร, 2534; จันทรธรรม เรือนแป้น, 2540) นักวิชาการหลายท่านสรุปตรงกันว่าความก้าวหน้าในอาชีพสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน แรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร (สุรพล ปธานวนิช, 2544; Delamotte & Takezawa, 1984) อย่างไรก็ตาม ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่วัดเชิงปริมาณว่ามิติความก้าวหน้า 3 ด้านหลัก ตำแหน่ง เงินเดือน การพัฒนาตนเอง (ประณต นันทิยะกุล, 2535) มีน้ำหนักความสำคัญอย่างไรในมุมมองพนักงานสายสนับสนุนราชการ และแต่ละมิติสัมพันธ์กับการเลื่อนตำแหน่งจริงในองค์กรอุดมศึกษาไทยมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิที่มีข้อบ่งชี้เฉพาะของตนเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมองว่า Career Progression เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการจัดการอาชีพที่เริ่มจากการวางแผนอาชีพ (career planning) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการสนับสนุนจากองค์กร (นฤมล นิราทร, 2534; ปานทิพย์ บุญยะสุด, 2540) De Cenzo และ Robbins (1994) มองการพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่องค์กรช่วยให้บุคลากรจัดการอาชีพของตนผ่านการประเมินศักยภาพ การกำหนดเส้นทางอาชีพ และการฝึกอบรม ขณะที่ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541) เน้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพทั้งการพัฒนาทรัพยากรจากประสบการณ์ การสนับสนุนคนเก่ง และการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง หลักการเหล่านี้ชี้ว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากองค์กรและบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานที่อธิบายอย่างเป็นรูปธรรมว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ได้ออกแบบระบบ/กิจกรรมพัฒนาอาชีพให้พนักงานสายสนับสนุนอย่างไร และกลไกเหล่านั้นเชื่อมโยงกับโอกาสเลื่อนตำแหน่งจริงมากน้อยเพียงใด

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ประณต นันทิยะกุล (2535) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ได้แก่ องค์กร/หน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพการทำงาน โดยองค์กรมีบทบาทเปิดโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และส่งเสริมวิชาการ ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความตั้งใจ พัฒนาความรู้ทั้งวิชาการและเชิงปฏิบัติ และมีคุณลักษณะเช่น ซื่อสัตย์ มีวินัย มีมนุษยสัมพันธ์ (ประณต นันทิยะกุล, 2535) คุณภาพการทำงานประกอบด้วยภารกิจงาน การเรียนรู้งาน และการเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งล้วนผลักดันโอกาสเติบโตในอาชีพ อย่างไรก็ตาม งานส่วนใหญ่ยังเน้นการอธิบายปัจจัยแยกส่วน ไม่ได้ทดสอบเชิงสถิติในโมเดลเดียวที่ผสมปัจจัยด้านบุคคล องค์กร และคุณภาพการทำงาน เพื่ออธิบายโอกาสเลื่อนตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยอุดมศึกษา โดยเฉพาะในระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิซึ่งมีบริบทตำแหน่งและเกณฑ์เฉพาะของตนเอง

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

บทที่ 2 ได้รวบรวมทฤษฎีสำคัญด้านอาชีพและความก้าวหน้า เช่น ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow, ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, ทฤษฎีพัฒนาการอาชีพของ Super, Holland, Roe, Ginsberg ตลอดจนแนวคิดของ Krumboltz และ Tiedemann ซึ่งช่วยอธิบายการเลือกอาชีพ การเติบโต



และแรงจูงใจในการทำงาน (ณพงศ์ กปิตถัย, 2543; นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2528) ทฤษฎีเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ความก้าวหน้าในอาชีพเกี่ยวข้องกับ การตอบสนองความต้องการทุกระดับ การได้รับความสำเร็จ/การยอมรับ และพัฒนาการต่อเนื่องตามช่วงวัย (Super, 1990; Holland, 1997) อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่เป็นการหยิบยืมทฤษฎีเพื่ออธิบายเชิงแนวคิดยังไม่มีการทดสอบหรือปรับแบบจำลองทฤษฎีเหล่านี้ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เช่น การพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่า ปัจจัยจูงใจของ Herzberg หรือระดับความต้องการของ Maslow ทำนายโอกาสเลื่อนตำแหน่งในระบบ ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยได้จริงเพียงใด

6. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

ส่วนของปัจจัยภายในองค์กรใช้กรอบ McKinsey's 7S Framework ในการอธิบายตัวแปรด้าน Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill และ Shared Values ว่าเชื่อมโยงกันและเป็นฐานของความสำเร็จองค์กร (McKinsey) โดยชี้ว่าการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ HR รูปแบบภาวะผู้นำ และค่านิยมร่วมขององค์กร แนวคิดนี้ช่วยให้มอง Career Path ของพนักงานสายสนับสนุนในฐานะผลลัพธ์ของการจัดการปัจจัย 7S ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานศึกษาที่ใช้กรอบ 7S วิเคราะห์เชิงลึกว่าปัจจัยภายในใดใน 7S มีอิทธิพลต่อการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และยังไม่ชัดเจนว่าค่านิยมร่วม/โครงสร้างราชภัฏมีลักษณะเฉพาะที่อาจสร้างข้อจำกัดหรือโอกาสด้านความก้าวหน้าแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นอย่างไร

7. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เอกสารทบทวนได้กล่าวถึงกรอบกฎหมายสำคัญ เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ที่เปิดให้สถาบันอุดมศึกษามีพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับด้านตำแหน่ง การจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง วินัย และระบบอูุ่ทธรมณ์ได้เอง กฎหมายดังกล่าวทำให้ระบบ HR ของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายทั้งด้าน อัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับกรอบ PMQA หมวดทรัพยากรบุคคล ที่เน้น Career Path ที่โปร่งใส อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการอธิบายกรอบกฎหมายและข้อบังคับแล้ว แต่ยังไม่มีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่วิเคราะห์ผลกระทบของกฎหมาย/ข้อบังคับ ที่มีต่อโอกาสเลื่อนตำแหน่งจริงของพนักงานสายสนับสนุน เช่น กติกาเรื่องงบประมาณและอัตราค่าจ้างตามข้อบังคับส่งผลจำกัดความก้าวหน้าเพียงใด และมีผลต่อความรู้สึกเรื่องความเป็นธรรมของบุคลากรอย่างไร

8. มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2565 ซึ่งกำหนดให้การยกระดับตำแหน่งต้องสอดคล้องกับกรอบจำแนกตำแหน่งของ ก.บ.ม. เพิ่มความรับผิดชอบ/ความยุ่งยากของงานอย่างชัดเจน และต้องไม่เพิ่มงบประมาณเงินเดือนหรืออัตราค่าจ้าง มาตรฐานนี้สร้างกรอบเกณฑ์ให้การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทางทฤษฎี อย่างไรก็ตามที่สำคัญคือ ข้อบังคับดังกล่าวเพิ่งออกปี 2565 ยังไม่มีงานวิจัยที่ติดตามผลการใช้จริง ว่ามาตรฐานตำแหน่งใหม่นี้เพิ่ม/ลดโอกาสการเลื่อนตำแหน่งมากน้อยเพียงใด ส่งผลอย่างไรต่อแรงจูงใจและการพัฒนาตนเองของพนักงานสายสนับสนุน และมีความเหลื่อมล้ำระหว่างประเภทตำแหน่ง (วิชาชีพเฉพาะ/ทั่วไป/ผู้บริหาร) หรือไม่

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยไทย โดยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัจจัยด้านบุคคล องค์การ และคุณภาพงาน ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในสายอาชีพ เริ่มจากมิติด้านบุคคล นักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ สุวลักษณ์ อารยางกูร (2555), จุรีรัตน์ จอมวุฒิ (2550), ศิริพร นามนาค (2560) และชุติมา เกษมสุข (2562) ต่างพบว่าแรงจูงใจ ทักษะติดต่อวิชาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาตนเอง และความตั้งใจเรียนรู้งาน ล้วนเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งทำให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้นและมีความพร้อมต่อความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

ในมิติด้านองค์การ งานวิจัยของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554), ประณต นันทิยะกุล (2535), กรรณกานต์ ชุมภู (2563) และอุไรวรรณ ศรีคำ (2561) สอดคล้องกันว่าโครงสร้างองค์กร นโยบาย HR เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และระบบพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ความโปร่งใสของระบบ HR และการมีเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความคลุมเครือ และทำให้บุคลากรมีทิศทางในการพัฒนาตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Career Development Process ที่ชี้ว่าระบบการประเมินและการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าได้ในระดับองค์กรรวมขององค์กร

ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน งานของประณต นันทิยะกุล (2535), กฤตยา ศรีเมือง (2558), วรางคณา นิลเขียว (2560) และสุนิสา แสงทอง (2562) ต่างชี้ตรงกันว่าความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ความร่วมมือในการทำงาน การเรียนรู้งาน วินัย จริยธรรม ความรับผิดชอบ และผลงานเชิงประจักษ์ เป็นดัชนีบ่งชี้ศักยภาพที่สำคัญที่สุดของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะผลงานและความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ที่ให้ความสำคัญกับ Achievement และ Work Itself ว่าเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

สุดท้าย ในมิติด้านความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม งานวิจัยของประณต นันทิยะกุล (2535), สมหญิง บุญยีน (2561), ชลธิชา นาคะรัตน์ (2563) และอรุณี ธรรมสโรช (2560) ต่างให้ภาพสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบสำคัญของ Career Advancement ได้แก่ ตำแหน่ง เงินเดือน และการพัฒนาตนเอง รวมถึงปัจจัยด้าน Career Mobility เช่น การโยกย้ายหรือการเลื่อนขั้น ทั้งหมดนี้ล้วนมีบทบาทในการกำหนดเส้นทางการเติบโตของบุคลากรสายสนับสนุนในระบบอุดมศึกษาไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดสำคัญที่เป็นแกนกลางของงานวิจัยนี้ได้ว่า การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับ 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เจตคติ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาตนเอง และคุณภาพการปฏิบัติงาน ตามกรอบทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg (2) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง นโยบาย ระบบ HR ภาวะผู้นำ และมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนดโดยกฎหมายและข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย และ (3) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ตามแนวคิด Career Development และ Career Path Management ที่เชื่อมโยงตำแหน่ง เงินเดือน และการพัฒนาตนเองเข้าด้วยกัน โดยงานวิจัยเดิมส่วนใหญ่ยังไม่เคยศึกษาร่วมกันแบบบูรณาการในบริบทเฉพาะของ “มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ” จึงทำให้ประเด็นนี้มีความจำเป็นต่อการวิจัยเพื่อเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น เจตคติ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาตนเอง และคุณภาพการปฏิบัติงานตามกรอบทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg (2) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง นโยบาย ระบบ HR ภาวะผู้นำ และมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนดโดยกฎหมายและข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย และ (3) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ตามแนวคิด Career Development และ Career Path Management ที่เชื่อมโยงตำแหน่ง เงินเดือน และการพัฒนาตนเองเข้าด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย (1) เพศ (2) อายุ (3) สถานภาพ (4) ระดับการศึกษาสูงสุด (5) ประเภทตำแหน่ง (6) ประสบการณ์ทำงาน และ (7) อัตราเงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคำถามปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน (Performance Factors) โดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับตามแบบของ Likert (1961)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับตามแบบ Likert (1961)



ทั้งนี้ ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีการกำหนดเกณฑ์ถือหลักกว่าจะต้องให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน จะเห็นได้ว่าคะแนนสูงสุด 5 คะแนน และต่ำสุด 1 คะแนน ซึ่งมีช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนเท่ากับ $5-1 = 4$ มี 5 ระดับ โดยแต่ละระดับควรมีช่วงห่างเท่ากับ $4/5 = 0.8$ การแปลผลระดับคะแนนเฉลี่ยปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน (Performance Factors) ต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41- 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ทำการตรวจประเมินคุณภาพ ความถูกต้องของภาษา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้และความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา แล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความตรงของเนื้อหาไว้ที่ 0.66 ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาเขตสมุทรสงคราม จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบในส่วนของ ความชัดเจนในภาษา ระยะเวลาที่ใช้ในการทำความเข้าใจเพื่อตอบคำถามและความสะดวกในการนำเครื่องมือไปใช้ แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่น ไว้ที่ 0.7 โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. เพื่ออธิบายคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง หมายความว่า ข้อมูลส่วนบุคคลทางด้านพื้นฐานทั่วไป อาทิ (1) เพศ (2) อายุ (3) สถานภาพ (4) ระดับการศึกษาสูงสุด (5) ประเภทตำแหน่ง (6) ประสบการณ์ทำงาน และ (7) อัตราเงินเดือน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ร้อยละ (Percentage)
2. เพื่อวิเคราะห์ระดับของปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน (Performance Factors) ที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละข้อความถาม
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) และปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน (Performance Factors) ที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละข้อความถาม

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ” สรุปผลการวิจัย



1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.92$, S.D. = 0.23) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Work Motivation) ($\bar{x}=4.98$, S.D. = 0.08) รองลงมา คือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ($\bar{x}=4.94$, S.D. = 0.23), ด้านเจตคติต่อวิชาชีพ (Professional Attitude) ($\bar{x}=4.89$, S.D. = 0.29) และด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ($\bar{x}=4.87$, S.D. = 0.23) ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational Factors) มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.58$, S.D. = 0.87) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายองค์กร (Structure & Policy) ($\bar{x}=4.31$, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Leadership Support) ($\bar{x}=3.56$, S.D. = 0.77), ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR System) ($\bar{x}=3.45$, S.D. = 0.90) และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) ($\bar{x}=2.99$, S.D. = 1.18) ตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน (Performance Factors) มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.89$, S.D. = 0.17) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านวินัยและจรรยาบรรณการทำงาน (Work Discipline) ($\bar{x}=5.00$, S.D. = 0.00) และด้านมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน (Human Relations) ($\bar{x}=5.00$, S.D. = 0.00), รองลงมา คือด้านความสามารถในการเรียนรู้งาน (Job Learning Ability) ($\bar{x}=4.89$, S.D. = 0.29), และด้านผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ($\bar{x}=4.67$, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

4. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในเงินเดือน ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.47$, S.D. = 0.83) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ($\bar{x}=4.26$, S.D. = 0.89) รองลงมา คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{x}=3.82$, S.D. = 0.67), ความก้าวหน้าในเงินเดือน ($\bar{x}=2.97$, S.D. = 0.66), และโอกาสได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{x}=2.82$, S.D. = 1.10) ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ” สรุปผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านบุคคลมีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไปในระดับ “มากที่สุด” โดยเฉพาะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นบทบาทสำคัญของแรงขับภายในบุคคลต่อความตั้งใจ พฤติกรรม และความพยายามที่จะเติบโตในสายอาชีพ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ ความสำเร็จ ความท้าทาย การได้รับการยอมรับ และโอกาสก้าวหน้า ล้วนเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งยังสอดคล้องกับ ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งระบุว่าเมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมุ่งสู่ความต้องการระดับสูง เช่น การยกย่องนับถือและการเติมเต็มศักยภาพตนเอง ซึ่งสะท้อนในรูปของความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับถัดมา ก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer และ Allen ที่มองว่า

ความผูกพันเชิงจิตใจและความไว้วางใจในองค์กรเป็นตัวทำนายสำคัญของความตั้งใจในการทำผลงานและการมุ่งมั่น สู่เป้าหมายในอาชีพ ส่วนเจตคติต่อวิชาชีพและการพัฒนาตนเองก็เป็นองค์ประกอบที่ได้รับการยืนยัน ในทฤษฎี Career Development ของ De Cenzo & Robbins และงานของ Gilley & Eggland ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิด (KSA) เพื่อการเติบโตในสายอาชีพอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับสาระตามกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้โดยตรง ทั้งนี้ ผลวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวลักษณ์ อารยางกูร (2555) ซึ่งพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา, จุรีรัตน์ จอมวุฒิ (2550) พบว่าทัศนคติต่อวิชาชีพและความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในสายอาชีพของบุคลากร, ศิริพร นามนาค (2560) พบว่าการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเร็วขึ้น และชุตินา เกษมสุข (2562) พบว่าแรงจูงใจภายใน และความตั้งใจเรียนรู้งาน เป็นตัวทำนายสำคัญของความก้าวหน้าในตำแหน่ง

2. ปัจจัยด้านองค์การมีผลในระดับ “มาก” โดยเฉพาะโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Career Path Management ที่ระบุว่าโครงสร้างตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้า (Career Ladder) ต้องชัดเจน โปร่งใส และเอื้อต่อการเคลื่อนย้ายหรือการเลื่อนระดับ ซึ่งสอดคล้องกับการวางโครงสร้างของกฎหมาย อาชีพพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ที่เปิดให้สถาบันอุดมศึกษามีพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับด้านตำแหน่ง การจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง วินัย และระบบคุณธรรมได้เอง กฎหมายดังกล่าวทำให้ระบบ HR ของมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายทั้งด้านอัตรากำลัง ค่าตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับกรอบ PMQA หมวดทรัพยากรบุคคลที่เน้น Career Path ที่โปร่งใส และยังสอดคล้องกับกับแนวคิดของ ประณต นันทิยะกุล (2535) ที่ย้ำว่าองค์กรเป็นผู้เปิดโอกาสให้เกิดความก้าวหน้า ผ่านระบบตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การอบรม และการสนับสนุนการโยกย้าย ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบที่ปรากฏในปัจจัยด้านองค์การของงานวิจัยนี้ สำหรับด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Leadership Support) ก็สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และแนวคิด HRD ที่มองว่าผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้คำปรึกษา (Coaching) และการรับรองศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการเติบโตในตำแหน่ง ทั้งยังเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของ Herzberg (Hygiene Factors) เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและนโยบายขององค์กรที่เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างดีจะช่วยรักษาบุคลากรและเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้า ทั้งนี้ ผลวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554) ซึ่งพบว่าโครงสร้างองค์กรและนโยบาย HR มีผลอย่างมากต่อโอกาสเลื่อนตำแหน่งในมหาวิทยาลัย, ประณต นันทิยะกุล (2535) ชี้ว่าปัจจัยองค์กร ได้แก่ ระบบ HR, การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาอบรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ, กรรณกานต์ ชุมภู (2563) พบว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานและระบบพัฒนาบุคลากร ส่งผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง และอุไรวรรณ ศรีคำ (2561) พบว่าระบบ HR ที่มีความโปร่งใสและเส้นทางเติบโตชัดเจน ช่วยเพิ่มอัตราการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร นอกจากนี้ มิติของระบบ HR และการพัฒนา ฝึกอบรม สัมพันธ์โดยตรงกับแนวคิด Career Development Process ทั้งในระดับปัจเจกและระดับองค์กร การมีระบบการประเมิน การพัฒนา และการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นเงื่อนไขสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพตามกรอบงานวิจัยเดิม และสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งหมด

3. ปัจจัยด้านคุณภาพการทำงานมีผลในระดับ “มากที่สุด” และปัจจัยที่เด่นชัดที่สุดคือวินัยและจริยธรรมการทำงาน ซึ่งสะท้อนหลักการประเมินตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนที่เน้นความประพฤติ วินัย คุณธรรม และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบสำคัญ นอกจากนี้ มนุษย์สัมพันธ์และการประสานงาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่



สนับสนุนผลการวิจัย โดยสอดคล้องกับแนวคิดของประณต นันทิยะกุล ที่มองว่าคุณภาพของงานเกิดจากความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ การเรียนรู้งาน และการสร้างความร่วมมือ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อโอกาสในการเติบโตในองค์กร ซึ่งในทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg “Achievement” และ “Work Itself” ถูกอธิบายว่าเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ความพึงพอใจ และโอกาสก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าการเรียนรู้งาน (Job Learning Ability) และผลงานที่มีคุณภาพสูง ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีคุณสมบัติเพียงพอต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ผลวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตยา ศรีเมือง (2558) ซึ่งพบว่า วินัย จริยธรรม ความรับผิดชอบ เป็นตัวทำนายสำคัญของความก้าวหน้าในสายสนับสนุน, วราภรณ์ นิลเขียว (2560) พบว่า มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลต่อคะแนนประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และสุนิสา แสงทอง (2562) พบว่าความสามารถด้านการเรียนรู้งาน และผลงานเชิงประจักษ์ เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้รับตำแหน่งสูงขึ้น

4. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินเดือน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดด้านความก้าวหน้าในอาชีพของ ประณต นันทิยะกุล (2535) ที่กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า 3 ประการ ได้แก่ (1) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (2) ความก้าวหน้าในเงินเดือน (3) ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ซึ่งทั้งสามประการปรากฏในผลการวิจัยอย่างสมบูรณ์และสอดคล้องโดยตรงกับทฤษฎีดังกล่าว นอกจากนี้ แนวคิดของ Maslow และ Herzberg ต่างก็ให้ความสำคัญกับการเติมเต็มศักยภาพตนเองในฐานะความต้องการระดับสูง ทำให้ผลการวิจัยที่พบว่าการพัฒนาตนเองเป็นมิติที่มีค่ามากที่สุด มีความสอดคล้องทางทฤษฎีอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่โอกาสก้าวหน้าตามตำแหน่งและเงินเดือนเป็นปัจจัยที่สะท้อนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำหนดตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ผลวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประณต นันทิยะกุล (2535) ซึ่งเสนอว่า ตำแหน่ง เงินเดือน พัฒนาตนเอง คือ 3 ตัวชี้วัดหลักของ Career Advancement, สมหญิง บุญยีน (2561) พบว่า การเลื่อนเงินเดือนและความก้าวหน้าในบทบาทงาน ส่งผลต่อความสำเร็จในสายอาชีพของบุคลากรราชภัฏ, ชลธิชา นาคะรัตน์ (2563) ระบุว่าการพัฒนาความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นมากขึ้น และอรุณี ธรรมสโรช (2560) ชี้ว่า Career Mobility เช่น โอกาสโยกย้าย เลื่อนขั้น มีผลต่อการเติบโตในตำแหน่งของสายสนับสนุน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าในการทำความเข้าใจกลไกความก้าวหน้าในตำแหน่งของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยไทย โดยชี้ให้เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งไม่ได้เกิดจากปัจจัยเพียงมิติเดียว หากเป็นผลลัพธ์จากปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยด้านบุคคล องค์กร และคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับทฤษฎีพื้นฐานด้านแรงจูงใจ การพัฒนาอาชีพ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยองค์ความรู้ใหม่และสาระสำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสำเร็จของการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุน



1. ปัจจัยด้านบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของความก้าวหน้าในอาชีพ แรงจูงใจ เจตคติต่อวิชาชีพ ความผูกพันองค์กร และการพัฒนาตนเอง เป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของความก้าวหน้าในอาชีพ เชื่อว่าพลังภายในมีบทบาทมากกว่าระบบองค์กรเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับทฤษฎี Maslow และ Herzberg ที่เน้นแรงจูงใจระดับสูงและการพัฒนาศักยภาพตนเอง

2. โครงสร้างตำแหน่งและนโยบายองค์กรเป็นตัวกำหนดโอกาสก้าวหน้าอย่างแท้จริง นโยบาย HR และ Career Path ที่โปร่งใสเป็นตัวกำหนดโอกาสก้าวหน้าอย่างแท้จริง ความชัดเจนในหลักเกณฑ์ทำให้บุคลากรเห็นทิศทางและตั้งเป้าพัฒนาตนเองได้ดี ยืนยันว่าความสำเร็จไม่ได้ขึ้นกับความสามารถส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยโอกาสจากระบบองค์กร

3. คุณภาพการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดศักยภาพเชิงปฏิบัติที่สำคัญที่สุด วินัย จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ การเรียนรู้งาน และผลงานที่พิสูจน์ได้ เป็นปัจจัยประเมินศักยภาพหลัก สะท้อนแนวคิด “ผลงานคือหลักฐานของศักยภาพ” การเลื่อนตำแหน่งต้องอาศัยผลงานเชิงประจักษ์ ไม่ใช่แค่ประสบการณ์หรือคุณวุฒิ

4. การพัฒนาตนเองได้รับคุณค่ามากกว่าตำแหน่งและเงินเดือน บุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพมากกว่าผลตอบแทนเชิงสถานะ สะท้อนค่านิยมใหม่ที่สอดคล้องกับ Self-Actualization ของ Maslow เป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบโครงการพัฒนาทักษะและการศึกษาต่อเพื่อเสริมแรงจูงใจ

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งเป็นผลลัพธ์ของ “ระบบองค์กรรวม” ความสำเร็จเกิดจากการทำงานร่วมกันของปัจจัยบุคคล องค์กร และคุณภาพงาน หากระบบใดอ่อนแอจะลดโอกาสเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ซึ่งการวาง Career Path ต้องมองภาพรวมเชิงระบบ ไม่พิจารณาแบบแยกส่วน

บทสรุป

ความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานสายสนับสนุนเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของปัจจัยหลายมิติอย่างเป็นระบบ โดยปัจจัยด้านบุคคล เช่น แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร เจตคติต่อวิชาชีพ และการพัฒนาตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อการเติบโตในอาชีพ ขณะเดียวกัน โครงสร้างและนโยบายขององค์กร รวมถึงความโปร่งใสของระบบ HR และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ล้วนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เอื้อต่อโอกาสเลื่อนตำแหน่ง คุณภาพการปฏิบัติงาน เช่น วินัย จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ และผลงานที่สามารถพิสูจน์ได้จริง ยังเป็นตัวชี้วัดความพร้อมของบุคลากรในการรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ พนักงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองมากกว่ารางวัลเชิงสถานะหรือผลตอบแทนด้านเงินเดือน ทำให้เห็นว่าการเติบโตในตำแหน่งต้องอาศัยทั้งแรงขับเคลื่อนภายใน ระบบสนับสนุนจากองค์กร และผลงานที่มีคุณภาพ ทั้งหมดนี้ช่วยให้เข้าใจกลไกของเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยไทยได้อย่างลึกซึ้ง และเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดนโยบาย HR ที่เป็นธรรม โปร่งใส และยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ส่งเสริมแรงจูงใจและพัฒนาตนเองของพนักงานด้วยการจัดอบรม การยอมรับผลงาน และกิจกรรมสร้างความผูกพันองค์กร เพื่อเสริมแรงจูงใจภายใน

2) ปรับปรุงโครงสร้าง Career Path และระบบ HR ให้โปร่งใสรวมถึงทำคู่มือเกณฑ์ตำแหน่งที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน



3) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น วินัย มนุษยสัมพันธ์ และผลลัพธ์เชิงประจักษ์ พร้อมจัดระบบ Mentoring เพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรอย่างใกล้ชิด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและเปรียบเทียบผลอย่างลึกซึ้ง

2) ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่ม

3) เพิ่มปัจจัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะผู้นำยุคใหม่ รูปแบบการทำงานยืดหยุ่น และค่านิยมบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563–2570*.
- กัญญาพัชร อักษรศรี. (2567). แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารเมธีวิจัย Savant Journal of Social Sciences*, 1(1), 1–9.
- จूरรัตน์ จอมวุฒิ. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่นในอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ประณต นันทิยะกุล. (2535). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการ*.
- ประยงค์ จำปาศรี. (2018). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุน. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 121 ตอนที่ 39 ก.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551. (2551). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. (2565). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและแต่งตั้งพนักงานสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2565*.
- ราชนนท์ นพณัฐศกร. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ*. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- รักเกียรติ ไรจน์กัญญาพร, ภิญญาดา รื่นสุข, พงศกร เอี่ยมสะอาด, อธิศักดิ์ ทรัพย์ประเสริฐ, และมณฑาทิพย์ เตือนสุกแสง. (2023). ความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 17(1), 67–77.
- รุ่งโรจน์ สุทธิสุข. (2019). กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น. *Journal of Graduate Review Nakhon Sawan Buddhist College*, 7(3), 235–250.
- สิริวัชร รักธรรม. (2553). *ความก้าวหน้าในอาชีพของลูกจ้างในองค์กรพัฒนาเอกชน*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวีรยา ฝักฝ่ายธรรม. (2567). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์



- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *วารสารเมธีวิจัย Savant Journal of Social Sciences*, 1(2), 1–11.
- อภิวัชร ฉายอรุณ, และกฤษฎา มุฮัมหมัด. (2565). ปัจจัยพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัยรังสิต. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อารีรัตน์ สายทอง. (2021). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของคณะศึกษาศาสตร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 19(2), 162–177.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human resource management*. Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- OpenAI. *แปลบทคัดย่อ เรียบเรียงข้อสรุปในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงภาษาและข้อความองค์ความรู้และสรุป*. ChatGPT, November 2025. <https://chatgpt.com/>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.