

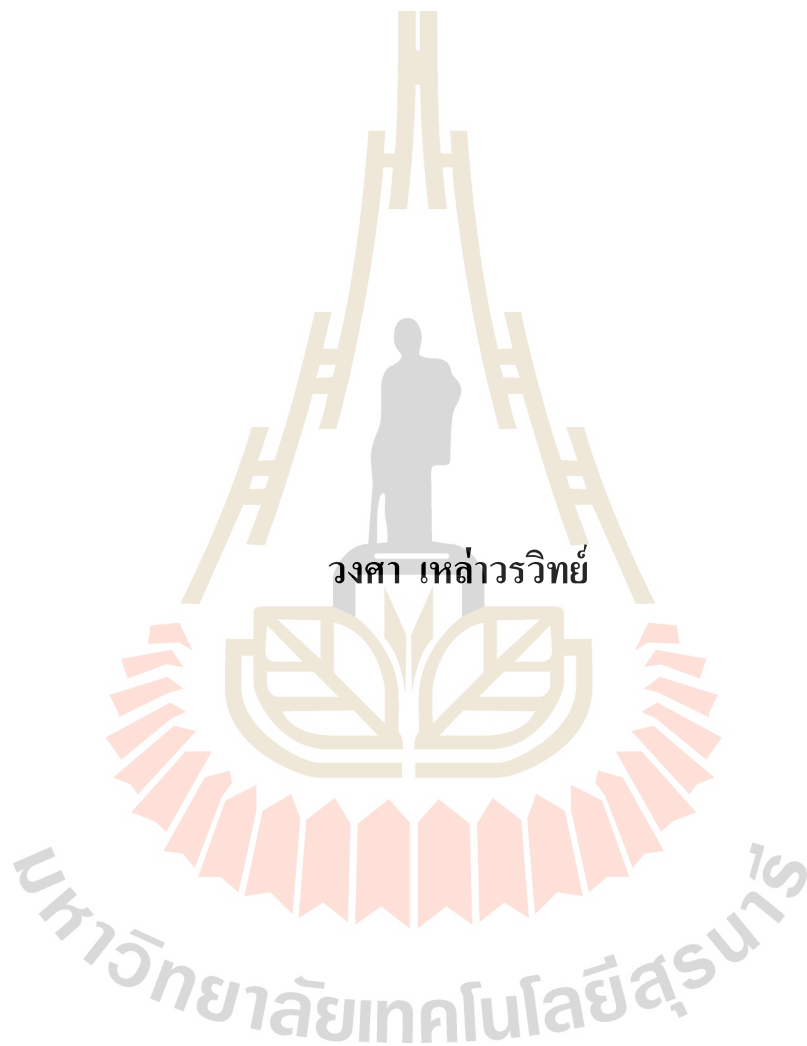


ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
**CAREER ADVANCEMENT FOR FEMALE TECHNICIANS
IN THE AIRCRAFT MAINTENANCE FIELD**

วงศา เหล่าวรวิทย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการบิน
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2563

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2563

**CAREER ADVANCEMENT FOR FEMALE TECHNICIANS
IN THE AIRCRAFT MAINTENANCE FIELD**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT
AVIATION MANAGEMENT
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND
ACADEMIC YEAR 2020**



ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพชฌัญญิง

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับ
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ดร.กงศักดิ์ ชมชุม)

กรรมการ

(พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศีล)

กรรมการ

พ.อ.อ.

(พันศักดิ์ เนินทราย)

รักษาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว)

ผู้อำนวยการกองวิชาบริหารการบิน

วงศา เหล่าววิทย: ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
(CAREER ADVANCEMENT FOR FEMALE TECHNICIANS IN THE AIRCRAFT
MAINTENANCE FIELD)

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด, 218 หน้า

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยการจัดทำ Training Roadmap ตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพขององค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วยผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงจากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน และจากบริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 8 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลของการศึกษา

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและสมรรถนะของบุคคล 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายขององค์กรและโครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยทั้งสองเข้ากับการรับรู้ในความสามารถของผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ช่วยสร้างโอกาสและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้แก่ผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

อารีรัตน์ เส้นสด

VONGSA LAOVORAVIT: CAREER ADVANCEMENT FOR FEMALE TECHNICIANS IN
THE AIRCRAFT MAINTENANCE FIELD

THESIS ADVISOR: AREERAT SENSOD, Ph.D., 218 PP

This qualitative research aimed to 1) study the factors supporting career advancement among female technicians in the aircraft maintenance field and 2) introduce the Training Roadmap guidelines for female technicians' career development incorporated with the organization's structure. The researcher used a purposive sample technique to screen female technicians following the objectives of the research study. The in-depth interview, an unstructured interview on eighteen individuals' key informants, consisted of ten female technicians from Thai Airways International Public Company Limited and eight female technicians from Asia Aviation Public Company Limited, was conducted to collect detailed information for the research analysis and conclusion.

The result indicated that internal factors related to personal demographics and competency associated with the external factor referred to the organization's policy and structure helped improve human resources management's effectiveness that suits the organization's stipulation in quantity and quality. Moreover, the broadening understanding of female technicians' self-efficacy towards their competency showed the significant linkage with the career path that leads to the arrangement of the training roadmap to support a licensed aircraft engineer's career opportunity. It also helps facilitate career advancement for the female technicians in the aircraft maintenance field to become career successors.

Aviation Management

Academic Year 2020

Student's Signature



Advisor's Signature

Areerat Sensod

Co-Advisor's Signature



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ฉบับนี้เสร็จอย่างสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อ. ดร.คงศักดิ์ ชมหมุ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษาด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จนทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

ขอบพระคุณ อ. ดร.วราภรณ์ เต็มแก้ว ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และให้เกียรติเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอบพระคุณ พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศิล ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และร่วมให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขที่เป็นประโยชน์

ขอบพระคุณ อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน และเจ้าหน้าที่สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ และคอยอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา

ขอบพระคุณ น.ต. ดร.วัฒนา มานนท์ ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุน และให้ความเมตตา กรุณาถ่ายทอดความรู้แก่ศิษย์ ตลอดจนให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย

ขอบคุณ เพื่อนนักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน รุ่นที่ 5 ที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการเรียน

ขอกราบรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การเลี้ยงดู อบรม สั่งเสริมให้การศึกษา ทำให้ผู้วิจัย ประสบความสำเร็จในชีวิตมาจนถึงทุกวันนี้ ถึงแม้ว่าท่านทั้งสองได้จากโลกนี้ไปแล้ว

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดา มารดา ซึ่งเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ครูอาจารย์ที่เคารพทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และถ่ายทอด ประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	๓
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฅ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	11
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	11
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	11
1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	11
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	12
1.5 คำอธิบายศัพท์	12
2 ปฏิสัมพันธ์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงอากาศยาน	14
2.1.1 ข้อคิดพื้นฐานในการซ่อมบำรุงอากาศยาน	14
2.1.2 จุดประสงค์ของการซ่อมบำรุง	15
2.1.3 องค์การการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน	15
2.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.1 องค์ประกอบในเรื่องของสมรรถนะ	17
2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ	24
2.2.3 การประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะ	24
2.2.4 การกำหนดสมรรถนะ	27
2.3 แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์งาน	31
2.3.1 องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน	32
2.3.2 การวิเคราะห์งานกับการพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	34
2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถแห่งตนเอง	39
2.3.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน	39
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ	41
2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ	41
2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนในอาชีพ	48
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	63
2.6.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น	63
2.6.2 ตัวแปรตาม	64
3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
3.1 วิธีการวิจัย	66
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	67
3.3 กรอบการดำเนินการวิจัย	67
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	68
3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประจำหน้าที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษหญิง	68
3.4.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน	70
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	70
3.6 การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล	72
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.7.1 ข้อมูลปฐมภูมิ	72
3.7.2 ข้อมูลทุติยภูมิ	73
3.8 การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูลเชิงคุณภาพ	73
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
4.1 ผลการวิจัยส่วนที่ 1	76
4.1.1 ปัจจัยภายในซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคล	76
4.1.2 ปัจจัยภายในเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคล	76
4.2 ผลการวิจัยส่วนที่ 2	152
4.2.1 ปัจจัยภายนอกที่ขึ้นกับนโยบายขององค์กร	155
4.2.2 ปัจจัยภายนอกที่กำหนดตามขนาดของหน่วยงานซ่อมบำรุง	155
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	169
5.1 สรุปผลการวิจัย	170
5.1.1 ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน เพศหญิง	170
5.1.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง	171
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	171
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	181
5.4 การประยุกต์ผลการวิจัย	182
5.4.1 การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม	183
5.4.2 แนวทางการออกแบบเครื่องมือวัด Aptitude Test สำหรับองค์กร	185
บรรณานุกรม	186
ภาคผนวก	191
ภาคผนวก ก. บทสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย	192
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	209
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูล	216
ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	218

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สมรรถนะตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งาน ในแบบของ British Approach และ American Approach	21
4.1 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในแต่ละระดับชั้นของความชำนาญ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้เด่นจำแนกตามระดับความชำนาญในด้านต่าง ๆ	81
4.2 ด้านการปรับตัว	82
4.3 ด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง	83
4.4 ด้านการบริหารจัดการงานธุรการ	84
4.5 ด้านการวิเคราะห์และจัดการรายงาน	85
4.6 ด้านการยืนยันและความแน่วแน่ในความคิดของตน	86
4.7 ด้านความละเอียดรอบคอบ	87
4.8 ด้านการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	88
4.9 ด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง	89
4.10 ด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร	90
4.11 ด้านการบริหารความขัดแย้ง	91
4.12 ด้านการให้คำปรึกษา	92
4.13 ด้านการติดต่อประสานงาน	93
4.14 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	94
4.15 ด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่น	95
4.16 ด้านความอดทนอดกลั้น	96
4.17 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	97
4.18 ด้านจิตสำนึกในการทำงานแบบยืดหยุ่น	98
4.19 ด้านการติดตามงาน	99
4.20 ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน	100
4.21 ด้านการมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น	101
4.22 ด้านทักษะในการแสวงหาข้อมูล	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.23 ด้านความสามารถในการใช้ภาษา	103
4.24 ด้านการรับฟังและการให้ข้อมูลป้อนกลับ	104
4.25 ด้านทักษะการบริหารแรงจูงใจ	105
4.26 ด้านทักษะการเจรจาต่อรอง	106
4.27 ด้านความช่างสังเกต	107
4.28 ด้านการสื่อสารด้วยวาจา	108
4.29 ด้านการพัฒนาผู้อื่น	109
4.30 ด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ	110
4.31 ด้านทักษะการนำเสนองาน	111
4.32 ด้านการควบคุมตนเอง	112
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาโดยจำแนกตามระดับความชำนาญในด้านต่าง ๆ	
4.33 ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์	113
4.34 ด้านทักษะการคำนวณ	114
4.35 ด้านทักษะการสอนงาน	115
4.36 ด้านความกล้าตัดสินใจ	116
4.37 ด้านทักษะการคาดคะเน	117
4.38 ด้านการทำงานเชิงรุก	118
4.39 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน	119
4.40 ด้านการบริหารเวลา	120
4.41 ด้านการบริหารจัดการความเร่งด่วนของงาน	121
คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญในด้านต่าง ๆ	
4.42 ด้านความรับผิดชอบในงาน	122
4.43 ด้านจริยธรรมทางธุรกิจ	123
4.44 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ	124
4.45 ด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์	125
4.46 ด้านการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.47 ด้านการมอบหมายงาน	127
4.48 ด้านความเชี่ยวชาญในงาน	128
4.49 ด้านการกำหนดเป้าหมาย	129
4.50 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	130
4.51 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	131
4.52 ด้านความคิดเชิงนวัตกรรม	132
4.53 ด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้	133
4.54 ด้านทักษะการเป็นผู้นำ	134
4.55 ด้านความเข้าใจในเครื่องจักร	135
4.56 ด้านการบริหารจัดการระบบซ่อมบำรุง	136
4.57 ด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน	137
4.58 ด้านความน่าเชื่อถือได้ส่วนบุคคล	138
4.59 ด้านความใฝ่รู้	139
4.60 ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	140
4.61 ด้านการบริหารโครงการ	141
4.62 ด้านจิตสำนึกด้านคุณภาพ	142
4.63 ด้านจิตสำนึกด้านความปลอดภัย	143
4.64 ด้านการบริหารความปลอดภัย	144
4.65 ด้านความมั่นใจในตนเอง	145
4.66 ด้านการทำงานได้ด้วยตนเอง	146
4.67 ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	147
4.68 ด้านความคิดเป็นระบบ	148
4.69 ด้านการเป็นผู้นำทีม	149
4.70 ด้านการทำงานเป็นทีม	150
4.71 ด้านความชำนาญในงานด้านเทคนิค	151

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การคาดการณ์ของ Airbus เกี่ยวกับการเติบโตของอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงรักษาอากาศยาน ระหว่างปี ค.ศ. 2017-2036 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก	5
1.2 การคาดการณ์ของ Boeing เกี่ยวกับความต้องการช่างอากาศยานระหว่างปี ค.ศ. 2019-2038 ในแต่ละภูมิภาค	6
1.3 อัตราส่วนการคาดการณ์ของ Boeing เกี่ยวกับความต้องการช่างอากาศยานระหว่างปี ค.ศ. 2019-2038 ในแต่ละภูมิภาค	7
1.4 ปริมาณความต้องการกำลังคนในด้านช่างอากาศยานของประเทศไทย	10
2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง	18
2.2 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนคติของ Boyatzis	20
2.3 คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying Characteristic or Attribute)	20
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	22
2.5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	26
2.6 การกำหนดสมรรถนะ	28
2.7 Performance Management System	29
2.8 การกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพ	43
2.9 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในแนวตั้ง	45
2.10 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพเครือข่าย	46
2.11 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพระบบเปิด	46
2.12 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบกลุ่มงาน หรือแบบสองทางเลือก	47
2.13 การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ	50
2.14 กรอบแนวคิดในงานวิจัยความก้าวหน้าในสายอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน พิเศษหญิง	64
3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือสำหรับงานวิจัย	71
4.1 กระบวนการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์	156

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.2	157
4.3	158
4.4	159
4.5	160
4.6	161
4.7	162
4.8	163
4.9	168
5.1	172

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

AML	ใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License)
AOC	ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operating Certificate)
CAA	องค์การการบินพลเรือน (Civil Aviation Authority)
CAAT	สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand)
CD	การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development)
EASA	องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency)
EEC	ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor)
FAA	องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration)
IATA	สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association)
ICAO	องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization)
ID	การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
IDP	แผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan)
IOSA	การตรวจรับรองใบรับรองมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติ การบินของสายการบิน (IATA Operation Safety Audit)
LAE	วิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน (Licensed Aircraft Engineer)
MRO	การบริการและซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenance, Repair and Overhaul)
OD	การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ต่อ)

OEM	อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน (Original Equipment Manufacturer)
RPKs	อัตราผลตอบแทนต่อผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometers)
RTKs	รายได้ตันกิโลเมตร (Revenue Ton-Kilometers)
TAT	เครื่องมือในการวัดความต้องการในการประสบความสำเร็จของบุคคล (Thematic Apperception Test)
TRM	เส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) การบินของสายการบิน (IATA Operation Safety Audit)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

จากรายงานการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการบินและการบิน ระบุว่า อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีขนาดใหญ่และมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา จากสถิติที่ผ่านมา มีการคาดการณ์มูลค่าที่เกิดจากการบินทั่วโลก (World Revenue Passenger Kilometers; RPKs) เติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.7 ต่อปี (จากปี ค.ศ. 2012-2032) และจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 15 ปี จากปี ค.ศ. 1980 โดยคาดการณ์ไว้ว่า ภายในปี 2573 จำนวนผู้โดยสารต่อปีในเที่ยวบินประจำทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 6 พันล้านคน ส่วนจำนวนเที่ยวบินถูกประเมินว่าจะเพิ่มขึ้นจาก 30 ล้านเที่ยวบินเป็น 60 ล้านเที่ยวบิน ภายในอีกประมาณ 20 ปีข้างหน้า (สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560)

ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากรายงานการวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ ระดับโลกและภูมิภาค โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ หรือ TCEB ที่ได้มีการอ้างอิงรายงานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association) หรือ IATA ที่ระบุว่า ปริมาณผู้โดยสารเครื่องบินทั่วโลก ในปี ค.ศ. 2016 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 3.8 พันล้านคน-กิโลเมตร (RPKs) และจะเพิ่มเป็น 7.2 พันล้านคน-กิโลเมตร (RPKs) ในปี ค.ศ. 2035 หรือเพิ่มขึ้นเกือบหนึ่งเท่าตัวในอีก 20 ปี โดยภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกจะเป็นตลาดการบินที่เติบโตสูงสุด ซึ่งจะมีปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเป็น 3.1 พันล้านคน-กิโลเมตร (RPKs) ภายในปี ค.ศ. 2035 ทั้งนี้การบินภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะมีสัดส่วนเพิ่มเป็นร้อยละ 33 ของการบินทั่วโลก ในขณะที่ข้อมูลจากบริษัท โบอิง จำกัด ที่มีการรายงานว่าในปี ค.ศ. 2017 ทั่วโลกมีการขนส่งสินค้าทางอากาศ 256 พันตัน-กิโลเมตร (RTKs) ภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เป็นตลาดขนส่งสินค้าทางอากาศที่มีขนาดใหญ่ที่สุด โดยมีสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 35.9 ของตลาดขนส่งสินค้าทางอากาศโลก และคาดการณ์ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของโลก (RTKs) ในช่วง 20 ปีข้างหน้า (ค.ศ. 2017-2037) จะเติบโตเฉลี่ยที่อัตราร้อยละ 4.2 ต่อปี และจะเพิ่มขึ้นเป็น 582 พันตัน-กิโลเมตร (RTKs) ในปี ค.ศ. 2037 ปัจจัยหลักที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของตลาดการบินในอนาคต ได้แก่ การเติบโตแบบก้าวกระโดดของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา การเปิดกว้างยิ่งขึ้นของการค้าแบบเสรี และปรากฏการณ์การเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ

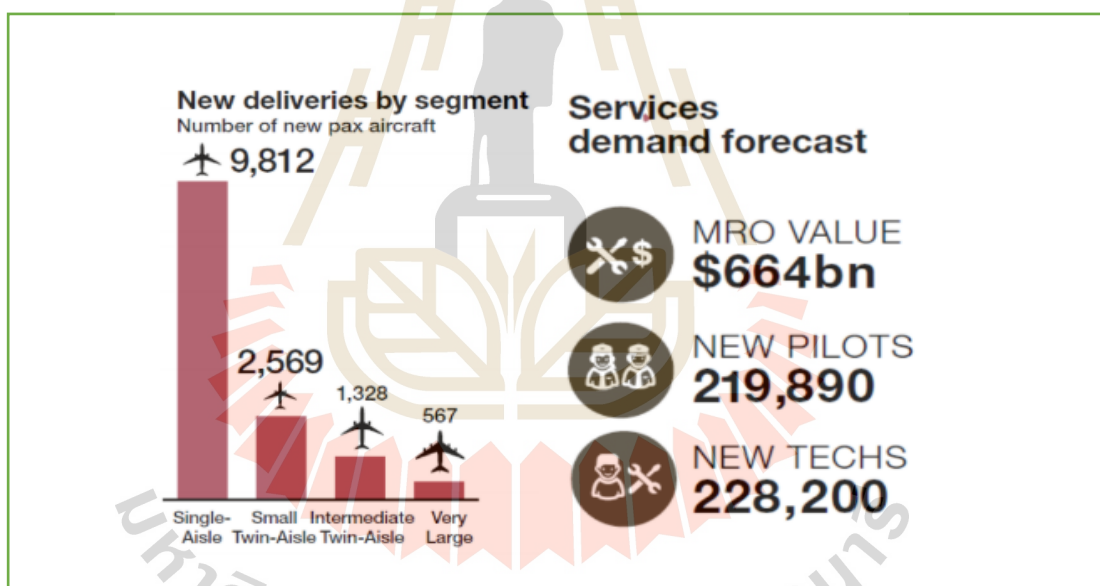
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาดอุตสาหกรรมการบินในประเทศจีนและอินเดีย เป็นผลให้ปริมาณจราจรทั้งภายในภูมิภาคและทั้งที่ไปยังประเทศคู่ค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยรวมแล้วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนี้ถือเป็นพื้นที่ที่มีการคาดการณ์ว่าตลาดการบินจะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่รวดเร็วที่สุดแห่งหนึ่งของโลก และจะแซงหน้าตลาดการบินในภูมิภาคยุโรปและอเมริกาเหนือไปเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกภายในปี ค.ศ. 2032 (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), 2016)

จากการที่อุตสาหกรรมด้านการบินในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงประเทศไทยมีการขยายตัวสูงขึ้น และมีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้นซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายประการ อาทิ เช่น การค้าการลงทุนระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เสริมกับกิจการ โลจิสติกส์ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยลดต้นทุนสินค้าอันจะนำความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการค้ามาสู่ประเทศ นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรีทางการบินของรัฐบาล การพัฒนาเครือข่ายร่วมกันของสายการบินทั่วโลก การขยายตัวของธุรกิจของสายการบินต้นทุนต่ำ การขยายตัวของธุรกิจจากกรุงเทพฯ ไปยังจังหวัดอื่น ๆ ภายในประเทศ พฤติกรรมของประชาชนที่นิยมเลือกการเดินทางทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากอัตราค่าโดยสารเครื่องบินมีราคาถูกลง และความสะดวกรวดเร็วประหยัดเวลาในการเดินทาง ดังนั้น เมื่อกิจการด้านการบินขยายตัวมากขึ้นสิ่งที่เติบโตควบคู่กันไปก็คือการใช้เครื่องบิน ทั้งนี้เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายของประเทศ ให้เดินหน้าไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ดังกล่าวนั้น การเตรียมความพร้อมและผลิตทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพ มีความรู้ (Knowledge) มีทักษะ (Skills) และมีคุณลักษณะ (Attributes) ที่เหมาะสมตามสายงานในสาขาอาชีพบนพื้นฐานของการศึกษาในเรื่องสมรรถนะ (Competency) จึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของนักจิตวิทยาชาวอเมริกันแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ David C. McClelland เพื่อเป้าประสงค์ในการส่งเสริมกำลังพลให้มีขีดความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจของตนจนบรรลุผลสำเร็จของงานทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำหรับประเทศไทยการเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับตลาดแรงงานตามความต้องการและตามทิศทางการพัฒนาของประเทศนั้น ถูกจัดว่าเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีการเร่งดำเนินการตามแนวนโยบายเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย ซึ่งการเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับตลาดแรงงานตามความต้องการและตามทิศทางการพัฒนาของประเทศนั้น จัดได้ว่ามีความจำเป็นที่จะต้องกระทำไปพร้อมกันกับการพัฒนาทางด้านสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ประเทศไทยเติบโตและสามารถแข่งขันได้ สำหรับอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) จัดเป็น 1 ใน 5 อุตสาหกรรมที่เป็นกลไกสำคัญอันดับต้น ๆ

ที่รัฐบาลมุ่งหวังที่จะนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนประเทศ และเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ในทุกภาคส่วน อันได้แก่ กิจการสาธารณูปโภคและบริการเพื่อการขนส่ง ศูนย์รวมกิจการโลจิสติกส์ทันสมัย การบริการและซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenance, Repair and Overhaul; MRO) อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน (Original Equipment Manufacturer; OEM) ธุรกิจมูลค่าสูงที่ต้องการความเร็วจากการขนส่งทางอากาศ (Time sensitive product) อากาศยานไร้คนขับ (Drone) ระบบนำทางและซอฟต์แวร์ต่าง ๆ รวมถึงสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน เป็นต้น ตามที่ได้มีการอ้างอิงใน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 ถึง 2579 โดยที่อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานนั้นถูกจัดให้เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลไทยมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเป็นการต่อยอดและสร้าง S-curve ตัวใหม่ เพื่อเข้าสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) และเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New engine of growth) โดยสอดคล้องกับแผนงานพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor; EEC) ตามที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2563 เห็นชอบผลการคัดเลือกเอกชนร่วมลงทุนกับกองทัพเรือในโครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก ซึ่งได้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุน คือ กลุ่มกิจการร่วมค้า BBS ที่มีมูลค่าการลงทุน 290,000 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วย บริษัทการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัททีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยเสนอ Narita International Airport Corporation เป็นผู้รับจ้างในการบริหารสนามบิน สำหรับโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนา เมืองการบินภาคตะวันออก ในพื้นที่ 6,500 ไร่ บริเวณสนามบิน อู่ตะเภา โดยมี 6 กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ 1) อาคารผู้โดยสารหลังที่ 3 (Passenger Terminal 3 Building) 2) ศูนย์ธุรกิจการค้าและการขนส่งภาคพื้นดิน (Commercial Gateway and Ground Transportation Center) 3) ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenance Repair and Overhaul; MRO) 4) เขตประกอบการค้าเสรี และเขตธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Cargo village or Free trade zone) 5) ศูนย์ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ (Cargo complex) และ 6) ศูนย์ฝึกอบรมการบิน (Aviation training center) (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2563) สำหรับสิ่งที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทยนั้น ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งเป้าประสงค์เพื่อให้เกิดพลวัตในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้เทียบเท่านานาชาติในระดับสากล ก็คือ การวางแผนกระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางด้านช่างซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศ ส่งเสริมการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคอาเซียน เพราะเมื่อศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งนี้เปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบจะสามารถให้บริการซ่อม

ใหญ่ (Heavy maintenance) และบริการซ่อมบำรุงอากาศยานให้แล้วเสร็จในลานจอด (Line maintenance) สำหรับเครื่องบินลำตัวกว้างทุกประเภทซึ่งนอกจากจะยังประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าต่อภาคอุตสาหกรรมการบินแล้ว โลจิสติกส์ทางอากาศยังเป็นการช่วยเชื่อมโยงอุตสาหกรรมไทยกับเศรษฐกิจโลกอีกด้วย ทั้งนี้ อาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยานนั้นจัดได้ว่าเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะจัดเป็นแรงงานทักษะที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นนอกเหนือจากขบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษแล้ว การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้ามีสมรรถนะที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพ เป็นผู้มีคุณสมบัติที่เพียงพอพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตรงตามมาตรฐานสากล ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่จะต้องได้รับการส่งเสริมเพื่อให้การขับเคลื่อนและการดำเนินงานของภาคอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุดพร้อมรับต่อสถานการณ์ในอนาคต เป็นการตอบสนองต่อความต้องการในภาคอุตสาหกรรมการบินของประเทศที่มีการขยายตัวเป็นอย่างมาก และมีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดดที่เกิดขึ้นเร็วที่สุดของภูมิภาค ซึ่งนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) เคยได้กล่าวไว้ในรายการคืนความสุขให้คนในชาติว่า “วันนี้การผลิตกำลังคนต้องมาดูก่อนว่าคุณภาพที่เราต้องการเป็นอย่างไร มีคุณสมบัติอะไร ต้องมุ่งหวังคุณภาพมากกว่าปริมาณ” สำหรับอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น ยังเป็นสายงานที่มีความขาดแคลนสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรมใหม่สู่ New S-curve และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New growth engines) ของประเทศไทย โดย นายจุฬา สุขมานพ ขณะที่ยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้กล่าวในงานสัมมนาแนวโน้มอุตสาหกรรมการบิน “Take off Conference : Chapter 1 - Bound for the future” ว่า บุคลากรในสายงานทางด้านช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ยังเป็นสายงานที่มีความต้องการสูง ปัจจุบันมีเครื่องบินที่จดทะเบียนสัญชาติไทยโดยประมาณ กว่า 700 ลำ โดยที่จำนวน 410 ลำเป็นเครื่องบินพาณิชย์ และที่เหลือเป็นเครื่องบินส่วนตัว ทั้งนี้ ในส่วนของเส้นทางภายในประเทศไทยก็มีมากถึง 140 เส้นทาง มีสายการบินที่ได้รับอนุญาตทำการบินเชิงพาณิชย์ 39 ราย โดยตั้งแต่ต้นปี 2561 เป็นต้นมา มีจำนวนผู้โดยสารรวม 155 ล้านคน หรือโดยประมาณกว่า 4 แสนคนต่อวัน ซึ่งผู้โดยสาร และเที่ยวบินของไทยเติบโตขึ้นโดยเฉลี่ย ร้อยละ 10 ต่อปี มีปริมาณการจราจรทางอากาศ 2,800 เที่ยวบินต่อวัน ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่า ด้วยจำนวนเครื่องบินที่มีการจดทะเบียนสัญชาติไทยจำนวนมาก ประกอบกับจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงเส้นทางการบินใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้ประเทศไทยมีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเป็น 310 ล้านคน ภายในอีก 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการคาดการณ์ โดย ICAO ว่าในอีก 20 ปี ข้างหน้า อุตสาหกรรมการบินของโลกจะเพิ่มจากปัจจุบันถึง 2 เท่า ทั้งในด้านของจำนวนผู้โดยสาร และ จำนวนเที่ยวบิน แต่สำหรับการขยายตัวของภูมิภาค

เอเชียแปซิฟิกนั้น คาดการณ์ว่าอาจใช้เวลาเร็วกว่า 20 ปี แน่นนอน (ผู้จัดการออนไลน์, 2561) จึงกล่าวได้ว่าเมื่อมีจำนวนเที่ยวบินที่เข้ามาในประเทศไทยมากขึ้นย่อมมีผลต่อปริมาณความต้องการในการซ่อมบำรุงอากาศยานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ โดยที่กิจกรรมการซ่อมบำรุงเครื่องบินจะยึดหลักการที่ว่า ซ่อมก่อนเสีย หรือ Preventive maintenance โดยจะทำการตรวจซ่อมเมื่อครบกำหนดตามกรอบระยะเวลาที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินได้กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องบิน 1 ลำ ต้องการช่างซ่อมบำรุงเพื่อทำการตรวจสอบ ณ สถานจอดประมาณ 35 คน แต่สำหรับการตรวจซ่อมเมื่อเกิดเหตุขัดข้องจะใช้จำนวนช่างที่แตกต่างกันไป ปัจจุบันอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenance Repair Overhaul; MRO) มีมูลค่าทั้งโลกของธุรกิจนี้อยู่ที่ 63,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 3 ล้านล้านบาท แต่มูลค่ารวมของธุรกิจนี้ ในประเทศไทยอยู่ที่ 23,000 ล้านบาท ซึ่งจากการคำนวณแล้วยังไม่ถึง ร้อยละ 1 ของทั้งโลก

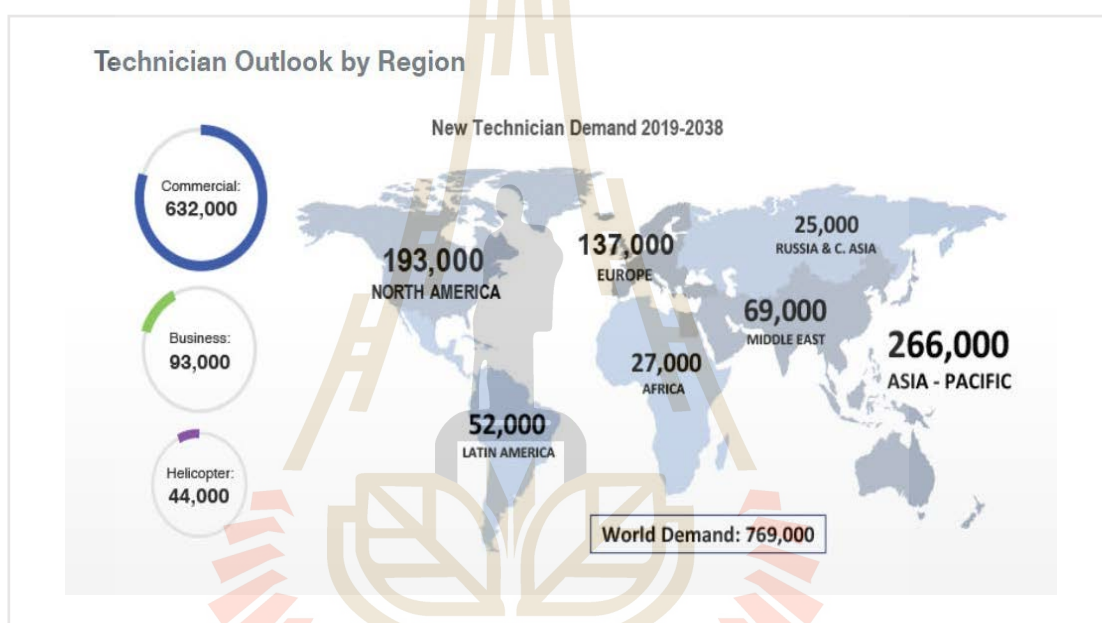


ภาพที่ 1.1 การคาดการณ์ของ Airbus เกี่ยวกับการเติบโตของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงรักษาอากาศยานระหว่างปี ค.ศ. 2017-2036 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ที่มา Airbus Global Market Forecast, 2017

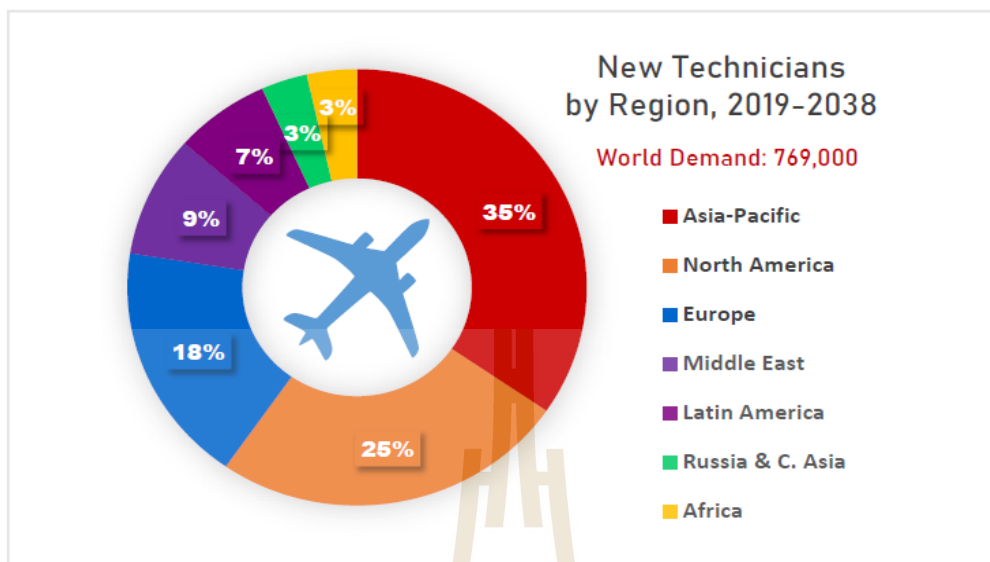
สำหรับสาเหตุที่ธุรกิจนี้ไม่ขยายตัว หรือมีมูลค่าทางการตลาดไม่มากนักในประเทศไทย เพราะเนื่องจากประเทศไทยไม่มีแหล่งรองรับการขยายตัวของธุรกิจนี้นั่นเอง ทำให้เครื่องบินกว่า ร้อยละ 60 ที่ทำการบินมาลงจอดที่ประเทศไทยต้องไปทำการซ่อมบำรุงที่สิงคโปร์หรือมาเลเซีย ซึ่งทั้งสองประเทศนี้ ได้มีการพัฒนาบุคลากรทางด้านช่างซ่อมบำรุงอากาศยานมาก่อนหน้านี้แล้ว

แม้ปัจจุบันก็ยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้รายได้ไหลออกนอกประเทศ ทั้งที่ประเทศไทยมี
โอกาสอันมหาศาล ซึ่งจากรายงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลการคาดการณ์การบริการทั่ว
โลกของบริษัท โบอิงจำกัด (Global pilot and technician outlook 2019-2038) ที่ได้ทำการพยากรณ์
เมื่อปี พ.ศ. 2562 โดยคาดการณ์ไว้ว่าในอีก 20 ปี ข้างหน้าเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกแห่งนี้
จะมีสัดส่วนความต้องการช่างเทคนิคใหม่เพิ่มขึ้นกว่า 266,000 คน หรือประมาณ ร้อยละ 35 ของ
ความต้องการช่างเทคนิคด้านอากาศยานทั่วโลก (Boeing, www, 2563)



ภาพที่ 1.2 ความต้องการช่างอากาศยานจากการคาดการณ์ของ Boeing
ช่วงปีค.ศ. 2019-2038 ในแต่ละภูมิภาค

ที่มา Boeing Technician Outlook, 2563



ภาพที่ 1.3 อัตราส่วนการคาดการณ์ของ Boeing เกี่ยวกับความต้องการช่างอากาศยาน ระหว่างปี ค.ศ. 2019-2038 ในแต่ละภูมิภาค

ที่มา Boeing Technician Outlook, 2563

หากจะกล่าวถึงสถาบันการศึกษาในปัจจุบันที่มีการเปิดเรียนการสอนในหลักสูตรซ่อมบำรุงอากาศยานและวิศวกรรมด้านอากาศยานนั้น มีอยู่เพียงจำนวน 7 แห่ง สามารถผลิตบุคลากรได้ประมาณ 300-400 คนต่อปี ในขณะที่ความต้องการของตลาดงาน ที่มีความต้องการมากกว่า 400 คนต่อปี สำหรับประเทศไทยมีจำนวนช่างซ่อมบำรุงอากาศยานอยู่ราว 8,000 - 9,000 คน (เป็นช่างของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณ 4,500 คน) ในจำนวนนี้มีเพียงร้อยละ 10 ที่ได้รับใบอนุญาตที่เป็นสากล (ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเข้าสู่มหาวิทยาลัย, ออนไลน์, 2561)

นอกจากนั้น จากการเปิดเผยตัวเลขข้อมูลที่อ้างอิงจากเอกสารคำอธิบายและวิเคราะห์งบการเงิน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (ระหว่างเดือน ตุลาคม 2559 ถึง กันยายน 2560) ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ AOT ที่เปิดเผยว่า ณ สิ้นเดือน กันยายน 2560 ปริมาณการจราจรทางอากาศของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของบริษัท ได้แก่ สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง ภูเก็ต เชียงใหม่ แม่ฟ้าหลวง และหาดใหญ่ มีจำนวนเที่ยวบินรวม 823,574 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยแบ่งเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 415,338 เที่ยวบิน และเที่ยวบินภายในประเทศ 408,236 เที่ยวบิน มีจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด 129.20 ล้านคน เพิ่มขึ้น 7.73% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และสามารถแบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 72.54 ล้านคน

กับผู้โดยสารภายในประเทศเป็นจำนวน 56.66 ล้านคน (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

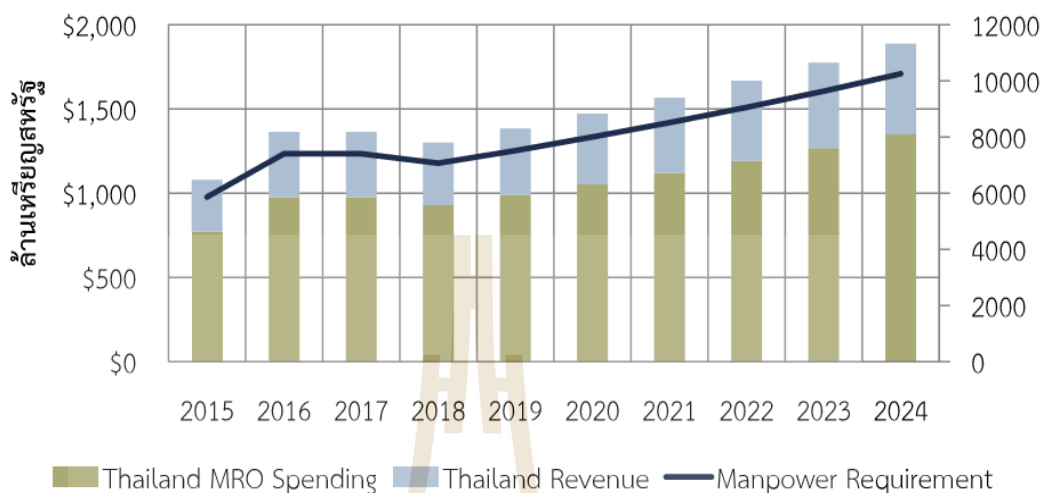
ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ นางสาวธนิ อังศุสิงห์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ที่กล่าวถึง รายงานถึงสถิติการเติบโตทางการบินในระยะ 20 ปี หรือในปี พ.ศ. 2579 ว่า จากแนวโน้มการเติบโตทางการบินของภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกซึ่งขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association; IATA) ได้มีการคาดการณ์ว่า ประเทศไทยจะก้าวขึ้นมาเป็น 1 ใน 10 ของประเทศที่มียอดผู้โดยสารมากที่สุดในโลก และจะมีเที่ยวบินเข้ามาในประเทศไทยที่เพิ่มขึ้น 3 ล้านเที่ยวบินต่อปี จากเดิมที่มีจำนวน 1 ล้านเที่ยวบิน เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 200 เมื่อเทียบกับปัจจุบัน (พีพีทีวี 36, ออนไลน์, 2561) โดยข้อมูลตัวเลขและสถิติที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นเครื่องยืนยันให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องมีการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมการบินของประเทศในทุกด้านซึ่งรวมถึงการเสริมสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมการบิน โดยเฉพาะบุคลากรในสายงานช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานเทคนิคของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานตรงตามมาตรฐานสากลที่กำหนดโดยองค์การการบินระหว่างประเทศ (ICAO) ที่ว่าด้วยเรื่องของคุณสมบัติของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ ANNEX 1- Personnel Licensing, Chapter 4, Licenses and ratings for personnel other than flight crew members รวมถึงคุณสมบัติของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ตามมาตรฐานความปลอดภัยในอุตสาหกรรมอากาศยานแห่งสหภาพยุโรป (EASA – Part 66 Certifying staff) และตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 77 ว่าด้วยคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตเป็นนายช่างภาคพื้นดิน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรองรับต่อความต้องการของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะมาถึง นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาทุนมนุษย์ยังจัดว่าเป็นอีกหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนประเทศตามยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน โดยมีเวลาในการดำเนินการตามระยะที่แบ่งออกเป็น 4 ระยะ เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2580 ด้วยการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพให้ได้ตามมาตรฐานสากล (Productive manpower) เป็นแรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทันสมัย (Innovative workforce) มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (Creative workforce) จนถึงยุคสังคมแห่งการทำงานแห่งปัญญา (Brain power) เพื่อจุดหมายของการเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเป็นการพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้จะเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้ประเทศก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 ได้อย่างเต็มตัว สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้าง

ศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, 2560)

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญต่อการผลิตบุคลากรการบินให้เพียงพอต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม เพื่อการสนับสนุนการเป็น Hub of connections route / Hub of the passenger transport/ Hub of maintenance repair overhaul / Hub of original equipment manufacturers รวมถึง Hub of civil aviation personnel training ของประเทศไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า ยังถูกระบุในหนังสือกระทรวงคมนาคม ที่ นร 0503/39310 ลงวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2560 เรื่องข้อเสนอแนะการพิจารณาศึกษาการผลิตบุคลากรด้านการบินของประเทศไทย โดยคณะกรรมการคมนาคม สถานิติบัญญัติแห่งชาติ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินในส่วนของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งเป็นการช่วยแก้ปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงานด้านช่างซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รัฐสภา, 2560)

จากการประมาณการของบริษัท Frost & Sullivan ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาทางธุรกิจและวิจัยการตลาดระบุว่าแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรในด้านช่างอากาศยาน คาดว่าจะมีความต้องการช่างอากาศยานภายในปี 2567 ถึง 10,000 คน ซึ่งในปัจจุบันจำนวนช่างอากาศยานมีประมาณ 6,300 คน ซึ่งเห็นได้ว่ายังมีความต้องการที่เป็นช่องว่างอยู่ จำนวน 3,700 คน จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการเพิ่มการผลิตช่างอากาศยานให้ได้ตามจำนวนดังกล่าว และการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

ประมาณการความต้องการกำลังคนของประเทศไทย



ภาพที่ 1.4 ปริมาณความต้องการกำลังคนในด้านช่างอากาศยานของประเทศไทย

ที่มา บริษัท Frost & Sullivan, 2019

สำหรับประเทศไทย ณ ปัจจุบันอาชีพ “ช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน” จัดเป็นอีกหนึ่งในสายงานอาชีพที่ผู้หญิงหลายคนเริ่มให้ความสนใจมากขึ้น ไม่แพ้อาชีพนักบิน หากแต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ และการขยายการรับรู้ที่ถูกต้อง จึงทำให้ภาพพจน์ของสายงานอาชีพนี้ถูกมองว่าเป็นอาชีพที่เปิดโอกาสในความก้าวหน้าให้เฉพาะสำหรับเพศชายเท่านั้น ดังนั้น การสร้างการรับรู้ถึงศักยภาพของเพศหญิงในสายงานอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้ยังมุ่งหวังที่จะให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานได้เข้าถึงความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career path) ของตนเอง และสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เติบโตขึ้นเป็นอีกหนึ่งกำลังสำคัญในภาคอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและทัดเทียมนานาชาติ รวมถึงผลประโยชน์ที่จะได้กับองค์กรหากมีการนำระบบสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้กับขบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ แต่ยังสามารถนำมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งในอนาคตได้อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยการจัดทำ Training Roadmap ตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพขององค์กร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) สามารถนำผลจากการศึกษานี้มาใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพสำหรับช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีความตั้งใจ และประสงค์ที่จะสอบใบอนุญาต (License) เพื่อให้ได้สิทธิของผู้มีอำนาจโดยชอบธรรม (Authorized) ในการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศของวิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน Licensed Aircraft Engineer; LAE) ที่ได้รับการรับรองจากกฎหมาย
- 2) สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษานี้มาใช้ในการวางแผนการจัดการเตรียมความพร้อมในการจัดทำ Training Roadmap ซึ่งถูกกำหนดเส้นทาง และกรอบระยะเวลาของการเติบโตในสายงาน ตามนโยบายและตามขนาดโครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ข้อกำหนดด้านคุณสมบัติของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท) และตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 77 ว่าด้วยคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน
- 2) บทบัญญัติแห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ภาคผนวก 1 ในส่วนว่าด้วยเรื่องคุณสมบัติของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (ICAO – Annex 1 Personnel Licensing, Chapter 4 Licenses and ratings for personnel other than flight crew members)
- 3) EASA Part 66 (Certifying staff) ว่าด้วยเรื่องคุณสมบัติของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานตามข้อกำหนดขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป

1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยกลุ่มช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงผู้ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน

(Aircraft Mechanics License; AML) และยังคงปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยจะต้องมีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวนทั้งสิ้น 18 คน ประกอบด้วย

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้มีช่วงระยะเวลาในการดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2563 เดือนมกราคม 2564

1.5 คำอธิบายศัพท์

- 1) ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานหมายความว่า ผู้ประจำหน้าที่ที่ได้รับใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน ตามกำหนดในข้อบังคับ (อ้างอิงจาก พระราชบัญญัติการเดินอากาศ ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และ ข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ภาคผนวก 1 ว่าด้วยเรื่องของใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ ICAO Annex 1 Personnel Licensing, Chapter 4 Licenses and ratings for personnel other than flight crew members)
- 2) ใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน หมายถึง ผู้ประจำหน้าที่ที่ได้รับใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (ตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562)
- 3) การบำรุงรักษา หมายความว่า งานที่ต้องทำเพื่อให้อากาศยานคงความต่อเนื่องของความสมควรเดินอากาศ เช่น การซ่อม การตรวจพินิจ การถอดเปลี่ยน การตัดแปลง หรือการแก้ไข ข้อบกพร่อง (อ้างอิงจากข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 77 ว่าด้วยคุณสมบัติ และสิทธิทำการของผู้ขออนุญาตเป็นนายช่างภาคพื้นดิน)
- 4) การซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามความหมายขององค์การการบินระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) หมายถึง การปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่อจะคงความต่อเนื่องของความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness) ของอากาศยานนั้นไว้ อันรวมถึงการหนึ่งการใด หรือหลายกิจกรรมร่วมกัน ทั้งการซ่อมใหญ่ระดับโรงงาน (Overhaul) การตรวจพินิจ (Inspection) การเปลี่ยน (Replacement) การแก้ไขความชำรุดบกพร่อง (Defect rectification) และการตัดแปลง (Modification) หรือ การซ่อมคืนสภาพ (Repair) ให้เป็นเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Authority's regulation) (อ้างอิงจากเอกสารสำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ภาคผนวก 6 ว่าด้วยเรื่อง การปฏิบัติการของอากาศยาน ที่ระบุในมาตรฐานและข้อแนะนำพึงปฏิบัติ Standard and recommended practice, Annex 6-Operation of aircraft)
- 5) การรับรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการตัดสินใจในความสามารถตนเองว่าสามารถที่จะกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดได้หรือไม่ หรือสามารถทำได้ในระดับใด โดยการ

รับรู้ความสามารถของตนเองนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลมีเพียงอย่างเดียวแต่ยังขึ้นกับปัจจัยภายนอกที่เกิดจากความคาดหวังในผลลัพธ์ที่แตกต่างด้วย อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความพยายาม และความอดทนต่อการฝ่าฟันอุปสรรคขัดขวางต่าง ๆ

6) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือ เส้นทางสายอาชีพ (Career path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าภายในหน่วยงาน หรือองค์กร โดยเส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงตำแหน่งสูงสุด ตามสายอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจให้กับช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษหญิง

7) การวางแผนในอาชีพ (Career planning) หมายถึง การคาดคะเนไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอาชีพที่ต้องการหรือคาดหวังไว้ การวางแผนอาชีพนี้บุคคลจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ บุคลิกภาพ ความชอบ ทัศนคติและความถนัดของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายขององค์กรจึงจะเกิดประโยชน์มากที่สุด

8) การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคลด้วยการวางแผน การดำเนินการฝึกอบรม และสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้น

บทที่ 2

ปรัชญ์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการค้นคว้าวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพช่างของซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวน เอกสาร ข้อบังคับ และรวบรวมข้อมูลที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางและกำหนดกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- 2.3 แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์งาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับงานซ่อมบำรุงอากาศยาน (Aircraft maintenance)

การจัดการซ่อมบำรุงอากาศยาน ไม่แตกต่างกับการจัดการซ่อมบำรุงอุปกรณ์หรือระบบงานเครื่องกลขนาดใหญ่อื่น ๆ เช่น รถยนต์ หรือระบบรถรางขนส่งมวลชน ฯลฯ กล่าวคือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการตรวจซ่อมบำรุงทุกระดับงานควรมีความรู้เข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการซ่อมบำรุงอากาศยาน คือ

- 2.1.1 ข้อคิดพื้นฐานในการซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2.1.2 จุดประสงค์ของการซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2.1.3 องค์การการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน

2.1.1 ข้อคิดพื้นฐานในการซ่อมบำรุง

การซ่อมบำรุงอากาศยาน คือ งานที่ต้องทำเพื่อให้อากาศยานคงความต่อเนื่องของความสมควรเดินอากาศ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจ การถอดเปลี่ยน การปรับปรุง การตัดแปลง การแก้ไขซ่อมแซมวัสดุหรืออุปกรณ์อากาศยาน ตามคู่มือการตรวจซ่อมตามแผนงาน (Scheduled maintenance inspections) และ การตรวจซ่อมนอกแผนงาน (Non-scheduled maintenance inspections) การตรวจซ่อมบำรุงอากาศยาน (Aircraft maintenance) เป็นการตรวจซ่อมอากาศยาน เมื่อครบระยะการตรวจซ่อมตามคู่มือของอากาศยานแบบต่าง ๆ ซึ่งมี 3 แบบ ดังนี้

1) การตรวจซ่อมบำรุงอากาศยานแบบการแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective maintenance) คือ การตรวจซ่อมบำรุงรักษาอากาศยานเมื่อพบข้อบกพร่องหลังปฏิบัติการบิน

2) การตรวจซ่อมบำรุงอากาศยานแบบป้องกัน (Preventive maintenance) คือ การตรวจซ่อมบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่ได้ถูกกำหนดจากบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน โดยพิจารณาสภาพการใช้งานตามจำนวนชั่วโมงที่ได้มีการใช้อากาศยานไปแล้ว เช่น 100 ชั่วโมง 600 ชั่วโมง และ 1200 ชั่วโมง

3) การตรวจซ่อมบำรุงอากาศยานแบบตามสภาพ (Condition maintenance) คือ การตรวจซ่อมเปลี่ยนชิ้นส่วน เมื่อพบว่าอากาศยานมีความเสียหาย เพื่อให้สามารถทำการบินได้ปกติ

2.1.2 จุดประสงค์ของการซ่อมบำรุง (Goals and Objectives)

เป้าหมายประสงค์ของการซ่อมบำรุงก็เพื่อการปรับคืนสภาพ (Restoring) หรือการทํานุบำรุง (Maintaining) อากาศยานและอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ รวมถึงการซ่อมใหญ่ ตามโปรแกรมที่วางไว้ เพื่อให้อากาศยานนั้น ๆ คงไว้ซึ่งความสมควรเดินอากาศ ดังต่อไปนี้

1) เพื่อให้อากาศยานพร้อมปฏิบัติการบินในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยอากาศยานที่มีใบสำคัญสมควรเดินอากาศจะต้องได้รับการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างปลอดภัย

2) จัดทำบันทึกประวัติการตรวจซ่อมบำรุง ให้เป็นไปตามระยะเวลาที่บริษัท ผู้ผลิตอากาศยานกำหนด และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบเครื่องบินที่มีความสมควรเดินอากาศในสภาพที่ใช้งานได้อย่างปลอดภัยให้กับฝ่ายปฏิบัติการบินตามแผนงานเข้าบริการ (Deliver airworthy vehicles)

3) เพื่อให้มั่นใจว่าการทำการปฏิบัติการบินทุกครั้งจะต้องมีความปลอดภัยสูงสุดตามแผนงานและคู่มือการตรวจซ่อมบำรุงที่กำหนด การส่งมอบงานซ่อมบำรุงที่ได้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนแล้วจะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ประจำหน้าที่ที่ได้รับใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License; AML)

2.1.3 องค์กรการบินพลเรือนที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน

การซ่อมบำรุงอากาศยานอยู่ภายใต้กรอบและกฎเกณฑ์จากเจ้าหน้าที่ (Regulatory authority) โดยมีองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ตามอนุสัญญาด้านการบินพลเรือนของสหประชาชาติเป็นแม่บท ที่เสนอมาตรฐานและข้อแนะนำพึงปฏิบัติ (Standard and recommended practice) ให้แก่หน่วยงานการด้านการบินพลเรือนของแต่ละประเทศภาคีสมาชิกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยสร้างเป็นข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่ใช้กำกับดูแลผู้ประกอบการในประเทศของตนให้มีความปลอดภัยในการบิน โดยจะขอยกตัวอย่างองค์กรการบินพลเรือนที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุง พอเป็นสังเขปดังนี้

- องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization; ICAO) เป็นองค์การภายใต้สหประชาชาติ (Chicago Convention 1946)
- องค์การการบินพลเรือน (Civil Aviation Authority; CAA) เป็นหน่วยงานรัฐของในแต่ละประเทศหรือของกลุ่มประเทศ เช่น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand; CAAT), FAA ประเทศสหรัฐอเมริกา และ EASA ของกลุ่มประเทศยุโรป
- องค์การสากลด้านธุรกิจการบิน (Aviation Association) เป็นองค์การภาคอุตสาหกรรม เช่น IATA Operational Safety Audit (IOSA) program

กล่าวโดยสรุป คือ งานซ่อมบำรุงอากาศยานนั้นเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการบังคับใช้ของใบรับรองและใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน ดังนั้นผู้ประกอบการสายการบินจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาอย่างละเอียดจากสำนักงานการบินพลเรือนในประเทศของตน รวมถึงศึกษาข้อกำหนดจากหน่วยงานสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นด้วย สำหรับประเทศไทยโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้ผู้ที่ประสงค์จะขอใบสำคัญผู้ประกอบการเดินอากาศ (Air Operating Certificate; AOC) ต้องยื่นคำขอต่อสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งแสดงรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งการเตรียมการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงอากาศยานและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องที่ตรงตามเป้าประสงค์ในการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบิน และสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานเอง ก็จะต้องได้ใบรับรองเป็นหน่วยซ่อมและการบำรุงรักษาส่วนประกอบสำคัญของอากาศยานรวมถึงบริษัทอากาศยานที่ติดตั้งกับอากาศยาน จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยก่อน (Repair station certificate) ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติเดินอากาศของไทย ซึ่งหน่วยงานซ่อมบำรุงนั้น แยกออก 3 ประเภท ได้แก่

- ประเภทที่หนึ่ง สำหรับบำรุงรักษาอากาศยาน (ระดับสถานจอด และระดับซ่อมขั้นโรงงาน)
- ประเภทที่สอง สำหรับบำรุงรักษาส่วนประกอบสำคัญของอากาศยาน (เช่น ล้อ ฐานล้อ ลำตัวเครื่อง ประตู ระบบไฮดรอลิกส์ เครื่องยนต์ เป็นต้น)
- ประเภทที่สาม สำหรับบำรุงรักษาบริษัทและชิ้นส่วนของอากาศยาน

2.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเรื่องสมรรถนะของบุคคล หรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) นั้น เกิดขึ้นในช่วงต้นของ ศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชาวอเมริกัน ที่ชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาเหตุผลว่า เพราะเหตุใดบุคลากรที่ทำงานในแผนกและตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลของงานที่ได้ออกมานั้นแตกต่างกัน โดยที่การศึกษาวิจัย ในครั้ง

นั้น David McClelland ได้ทำการแยกกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Exemplary performer) ออกจากกลุ่มของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับพอใช้ (Regular performer) จากนั้นจึงได้ศึกษาว่า ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้มาจากบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างไร และจากการศึกษาวิจัยจึงทำให้ข้อสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะมีสิ่งหนึ่งที่มีความโดดเด่นเป็นพิเศษที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นผลที่ได้มาจากการที่บุคคล นำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ มาผสมผสานกันอย่างถูกต้อง และลงตัวตามความเหมาะสม เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังและต้องการ เพื่อที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุซึ่งเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบ McClelland, D. (1973) ดังนั้น ในการบริหารบุคลากรเพื่อดึงศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ได้อย่างเต็มทีนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

2.2.1 องค์ประกอบในเรื่องของสมรรถนะ

2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

2.2.3 การประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะ

2.2.4 การกำหนดสมรรถนะ

ซึ่งภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว องค์การจะได้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และมุ่งสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตน ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.2.1 องค์ประกอบในเรื่องของสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิดของ David McClelland นั้น มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน อันได้แก่

1) ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะที่มีความจำเป็นกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ เช่น ความรู้ด้านการให้บริการ เป็นต้น

2) ด้านทักษะ (Skills) คือ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถกระทำได้ดีถ้าได้มีการฝึกฝน มีการกระทำซ้ำ ๆ และ ปฏิบัติจนเกิดความชำนาญหรือความคล่องแคล่ว เช่น ทักษะการต้อนรับลูกค้า ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาของแพทย์ เป็นต้น

3) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และ ภาพลักษณ์ (Self-image) ของบุคคลที่มีต่อตนเอง โดยเป็นแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นสมรรถนะที่สามารถ

ปรับเปลี่ยนได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน ต้องใช้หลักจิตวิทยาในการพัฒนา และสามารถปรับเปลี่ยนได้ด้วยการฝึกอบรม

4) ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพที่อธิบายถึงลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น ความน่าเชื่อถือ ใ้วางใจ ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) ด้านแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือมีความต้องการอย่างแท้จริง เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวัง ตัวอย่างเช่น บุคลากรที่ชอบความท้าทายในชีวิตการทำงานจะมีความพยายามที่จะปรับปรุงการทำงานของตนให้ได้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา ชูชัย สมितिไกร, 2550

David McClelland ในปี ค.ศ. 1973 ได้เขียนบทความทางวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ ที่ใช้ในการอธิบายบุคลิกและลักษณะของบุคคล ว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยจากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเล่า

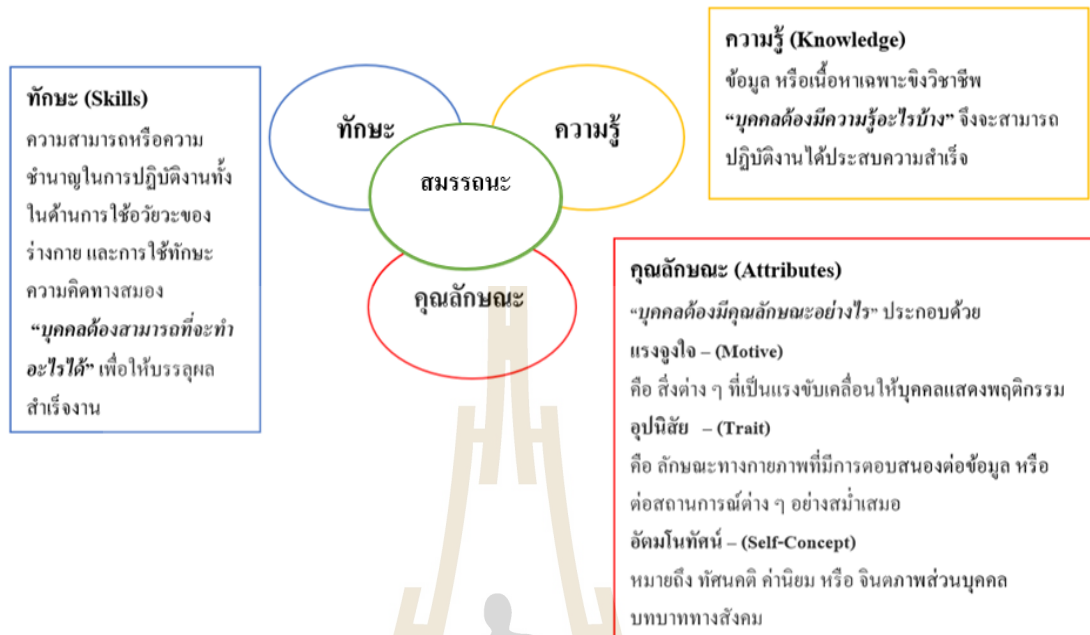
เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ซึ่งได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านต่าง ๆ (Skills) แต่สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำนั้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วนแล้วเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทของตนเองที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Traits) และ แรงจูงใจ (Motives) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ David McClelland ยังพบว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญา และทักษะความชำนาญของบุคคลยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น หากแต่จำเป็นต้องมีแรงผลักดันจากเบื้องลึกด้วย ซึ่งเป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ที่แสดงออกมาในรูปแบบของภาพลักษณ์ส่วนบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) รวมถึงบทบาทของตนเองที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสม (Social role) จึงจะสามารถทำให้บุคคลเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นขึ้นมาได้

กล่าวโดยสรุป คือ คุณลักษณะทั้ง 5 นี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออก และจากการสังเกตว่าสามารถเห็นได้ง่ายหรือไม่ โดยแบ่งออกเป็นจำนวน 2 คุณลักษณะดังนี้

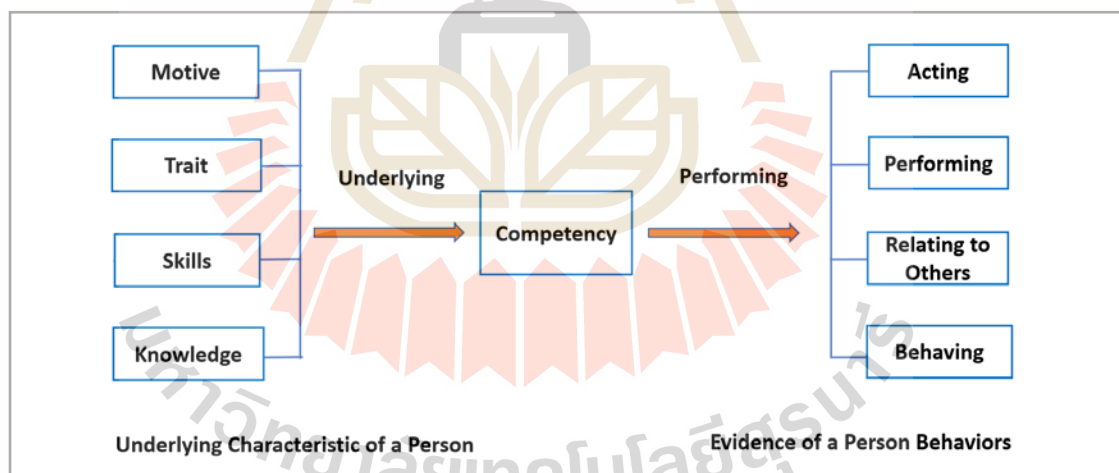
- 1) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้ง่าย (Visible) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ซึ่งเป็นสมรรถนะ ที่มีโอกาสที่จะพัฒนาได้ง่าย
- 2) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดผลและการพัฒนา

Richard Boyatzis (1982) กล่าวถึง สมรรถนะ ไว้ว่า เกิดจากการผสมผสานกันของ องค์ความรู้ (Body of knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes/Underlying characteristic) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็น อัน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) อุปนิสัย (Traits) และอัตมโนทัศน์ (Self-concept) ที่ประกอบไปด้วย ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนตน (Self-image) บทบาททางสังคม (Social role) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมใดสภาพแวดล้อมหนึ่งขององค์กร เพื่อให้บุคคลบรรลุผลถึงความต้องการของงาน และมีความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เมื่อต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Mc. Lagan (1997) ระบุว่า Competency เป็นความรู้ และทักษะ ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key outputs) ของแต่ละตำแหน่งงาน



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ Boyatzis
 ที่มา Richard Boyatzis, 1982



ภาพที่ 2.3 คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล (Underlying Characteristic or Attribute)
 ที่มา Spencer and Spencer, 1993

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

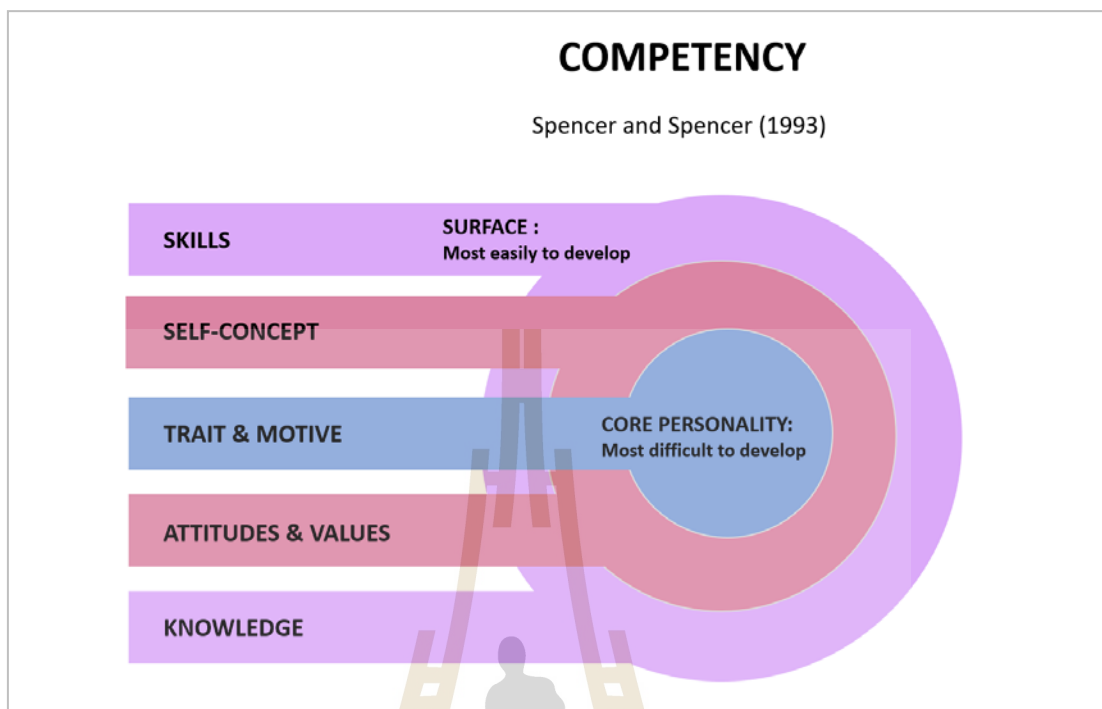
Fletcher (1992) ให้ความหมายของสมรรถนะที่แตกต่างกันนี้ในการประชุมวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำภูมิภาคเอเชีย ครั้งที่ 1 เมื่อปี 2002 โดยกล่าวว่าสามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งาน คือ British Approach และ American Approach ซึ่งแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สมรรถนะตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานในแบบของ British Approach และ American Approach

	British Approach	American Approach
จุดประสงค์	ประเมินเพื่อให้ประกาศนียบัตรเป็นการรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือ บุคลากรผู้นั้น	เพื่อพัฒนา Competencyให้กับบุคลากร
กระบวนการ	กำหนดมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน ในวิชาชีพนั้น ๆ	พรรณนาพฤติกรรมที่เด่น เพื่อกำหนดเป็น Competency
ขอบเขต	Competency เป็นการกำหนดเฉพาะงาน ที่เป็นไปตามวิชาชีพนั้น ๆ	Competency เป็นการกำหนดเฉพาะที่แตกต่างกันตามแต่ละองค์กร

ที่มา Fletcher , 1992

Spencer and Spencer (1993) อธิบายว่า Competency ประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) แรงจูงใจหรือแรงขับเคลื่อน (Motives) ลักษณะของบุคคล (Traits) และความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) โดยให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หรือ ชีคความสามารถ ว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนเร้น (Underlying characteristic) ของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลของการปฏิบัติงานที่สูงกว่าอีกงานหรืออีกสถานการณ์หนึ่ง คุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดัน หรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ที่ส่งเสริมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Superior performance) หรือ สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิง (Criterion – reference) ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา Spencer and Spencer, 1993

Scott Parry (1998) แสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Arnauld de Nadailac (2003) ให้คำจำกัดความ ของสมรรถนะไว้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติ และทำให้เกิดขึ้น เป็นความสามารถที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของงาน สมรรถนะจึงถูกใช้เป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่จะสามารถช่วยให้เผชิญและแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีในตนเอง และสามารถนำออกมาใช้ได้เหมาะสม เพื่อผลักดันให้เกิดผลของการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยคุณลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ที่กล่าวมานี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และ แรงจูงใจ ตลอดจนรูปแบบ และวิธีของกระบวนการทางความคิด รวมถึงความรู้สึที่ส่งผลให้เกิดเป็นการกระทำของบุคคล”

Kaplan และ Norton (2004) กล่าวถึง สมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะพิเศษ หรือพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่จะช่วยให้บุคคลผู้สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่น และบรรลุซึ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์กรกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะต้องทำ เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือ รู้เรื่องเกี่ยวกับงานบริการลูกค้า
- 2) ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรอง ทักษะในการให้คำปรึกษา หรือทักษะในการบริหารโครงการ
- 3) ค่านิยม (Values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษ หรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว กราสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น

กล่าวโดยสรุป ดังนี้ คือ ประเทศไทยได้มีการรับแนวคิดมาตรฐาน Competency ตามแนว British Approach มาใช้ในการกำหนด สมรรถนะ ตามวิชาชีพต่าง ๆ ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และของสภาอุตสาหกรรม ซึ่งการกำหนด สมรรถนะ ในลักษณะเช่นนี้ มีวัตถุประสงค์หลายประการ คือ

- 1) เพื่อให้เกิดการรับรองความสามารถของบุคลากรในวิชาชีพนั้น ๆ ตามคุณสมบัติที่ใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถที่ผ่านการทดสอบ รวมถึงมีคุณลักษณะตามที่ต้องการ โดยไม่ได้คำนึงถึงชื่อเสียงของสถานศึกษาที่จบมา หรือสรุปเหมารวมว่ามี competency ตามใบปริญญาบัตรนั้น ๆ
- 2) สามารถใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรตามเกณฑ์สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น บุคลากรบางคนทำงานตั้งแต่ จบประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น (ปวช.) ปัจจุบันมีประสบการณ์ทำงาน 10 ปี อาจมีความสามารถในการทำงานที่เทียบเท่าวิศวกร แต่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม ๆ คือ “จ่ายตามวุฒิการศึกษาที่จบ” ไม่ได้จ่ายตามความสามารถ ส่งผลให้ทุกวันนี้องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานไม่สูงก็ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นการจ่ายตามสมรรถนะ จึงเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถจูงใจบุคลากรที่ดีมีความสามารถให้ทำงานกับองค์กรได้นาน ๆ
- 3) ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ ตามระดับสมรรถนะ เช่น ตัวอย่างการกำหนดให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานต้องมีความสามารถในการทำอะไรได้บ้างในสมรรถนะระดับที่ 1 ซึ่งแน่นอนว่าต้องมีความรู้ ทักษะ และมีคุณลักษณะที่แตกต่างจาก สมรรถนะของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานในระดับที่ 2 ซึ่งเป็นระดับที่สูงขึ้นถัดไป

Competency ในแนว American Approach ได้ถูกนำไปใช้ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็นการพัฒนา เป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เป็นสมรรถนะ ที่ถูกกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลของการปฏิบัติงานดี โดยอิงจากแนวทางตามที่ต้องการต้องการจะให้ เป็น ดังนั้น สมรรถนะในแนวทางนี้จึงเป็นสมรรถนะที่ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เนื่องจากว่าในแต่ละองค์การมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่ละองค์การที่กำหนดคุณลักษณะเป็นของตนเอง (Organization competency) ตัวอย่างเช่น การพัฒนาบุคลากรของสายการบินบางกอกแอร์เวย์ ให้เป็นในแบบบุคลากรของสายการบินไทย ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ เพราะทั้งสองสายการบิน ต่างก็มีวัฒนธรรม มีการบริหารจัดการของตัวเองที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์การที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศที่เหมือนกัน แต่ด้วยคุณลักษณะภายในของทั้งสองสายการบินมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด จึงส่งผลให้บุคลากรภายในองค์การของทั้งสองสายการบิน มีความแตกต่างกัน ในเรื่องของสมรรถนะที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการคัดเลือกคัดสรร การฝึกอบรมพัฒนา หรือแม้กระทั่งการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

2.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

- 1) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 3) สามารถนำมาเป็นมาตรฐานของการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร และยังสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ความก้าวหน้าทางสายงานอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และใช้ในการประกอบการพิจารณาเพื่อจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

2.2.3 การประยุกต์ใช้หลักสมรรถนะ

การวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์ (Strategic human resource planning) เป็นการวางแผนกำลังคนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ เป็นการวางแผนที่ใช้การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work load analysis) การวิเคราะห์

กำลังคน (Work force analysis) รวมถึงการใช้หลักสมรรถนะ (Competency) เข้ามาช่วยในการการวิเคราะห์งาน (Job analysis) รายละเอียดตามลักษณะงาน (Job description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job specification) เป็นต้น จึงถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดต้นแบบ (Master plan) สำหรับงานด้านอื่น ๆ ในองค์กร ต่อไป

1) การประเมินค่าของงานและการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Job Evaluation of wage and salary administration) สามารถนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นตัวในการกำหนดค่าของงาน (Compensable factor) ได้

2) กระบวนการสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อได้มีกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว ดังนั้น การสรรหาบุคลากรก็จำเป็นต้องสอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

3) การบรรจุตำแหน่งควรคำนึงถึง สมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการเป็นหลัก

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องสอดคล้องกับ สมรรถนะทางหน้าที่ (Functional competency) ของบุคลากรแต่ละคน

5) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career planning and succession planning) องค์กรจะต้องจัดให้มีการวางแผนเส้นทางของอาชีพในสายงาน (Career path) เป็นเส้นทางที่บุคลากรแต่ละคนจะต้องเดินก้าวไป ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องมีการระบุให้ชัดเจนว่ามี สมรรถนะอะไรบ้างที่ต้องการ และองค์กรจะช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถก้าวหน้าได้อย่างไร บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองในด้านไหน สำหรับในองค์กรที่มีการสร้างบุคลากรขึ้นมาทดแทนในตำแหน่งบริหารซึ่งถือเป็นการสืบทอดนั้น จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีเกณฑ์การวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขั้นต่อ ๆ ไปได้อย่างไร

6) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation termination and promotion) การรับรู้ถึง สมรรถนะในแต่ละบุคคล ทำให้การบริหารงานบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง สามารถกระทำได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง

7) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance management) โดยนำหลักการจัดการทางด้านคุณภาพหรือที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละบุคคล การวางบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะและประเภทของงาน รวมทั้งมีการติดตามการ

ทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักสมรรถนะเป็นเกณฑ์การพิจารณาที่สำคัญ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงต่อไป

ชาติชาย คงเพชรศิษฐ์ และ ชีรวัฒน์ จันทิก (2559) กล่าวถึง สมรรถนะ ว่าหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่พึงมี อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเองบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และเจตคติที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงออกทางพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐาน และตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น จำแนกออกเป็น 6 ประเภท ดังแสดงในภาพที่ 2.5



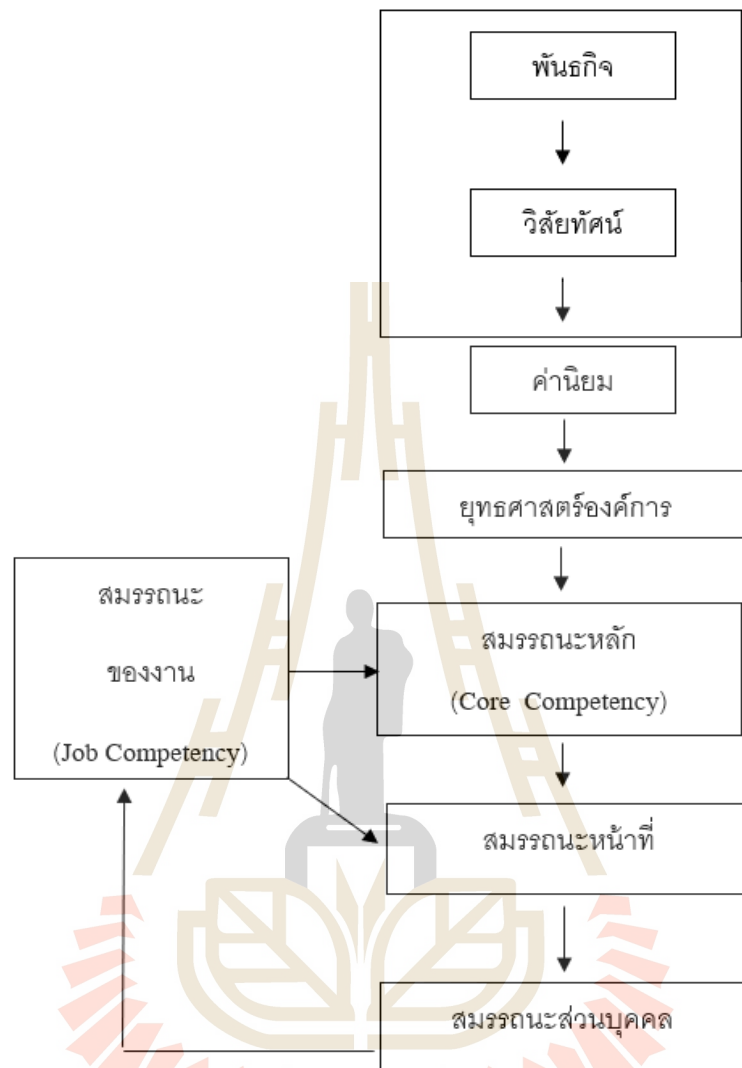
ภาพที่ 2.5 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา ชาติชาย คงเพชรศิษฐ์ และ ชีรวัฒน์ จันทิก, 2559

การจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น วิศวกรก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข นักบัญชีก็ต้องมีความสามารถในการคิดคำนวณ พ่อครัวก็ต้องมีความคิดสร้างสรรค์สามารถในการรังสรรค์เมนูอาหาร

2) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกคนต้องมี เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ มักจะกำหนดจากคุณค่าร่วม (Core values) หรือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีร่วมกัน



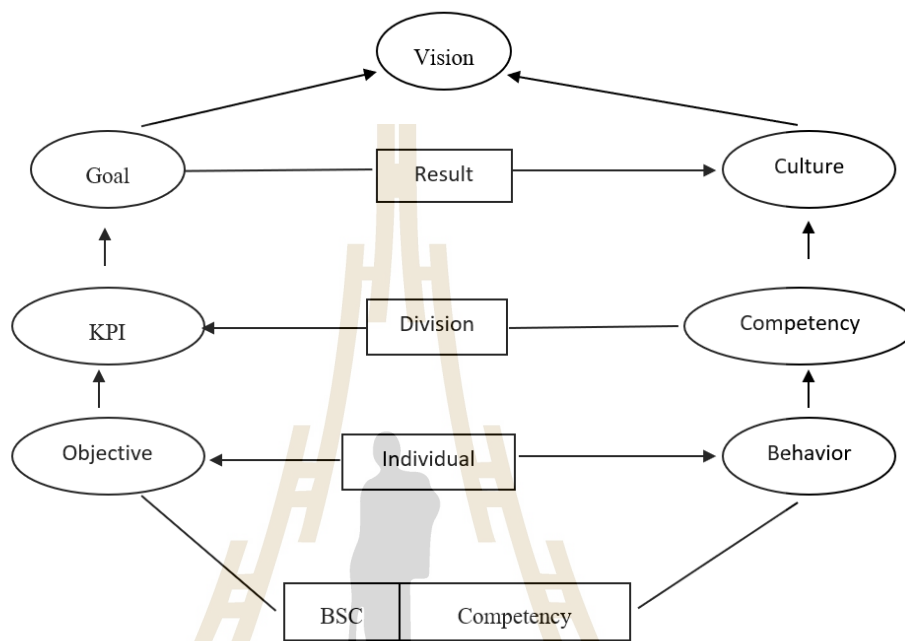
ภาพที่ 2.6 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย และ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2547

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าความสอดคล้องของสมรรถนะจะไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกัน (Alignment) จึงจะช่วยให้งานผ่านไปได้ด้วยดี โดยมีจุดเริ่มต้นจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามเป้าหมายขององค์กร ที่ใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจึงมาพิจารณาความต้องการของสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องมีอะไรบ้าง ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงสมรรถนะหลักแล้ว ขั้นตอนมาให้พิจารณาถึงสมรรถนะในหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร แล้วแต่ตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ โดยที่สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะต้องไปในทิศทางเดียวกัน หากมองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักนั้นจะมา

จากสมรรถนะของแต่ละบุคคล ดังนั้นถ้าจะให้สิ่งนี้ในรายละเอียดสู่การปฏิบัติแล้ว สามารถนำหลักการของ Balance Scorecard (BSC) และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ได้ ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารดังภาพที่แสดงนี้



ภาพที่ 2.7 Performance Management System

ที่มา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545

Raymond A. Noe (2010) ได้กล่าวถึง การนำความสามารถเชิงสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าบุคลากรจะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา ในส่วนที่เป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้หลายแนวทางด้วยกัน คือ สามารถกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างเฉพาะเจาะจงกับความสำเร็จทั้งขององค์กรและความสำเร็จส่วนบุคคล เป็น เครื่องมือที่จะช่วยกำหนดว่าทักษะใดมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ใช้เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของหลักสูตรฝึกอบรมกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดว่าทักษะใดมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน แต่ละสาขาอาชีพ ช่วยในการวางแผนกรอบสำหรับการสอนงาน และเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังบุคลากร ช่วยในการพัฒนาบุคลากรตามบทบาทของการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการเปรียบเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ บุคลากรเองก็

สามารถกำหนดความสามารถในเชิงสมรรถนะที่จำเป็นต้องการที่จะได้รับการพัฒนาได้ด้วยตนเอง และเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของตนเองได้ นอกจากนี้ ความสามารถเชิงสมรรถนะยังช่วยสร้างแผนการทำงานสำหรับบุคลากร ซึ่งต้องการก้าวสู่ตำแหน่ง สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยบริหาร โดยการกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะและ แนวสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อความเจริญก้าวหน้า ในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละคนได้

กล่าวโดยสรุป คือ จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ทุกองค์การประสงค์ให้มีอยู่ในตัวบุคคลที่ ได้รับคัดเลือกให้เป็นพนักงานของบริษัท เป็นลักษณะที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานคนนั้นสามารถที่ จะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด โดยถือได้ว่า หลักสมรรถนะ เป็นความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญและ จำเป็นต่อผลสำเร็จของการพัฒนางานที่ยั่งยืนในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีส่วนช่วยในการ เสริมสร้างบุคลากรภายในองค์การให้มีความเข้มแข็ง เป็นดังความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบออกมาได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล สำเร็จตามที่ตั้งไว้ คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลเป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิง พฤติกรรม หรือสิ่งที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรม หรือการกระทำจนประสบผลสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบของสมรรถนะ จะประกอบไปด้วยความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานใน หน้าที่รับผิดชอบของตน ทักษะที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นที่ถูกคาดหวังหรือตั้งเป้าไว้ว่าบุคคลที่มีหน้าที่ รับผิดชอบในเรื่องนั้นจะต้องทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว และเจตคติซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง แสดงให้ เห็นเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งซึ่งอธิบายถึงบุคคลนั้น ได้เป็นอย่างดี เช่น ความ มั่นใจในตนเอง เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ โดยมีแรงจูงใจ หรือแรง ขับภายใน ซึ่งช่วยส่งเสริมให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้ การแบ่งประเภทสมรรถนะ สามารถ ได้เป็น 6 ประเภท

- 1) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competency) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลที่ สัมพันธ์กับการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นบทบาทเฉพาะตัวตามแต่ละประเภทของงาน
- 2) สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง ความสามารถหลักที่ทุกคน ต้องมีโดยถูกกำหนดมาจากองค์กร เป็นค่านิยมที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนมี ไม่ว่าจะ ทำงานหน้าที่อยู่ในตำแหน่งงานอะไรก็ตาม เช่น บุคลากรในอุตสาหกรรมการบิน ต้องมีสมรรถนะ ในการตรงต่อเวลาการตระหนักรู้สถานการณ์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

3) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) เป็นความสามารถที่กำหนดขึ้น เฉพาะสำหรับในแต่ละกลุ่มงาน โดยขึ้นอยู่กับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานอาชีพ เช่น พนักงานขายต้องมีสมรรถนะเทคนิคในการเจรจาต่อรอง พนักงานฝ่ายบุคคลต้องมีสมรรถนะด้านเทคนิคในการสัมภาษณ์งาน พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีสมรรถนะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้าราชการตำรวจบางนายมีสมรรถนะสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยสืบสวนสอบสวน แต่ตำรวจบางนายมีสมรรถนะในการจับกุม เพราะมีหน้าที่ในการปราบปรามคนร้าย โดยสมรรถนะด้านนี้จะถูกกำหนดไว้ในรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งงานด้วย

4) สมรรถนะในการบริหารจัดการ ตามสายบังคับบัญชาหรือตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมี (Managerial / Leadership competency) เป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการงาน ที่เน้นทักษะทางการวางแผน การคิดเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความเป็นผู้นำ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

5) สมรรถนะทางด้านเทคนิค (Technical competency) เป็นความสามารถที่เน้นทักษะทางด้านเทคนิคเฉพาะด้าน เฉพาะตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่

6) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal / Individual competency) เป็นสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่บุคคลอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทนที่มีต่องานที่มีแรงกดดันสูง สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะในการประเมินค้นหา โดยที่องค์กรนำมาปรับใช้ในการประเมินผลการทำงาน ตลอดจนสามารถทำนายถึงผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อีกด้วย อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนตามระดับสมรรถนะตามที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้สมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการบริหารผลตอบแทนให้กับบุคลากรภายในองค์กรอย่างเป็นธรรม ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นกระบวนการดึงศักยภาพและขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในของบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.3 แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์งาน

แนวคิดเรื่องการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน

นั้น ๆ การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ลักษณะงาน และผลสัมฤทธิ์ที่องค์การคาดหวังจากการทำงานของบุคลากร ซึ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ หากพิจารณาถึงการจัดการบุคลากรจะพบว่า ผลสัมฤทธิ์หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น การบริการที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น

การวิเคราะห์งานที่ดี มิใช่แค่การตรวจสอบการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่งงาน หรือประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ เท่านั้น แต่การวิเคราะห์งานที่ถูกต้อง ควรจะต้องตั้งอยู่บนหลักการที่เน้นบทบาทที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องคำนึงถึง

- 2.3.1 องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน
- 2.3.2 การวิเคราะห์งานกับการพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน
- 2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถตนเอง (Self- Efficacy)
- 2.3.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

โดยที่ผลของการวิเคราะห์งาน ต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับองค์การ และช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่างานนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การอย่างไรหรือช่วยเพิ่มคุณค่าอันใดให้แก่องค์การ ในการดำเนินการวิเคราะห์งาน สิ่งที่จะนำมาพิจารณา คือ ตัวงานหรือตำแหน่งงานไม่ใช่ตัวบุคคลผู้ดำรงอยู่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ เนื่องจากเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งคนหนึ่งย้ายไปปฏิบัติงานในอีกตำแหน่งหนึ่งภายในองค์การเดียวกัน สิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งคนนั้นจะนำติดตัวไปด้วย ก็คือ ลักษณะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมไปถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานจะคงไว้เบื้องหลังในตำแหน่งงานก่อนที่จะย้ายไปก็คือ ตำแหน่งงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบหลักของงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2.3.1 องค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

โดยทั่วไปการวิเคราะห์งานจะพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ คุณลักษณะของเนื้อหางาน (Task characteristics) คุณลักษณะของงานในเชิงการประสานสัมพันธ์ (Social characteristics) และเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน (Work context) โดยในแต่ละเรื่อง แบ่งองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะของเนื้อหางาน (Task characteristics) ในการวิเคราะห์คุณลักษณะงานของเนื้อหางานนั้นจะวิเคราะห์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- อำนาจในการทำงานด้วยตนเอง: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวให้อิสระแก่ ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เช่น การวางแผนการทำงานของตนเอง หรือการเปิด

โอกาสให้คิด และตัดสินใจในงาน หรือเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเลือกใช้วิธีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ ฯลฯ

- ความหลากหลายของงาน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีความหลากหลายในเนื้องานมากน้อยเพียงใด
- ความสำคัญของงาน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อชีวิต หรืองานในตำแหน่งอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด เช่น ผลการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อชีวิต หรืองานของผู้อื่นหรือไม่
- ความเป็นเอกลักษณ์หรือความสมบูรณ์ของงาน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าว มีความสมบูรณ์ในกิจกรรมตั้งแต่ต้นจนจบหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์มากน้อยเพียงใด
- ผลสะท้อนของงาน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวสามารถจัดหาข้อมูลหรือ ผลย้อนกลับได้อย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงงาน หรือทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ผลของงานที่ปฏิบัตินั้นสามารถให้ข้อมูลได้โดยตรงถึงประสิทธิภาพของการทำงานทำในเชิงคุณภาพหรือปริมาณ ได้หรือไม่
- คุณลักษณะทางความรู้: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึง ความจำเป็นในการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ มาประกอบใช้ เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
- ความซับซ้อนของงาน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวมีความซับซ้อน หรือความยาก มากน้อยเพียงใด เช่น งานต้องประมวลผลจากข้อมูลต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ระหว่างการทำงาน
- การแก้ปัญหา: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความคิด หรือ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการทางความคิดอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด เช่น การปฏิบัติงานของท่านมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่ชัดอยู่หรือไม่

2) คุณลักษณะของงานในเชิงการประสานสัมพันธ์ (Social characteristics) ในการวิเคราะห์คุณลักษณะงานในเชิงการประสานสัมพันธ์นั้นจะวิเคราะห์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- แรงสนับสนุนจากสังคม: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าวต้องได้รับคำแนะนำ หรือความช่วยเหลือจากผู้อื่นมากน้อยเพียงใด เช่น งานที่ต้องเปิดโอกาสพัฒนาความสัมพันธ์ฉันมิตรกับบุคคลอื่น ระหว่างการทำงานหรือไม่

- กระบวนการทำงานหรือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าว ต้องพึ่งพาอาศัยกับงานในตำแหน่งอื่น ๆ หรือได้รับการพึ่งพาจากตำแหน่งอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังเป็นการวิเคราะห์ว่างานมีผลกระทบต่องานอื่น ๆ อย่างไร
- ปฏิสัมพันธ์ภายนอกองค์กร: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งดังกล่าวต้องมีปฏิสัมพันธ์ และมีการติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด เช่น ลักษณะการทำงานที่จำเป็นต้องใช้เวลาอย่างมากกับบุคคลภายนอกองค์กร
- ความคิดเห็นจากผู้อื่น: เป็นการวิเคราะห์ว่าตำแหน่งงานดังกล่าว ต้องรับหรือให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เช่น ลักษณะงานที่จำเป็นต้องได้รับความเห็นเกี่ยวกับผลงานจากผู้บังคับบัญชา

3) ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน (Work context) เป็นการวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความเหมาะสมต่อสรีระ: เป็นการวิเคราะห์ว่าการออกแบบงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ เคลื่อนไหวร่างกาย และใช้ท่าทางที่ถูกต้องในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การจัดตำแหน่งที่นั่งระหว่างปฏิบัติงานมีความเหมาะสม โดยพิจารณาจากพื้นที่กว้างขวาง มีเก้าอี้ที่นั่งสบาย หรือการวางท่าทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- ความต้องการเชิงกายภาพ: เป็นการวิเคราะห์ว่างานที่ปฏิบัติมีความจำเป็นต้องทำกิจกรรม หรือต้องใช้ความพยายามเชิงกายภาพมากน้อยเพียงใด โดยมุ่งเน้นไปที่ความแข็งแรง ความทนทานของร่างกาย เช่น การทำงานจำเป็นต้องใช้ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเป็นอย่างมาก
- สภาพการทำงาน : เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการทำงานว่ามีอันตราย เสี่ยงรบกวน ระดับอุณหภูมิ หรือความสะอาดในที่ทำงานมากน้อยเพียงใด เช่น สถานที่ทำงานปลอดภัยดังรบกวน และสถานที่ทำงานไม่มีอันตรายจากสิ่งแวดล้อมในบริเวณ โดยพิจารณาจากสารเคมี ฝุ่นควัน ฯลฯ
- การใช้อุปกรณ์ในการทำงาน : เป็นการวิเคราะห์ว่างานจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี ที่ซับซ้อนและหลากหลายมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

2.3.2 การวิเคราะห์งานกับการพิจารณากิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ แล้วในกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นอาจนำแนวคิดเรื่องกิจกรรมที่เกิดขึ้นในงานมาประกอบการพิจารณาเพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์ภารกิจหลักของแต่ละ ตำแหน่งงานไม่ขาดหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่สำคัญไป โดยปกติแล้วทุกตำแหน่งงานจะประกอบด้วยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งของกิจกรรมหลักในงาน ดังนี้

1) การนำเข้าข้อมูล: เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนำเข้าข้อมูลหรือการได้มาซึ่งข้อมูลใน 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- งานที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการเป็นตัวเลขจากลักษณะของงาน เหตุการณ์ หรือข้อมูล เช่น การประมาณการขนาด ระยะห่าง และปริมาณ หรือการระบุระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือ ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

- งานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล เช่น การสังเกต การเปิดรับข้อมูล หรือการได้มาซึ่งข้อมูล จากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- งานที่เกี่ยวข้องกับการระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม และเหตุการณ์ เช่น การระบุ หรือจำแนกข้อมูลที่ได้มาด้วยการแยกประเภท การประมาณการ การระบุความแตกต่าง หรือความคล้ายคลึงกันของข้อมูล และการตรวจจับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานะแวดล้อม หรือ เหตุการณ์

- งานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเครื่องมือ โครงสร้าง หรือเนื้อความที่เกี่ยวข้อง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเครื่องมือ โครงสร้างหรือเนื้อความของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุสาเหตุของความผิดพลาด ความบกพร่อง หรือปัญหาอื่น ๆ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามกระบวนการ เนื้อความที่เกี่ยวข้อง หรือสถานะแวดล้อม เช่น การ ติดตาม และการทบทวนข้อมูลจากเนื้อความ เหตุการณ์ หรือสถานะแวดล้อม เพื่อจะตรวจจับหรือประเมินปัญหา

2) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น: เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ใน 17 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- งานที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและการดูแลผู้อื่น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือในระดับบุคคล การดูแลเอาใจใส่สุขภาพ การให้กำลังใจ หรือความใส่ใจในรูปแบบอื่น ๆ ต่อบุคคล ต่าง ๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้ป่วยที่ต้องการการดูแล

- งานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน และการพัฒนาผู้อื่น เช่น การระบุความจำเป็นในการพัฒนาของผู้อื่น การสอน การควบคุมดูแล หรือการช่วยเหลือให้ผู้อื่นเกิดการพัฒนาคำรู้ ความสามารถ หรือทักษะ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น การสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กร การเป็นตัวแทนองค์กรเพื่อติดต่อกับลูกค้า สาธารณชน ภาครัฐ หรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งการถ่ายโอนของข้อมูลในรูปแบบนี้ สามารถทำได้ด้วยการออกไปพบ การเขียนจดหมายโต้ตอบ หรือ การสนทนาหรือปรึกษาหารือทางโทรศัพท์

- งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การให้ข้อมูลกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการสนทนาทางโทรศัพท์ การเขียนจดหมายโต้ตอบ หรือการพบปะปรึกษาหารือ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นตัวประสานในการทำงาน หรือกิจกรรมของบุคคลอื่น อาจกระทำได้ด้วยกรรวบรวมนสมาชิกของกลุ่มหลายๆ คนเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จ
- งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการสร้างทีม เช่น การกระตุ้น และการสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการร่วมมือกันทำงานให้กับทีม
- งานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการ และสร้างความร่วมมือในการทำงานกับบุคคลอื่น และรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ให้ยั่งยืน
- งานที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำ ชี้นำ และการสร้างแรงผลักดันให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ และเสนอแนะแนวทางแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงาน
- งานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความต่อบุคคลอื่น เช่น การแปลความหมาย หรือการอธิบายใจความของข้อมูลที่ได้รับ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้กับบุคคลอื่น
- งานที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและควบคุมทรัพยากร เช่น การติดตาม และควบคุมการใช้ทรัพยากร และการคาดการณ์หรือประมาณการค่าใช้จ่าย
- งานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการ เช่น การปฏิบัติงานด้านการจัดการรายวัน เช่น การเก็บรักษาไฟล์ข้อมูล หรือการทำงานเอกสาร
- งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อสังคม หรือการทำงานกับสาธารณะโดยตรง เช่น การทำงานกับคนหูหนวก หรือการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับสาธารณะ ซึ่งหมายรวมถึงการดูแลลูกค้าในร้านค้า ร้านอาหาร หรือการต้อนรับลูกค้า
- งานที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา และคำแนะนำต่อบุคคลอื่น เช่น การให้คำปรึกษาและ คำแนะนำระดับสูงในเชิงเทคนิค เชิงกระบวนการ กับผู้บริหาร หรือกลุ่มคนอื่น ๆ
- งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น เช่น การรับมือกับข้อร้องเรียน การหาข้อยุติให้กับกรณีถกเถียง ความคับข้องใจและความขัดแย้งต่างๆ หรือ การเจรจาต่อรองกับผู้อื่น
- งานที่เกี่ยวข้องกับการขาย หรือการโน้มน้าวผู้อื่น เช่น การโน้มน้าวให้ซื้อสินค้า หรือ การเจรจาโน้มน้าวจนเกิดการเปลี่ยนความคิด
- งานที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานในองค์กร เช่น การสรรหา การสัมภาษณ์ การคัดสรร การจ้างงาน และการเลื่อนระดับชั้นงานให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กร

- งานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกฝน การฝึกอบรม การสอนงาน หรือการชี้แนะผู้อื่น ที่มีการระบุความจำเป็นด้านการศึกษาของบุคคลต่าง ๆ ตามโครงการหรือตามหลักสูตรของสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนารูปแบบของการศึกษา หรือเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงรัฐวิสาหกิจ

3) การคิด อันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผล การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการคิดค้นกิจกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานใน 10 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- งานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น การชี้เฉพาะในหลักการและเหตุผล หรือข้อเท็จจริง ของข้อมูลที่ได้ด้วยการย่อยข้อมูลให้ออกเป็นส่วนต่าง ๆ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เช่น การสร้างเป้าหมายในระยะยาว และการระบุยุทธศาสตร์และข้อปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

- งานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินข้อมูล เพื่อระบุว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ เช่น การนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจของบุคคลมาระบุสาเหตุการณ์ หรือกระบวนการนั้น มีความสอดคล้องกับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

- งานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจคุณภาพของสินค้า บริการ หรือบุคคล เช่น การประเมินคุณค่า ความสำคัญ หรือคุณภาพของสิ่งต่าง ๆ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้ เพื่อเลือกใช้วิธีการทำงาน หรือการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

- งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน เช่น การพัฒนาเป้าหมายเฉพาะ และการวางแผนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ การจัดการ และการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูล เช่น การรวบรวม การถอดความ การจำแนกประเภท การคำนวณ การจัดตาราง หรือการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

- งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดตารางการทำงานและกิจกรรม เช่น การวางตารางเหตุการณ์ โครงการและกิจกรรม รวมถึงการทำงานของบุคคลอื่น

- งานที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ เช่น การพัฒนา การออกแบบ และการก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ แนวคิด ระบบ ความสัมพันธ์ หรือผลผลิต รวมถึงความคิดเชิงศิลปะ

- งานที่เกี่ยวข้องกับการทำความรู้ให้เป็นที่ปัจจุบัน และการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ เช่น การนำความรู้มาปรับใช้กับการทำงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ

4) การดำเนินการ โดยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม การควบคุม เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ระหว่างการทำงาน หรือการดำเนินกิจกรรมเชิงเทคนิคใน 9 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- งานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเครื่องจักร และกระบวนการ เช่น การควบคุมเครื่องจักร หรือ การดำเนินกิจกรรมโดยตรงอื่น ๆ กับเครื่องจักร หรือกระบวนการ ทั้งนี้ไม่รวมถึงเครื่อง คอมพิวเตอร์ หรือยานพาหนะ
- งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ/การบันทึกข้อมูล เช่น การนำเข้า การแปลง การบันทึก การจัดเก็บ หรือการดูแลรักษาข้อมูลในรูปแบบเอกสาร หรือไฟล์คอมพิวเตอร์
- งานที่เกี่ยวข้องกับการร่าง การวางโครงร่าง หรือการระบุเครื่องมือ ชิ้นส่วน หรืออุปกรณ์ทางเทคนิค เช่น การจัดหาเอกสาร จัดทำคู่มือการใช้แบบละเอียด จัดทำ ภาพประกอบ หรือความรู้เฉพาะทางเทคนิค เพื่ออธิบายกับบุคคลอื่นว่าเครื่องมือ ชิ้นส่วน หรือ อุปกรณ์เหล่านั้นทำงานอย่างไร หรือ มีโครงสร้าง การประกอบ การใช้งาน และการดูแลรักษา อย่างไร
- งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และการเคลื่อนย้ายวัตถุ เช่น การใช้มือและ แขน ในการติดตั้ง การจัดตั้ง และการปรับเปลี่ยนวัตถุต่าง ๆ ในการใช้งาน
- งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคอมพิวเตอร์ เช่น การใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์ หรือระบบ คอมพิวเตอร์ (รวมถึงซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์) ในการพัฒนาโปรแกรม การเขียนโปรแกรม การจัดตั้งระบบ การบันทึกข้อมูล หรือการประมวลผลข้อมูล
- งานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ยานพาหนะ อุปกรณ์จักรกล และเครื่องมือ เช่น การใช้งานการเคลื่อนย้าย การควบคุม การขับเคลื่อนยานพาหนะ หรืออุปกรณ์จักรกล เช่น รถยก รถโดยสาร เครื่องบิน หรือเรือโดยสาร
- งานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมทางกายภาพทั่วไป เช่น การ เคลื่อนไหวแขน ขา หรือการเคลื่อนไหวทั้งตัว การปีน การยก การสร้างสมดุล การเดิน การก้มตัว หรือการจัดการกับวัตถุต่าง ๆ
- งานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมแซม และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ เช่น การบริการ ซ่อมแซม การปรับตั้งค่า และการทดสอบอุปกรณ์เครื่องมือทาง อิเล็กทรอนิกส์หรืออุปกรณ์ที่ทำงานบนหลักการทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ
- งานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมแซม และการบำรุงรักษาเครื่องจักร เช่น การ บริการซ่อมแซม การปรับตั้ง และการทดสอบอุปกรณ์ เครื่องมือ ชิ้นส่วน และเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ ทำงานบนหลักการของเครื่องจักรกล

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถแห่งตนเอง (Self- efficacy)

การรับรู้ความสามารถแห่งตนเอง (Self- efficacy) โดย ศาสตราจารย์ อัลเบิร์ต แบนดูรา แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีแบนดูรา (Bandura) ซึ่งต่อมานักวิจัยจากทั่วโลกได้มีการนำเอาทฤษฎีของเขาไปทำการศึกษาเพิ่มเติมอีกมากมาย โดยแบนดูราได้ให้ความหมายที่กระชับและครอบคลุมว่า การรับรู้ความสามารถแห่งตนเอง (Self- efficacy) คือ การที่บุคคลมีความเชื่อในการตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการจัดระเบียบและกระทำตามแนวทางปฏิบัติที่จำเป็น เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยที่มีการจัดการและดำเนินการกระทำซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียง ความรู้และทักษะที่มี แต่ยังขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบุคคลว่า พวกเขาสามารถทำได้ด้วยหรือไม่ (Albert Bandura, 1986)

ศนิพร ปิยพจนากร (2558) ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถแห่งตนเองว่า การที่บุคคลรับรู้ขอบเขตหรือความสามารถของตนเอง (Self- Efficacy) ในการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดระเบียบและวางรูปแบบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สรุปการรับรู้ความสามารถของตนเอง หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนที่จะตัดสินใจกระทำ ควบคุมตนเอง จัดระเบียบพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง จะมีแรงจูงใจ ทุ่มเท ยืนหยัดในการกระทำนั้นจนสำเร็จ

2.3.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานโดยทั่วไปจะดำเนินการเพื่อประโยชน์ในเรื่อง

- การจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions)
- การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Job specification)
- การประเมินค่างาน (Job evaluation)
- การกำหนดกรอบอัตรากำลัง (Manpower planning)

นอกจากนี้การวิเคราะห์งานยังมีประโยชน์ทางอ้อมแก่ผู้วิเคราะห์งาน กล่าวคือ

• สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการประเมินสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่องานที่เจ้าหน้าที่แต่ละคนดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้วางแผนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตต่อไป

• สามารถจำแนกงานที่ไม่จำเป็นต้องทำเอง เพื่อประโยชน์ต่อการจ้างงานขององค์กร เช่น หากวิเคราะห์แล้วพบว่างานบางส่วนเป็นงานสนับสนุนที่สามารถจ้างเหมาได้ (Outsourcing) ก็อาจนำเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารกำลังคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- สามารถค้นพบองค์ประกอบต่าง ๆ ของงานที่เอื้ออำนวยต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การออกแบบงานใหม่ ๆ ให้ท้าทายหรือจูงใจให้เกิดศักยภาพที่สูงมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ ความพึงพอใจหรือแรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นจาก 3 องค์ประกอบหลัก คือ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะที่ได้ใช้ (Skill variety) 2) ความสมบูรณ์ในงาน (Task identity) 3) ความสำคัญของงาน (Task significant) 4) อิสระที่ได้รับ (Autonomy) และ 5) ผลของความสำเร้ง (Feedback) ตัวอย่างเช่น หากงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีการเรียนรู้ทักษะที่หลากหลาย รวมถึงได้รับอิสระในการเรียนรู้งานด้วยตัวเอง และผลของงานก็ได้รับความสำเร้งมากขึ้น จะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความพึงพอใจสูงมากโดยเปรียบเทียบกับงานที่มีอิสระและผลสำเร้งน้อยกว่า ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยทำให้ผู้วิเคราะห์งานสามารถ ออกแบบงานได้อย่างเหมาะสม

- ทักษะที่ได้ใช้ (Skill variety) คือ ความหลากหลายของทักษะที่ได้ใช้ในงานที่รับผิดชอบ โดย องค์กรสามารถออกแบบงานใหม่ด้วยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้เพิ่มขึ้นจากความรู้เดิม หรือความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ เช่น การเรียนรู้การวางแผนกลยุทธ์ การประสานงาน และการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

- ความสมบูรณ์ในงาน (Task identity) คือ ลักษณะของงานที่เบ็ดเสร็จในกิจกรรมที่ทำ หรือ เห็นผลของงานทันที โดยองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการออกแบบงานจากทุก ๆ งาน ที่บุคคลทำในแต่ละส่วน ซึ่งสามารถนำมาผนวกรวมกัน หรือสามารถกระจายให้แต่ละบุคคลได้รับมอบหมายงาน ที่มีหน้าที่การทำงานกว้างมากขึ้น หรือบูรณาการมากขึ้น (Combining tasks) เช่น ออกแบบงานให้ประสานและบูรณาการงานของหลายกระบวนการ มาเป็นงานที่รับผิดชอบเบ็ดเสร็จในงานเดียว หรือออกแบบให้ม้งานที่รับผิดชอบนโยบายในภาพรวม ทั้งหมดของหน่วยงาน เป็นต้น

- ความสำคัญของงาน (Task significance) คือ ผลกระทบและความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กร หน่วยงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรสามารถออกแบบงานให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานได้รับหน้าที่รับผิดชอบที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการทางตรง หรือ ออกแบบงานให้สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน เป็นต้น

- อิสระที่ได้รับ (Autonomy) คือ การให้อำนาจ (Empowerment) หรือการเพิ่มการตัดสินใจ การให้อิสระในการแก้ไขปัญหาในงาน โดยองค์กรสามารถออกแบบงานให้ผู้ดำรงตำแหน่งงาน มีอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น ให้ตัดสินใจในการจัดทำโครงการในวงเงินจำนวนหนึ่ง หรือสามารถระบุปัญหาและเลือกแนวทางในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ได้ หากการ ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นต้น

- ผลของความสำเเร็จ (Feedback) คือ ผลสะท้อนของงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเฉพาะเจาะจง

ดังนั้น จากปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งในด้านของกรอบแนวคิด กระบวนการในการเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งาน การพิจารณาความครอบคลุมของกิจกรรมต่าง ๆ ในงาน รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์งาน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (JD: Job Description) ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักที่ใช้สำหรับการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ ของบุคลากร ตามแต่ละสายงานอาชีพต่อไป

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development)

การพัฒนา หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าซึ่งเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่ง ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ส่วนการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development) หรือ CD หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ เกิดการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และเป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ต้องมีความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และส่งผลโดยรวมทำให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path)

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนในอาชีพ (Career planning)

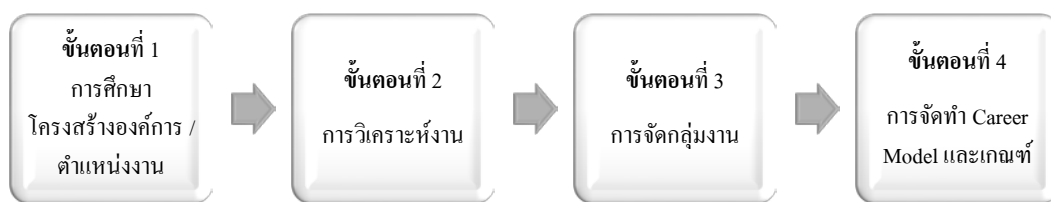
ดังนั้นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานจึงมีความสำคัญที่มีหน้าที่โดยตรงในการช่วยเหลือพนักงานให้สามารถวางแผนอาชีพของตนเองได้ ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถกระตุ้นรวมถึงให้คำปรึกษาแก่พนักงานให้เข้าใจและรู้ว่ากระบวนการวางแผนงานอาชีพจะดำเนินการได้อย่างไร รวมถึงการประเมินแผนงานอาชีพที่พนักงานทำออกมาเสร็จเรียบร้อยแล้วและนำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับสายงานอาชีพขององค์กร

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ

เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) เป็นลำดับของตำแหน่งภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการเติบโตในอาชีพได้ เป็นผังที่แสดงสายของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาศัยข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการทางด้านความรู้ และทางด้านทักษะที่เกิดจากการสั่งสมของประสบการณ์ที่ได้รับจากการ

ทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) ยังมีความสำคัญต่อองค์กร โดยใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ให้ความรู้ และเสริมสร้างพัฒนาการด้านทักษะให้กับบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่บันไดของสายอาชีพ ที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบของบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้น ไปอีกขั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีนโยบายส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า บุคลากรทุกคนจะสามารถเติบโตก้าวหน้าไปตามผังที่แสดงลำดับตำแหน่งที่ระบุไว้ หากแต่ต้องขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อน และสมรรถนะของแต่ละบุคคล รวมถึงสภาพทั่วไปและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของแต่ละองค์กรด้วย ผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career path) เพื่อที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ (Career Development; CD) ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันองค์กรก็จะต้องมอบ โอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงจะต้องวางแผนการเตรียมการเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือเส้นทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้พนักงานได้ก้าวไปอีกด้วย (Pace, Smith and Mills, 1991) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) จะแสดงให้เห็นพนักงานได้เห็นว่า ตนเองสามารถที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตไปในทิศทางไหนได้อย่างไรบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและของอาชีพที่ตั้งใจไว้

โดยที่รูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีทั้งแบบของเส้นทางเดินในสายอาชีพโดยทั่วไป (Normal track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast track) ซึ่งองค์กรมีการจัดการแบบพิเศษเพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีส่วนสำคัญที่ช่วยจูงใจให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะสามารถมองเห็นอนาคตในการทำงานและมองเห็น โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน โดยการกำหนดวิธีในการจัดทำเส้นทางสายอาชีพจะกระทำภายหลังจากที่องค์กรได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพจากผู้บริหารระดับสูงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดกรอบและทิศทางในการดำเนินงานที่ใช้ในการกำหนดกลวิธีสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาตามสายอาชีพนั้นต่อไป โดยขณะทำงานผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาอาชีพจะได้นำกรอบและทิศทางดังกล่าวไปปรับเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการจริงต่อไป อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2552) ได้เสนอว่าการพัฒนาตามสายอาชีพจะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 การกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพ

ที่มา อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงานและระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร โดยต้องสำรวจและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ศึกษาผังโครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization chart) เพื่อดูว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีการกำหนดผังโครงสร้างในภาพรวมเป็นอย่างไร โดยที่ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ในแต่ละหน่วยงานประกอบด้วยตำแหน่งงานใดบ้าง ซึ่งรวมทั้งตำแหน่งงานว่างและตำแหน่งงานที่มีผู้ดำรงตำแหน่งรวมทั้งสายการบังคับบัญชา ของหน่วยงานเป็นอย่างไร โดยให้ระบุระดับของตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจนกระทั่งระดับต่ำสุด

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานหรือสายอาชีพ (Job family) และจัดทำรูปแบบของสายอาชีพ (Career model) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่จำเป็นและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยวิธีการเก็บข้อมูลสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์พนักงาน โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นและความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน 2) การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย (Focus group) โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้จัดสัมมนากลุ่มย่อยสำหรับหัวหน้างาน และ พนักงาน เพื่อฝึกอบรม ฝึกสอน และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำบรรยายลักษณะงานอย่างถูกต้องเหมาะสมสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำสายอาชีพ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job family) เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่มีความใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดขึ้น โดยมีวิธีการจัดทำดังนี้ 1) ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job specification) ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษาประสบการณ์ ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน โดยศึกษาจากคำบรรยายลักษณะงานที่จัดทำขึ้น 2) จัดแบ่งกลุ่มงานหรือสายงาน (Job family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน 3) จัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub group) ของแต่ละกลุ่มงานที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจาก ขอบเขตหน้าที่ คุณสมบัติและความสามารถที่คล้ายคลึงกันจะอยู่ในกลุ่มงานย่อยเดียวกัน นอกจากนี้ ให้ระบุหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กลุ่มงานย่อยว่ามีหน่วยงานในระดับฝ่าย ส่วน และแผนกใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร Career model และเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แนวทางในการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร (Career model) มีดังต่อไปนี้ 1) ระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่ม งานย่อยของแต่ละกลุ่มงานหรือสายงาน (Job family) 2) จัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job competency) โดยมีแนวทางเลือก ดังนี้ การโอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อยของกลุ่มงานเดียวกัน เช่น จากหน่วยงานคลังสินค้าไปยัง หน่วยงานจัดส่ง การโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงานที่ต่างกัน เช่น จากฝ่ายผลิต ไป ฝ่ายวิศวกรรม 3) ภายหลังจากที่มีการกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละกลุ่มงานรวมทั้งการจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้จัดทำรูปแบบ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งงานและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและแจ้งให้พนักงานทราบต่อไป สำหรับแนวทางการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ และเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอยู่ 4 แนวคิดหลัก ซึ่งสามารถสรุป เป็นรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) แนวคิดที่หนึ่ง เป็นการกำหนดเส้นทางงานอาชีพในแนวตั้ง (Traditional career path) ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ในแนวตั้ง หรือ (Vertical Type) (ภาพ 2.9) ซึ่งเป็นเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่กำหนดเงื่อนไขของการขึ้นสู่ตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นว่าจะต้องผ่านการทำงานในตำแหน่งระดับล่างมาก่อน เพราะการทำงานในตำแหน่งระดับล่างถือเป็นการเตรียมตัว เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นไป พนักงานที่จะเติบโตก้าวหน้าไปในเส้นทางสายอาชีพตามขั้นตอนนี้ได้ จึงจำเป็นต้องสั่ง

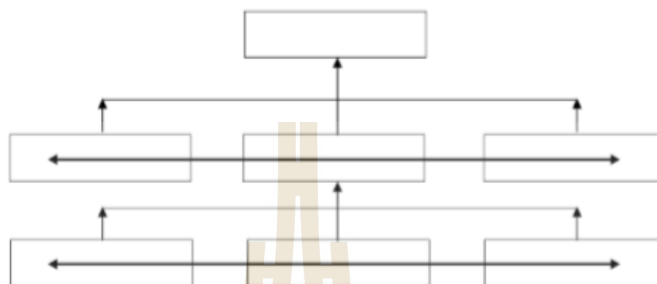
สมประสงค์ให้มากขึ้น เพื่อได้ตามลำดับขึ้นไป ซึ่งโดยทั่วไปเส้นทางของงานในสายอาชีพแบบแนวตั้งนี้ มักใช้กับพนักงานในสายงานการปฏิบัติการ ดังแสดงในภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในแนวตั้ง (Traditional career path)

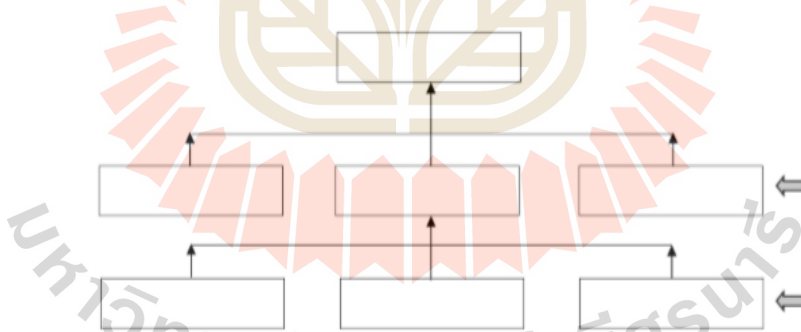
จะสังเกตเห็นได้ว่า ในองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่มาก ๆ พนักงานจะต้องใช้เวลาออกย นานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งในบางองค์กรพนักงานก็แทบจะไม่มีหวัง เพราะ ในขณะที่พนักงานพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่ง แต่อาจจะไม่มีตำแหน่งว่าง หรือเมื่อมีตำแหน่งว่างก็ อาจจะไม่มีพนักงานที่เหมาะสมหรือตำแหน่งงานไม่เป็นที่ปรารถนาของพนักงาน ความรู้สึกแบบนี้ จึงมีส่วนสำคัญส่งผลให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงานในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังพบว่า เส้นทาง ความก้าวหน้าสายอาชีพในแนวตั้ง ก่อให้เกิดปัญหาหลายประการในทางปฏิบัติ เช่น ระดับชั้นการ บังคับบัญชาลดน้อยลง เนื่องจากการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) การควบรวมกิจการ (Mergers) เป็นต้น ส่งผลให้โอกาสความก้าวหน้าใน เส้นทางสายอาชีพในลักษณะนี้มีน้อยลงใน แนวคิดที่สอง เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบเครือข่าย (Network career path) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความ รับผิดชอบในตำแหน่งงานระดับเดียวกัน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้เกิดความรู้ในงาน ด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น ก่อนที่จะเลื่อนขั้นที่เป็นแนวตั้ง (Vertical type) ไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ต่อไป โดยที่การโอนย้ายงาน (Job transfer) ที่เป็นรูปแบบแนวนอน (Horizontal type) รวมถึงการ หมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) ในลักษณะที่อยู่ในระดับเดียวกัน จะมีระยะเวลาในการ หมุนเวียน 3-5 ปี และจะมีการกำหนด Career rotation roadmap ใ้อย่างชัดเจน เป็นระบบที่ในบาง องค์กรได้มีการจัดทำ Employee participation in career planning ควบคู่กันไปด้วย ซึ่งการ หมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานระดับเดียวกันนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้ พนักงานสามารถพัฒนาทักษะของตนเองให้มีความหลากหลาย (Multi skills) มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยที่ การโอนย้ายงาน อาจจะเป็นการโอนย้ายภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันก็ได้ ส่งผล

ให้บุคคลเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้นไป ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพเครือข่าย (Network career path)

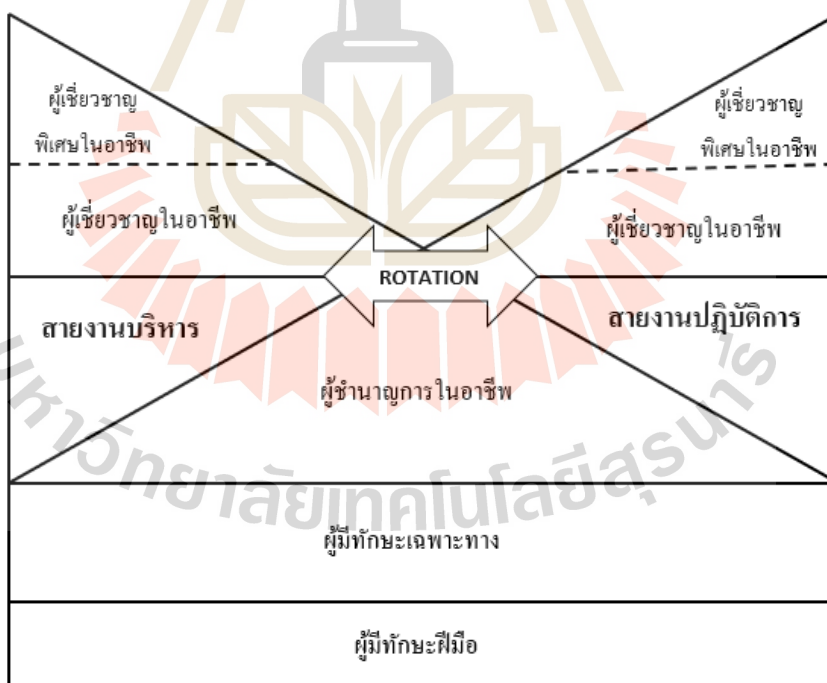
อย่างไรก็ตาม เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบเครือข่ายนั้นยังมีจุดอ่อนในเรื่องของการขาดความชัดเจน ซึ่งบางองค์กรไม่สามารถที่จะให้คำอธิบายกับพนักงานได้ว่า แต่ละคนจะต้องผ่านเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพอย่างไร จึงทำให้เกิดแนวคิดแบบที่สาม เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบระบบเปิด (Lateral career path) เป็นเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่เปิดให้พนักงานสามารถเข้ามาและเติบโตในองค์กร โดยสามารถเข้ามาตามด้านข้างขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพระบบเปิด (Lateral career path)

สำหรับเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพระบบเปิดนี้เป็นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กร โดยไม่ได้ปิดกั้นรับเฉพาะตำแหน่งแรกเริ่ม (Entry level job) แล้วจึงค่อยมาพัฒนาและเติบโตภายหลังในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรในทุก ๆ ระดับตำแหน่งโดยไม่ต้องมาเติบโตได้เข้าในองค์กรเหมือนกับการจ้างงานในระบบปิด พนักงานบางคนอาจถูกสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรในทันทีเลยก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่มีแนวคิดที่ดี คือ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบคู่ขนาน หรือแบบสองทางเลือก

(Dual career path) เป็นเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาในกลุ่มพนักงานด้านเทคนิค ซึ่งไม่ประสงค์จะเข้าสู่เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในการบริหารสามารถเติบโตขึ้นไปใน สายงานผู้ชำนาญการ โดยกำหนดแนวทางเลือกในการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในระดับผู้ชำนาญการในอาชีพ เป็น 2 แนวทาง ได้แก่ 1) สายงานบริหาร (Management) เป็นสายงานที่ต้องวางแผน สั่งการ ควบคุม กำกับดูแลและบริหารจัดการ ตลอดจนงานด้านทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินงานของสายงานปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางและแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการรับนโยบายขององค์กรเพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับหน่วยงานของตน 2) สายงานปฏิบัติการ (Operation) เป็นสายงานที่ไม่จำเป็นต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานด้านบริหารแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม สายงานปฏิบัติการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนของหน่วยงานโดยทำหน้าที่ควบคุมกำกับการทำงานของบุคลากรด้านปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนงานของหน่วยงาน การตรวจรับรองและประกันคุณภาพผลของงานให้ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย ดังแสดงในภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบคู่ขนาน หรือแบบสองทางเลือก

ที่มา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

อาจกล่าวได้ว่า ส่วนใหญ่สายงานแบบสองทางเลือกนั้นจะเหมาะกับงานที่เป็นงานด้านเทคนิค ซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ต้องสั่งสมประสบการณ์และความชำนาญ ถ้าบุคคลใดไม่

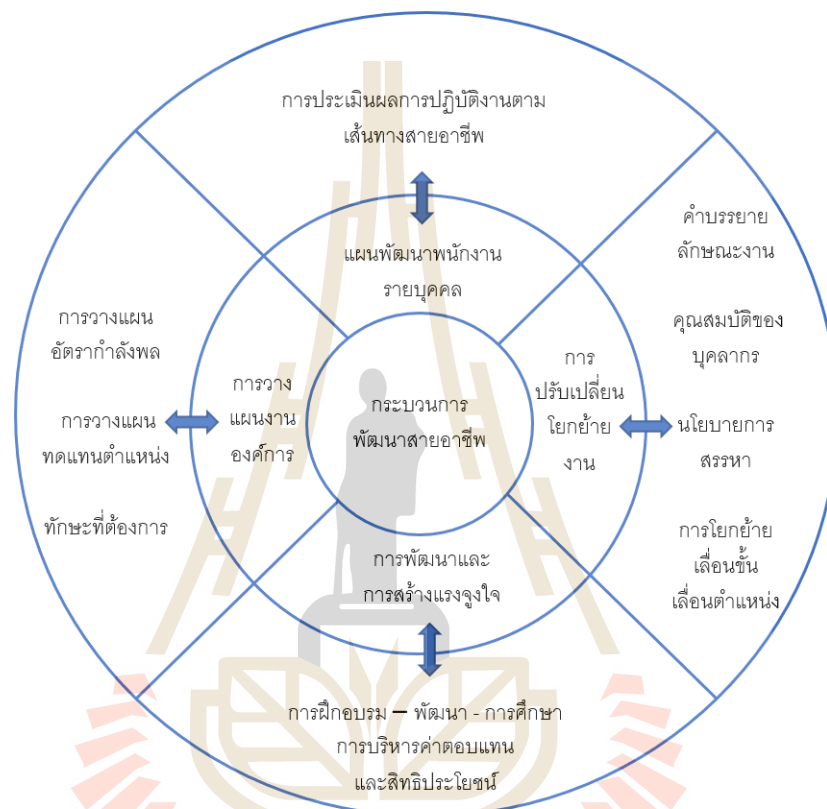
ประสงค์จะเลือกเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานด้านบริหารเนื่องจากไม่มีความถนัดในการบริหาร บุคคลกลุ่มนั้นก็สามรถที่จะเลือกเส้นทางความก้าวหน้าของตนให้ไปในสายงานของผู้เชี่ยวชาญในอาชีพในสายงานปฏิบัติการแทน ในปัจจุบันการกำหนดเส้นทางงานอาชีพแบบคู่ขนาน ทำกำหนดให้ให้มีสองสายงานอาชีพ ทั้งสายงานการบริหารกับสายปฏิบัติการกำลังเป็นที่นิยมมาก เนื่องโลกมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความรู้ และ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี จึงมีความสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานด้านบริหาร นอกจากนี้ เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบคู่ขนานยังช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดให้เส้นทางงานอาชีพเส้นทางเดียว ซึ่งในท้ายที่สุดมักให้รางวัลกับพนักงานสายผู้ชำนาญการให้เติบโตไป ในตำแหน่งงานด้านบริหาร ซึ่งทำให้สูญเสียผู้ชำนาญการไป ในขณะที่ได้ผู้บริหารซึ่งขาดความรู้ทักษะด้านการบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพในสายปฏิบัติการอาจมีหลายเส้นทาง เพราะผู้ชำนาญการมีหลายสายงาน ดังนั้นเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบคู่ขนานนี้ อาจขยายออกเป็นเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพได้หลายเส้นทาง (Multiple leader) ซึ่งมากกว่าสองเส้นทางก็ได้ ในปัจจุบันเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบระบบเปิดและแบบคู่ขนานกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ และเข้ามาทดแทนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพแบบแนวตั้งและแบบเครือข่าย ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรแบบแนวราบ (Horizontal organization) ซึ่งได้รับความนิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนในอาชีพ (Career planning)

การวางแผนอาชีพ (Career planning) มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพัฒนาสายอาชีพ (Career development) อย่างใกล้ชิด เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นมุ่งเน้นที่การสร้างขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลในอนาคต เพื่อเป็นการเตรียมตัวสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) ทั้งนี้ การดำเนินการวางแผนอาชีพ (Career planning) จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความสมัครใจของตัวพนักงานเองด้วยโดยที่จะต้องไม่มีการบังคับ เพราะว่าการพัฒนาบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับอนาคตของบุคคลโดยตรง บุคลากรแต่ละคนจึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อชีวิตของตนเอง ดังนั้นการวางแผนอาชีพจึงจำเป็นจะต้องเป็นไปในลักษณะของรายบุคคล หรือที่ในบางองค์กรเรียกว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development; ID) ซึ่งจัดเป็นหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development; OD) และการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development; CD) McLagan (1989) (cited in Swanson & Holton, 2001 and Pace, Smith & Mills, 1991)

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development; ID) เกี่ยวข้องกับการช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึง จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง แล้วใช้จุดแข็งเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ในขณะที่การดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนของตนเองมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดข้อผิดพลาดน้อยลง และยังมีส่วนในการช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลอีกด้วย ในขณะที่การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development; CD) มีลักษณะที่เป็นการจับคู่ระหว่างปัจเจกบุคคลกับงานในหน่วยงานตามโครงสร้างขององค์กร โดยมุ่งเน้นประเด็นที่ว่าพนักงานควรจะปฏิบัติหน้าที่และปรับปรุงศักยภาพในตำแหน่งของตนอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลตามแผนอาชีพของตนที่วางไว้ ให้ได้ประโยชน์จากประสิทธิผลของงานสูงสุด ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development; OD) ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการในเชิงระบบ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดความก้าวหน้า และสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ในอีกแง่หนึ่ง การที่บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน ก็เพื่อสนองตอบความจำเป็นในการดำรงชีวิต ตามหลักของ Maslow ที่ได้กล่าวไว้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความมั่นคงด้านความปลอดภัย 3) การได้รับการยอมรับทางสังคม 4) ความภูมิใจในเกียรติ และ 5) ความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ นอกจากนี้ บุคลากรยังมีความหวังว่าองค์กรจะเปิดโอกาสให้พวกเขาแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความพึงพอใจในงานอันได้แก่ 1) ความสำเร็จ 2) การได้รับการยอมรับในบุคคลทั่วไป 3) ความรับผิดชอบ 4) ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งหรือค่าตอบแทน และ 5) สภาพแวดล้อมของงานที่ทำ ดังนั้นแนวทางในการวางแผนงานอาชีพ (Career planning) โดยยึดปัจจัยทางสังคมและความภูมิใจในงานภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น นอกจากจะมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในชีวิต เนื่องจากการตอบสนองทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ และสังคมแล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้ในการวางแผนงานอาชีพ (Career planning) นั้น จะต้องเป็นความรับผิดชอบ และเป็นความร่วมมือจาก 3 ฝ่าย คือ บุคลากร ผู้บังคับบัญชาในสายงาน และองค์กร โดยองค์กรต้องกำหนดนโยบาย และทำแผนพัฒนาพร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนาดังกล่าวว่ามีกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีอย่างไร และสำหรับตัวบุคลากรเองก็ต้องตระหนักถึงภาระที่ต้องเผชิญซึ่งมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ต้องพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีการค้นคว้าด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงการพัฒนาทักษะซึ่งเกิดจากการสั่งสมของประสบการณ์ สำหรับในส่วนของผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงคอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และอาจสนับสนุนด้วยการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพ และมีสมรรถนะที่จำเป็นในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นต่อไป นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาก็ต้องทำการประเมินผลงาน และประเมิน

ความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) ของผู้ได้บังคับบัญชาตามแผนงานอาชีพ (Career planning) ที่ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ ระเบียบ มาตรฐาน เงื่อนไขตามภาระหน้าที่ และตามคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงระยะเวลาในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของแต่ละตำแหน่งภายในหน่วยงาน ไว้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development)

ที่มา Sherman and Bohlander, 1992

นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Development; CD) นั้น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร เพราะเป็นการเตรียมการเพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะรองรับงานในอนาคตได้ ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาอาชีพ (Career planning) อย่างต่อเนื่องตามสายงานอาชีพ (Career path) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถหรือสมรรถนะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

David McClelland (1973) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวชี้วัดความสำเร็จของบุคคลในอดีตที่ผ่านมา ที่มักจะถูกวัดกันที่ความเฉลียวฉลาดจากการพิจารณาคะแนนหรือผลการศึกษาที่บุคคลได้รับจาก สถาบันการศึกษา ซึ่งตัวเองได้ตั้งคำถามสำหรับการวิจัยว่า เหตุใดการทดสอบความถนัดและความเฉลียวฉลาดจึงมีพลังอำนาจมากมายที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้าศึกษาต่อในวิทยาลัย หรือแม้แต่ในการคัดสรรบุคคลเพื่อเข้าทำงานในบริษัทต่าง ๆ โดยหนึ่งในงานวิจัยของ McClelland ที่ได้ระบุถึงนักเรียนสองกลุ่ม คือ นักเรียนในกลุ่มที่มีผลการเรียนดีมาก และ นักเรียนในกลุ่มที่มีผลการเรียนค่อนข้างแย่ ทั้งนี้เขาค้นพบว่า แม้ว่านักเรียนในกลุ่มที่มีระดับคะแนนดีกว่าจะได้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาที่ดีกว่านักเรียนในกลุ่มที่มีผลการเรียนค่อนข้างแย่ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า นักเรียนในกลุ่มที่มีระดับคะแนนดีกว่าจะประสบความสำเร็จในอาชีพการงานมากไปกว่านักเรียนในกลุ่มที่มีผลการเรียนค่อนข้างแย่ที่พอใจกับการเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับรองลงมา นอกจากนี้ McClelland ยังค้นพบอีกว่า ภายหลังจากที่นักเรียนทั้งสองกลุ่มได้สำเร็จการศึกษาไปแล้วนั้น นักเรียนในกลุ่มที่มีผลการเรียนค่อนข้างแย่นั้นมีอาชีพการงานที่หลากหลาย โดยเป็นทั้งทนายความ แพทย์ นักวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ไปจนถึงอาจารย์ที่สอนระดับวิทยาลัยหรือโรงเรียน รายงานการศึกษาวิจัยยังกล่าวอีกว่า การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น นอกเหนือจากการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินโดยหัวหน้างานแล้ว ยังสามารถที่จะประเมินความสำเร็จในหน้าที่การงานได้จากปัจจัยทางอ้อมอื่น ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งภายในสายงานภายใต้ฟังก์ชัน หรือการได้รับการปรับระดับขั้นของเงินเดือนสูงขึ้น เป็นต้น งานวิจัยของ David McClelland ยังได้ระบุถึงการสร้างแบบทดสอบ เพื่อที่จะเข้าถึงความสามารถอันหลากหลายและรอบด้านของผู้เข้ารับการทดสอบ โดยเขาได้เสนอแนวคิดในการสร้างทางเลือกของแบบทดสอบต่าง ๆ ดังแนวทางต่อไปนี้

1. แบบทดสอบสมรรถนะที่ดีควรสร้างจากมาตรฐานที่สามารถใช้กำหนดเป็นแบบอย่างได้
2. แบบทดสอบสมรรถนะควรสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความแตกต่างจากที่สิ่งผู้เข้ารับทดสอบ ได้เคยเรียนรู้มาแล้ว
3. ตัวชี้วัดคุณลักษณะที่ใช้ในการทดสอบ ควรมีความชัดเจนและสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้
4. การทดสอบควรประเมินความสามารถที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผลลัพธ์ของชีวิต อาทิ เช่น ทักษะในด้านการสื่อสาร ความอดทน การกำหนดเป้าหมาย และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นตัวตนของบุคคล
5. แบบทดสอบควรเกี่ยวข้องกับงานและพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

6. แบบทดสอบสมรรถนะที่ดี จะต้องสามารถเข้าถึงศักยภาพที่เป็นความสามารถสูงสุดของผู้ปฏิบัติงาน

Bandura, A. (1977) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ที่นำไปสู่การทํานายการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) ของมนุษย์จากการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเชิงบูรณาการทางจิตวิทยา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันไปภายใต้สิ่งเร้าอันเกิดจากปัจจัยแวดล้อม คือ “ความคาดหวัง” ที่เข้ามากระตุ้นในระดับต่าง ๆ โดยศาสตราจารย์แบนดูรา ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาว่า เราสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) ของมนุษย์จากความคาดหวังในผลลัพธ์ที่ได้จากการรับรู้ในความสามารถในตนเอง (Self-efficacy) จากสี่ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยเริ่มต้นจากความสำเร็จเล็ก ๆ 2) การใช้จินตนาการจากการจำลองหรือจากการยกตัวอย่างประสบการณ์ของความสำเร็จ 3) การโน้มน้าวด้วยวาจาที่พรรณนาถึงผลลัพธ์ของความสำเร็จ และ 4) การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมโดยอาศัยปฏิกิริยาของการตอบสนองที่เป็นการกระทำต่อสิ่งเร้าภายนอก นอกจากนี้ในงานวิจัยของศาสตราจารย์แบนดูรา ยังได้ศึกษาถึง “แรงจูงใจของมนุษย์” กับการตระหนักรู้ถึงความสามารถในตัวเอง (Self-efficacy) ว่าเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของการทำงานได้เช่นกัน ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าแรงจูงใจของมนุษย์ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเกิดจากสิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยภายนอก แต่พลังงานในทางบวกที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวคนที่เกิดจากการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ประกอบกับการกำหนดความคาดหวังของเรามีต่อความสามารถนั้น ๆ ก็สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่มากพอที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) เพื่อนำบุคคลไปสู่ความสำเร็จในการทำงานหรือในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่ต้องการได้เช่นกัน

Bandura, A. (Ed.) (1995) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) กับพัฒนาการทางการศึกษาที่มุ่งเน้น “ตัวผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้” อันเป็นเป้าหมายหลักของการเรียนการสอนในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ โดยศาสตราจารย์แบนดูรา ค้นพบว่า “เครื่องมือทางปัญญาภายในตัวคน” มีอยู่ภายในตัวของบุคคลตั้งแต่เมื่อยังเด็ก โดยเกิดจากกระบวนการกลั่นกรองทางความคิดและเกิดการสังมจนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึกจากภายในถึงการรับรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) เมื่อบุคคลเติบโตขึ้น ซึ่งในบทความได้กล่าวถึง การสร้างเครื่องมือทางปัญญาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนว่าจำเป็นต้องมีความเชื่อในสามประการ อันได้แก่ 1) ความเชื่อของตัวผู้เรียนที่มีต่อความสามารถ

ในตัวตนของพวกเขาเมื่อต้องเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ด้วยตนเอง 2) ความเชื่อของตัวผู้สอนต่อการให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนผ่านการสร้างแรงจูงใจที่จะช่วยกระตุ้นตัวผู้เรียนให้เกิดการสร้างปัญญาสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ 3) ความเชื่อทั้งของผู้เรียนและผู้สอนที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุดตลอดช่วงชีวิต (Lifelong learning)

Cummings S. (1995) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การแบบศูนย์รวม (Centralization) และแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเขาได้อภิปรายการบริหารจัดการองค์การแบบศูนย์รวม (Centralization) รวมว่าเป็นการบริหารจัดการงานภายในที่การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายของกิจกรรมนั้น ๆ จะขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การเท่านั้น ในขณะที่การบริหารจัดการองค์การแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) จะให้ความสำคัญกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางขององค์การไปยังหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาด้านความตึงเครียดแก่หน่วยงานกลางและลดปัญหาด้านความล่าช้าอันเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดอิสระ อย่างไรก็ตามในงานวิจัยของเขาไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่การชี้แนะว่า แนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์การแบบไหนที่ดีกว่ากันระหว่างการบริหารจัดการองค์การแบบศูนย์รวม (Centralization) และแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) หากแต่ขึ้นอยู่กับการรักษาความสมดุลระหว่างการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) และกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เดินไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จบรรลุซึ่งเป้าหมายภายใต้สภาวะการณ์ของการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความเป็นพลวัต

Bell, B. S., และ Kozlowski, W. J. (2002) ซึ่ง Bell เป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) ส่วน Kozlowski นั้น เป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan State University) โดยทั้งสองได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการวางเป้าหมายในการทำงานกับความสามารถในการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) โดยจากการศึกษาวิจัยพบว่า การวางเป้าหมายในการทำงานกับความสามารถในการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งในแต่ละบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของความเข้าใจในหน้าที่และลักษณะของงานที่ตนเองปฏิบัติ ซึ่งผลของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากความสัมพันธ์ที่แปรผันตรง ระหว่างเป้าหมายของการทำงานอันเกิดจากแนวทางการวางแผนการทำงานที่ดีกับทัศนคติและความคิดของบุคคลที่เชื่อว่าอุปสรรค คือสัญลักษณ์ของงานที่มีความท้าทาย ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดแบบเติบโต (Growth mindset) ที่เชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาได้ด้วยการให้คุณค่ากับความท้าทาย ความพยายามและการเรียนรู้ แนวคิดนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืนโดยผู้ที่มีการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ใน

ระดับที่สูงจะสามารถเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตลอดจนสามารถที่จะพัฒนากรอบความคิดในการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผนการทำงานตามแรงปรารถนาของตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตัวเองต่ำซึ่งมีทัศนคติและความเชื่อของการตีกรอบความคิดของตนเองแบบตายตัว (Fixed mindset) ที่เชื่อว่าเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นบ่งบอกถึงความสามารถหรือคุณค่าในตัวตนของบุคคล ดังนั้นบุคคลจึงพยายามพิสูจน์ความสามารถของตนเองซ้ำแล้วซ้ำอีก แต่เพราะกลัวความผิดพลาดหรือล้มเหลว จึงประสบความสำเร็จได้แค่เพียงในระดับหนึ่งเท่านั้น จนนำไปสู่ความเชื่อในที่สุดว่าคุณลักษณะของตนเองเป็นสิ่งที่ตายตัวซึ่งติดตัวมาแต่กำเนิดเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และด้วยความเชื่อดังกล่าวนี้ส่งผลต่อการลดทอนระดับของการเรียนรู้และการรับรู้ถึงความสามารถในตนเอง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตัวเองต่ำมักจะมีรูปแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการหลีกเลี่ยงการทำงานที่มีความท้าทายอันเนื่องมาจากการขาดความสามารถในการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งไม่เพียงแต่จะสร้างความหวาดระแวงและความกลัวต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ จนทำให้ไม่สามารถหยุดความคิดล่วงหน้าถึงความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่ยังส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในลักษณะที่มักจะถอนตัวออกจากสถานการณ์การทำงานที่มีตนเองไม่มีความมั่นใจอีกด้วย งานศึกษาวิจัยฉบับนี้ยังระบุอีกว่า การวางแผนเป้าหมายในการทำงานมีความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เนื่องจากเป้าหมายจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลและพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของตนเองในที่สุด

Day R. และ Allen D.T. (2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จในอาชีพการงานซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) กับการสร้างแรงจูงใจเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยผลจากการวิจัยได้ระบุถึง ระดับของความพึงพอใจของพนักงานอันเกิดจากการได้รับคำปรึกษาจากผู้มีประสบการณ์ผู้ที่ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ตลอดจนคอยทำหน้าที่ให้การสนับสนุน แนะนำแนวทางในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ผลลัพธ์ของงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีระดับของความพึงพอใจที่วัดได้ มีมากกว่าพนักงานผู้ที่ซึ่งไม่เคยได้รับการชี้แนะใด ๆ ในลักษณะเดียวกันกับกลุ่มประชากรในกลุ่มแรก นอกจากนี้ระดับของความพึงพอใจของพนักงานอันเกิดจากการสร้างแรงจูงใจในความก้าวหน้าของอาชีพที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่สามประการ คือ 1) การส่งเสริมการรับรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) ของพนักงาน 2) ความเข้าใจในพื้นฐานความสามารถของพนักงาน และ 3) ความคิดเห็นของพนักงานต่อเอกลักษณ์ในวิชาชีพของตน ก็มีผลสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและความสำเร็จใน

อาชีพการงานของตน โดยงานวิจัยเพื่อการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพนักงานฉบับนี้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kram (1893), Koberg Boss และ Goodman (1998) ที่กล่าวถึงจิตวิทยาสังคมในการให้คำปรึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการให้ความเคารพนับถือในตนเองกับการมีความเชื่อมั่นในความสามารถและความสำเร็จในอาชีพการงานของตนเอง ซึ่งพนักงานผู้ที่ได้รับคำปรึกษาในด้านการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และได้มีการฝึกหัดด้วยการสร้างจินตนาการถึงรูปแบบของความสำเร็จนั้น ๆ ด้วยวิธีการโน้มน้าวด้วยวาจา หรือการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองทางร่างกายที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นในความสำเร็จของตน ต่างก็สะท้อนให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในหน้าที่การงานของพนักงาน ซึ่งอยู่ในระดับที่มากกว่าพนักงานผู้ที่ไม่เคยได้รับคำปรึกษาและการสนับสนุนใด ๆ จากองค์กรเลย

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., และ LePine, M. A. (2007) ซึ่งเป็นกลุ่มของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งฟลอริดา (University of Florida) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการถอนตัวจากองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 183 ตัวอย่าง ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการถอนตัวจากองค์กรนั้น เป็นผลมาจากความเครียดจากการทำงาน ซึ่งเกิดจากเหตุปัจจัยหลัก ๆ หกประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน เช่น สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน รวมถึงภาระหน้าที่ซึ่งไม่สัมพันธ์กับชั่วโมงการทำงาน 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความท้าทายในบทบาทหน้าที่การทำงานซึ่งต่างจากความคาดหวังของพนักงาน โดยความแตกต่างดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในลักษณะของบทบาทหน้าที่ที่มีความคลุมเครือหรือบทบาทหน้าที่ที่ขัดแย้งกับความสามารถของพนักงาน 3) ปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกรในหน่วยงานภายในองค์กร 4) ปัจจัยด้านการขาดการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ 5) ปัจจัยด้านเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น รูปแบบการบริหารจัดการงานภายในขององค์กรหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร 6) ปัจจัยที่เกิดจากความไม่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยในงานวิจัยฉบับนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การที่องค์กรจะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด จำเป็นจะต้องลดปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดความเครียดอันเกิดจากงานทั้งหกประการดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

Andrea E. Abele และ Daniel Spurk (2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพในหัวข้อเกี่ยวกับระดับของการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ต่อเป้าหมาย (Career Goal) ของความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Success) โดยให้ความหมายของการรับรู้ในความสามารถของตนเองว่า หมายถึง ความเชื่อของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับความสามารถของตนเองซึ่งเป็นปัจจัย

สำคัญในการกำหนดการกระทำ หรือการเลือกที่จะแสดงออกทางพฤติกรรมบางอย่างของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานในสายงานอาชีพ โดยทำการสรุปผลการศึกษาทั้งในด้านภววิสัย (Objective) เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และในด้านอัตวิสัย (Subjective) เช่น ความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจ เป็นกลุ่มผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงและทำงานเต็มเวลา จำนวน 734 คน ด้วยวิธีการให้กลุ่มประชากรทำการตอบแบบสอบถามทันทีภายหลังจากที่ทั้งหมดสำเร็จการศึกษา และอีกสามปีต่อมาภายหลังจากทั้งหมดสำเร็จการศึกษาไปแล้ว หลังจากนั้นได้ทำการทิ้งระยะเวลาต่อไปอีกสี่ปีจนครบเวลาเจ็ดปี ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยที่ยาวนานในครั้งนี้พบว่า การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการทำงานตามสมรรถนะของสายงานอาชีพนั้น ๆ มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Success) ตามเป้าหมายของตนที่ได้วางไว้เมื่อคราวที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ ทั้งนี้ Andrea และ Daniel กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Success) สามารถวัดได้จากอัตราเงินเดือนที่สูงขึ้นในช่วงสามปีภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษา และยังสามารถวัดได้จากระดับความพึงใจในหน้าที่การงานอาชีพสำหรับในช่วงอีกเจ็ดปีต่อมาภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษาอีกด้วย โดยทั้ง Andrea และ Daniel ได้นำทฤษฎีในสายสังคมที่เกี่ยวกับทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ มาวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ทำให้สามารถสรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมาย (Career Goal) ของความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Success) นั้นไม่เพียงแต่จะมีผลโดยตรงในเชิงบวกต่อเงินเดือน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานแล้ว แต่ยังส่งผลโดยตรงในเชิงบวกต่อระดับความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานตามอายุการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้การศึกษายังพบอีกว่า ถึงแม้ว่าพนักงานเพศหญิงโดยรวมแล้วจะได้รับอัตราเงินเดือน และการปรับขึ้นของเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงานเพศชาย แต่ในด้านของความสุขและความพึงพอใจในการทำงานนั้นพบว่า ไม่ได้มีความแตกต่างกันเลยระหว่างพนักงานทั้งสองเพศ ผลจากการวิเคราะห์จึงสรุปได้ว่า การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) นั้น มีอิทธิพลที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระยะยาว และมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของการทำงานที่แต่ละบุคคลมีความเชื่อเช่นนั้น

Valcour, M., และ Ladage, J.J. (2008) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบอันเกิดจากลักษณะรูปแบบของครอบครัวที่มีผลต่อเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพซึ่งใช้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในหน้าที่การงานของเพศหญิงทั้งในเชิงภววิสัย (Objective) และ ในเชิงอัตวิสัย (Subjective) โดยที่การศึกษายังได้ทำการสำรวจจากกลุ่มมารดาจำนวน 916 คน ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นตั้งครรภ์บุตรคนแรก ทั้งนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการให้ความสำคัญกับอาชีพของสามีในแง่ของรายได้ ต่อการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในอาชีพของตนเองในแง่ของความก้าวหน้าใน

หน้าที่การงาน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ในบรรดาตัวแปรต่าง ๆ จำนวนบุตรที่เพิ่มมากขึ้นในครอบครัวส่งผลกระทบต่อตรงในเชิงลบต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของเพศหญิง เนื่องจากภาระหน้าที่ของความเป็นแม่ต่อการดูแลบุตรที่เพิ่มขึ้น รวมถึงบทบาทของแม่บ้านที่จะต้องดูแลงานบ้านที่จะต้องเพิ่มขึ้นตามลำดับเช่นกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานเพศหญิงต้องมองหาจุดสมดุลใหม่ของชีวิตระหว่างการทำงานทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานขององค์กรเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง กับการให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่ในครอบครัว นอกจากนี้การวิจัยยังพบอีกว่า จำนวนปีที่ผ่านไปนับตั้งแต่การคลอดบุตรคนแรกนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรายได้โดยรวมของครอบครัว อันเกิดจากค่านิยมที่เป็นอัตลักษณ์ว่าสามีจะต้องเป็นผู้นำครอบครัว และจะต้องเป็นผู้ที่หารายได้หลักมาจุนเจือภรรยาและบุตร ซึ่งแนวคิดแบบดั้งเดิมด้านอาชีพและการหารายได้นี้ ทำให้เพศหญิงมักถูกตัดสิทธิ์และโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในด้านของการเลื่อนขั้นปรับตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในเชิงภววิสัย (Objective) ในทางตรงกันข้ามความสุขที่ได้รับการปรับสมดุลใหม่ด้านความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา กลับสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นตัวชี้วัดในเชิงอัตวิสัย (Subjective) ให้พนักงานเพศหญิงที่เพิ่มมากขึ้น

Mrayyan, M.T., และ Al-Faouri, I. (2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในอาชีพของนางพยาบาลชาวจอร์แดน ซึ่งการศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากนางพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น 640 คน จาก 24 โรงพยาบาล โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมซึ่งมีความสัมพันธ์กับวิชาชีพพยาบาล 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยของนางพยาบาล และ 3) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของนางพยาบาลในกลุ่มผู้ที่มีความยึดมั่นในสาขาวิชาชีพของตนอย่างแรงกล้า โดยผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับการประกอบวิชาชีพพยาบาล ได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูล ความสามารถในการวางแผนงานล่วงหน้า การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงความสามารถในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยในงานวิจัยยังระบุอีกว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้นางพยาบาลเหล่านั้นเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในวิชาชีพพยาบาลและพร้อมที่จะปฏิบัติงานพยาบาลอย่างเต็มกำลังความสามารถ ก็คือ การรับรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) รวมถึงการตั้งเป้าหมายระยะยาวในอาชีพซึ่งเป็นผลมาจากความผูกพันที่มีต่อวิชาชีพนางพยาบาลนั่นเอง นอกจากนี้ ยังได้มีการกล่าวเสริมต่ออีกว่า ยิ่งนางพยาบาลเหล่านั้นเพิ่มความมุ่งมั่นในอาชีพการงานมากขึ้นเท่าไร ประสิทธิภาพของผลการทำงานก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นตามลำดับในทางตรงกันข้าม หากนางพยาบาลเหล่านั้นเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน โดยได้ยกตัวอย่าง

ของนางพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่ในห้องฉุกเฉิน ซึ่งพบว่ามักจะมีคามมุ่งมั่นในการทำงานในระดับที่ต่ำ จึงทำให้ประสิทธิภาพของผลการทำงานลดน้อยลงเมื่อเทียบกับนางพยาบาลที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในพื้นที่อื่น ๆ ของโรงพยาบาล

Tymon, W. G. (2010) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการของแต่ละบริษัทในช่วงปี พ.ศ. 2008 และ 2009 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจของโลกมีการชะลอตัว โดยความท้าทายของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้อยู่ที่การสร้างแรงดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศในแถบภูมิภาคที่กำลังพัฒนา อย่างเช่น ประเทศอินเดีย โดยเขาได้ทำการศึกษารูปแบบของการจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลจากบริษัทชั้นนำจำนวน 28 บริษัท ซึ่งมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในระดับมืออาชีพ เป็นจำนวนถึง 4,811 คน โดยผลจากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ช่วยรักษามูลค่าบุคลากรผู้ที่มีความชำนาญในระดับมืออาชีพให้อยู่กับองค์กรไว้ให้นาน ก็คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจ อันประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในความรับผิดชอบทางสังคมของนายจ้าง 2) ความพึงพอใจอันเกิดจากความภูมิใจในองค์กร 3) ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากนายจ้าง และ 4) ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงานของผู้บริหาร นอกจากนี้เขายังได้ตั้งข้อสังเกตอีกว่า ภายใต้อสภาพแวดล้อมของตลาดแรงงานที่มีความท้าทาย นายจ้างที่เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติระหว่างประเทศนั้น ไม่มีระบบการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจให้แก่พนักงาน จึงทำให้ไม่สามารถรักษามูลค่าพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเหล่านั้นไว้ได้เมื่อเปรียบเทียบกับนายจ้างที่มาจากกลุ่มบริษัทท้องถิ่นภายในประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรข้ามชาติที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยงานวิจัยของเขาสอดคล้องกับรายงานจากผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท McKinsey ที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการรักษาอัตราการคงอยู่ของแรงงานที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด โดยมุมมองที่กลุ่มบริษัทข้ามชาติทั่ว ๆ ไปมักจะมองข้าม ก็คือ 1) การให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมภายในขององค์กรซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน 2) ความสามารถในการบริหารจัดการผลตอบแทน และ 3) การให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงานที่เกิดจากการรับรู้ความเป็นตัวตนของพนักงาน (Self-efficacy) ภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในอาชีพการงาน (Career Success) กับพนักงานแล้ว แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีช่วยขับเคลื่อนให้หน่วยงานและองค์กรสามารถเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมาย นั่นก็คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในภาพรวมอีกด้วย

Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P. และ Fernandez, V. (2011) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อความสำเร็จทางอาชีพในเชิงภววิสัย (Subjective) โดยที่วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อความสำเร็จของอาชีพในเชิงภววิสัย (Subjective) ที่เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กรที่อยู่ท่ามกลางกระแสของสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่เป็นพลวัตและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากการศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน พบว่ามีความแตกต่างระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชาย โดยผลจากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าทัศนคติต่อความพึงพอใจในหน้าที่การงานซึ่งจัดว่าเป็นความสำเร็จของอาชีพในเชิงภววิสัย (Subjective) นั้น มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกเป็นอย่างมากต่อการกำหนดแนวทางในอาชีพด้วยตนเองของพนักงานเพศหญิง ในขณะที่ในพนักงานเพศชายจะพบความสัมพันธ์ของทัศนคติในเชิงลบเป็นอย่างมากต่อการบริหารจัดการด้านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งในยุคปัจจุบันที่หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน นอกจากนั้นแล้ว คุณลักษณะประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องว่าเป็นทัศนคติที่สำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพเชิงภววิสัย (Subjective) ซึ่งถูกค้นพบจากงานวิจัยฉบับนี้ ก็คือ ความจำเป็นต่อการปรับตัวของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำงานซึ่งเป็นพลวัตตามสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งในรายงานวิจัยฉบับนี้ใช้คำว่า “Protean” พบว่า พนักงานเพศหญิงมีทัศนคติของมุมมองในอาชีพต่อความยืดหยุ่นในด้านของการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของหน่วยงานและขององค์กรที่เป็นพลวัต (Value-Driven Attitude) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานในกลุ่มพนักงานเพศหญิงที่มากกว่าในกลุ่มพนักงานเพศชาย

Tims, M., Bakker, A. B., และ Derks, D. (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบรูปแบบการทำงานประจำวัน ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ใช้คำว่า “ผู้สร้างสรรค์งาน” หรือ “Job crafter” ที่หมายถึง ผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้การรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) โดยทำการศึกษาจากพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 47 คน ด้วยวิธีการตอบแบบสอบถามในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายของสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในรูปแบบการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพลวัต งานวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่ยาวนานถึง 215 วัน โดยผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานในกลุ่มที่มีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) จะมีความมั่นใจในตนเองที่สูงกว่าพนักงานในกลุ่มที่ไม่มีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง ซึ่งความมั่นใจในตนเองนี้เองทำให้พนักงานในกลุ่มที่มีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) สามารถที่จะออกแบบรูปแบบการทำงานในแต่ละวันได้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ในข้อมูลการอภิปรายยังได้มีการตั้งข้อสังเกตอีก

ว่า การทำงานในแต่ละวันที่เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้น ล้วนมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เนื่องจากรูปแบบของการทำงานที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดปัจจัยที่เอื้อต่อสถานะแวดล้อมของการทำงานที่ดี โดยส่งผลต่ออารมณ์และทัศนคติในเชิงบวกของผู้ปฏิบัติงาน ในทางกลับกันสถานะแวดล้อมของการทำงานในเชิงลบ ไม่เพียงแต่จะลดทอนความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานแล้ว ยังก่อให้เกิดความถดถอยในประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลดลงอีกด้วย

Lomazzi, V., Israel, S., & Crespi, I. (2018) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของบทบาททางเพศต่อการสร้างความสมดุลระหว่างงานดูแลครอบครัวและการออกไปทำงานนอกบ้าน โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจของ Eurobarometer ในประเทศกลุ่มสมาชิกสหภาพยุโรปจำนวน 28 ประเทศ ซึ่งในงานวิจัยได้กล่าวถึง บทบาทของความไม่เท่าเทียมทางเพศในอดีต ซึ่งเกิดจากทัศนคติที่ว่า เพศหญิงมีหน้าที่หลักในการดูแลงานบ้านและรับผิดชอบในเรื่องของครัวเรือน ในขณะที่การออกไปทำงานนอกบ้านนั้น เป็นหน้าที่หลักในความรับผิดชอบของเพศชายเท่านั้น โดยจากการศึกษาความแตกต่างของความไม่เท่าเทียมทางเพศในอดีตทั้งในระดับจุลภาคและมหภาคที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจวัด ซึ่งกระทำในหลากหลายวิธี เช่น การวัดจากอัตราการว่างงาน โดยพบว่า เพศหญิงมีอัตราการว่างงานที่สูงกว่าเพศชาย การวัดจากความแตกต่างของเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกปฏิบัติแบบไม่เท่าเทียมกันที่พบว่า เพศหญิงจะได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานในระดับที่ต่ำกว่าเพศชายในงานประเภทเดียวกัน การวัดจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่ซึ่งพบว่า มีแรงงานเพศหญิงไม่ถึงร้อยละ 16 ที่ทำงานอยู่ในเขตพื้นที่เมือง และการวัดจากโอกาสที่จะเข้าถึงลักษณะของงานบางประเภทในตลาดแรงงานซึ่งพบว่า เพศชายจะได้รับโอกาสที่สามารถเข้าถึงตลาดแรงงานได้มากกว่าเพศหญิง แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาล่าสุดในปี 2018 กลับพบว่า ทัศนคติทางด้านความเท่าเทียมกันของเพศชายและเพศหญิงในประเทศกลุ่มสมาชิกสหภาพยุโรปนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ โครงสร้างทางสังคม และการเมืองของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรปที่เพศหญิงเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารประเทศ จนเกิดเป็นกระแสการยอมรับจากสถาบันครอบครัวต่อความสามารถในการออกไปทำงานนอกบ้านของเพศหญิง โดยส่วนหนึ่งเพราะองค์ความรู้พื้นฐานของประชากรในกลุ่มประเทศยุโรปที่มีการพัฒนามากขึ้นตามยุคสมัย รวมไปถึงแนวโน้มที่เพศชายเริ่มมีการเปิดกว้างทางทัศนคติตามสภาพการรับรู้ทางสังคมที่เปลี่ยนไป โดยสังเกตได้จากการเปิดกว้างให้ผู้หญิงได้เข้าทำงานในอาชีพซึ่งในอดีตถูกมองว่าเป็นอาชีพที่สงวนไว้เฉพาะเพศชายเท่านั้น เช่น งานด้านการขนส่ง งานด้านเหมืองแร่ งานด้านเกษตรกรรม และงานด้านวิศวกรรม เป็นต้น จึงทำให้เพศหญิงได้รับการยอมรับในวงกว้าง ทั้งในด้านของความฉลาดทาง

การศึกษา ในด้านของทักษะที่ได้รับการยอมรับจากการผ่านการฝึกอบรมซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับเพศชาย และในด้านของคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมของเพศหญิงที่สำคัญต่อการทำงานตามแต่ละประเภทของงาน ซึ่งส่งผลให้เราได้เห็นบทบาทของเพศหญิงในปัจจุบันในระดับที่เท่าเทียมกับเพศชายในหลากหลายอาชีพที่มากขึ้นกว่าในอดีต

Rigot, T., Kore, S., และ Otto, K. (2020) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หรือที่เรียกว่า High Performance Work Practices (HPWP) ที่ได้แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ของ Bandura (1977) โดยทำการศึกษาจากปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มลูกจ้างชาวเยอรมันจำนวน 581 คน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานจะผันแปรไปตามการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) โดยที่การประเมินการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) จากทัศนคติในเชิงบวกไม่เพียงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่ความพยายามในการสร้างผลงานและการเลือกทำงานที่ท้าทายที่เพิ่มมากขึ้นของพนักงานอีกด้วย ในขณะที่ความเครียดอันเกิดจากการที่บุคคลไม่สามารถเข้าถึงการรับรู้ความสามารถทางอาชีพของตนเอง หรือสามารถเข้าถึงได้น้อยจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากความลังเลสงสัยอันเกิดจากความเคลงใจของพนักงานที่ไม่แน่ใจว่าตนเองตัดสินใจถูกต้องหรือไม่เกี่ยวกับทางเลือกในอาชีพของชีวิต รวมถึงอนาคตความสำเร็จในอาชีพการงานที่ไม่มีความแน่นอน ซึ่งเกิดจากการขาดการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขององค์กร ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Seibert และ Kreimer (2001) รวมถึงในงานวิจัยอีกหลายฉบับ อาทิ เช่น ในงานวิจัยของ Arthur, Khapova และ Wilderom (2005) ในงานวิจัยของ Gunz และ Heslin (2005) รวมถึงในงานวิจัยของ Kuijpers และ Scheerens (2006) ที่กล่าวถึง ความพึงพอใจในอาชีพสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในอาชีพการงานได้เช่นกัน เพราะผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพได้สูงนั้นจะไม่มี ความเครียดในอารมณ์หรือการแสดงออกทางกายที่เป็นลักษณะของพฤติกรรมในเชิงลบซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน

Koch, N. (2020) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ แนวคิดเรื่อง “การฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep listening) ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีความอ่อนน้อมทางปัญญา โดยวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยที่การตั้งใจฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) เป็นการสะท้อนความชัดเจนให้ผู้พูดได้เห็นถึงความตั้งใจของผู้ฟังในฐานะของนักวิจัยต่อประเด็นของการศึกษาวิจัยนั้น ๆ ผู้วิจัยจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเรื่องความอ่อนน้อมต่อคนที่ถูกนำมาเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับบริบทของการทำวิจัย โดยการเปิดโอกาสให้ผู้พูดได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่โดยปราศจากการพูดแทรก

พูดขัดจังหวะ โต้แย้งหรือถกเถียงใด ๆ การแสดงออกถึงจริยธรรมการวิจัย (Research ethics) และการแสดงออกในลักษณะของความเห็นอกเห็นใจที่ผู้ฟังมีต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ โดยในงานวิจัยของเขา ได้ยกตัวอย่างของการออกหาข้อมูลของผู้วิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับเรื่องแหล่งพลังงานในประเทศแถบตะวันออกกลาง ซึ่งผู้วิจัยจำเป็นต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน ต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งในท่าทีที่แสดงออก และการเปิดกว้างทางการรับฟังทางปัญญา โดยที่ผู้ทำการออกเก็บข้อมูลภาคสนามจะต้องไม่ใช่ความรู้เดิมที่มีอยู่ของตนในการตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลใหม่ที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย นอกจากนี้ในบทความวิจัยของเขา ยังได้ยกตัวอย่างถึงการออกวิจัยในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่มีความแตกต่างกันออกไปอีกหลายพื้นที่ แต่ไม่ว่าจะเป็นการเก็บข้อมูลจากพื้นที่ใด ๆ หลักสำคัญของการทำวิจัยที่มีประสิทธิภาพซึ่งนักวิจัยควรปฏิบัติ คือ 1) การรู้จักใช้ความอ่อนน้อมทางปัญญาผ่านการรับฟังอย่างละเอียดลึกซึ้งและตั้งใจ 2) การฝึกเอาใจใส่ การเห็นอกเห็นใจและพยายามมองโลกในมุมมองของผู้อื่น 3) การรู้จักเปิดใจและเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ โดยปราศอคติ และการตัดสินใจ 4) การปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมทางพื้นที่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

Van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2020) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้จุดแข็ง (Strength) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่โดดเด่นที่มีในตัวบุคคลกับการทำงานระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบว่าบุคลากรแต่ละคนในองค์กรนั้นมีความสามารถหรือความชำนาญในด้านใด เพราะจุดแข็ง (Strength) ของแต่ละบุคคลนั้น มีความหลากหลายและแตกต่างกันไป ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ระบุถึงทฤษฎี Transactive Memory System ที่ขึ้นอยู่กับภูมิหลังและการสั่งสมของประสบการณ์จากอดีตที่ผ่านมา โดยการทดลองในครั้งนี้ได้นำเอาความชำนาญของแต่ละบุคคลในองค์กรมารวมกัน จากนั้นจึงได้ทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยคำนึงถึงหลักแนวคิดสามประการ ได้แก่ 1) การรับรู้และตระหนักถึงจุดแข็งซึ่งมีลักษณะเป็นปัจเจกที่มีในแต่ละบุคคล 2) การจัดสรรบทบาทและการประสานงานภายใต้การทำงานเป็นทีมที่สอดคล้องกันตามจุดแข็งต่าง ๆ เหล่านั้น 3) การให้ความไว้วางใจต่อคุณสมบัติที่โดดเด่นต่าง ๆ เหล่านั้นของบุคลากรตามแต่ละระดับชั้นภายในองค์กรในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และเพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์อันเป็นภาพรวมใหญ่ขององค์กร

พัชรา ชัยยวัฒนากุลกิจ (2561) ได้ทำการศึกษาในหัวข้อเรื่อง การฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษามาตรฐานและข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนระหว่างประเทศและประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับ

การฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของการฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการฝึกอบรมฐานสมรรถนะด้านความปลอดภัยสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย โดยจากการวิจัยพบว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาเป็นกรอบแนวทางในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมพฤติกรรมด้านความปลอดภัยนั้น สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถนำเอาผลจากการวิจัยไปสร้างกรอบแนวทางการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมฐานสมรรถนะให้แก่บุคลากรในสายงานอาชีพด้านอื่น ๆ ให้เกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในอาชีพการงานได้อีกด้วย

2.6 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent variables) และ ตัวแปรตาม (Dependent variable)

2.6.1 ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent variables) ทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

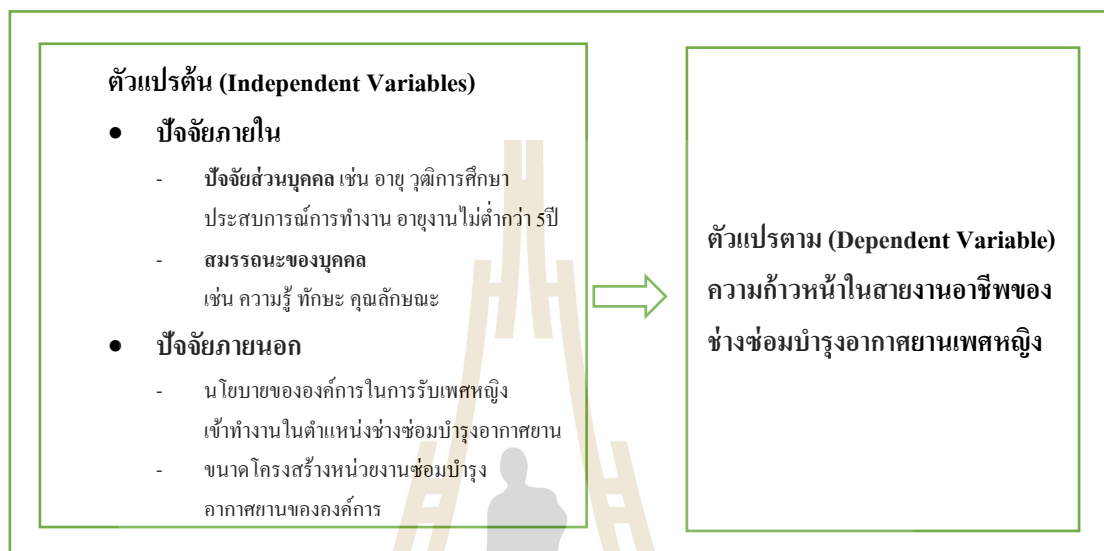
1) ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น หลักสูตรที่สำเร็จการศึกษา อายุสุขภาพ ตำแหน่งงาน ณ ปัจจุบัน อายุงาน ประสบการณ์การทำงานเหมาะสมกับหน้าที่ที่จะปฏิบัติ
- สมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีต่องานซึ่งแสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ผสมผสานกันอย่างถูกต้องและลงตัวตามความเหมาะสม เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบรรลุซึ่งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- นโยบายขององค์กรในการรับเพศหญิงเพื่อบรรจุในตำแหน่งช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน
- ขนาดของหน่วยงานซ่อมบำรุง ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพ (Career Development; CD)

2.6.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษ



ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดในงานวิจัยความก้าวหน้าในสายอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ได้ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในลักษณะของการซักถามและสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานประกอบไปด้วย บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานดังกล่าว โดยใช้ประเด็นการสำรวจการเตรียมความพร้อมเพื่อสอบใบอนุญาต (License) ให้ได้สิทธิของผู้มีอำนาจโดยชอบธรรม (Authorized) ในการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศของวิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน (Licensed Aircraft Engineer) ที่ได้รับการรับรองจากกฎหมาย ลักษณะของการสัมภาษณ์จะใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questions) ที่มุ่งเน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นของตนต่อคำถามที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในสายงานอาชีพภายใต้กลุ่มคำถามของสมรรถนะ ใน 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะ (Attributes) จากนั้น จึงนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และทำการเปรียบเทียบผลที่ได้กับข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากสื่อสารต่าง ๆ เช่น จากเอกสารที่รวบรวม (Documentary research)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้เข้าสัมภาษณ์ ร.ท. ก้องเกียรติ คำรักษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและฝึกอบรมบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อรับทราบนโยบายของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และร่วมประชุมย่อย กับ คุณจริยานุช องค์กริพร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานประจำศูนย์ซ่อมบำรุงสุวรรณภูมิ คุณนพดล ด้อยปาน Senior Chief (Specialist) และ คุณสุกัญญา วงศ์จันทร์ตา Chief / LK จากสายงานสนับสนุน ฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานประจำศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากสายงานช่างซ่อมบำรุงอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่มีแผนผังโครงสร้างหน่วยงานที่ซับซ้อน ผู้วิจัยจึงได้รับความอนุเคราะห์ให้เข้าพบเพื่อสอบถามในประเด็นที่สงสัย รวมถึงการสัมภาษณ์หัวหน้างานฝ่ายช่างซ่อมบำรุงอากาศยานประจำ

ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และหัวหน้างานส่วนซ่อมบำรุงอากาศยาน Line maintenance บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นไปในลักษณะที่ไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (Non-structured interview) เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ ซึ่งหัวข้อการสนทนาเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) ที่มีลักษณะเป็นเค้าโครง (Outline) และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบได้อย่างเสรีตามความพอใจและตามประสบการณ์ของตนเอง (Perception) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งบทสรุป สำหรับประมวลผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา
- 3) การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
 - ตัวแปรต้น หรือตัวแปรอิสระ (Independent variables)
 - ตัวแปรตาม (Dependent variable)
- 4) กำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย
- 5) การกำหนดวิธีการวิจัย
- 6) การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 7) การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 8) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- 9) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 10) การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 11) การประมวลผลข้อมูลเพื่อสรุปผล

3.1 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน และการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 1) ศึกษาค้นคว้าลักษณะของงานซ่อมบำรุงอากาศยาน และรวบรวมข้อมูลที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของบุคคล เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการทำการวิจัย
- 2) ศึกษาข้อกำหนดต่าง ๆ ทั้งจากองค์การภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 77 ที่ว่าด้วยคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ขอใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน พ.ศ. 2551
- ข้อกำหนดสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ว่าด้วยคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ขอใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน
- บทบัญญัติแห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ภาคผนวก 1 ในส่วนที่ว่าด้วยเรื่องของคุณสมบัติของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (ICAO – Annex 1 Personnel Licensing, Chapter 4 Licenses and Ratings for personnel other than flight crew members)
- EASA Part 66 (Certifying staff)

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยหัวข้อ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ครั้งนี้ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (Purposive random sampling) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 18 คน โดยแยกตามหน่วยงาน ได้ดังนี้

- 1) บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่มาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2) บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่มาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.3 กรอบการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรซึ่งใช้เป็นกรอบในการดำเนินการศึกษาวิจัย ความก้าวหน้าของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ไว้ดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น หลักสูตรที่สำเร็จการศึกษา อายุ สุขภาพ ตำแหน่งงาน ณ ปัจจุบัน อายุงาน ประสบการณ์การทำงานเหมาะสมกับหน้าที่ที่จะปฏิบัติงาน
- 2) สมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีต่องานซึ่งแสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่หน่วยงานคาดหวังและต้องการ ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุ

ซึ่งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยการเก็บข้อมูลสมรรถนะของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็น

ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- 1) นโยบายขององค์กรในการรับเพศหญิงเพื่อบรรจุในตำแหน่งช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2) โครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงผู้ถือใบอนุญาต Aircraft Mechanics License เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ และสร้างความไว้วางใจให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความเต็มใจที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษาและอธิบายถึงความสำคัญของการศึกษาวิจัย รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เป็นจริง ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

โดยที่คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เรื่อง ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เป็นแนวคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นของตนที่ตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างอิสระ มากกว่าการตอบคำถามที่วัดในเชิงปริมาณที่เป็นสถิติหรือตัวเลข โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ถูกแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ผู้วิจัยได้ทำการประมวลข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้ตัวชี้วัด ที่บ่งบอกคุณลักษณะของพฤติกรรมซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ใน 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) รูปแบบเชิงภววิสัย (Objectivity) คือ สิ่งที่มีพื้นฐานอยู่บนข้อเท็จจริง โดยไม่ขึ้นกับจิตใจ ความคิด ความรู้สึก สิ่งที่เป็นภววิสัย จะเป็นจริงเสมอไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ในเวลาใด หรือกับบุคคลใด
- 2) รูปแบบเชิงอัตวิสัย (Subjectivity) คือ มุมมอง หรือความคิดเห็นของบุคคล เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก หรือความเชื่อซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป

โดยที่หัวข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ถูกแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นคำถามเชิงภววิสัย (Objectivity) เพื่อตรวจสอบ

- ความเข้าใจถึงข้อจำกัด และปัจจัยในการพิจารณาความ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- ความสามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่ตรงตามความคาดหวังของหัวหน้างาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของตนเองในอนาคต

- หัวข้อที่ 2 ความมั่นใจในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็น คำถามเชิงอัตวิสัย (Subjectivity) เพื่อตรวจสอบ

- ความสามารถวิเคราะห์ได้ว่าอะไร คือสาเหตุที่ทำให้ตนเองมั่นใจ หรือไม่มั่นใจ ในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

- วิธีการทำให้ตนเองมีความมั่นใจ และมีความพร้อมที่จะสร้าง ผลงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยทำอยู่ เพื่อให้ได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

- หัวข้อที่ 3 เกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เป็นคำถามเชิง ภววิสัย (Objectivity) เพื่อตรวจ

- ถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นที่ตรงกับ ความคาดหวังของหัวหน้างาน

- ความสามารถในการหาวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ใน การปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

- หัวข้อที่ 4 ความต้องการทำงานที่ท้าทายกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เป็น คำถามเชิงอัตวิสัย (Subjectivity) เพื่อตรวจสอบ

- วิธีการสื่อสารว่าจะพูดคุยกับหัวหน้าอย่างไร เพื่อให้หัวหน้างานรู้ว่า ตนเองมีความประสงค์ที่จะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น

- ความมั่นใจในการสื่อสารกับหัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานเห็น ด้วยและขอมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากกว่างานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน

- หัวข้อที่ 5 การพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่มากกว่าเดิม เป็นคำถามเชิงภววิสัย (Objectivity) เพื่อตรวจสอบ

- ความสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไร ที่เป็นจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง

- การหาวิธีเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เป็นจุดที่
 ควรพัฒนาของตนเองได้สำเร็จ

- การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การสร้าง
 ความก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง

- หัวข้อที่ 6 การปรับระดับ/ตำแหน่งงาน เป็นคำถามเชิงทวิสัย (Objectivity)
 เพื่อตรวจสอบ

- ความเข้าใจการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้สามารถ
 ปรับระดับ หรือตำแหน่งงานในอนาคต

- ความเข้าใจถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับระดับ/ตำแหน่งงานที่
 นอกเหนือจากอายุงานในองค์กร

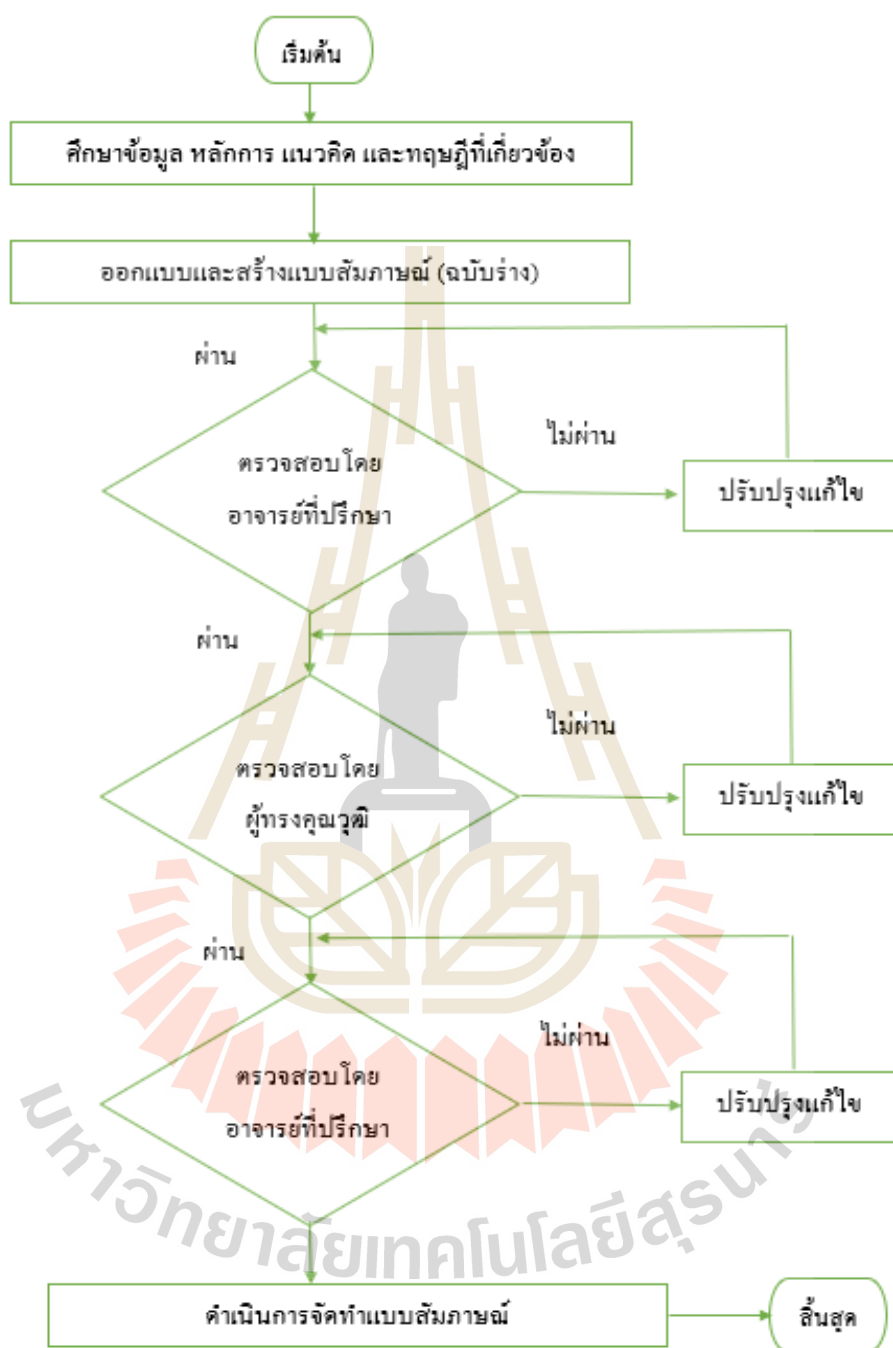
ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถเปลี่ยนคำถามได้ตามความเหมาะสม และได้มีการทบทวนความถูกต้อง
 และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ ด้วยวิธีการถามคำถามเดิมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนอื่น ๆ และ
 จบสิ้นการสัมภาษณ์เมื่อได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว

3.4.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

การสัมภาษณ์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างาน เป็นไปในลักษณะที่ไม่มี
 กำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (Non-structured
 interview) เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ ซึ่งประเด็นและหัวข้อในการสนทนาเป็นลักษณะ
 ของคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) ที่เป็นเค้าโครง (Outline) และเปิดโอกาสให้ผู้ให้
 ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นและสามารถตอบได้อย่างเสรีตามความพอใจ และตามประสบการณ์ของ
 ตนเอง

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความตรงเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content
 validity) เพื่อหาความสอดคล้องของข้อมูลกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของช่างซ่อม
 บำรุงอากาศยาน และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเชื่อมั่น (Content
 reliability) เพื่อหาความคงเส้นคงวาของข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำ
 รูปแบบสัมภาษณ์ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน
 ได้แก่ ร.ท.ดร.ประพนธ์ จิตตะปุตตะ น.ต.ดร.วัฒนา มานนท์ และ ดร.นิรันดร์ ทิพย์ชนนท์ ก่อน
 ดำเนินการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เกิดความถูกต้องและ
 เหมาะสม ดังแสดงลำดับขั้นตอนการทำงานใน แผนภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือสำหรับงานวิจัย

3.6 การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

เนื่องจากจากข้อมูลจัดว่าเป็นสิทธิส่วนบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัย และการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ที่จะต้องรักษาให้เป็นความลับสูงสุด โดยผู้วิจัยมีแนวทางในการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1) ระยะเวลาการวิจัย ผู้วิจัยทำหนังสือจากสถาบันการbinพลเรือนไปยังหน่วยงานของผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ระหว่างดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ความสำคัญของข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล โดยคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดจะไม่มีเปิดเผยในทุกกรณีเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อความพร้อมทำลายการบันทึกเสียงหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะปฏิเสธในการเข้าร่วมวิจัย หรือถอนตัวออกจากการวิจัยครั้งนี้ เมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

3) เมื่อเสร็จสิ้นการวิจัย การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นในลักษณะของการนำเสนอในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น โดยจะไม่มีข้อมูลใดในรายงานการวิจัยฉบับนี้ที่จะชี้นำไปสู่การระบุตัวตนของบุคคลผู้ให้ข้อมูลโดยเด็ดขาด

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) แบ่งออกเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล (One-on-One interview) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อให้เข้าถึงความคิด ความเชื่อ และมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างลึกซึ้งและสะท้อนความรู้สึกที่แท้จริง อีกทั้งยังเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การสัมภาษณ์ในลักษณะเช่นนี้ มีความยืดหยุ่นสูง ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ เป็นข้อมูลที่ได้จากการบอกเล่า สนทนา ซักถาม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการวัดโดยใช้แบบสอบถาม ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ตีความและให้ความหมายผ่านการแสดงระดับความคิดเห็นของตนต่อคำตอบ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมของบุคคลภายใต้กลุ่มคำถามของสมรรถนะใน 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และ ด้านคุณลักษณะ (Attributes)

3.7.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงระเบียบราชการหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการศึกษาด้านคุณสมบัติของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานตามมาตรฐานในระดับชาติ และระดับนานาชาติ ได้แก่

- ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 77 ตามประกาศกรมการขนส่งทางอากาศ ที่ว่าด้วยเรื่องคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ถือใบอนุญาตเป็นนายช่างภาคพื้นดิน พ.ศ. 2551
- ข้อกำหนดสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ว่าด้วยคุณสมบัติและสิทธิทำการของผู้ขอใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน
- บทบัญญัติแห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ภาคผนวก 1 ในส่วนที่ว่าด้วยเรื่องของคุณสมบัติของผู้ถือใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ (ICAO – Annex 1 Personnel Licensing, Chapter 4 Licences and Ratings for personnel other than flight crew members)
- EASA Part 66 (Certifying staff)

3.8 การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิจากผลการสัมภาษณ์ที่ได้รวบรวมมาโดยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) และ ความเที่ยงตรง (Validity) ของข้อมูล จากนั้นจึงนำมาตีความและให้ความหมายตามหลักการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) เป็นการหาข้อสรุปในส่วนเล็ก ๆ จากการรวบรวมข้อเท็จจริงย่อย ๆ ซึ่งได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้คำถามที่เป็นรูปธรรมในลักษณะของเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ผ่านทางประสบการณ์ของผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เพื่อนำมาเนื้อหาที่ได้มาวิเคราะห์ (Content analysis) เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นภาพใหญ่ โดยข้อสรุปที่ได้จะถูกพรรณนาในรูปแบบของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรม โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นที่การตั้งข้อสังเกตในประเด็นข้อเท็จจริงที่มีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่การงาน ซึ่งภายหลังจากที่ได้มีการทำความเข้าใจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาเชื่อมโยงเพื่อหาความสัมพันธ์กับข้อมูลทุติยภูมิ ที่เป็นทฤษฎี หลักการ แนวคิด รวมถึงข้อมูลที่อยู่ในรูปของเอกสารต่าง ๆ ที่ได้ทำการค้นคว้า ศึกษา และรวบรวม (Documentary research) ประกอบกับข้อมูลที่ได้อีกจากการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อหาข้อสรุปที่ตอบคำถามของการวิจัย และทำการอภิปรายผลของการวิจัย นอกจากนั้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ มาประยุกต์และสังเคราะห์ต่อยอด เพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน

เพศหญิง ในรูปแบบของการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม (Training Roadmap) ตามเส้นทางความก้าวหน้าที่ถูกกำหนดโดยนโยบาย และขนาดโครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ทั้งนี้ เพื่อจุดประสงค์ที่มุ่งหวังจะให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เป็นการเสริมสร้างความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเพื่อมุ่งสู่จุดหมายในการสอบใบอนุญาต (License) ในการได้สิทธิของผู้มีอำนาจโดยชอบธรรม (Authorized) เพื่อการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศของวิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน (Licensed Aircraft Engine) ที่ได้รับการรับรองจากกฎหมาย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยการจัดทำ Training Roadmap ตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพขององค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive random sampling) กล่าวคือ จะต้องเป็นช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) และมีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ได้จากการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive random sampling) มีจำนวนทั้งสิ้น 18 คน ประกอบด้วย

1. ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) จากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน Aircraft Maintenance Center บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยพบว่า มีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี เป็นบุคลากรจาก 2 แผนก ดังนี้

- แผนก (LO) Line Maintenance จำนวน 7 คน ประกอบด้วยช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงตำแหน่ง Mechanic 3 จำนวน 2 คน ตำแหน่ง Mechanic 2 จำนวน 3 คน และ ตำแหน่ง Electronic 2 จำนวน 2 คน

- แผนก (LG) Base and Outer Station Maintenance จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ตำแหน่ง Mechanic 1 จำนวน 2 คน และ Electronic 1 จำนวน 1 คน

2. ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) จากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานบริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 8 คน โดยพบว่า มีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 10-14 ปี ทุกคนเป็นบุคลากรจากสายงาน Line Maintenance ซึ่งในจำนวนนี้ มีช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงได้รับใบอนุญาต License

Aircraft Engineer แล้ว จำนวน 5 คน ส่วนอีก 3 คน เป็นช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษในตำแหน่ง Mechanic 3 จำนวน 2 คน และตำแหน่ง Mechanic 2 จำนวน 1 คน และการปรับตัวในการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้ ในส่วนของหัวหน้างานเองก็ได้มีการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของพฤติกรรมนั้น ๆ ในช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษ จากการสอบถามจากบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ถูกประเมิน ประกอบผลที่ได้รับการใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้ได้ผลการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่มีความถูกต้องและแม่นยำมากที่สุด สำหรับรายละเอียดของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและตรงตามความคาดหวังของหัวหน้างาน ซึ่งแยกตามระดับขั้นของความสามารถหรือความชำนาญ (Proficiency levels) ที่ผู้วิจัยวิเคราะห์มีจำนวนทั้งสิ้น 31 คุณลักษณะ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการปรับตัว

1. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการให้ความร่วมมือและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้อื่นเข้าใจและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงานได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ให้ความร่วมมือและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม รวมถึงให้คำแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับวิธีการปรับตัวภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถวิเคราะห์ เสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการสอนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงวิธีการปรับตัวและการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	กำหนดนโยบายและวางแผนงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพุดจูงใจให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในทีมงานหรือหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางและแนวทางในการบริหารองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแนะนำผู้อื่น

	ถึงวิธีการทำให้สมาชิกภายในหน่วยงานเกิดการปรับตัวได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
--	--



ตารางที่ 4.3 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

2. การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive to change) หมายถึง ความเต็มใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายวิธีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ และไม่แสดงพฤติกรรมต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้เข้ากับการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับวิธีการทำงานของตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทันที และสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	เสนอวิธีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวิธีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	เป็นตัวอย่างที่ดีในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทุกครั้งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานหรือองค์กร

ตารางที่ 4.4 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการบริหารจัดการงานธุรการ

3. การบริหารจัดการงานธุรการ (Administrative Management) หมายถึงความเข้าใจขอบเขตในการปฏิบัติงานด้านธุรการและการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เพียงพอการควบคุมติดตามและปรับปรุงขั้นตอนในการบริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจภาระหน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน สามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง และจัดทำรายงานเอกสารประจำเดือนของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	รวบรวมปัญหาเพื่อการแก้ไขเบื้องต้นที่เกิดขึ้นและสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	วางแผนจัดสรรการใช้ทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ ควบคุม ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาของหน่วยงาน รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแผนการแก้ไขปัญหา
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	แปลงนโยบายออกเป็นมาตรการในการควบคุมการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานและขององค์กรอย่างคุ้มค่า รวมถึงปรับปรุงขั้นตอนระบบการทำงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดนโยบาย เป้าหมายการทำงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร รวมถึงให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการบริหารจัดการงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4.5 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการวิเคราะห์และจัดการรายงาน

4. การวิเคราะห์และจัดการรายงาน (Analysis and Report Management) หมายถึง การรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รู้ขอบเขตของงานและเข้าใจถึงรูปแบบรายงาน การติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และจัดทำรายงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อใช้จัดทำรายงานในรูปแบบที่เหมาะสมตามความต้องการใช้งาน สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	วิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนและประมวลผลความเชื่อมโยงของข้อมูล สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบรายงานให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับการใช้งาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	วางแผนการจัดทำรายงานระดับหน่วยงาน ตรวจสอบความถูกต้องของรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูลของหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนบริหารจัดการองค์การโดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหน่วยงานที่ระบุในรายงาน

ตารางที่ 4.6 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการยืนยันและความแน่วแน่ในความคิดของตน

5. การยืนยันและความแน่วแน่ในความคิดของตน (Assertiveness) หมายถึง การแสดงออกถึงความคิดเห็นและการยืนยัน ความแน่วแน่ในจุดยืนของตนเอง โดยใช้เหตุผลที่อ้างอิงจากเอกสารและจากการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ที่นำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายถึงจุดยืนทางความคิดของตนเองและมีความมุ่งมั่นในแนวทางการทำงานที่ชัดเจน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	แสดงความคิดเห็นโดยอ้างอิงจากเหตุผลที่สนับสนุนความคิดของตนเองได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกที่เหมาะสมและไม่เสียผลประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงหลักการและวิธีการในการยืนยันความแน่วแน่ทางความคิดของตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองในระดับหน่วยงานเพื่อให้ได้รับประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดยอธิบายเหตุผลที่อ้างอิงจากเอกสารและข้อมูลที่รวบรวม
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองในระดับองค์กรเพื่อให้ได้รับประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดยไม่สูญเสียจุดยืนขององค์กร

ตารางที่ 4.7 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความละเอียดรอบคอบ

6. ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details) หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้องแม่นยำเพื่อป้องกันหรือลดข้อผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นในเรื่องการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องตามมาตรฐาน ตรวจสอบความเรียบร้อยครบถ้วน ของงานก่อนส่งมอบทุกครั้ง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตั้งคำถามหรือข้อสงสัยถึงความถูกต้องในมาตรฐานของงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นเกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบความถูกต้อง
ผู้ชำนาญการใน อาชีพ	สามารถสอนและกระตุ้นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความ รอบคอบ ถูกต้องแม่นยำและเรียบร้อยตามมาตรฐาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ค้นหาสาเหตุของข้อผิดพลาดในงานที่เกิดขึ้น และวางแผนป้องกันเพื่อ ลดข้อผิดพลาดดังกล่าว รวมถึงให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการป้องกัน ข้อผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้นได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษใน อาชีพ	ตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของงานในภาพรวมขององค์กรให้ เป็นไปตามมาตรฐานอยู่เสมอ รวมถึงการริเริ่มและกำหนดทิศทางเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดข้อผิดพลาดของงานในภาพรวมขององค์กร

ตารางที่ 4.8 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

7. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของตน หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งการกระตุ้น และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และสามารถตัดสินใจในการ แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้เป็น ผลสำเร็จ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถหาวิธีจูงใจให้สมาชิกในทีมกล้าแสดงความคิดของตนเอง รวมถึงการหาวิธีการจูงใจเพื่อสมาชิกในทีมเปลี่ยนแปลงแนวทางและ วิธีการทำงานของตน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	ให้คำปรึกษาและสอนแนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเพื่อให้ เป็นไปตามแผนงานที่หน่วยงานและที่องค์กรกำหนด รวมถึงสามารถ ให้คำแนะนำส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำ
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของ หน่วยงานและ สามารถสื่อสารถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบถึง ทิศทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	วิเคราะห์ทิศทางและการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการ ทำงานโดยกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกล ยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.9 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง

8. การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การริเริ่มในการจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงสาเหตุ สภาพการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพของการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการปรับตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถตอบข้อซักถามในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง อธิบายถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพูดกระตุ้นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และรูปแบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	วางแผน กำหนดแนวทาง และกรอบระยะเวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอแผนงานสำรองในการบริหารจัดการ หากเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน กรณีที่มีการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนสามารถสื่อสารให้พนักงานภายในหน่วยงานและภายในองค์กร ให้เข้าใจถึงสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.10 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร

9. ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง การสื่อสารด้วยการฟัง พูด อ่าน และเขียน ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และได้ใจความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับสาร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถฟังสิ่งที่เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานสื่อสารได้อย่างเข้าใจ ถูกต้อง ชัดเจน และสามารถอธิบายถึงใจความสำคัญได้ รวมถึงการพูดและเขียนโต้ตอบในระดับบุคคลโดยใช้ภาษาที่บุคคลทั่วไปเข้าใจ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถวิเคราะห์จากการจับใจความสำคัญทั้งความหมายโดยตรง และโดยนัย ตลอดจนสามารถถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง สามารถเขียนบันทึกหรือรายงานที่ต้องการนำเสนอ ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้กระชับ ชัดเจน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	อธิบายประเด็นที่ซับซ้อนและยากแก่การเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ รวมถึงการเขียนรายงาน โดยสามารถจัดตามลำดับขั้นตอน อย่างเป็นระบบ การนำเสนอในประเด็นที่สำคัญ
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ถ่ายทอด นโยบาย กลยุทธ์ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ในระดับหน่วยงาน ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ รวมถึงการให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไข วิธีการพูดและการเขียนของผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	เปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรจนทำให้เกิดการคล้อยตาม รวมถึงการอธิบาย นโยบาย กลยุทธ์ที่สำคัญในระดับองค์กร ให้แก่บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4.11 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการบริหารความขัดแย้ง

10. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) หมายถึง ความเข้าใจถึงสาเหตุหรือที่มาของความขัดแย้ง การให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการบริหารความขัดแย้งของหน่วยงาน และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้นได้	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อชี้แจงถึงสาเหตุและปัญหาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในทีม
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้น และอธิบายได้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงาน รวมถึงสามารถดักเตือนเพื่อนสมาชิกในทีมเมื่อเกิดความขัดแย้ง
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	นำเสนอแนวทางและกำหนดแผนสำรองเพื่อใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการรับมือในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	วิเคราะห์สาเหตุ ต้นตอของปัญหาความขัดแย้ง กำหนดและหาแนวทางเลือกเพื่อยุติความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีม โดยอาศัยหลักการที่จะต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คาดการณ์ได้ถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารและยุติความขัดแย้ง รวมถึงการพูดคุยชักชวนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 4.12 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการให้คำปรึกษา

11. การให้คำปรึกษา (Consulting) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจถึงปัญหา ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์ถึงสถานการณ์และให้คำแนะนำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา หรือแนวทางการจัดการกับสถานการณ์	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รับฟังปัญหาและความต้องการของผู้อื่น รู้จักตั้งคำถามเพื่อสืบค้นสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ระบุได้ถึงปัญหา สถานการณ์ และ ความต้องการของผู้อื่น สามารถให้คำแนะนำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์ในเบื้องต้น
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถค้นหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สถานการณ์ และความต้องการของผู้อื่น สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการ และแนวทางในการให้คำปรึกษา
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถค้นหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สถานการณ์ และความต้องการในระดับหน่วยงาน ให้คำแนะนำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์ระดับหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและสถานการณ์สำคัญขององค์กร ให้คำแนะนำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์ระดับองค์กร นำเสนอทางเลือกที่เหมาะสมได้หลากหลายในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์

ตารางที่ 4.13 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการติดต่อประสานงาน

12. การติดต่อประสานงาน (Coordination) หมายถึง การรับและส่งต่อข้อมูลที่สัมพันธ์กับงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน รวมถึงการให้คำแนะนำและสอนให้ผู้อื่นสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ให้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ แก่ผู้อื่นให้ดำเนินการต่อได้ถูกต้องตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการติดตามงานที่ส่งต่อเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตรวจสอบความเข้าใจของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้มั่นใจว่าเข้าใจถูกต้องตรงกัน และสามารถให้คำแนะนำในเรื่องของการให้และรับข้อมูลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานภายในที่ผิดพลาด ตลอดจนการติดตามงานในระดับหน่วยงานจากผู้ที่มาติดต่อจากภายนอกองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	นำเสนอแนวทางการปรับปรุงพัฒนาวิธีการติดต่อประสานงาน และกระตุ้นจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนตาม ส่งผลให้เกิดการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ติดต่อประสานงานเรื่องที่สำคัญ ๆ ในระดับองค์กรกับหน่วยงานภายในและกับองค์กรภายนอก

ตารางที่ 4.14 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

<p>13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง หน่วยงานและองค์กร รวมถึงการส่งเสริม ผลักดัน และกระตุ้นใจผู้อื่นให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจ ยอมรับ และปรับปรุงรูปแบบ แนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นจากการสอบถามผู้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของตนประสบความสำเร็จ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ค้นหาแนวคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับการใช้งาน และแก้ไขปัญหที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานที่ผิดพลาด โดยที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ มีความกล้าเสนอความคิดเห็นของตนเองในที่ประชุม
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	รับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ และกระตุ้นให้เกิดความกล้าในการนำเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ภายในหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ออกแบบโครงการหรือกิจกรรม ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานใหม่ ๆ ภายในหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีผู้อื่นทำมาก่อน ให้เกิดความแตกต่างและมีคุณค่า รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.15 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่น

<p>14. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others) หมายถึง การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้อื่นเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคคลนั้น ด้วยการพูดกระตุ้นใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาอยากที่จะพัฒนาตนเอง ถึงแม้ว่าจะต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้น รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้บังคับบัญชาในการบริหารความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ตามกรอบหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	มอบหมายงานมีลักษณะเป็นงานทั่วไปให้แก่สมาชิกภายในทีมเพื่อดำเนินการหรือตัดสินใจแทน พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อให้ผลของงานที่มอบหมายไปนั้นประสบความสำเร็จ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	มอบหมายให้ผู้อื่นเข้าร่วมประชุมหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ แทนได้ตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สอบถามความคิดเห็น รวมถึงการแสดงความชื่นชมและให้กำลังใจแก่บุคคลผู้ที่ซึ่งได้รับมอบหมายหมาย หรือได้รับมอบอำนาจในการดำเนินงานแทน จนงานสำเร็จลุล่วง
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถพูดจูงใจให้ผู้อื่นพัฒนาตนเองเพื่อแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง จากงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำถึงเทคนิคและวิธีการมอบหมายงานหรือมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นเป็นผู้กระทำการแทน

ตารางที่ 4.16 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความอดทนอดกลั้น

<p>15. ความอดทนอดกลั้น (Endurance) หมายถึง การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพกับผู้อื่นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะความกดดันในรูปแบบต่าง ๆ การควบคุมอารมณ์ของตนเอง การใช้น้ำเสียง การแสดงออกทางสีหน้า รวมถึงการรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการแสดงออกอย่างเหมาะสม</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถระบุถึงสาเหตุและเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความตึงเครียด การควบคุมสภาวะจิตใจแม้ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความกดดัน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	การรับฟังปัญหาหรือข้อร้องเรียน โดยไม่พูดสอดแทรกหรือขัดจังหวะ สามารถชี้แจงเหตุผลและรายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างสุภาพนุ่มนวลแม้ตกอยู่ในสภาวะที่มีความกดดัน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงวิธีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกกดดัน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	คิดหาวิธีการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่มีความตึงเครียด ตลอดจนสามารถให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการบริหารสุขภาพจิตของตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	เป็นตัวอย่างที่ดีในการควบคุมอารมณ์ของตนเองภายใต้สถานการณ์ความตึงเครียดที่ถูกแรงกดดันอย่างสูง และสามารถวางแผนการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับความกดดันสูง

ตารางที่ 4.17 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

16. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Literacy) หมายถึง การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสารทั้งการพูดโต้ตอบ การเขียนรายงานและการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการนำเสนองานโดยใช้ภาษาอังกฤษได้	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษได้ถูกต้อง รวมถึงการจัดทำรายงานในส่วนที่รับผิดชอบเป็นภาษาอังกฤษได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถโต้ตอบภาษาอังกฤษกับชาวต่างชาติในประเด็นของงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้อง และให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมในการใช้สำนวนภาษาอังกฤษในการเขียนรายงานได้
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถโต้ตอบสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษกับชาวต่างชาติได้อย่างคล่องแคล่ว ทั้งในประเด็นของงานที่รับผิดชอบและประเด็นที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบได้
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	สามารถนำเสนอแผนงานและเป้าหมายการทำงาน รวมถึงการตอบคำถามของผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ภาษาอังกฤษได้ถูกต้อง
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วยการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.18 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านจิตสำนึกในการทำงานแบบยืดหยุ่น

17. จิตสำนึกในการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexibility Awareness) หมายถึง การปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือและอาสาทำงานพิเศษที่นอกเหนืองานเดิมในความรับผิดชอบของตนเองที่ทำอยู่	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ไม่ปฏิเสธงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาถึงแม้ว่าจะอยู่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ และอาสาทำงานด่วนพิเศษที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบประจำวัน รวมถึงช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานเร่งด่วนในช่วงเวลาปกติของการทำงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานให้อาสาช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาทำงานด่วนพิเศษที่นอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่ และแสวงหาวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถคิดหาวิธีการทำงานร่วมกับบุคคลที่มาจากหลากหลายแผนกได้ รวมถึงสามารถพุดจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปรับวิธีการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	เสนอแนะและปรับเปลี่ยนแผนงานหรือกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ เมื่อแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จ และคิดหาวิธีการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	พุดจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวความคิดในการทำงานตามนโยบายและกลยุทธ์ที่แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ต่างไปจากเดิม

ตารางที่ 4.19 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการติดตามงาน

ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการติดตามงาน และสามารถแจ้งวัน เวลาที่ต้องตรวจสอบสถานะของงานจากผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานจากผู้อื่นตามระยะเวลาที่กำหนดได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรถึงความคืบหน้าของงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งรายงานสถานะของงานที่ทำการติดตามให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการในการติดตามงานให้เหมาะสมกับผู้ถูกติดตามงาน รวมถึงจัดทำรายงานติดตามงานและจัดส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ติดตามงานที่มีความเร่งด่วนหรือโครงการพิเศษได้ก่อนเวลาที่ต้องส่งมอบงาน สามารถพุดจูงใจให้ผู้อื่นยึดมั่นต่อคุณภาพของผลงานและส่งมอบงานให้ทันเวลาตามที่กำหนด รวมถึงให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการติดตามงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนพัฒนารูปแบบและวิธีการติดตามงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และติดตามงานที่มีความสำคัญระดับองค์กร พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.20 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้เด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

19. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Human Relation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคคลทั่วไป รวมถึงบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร พร้อมทั้งความสามารถในการวางแผนและจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายเพื่อนร่วมงานและให้ความช่วยเหลือ รวมถึงให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถทำความรู้จักกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในการทำงานโดยแนะนำตนเองก่อน รวมถึงอาสาเข้าช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นโดยที่ยังไม่ได้มีการร้องขอ
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถแก้ไขปัญหาหรือข้อแย้งกับผู้อื่น โดยอิงเหตุผลและตั้งอยู่บนข้อเท็จจริง รวมถึงให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ภาพการให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์เพื่อทำความรู้จักและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นภายในหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	วางแผนและจัดการเพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานภายในหน่วยงาน รวมถึงคิดหาวิธีการทำความรู้จักเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหน่วยงานและภายนอกองค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับบุคคลหรือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

ตารางที่ 4.21 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น

<p>20. การมีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น (Influencing Others) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ และมีอำนาจเหนือผู้อื่นด้วยการใช้ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและให้เกิดความคล้อยตาม ทำให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงวิธีการในการพูดเพื่อโน้มน้าวผู้อื่นได้ และสามารถระบุได้ว่าผู้ใดภายในหน่วยงานที่มีอำนาจหรืออิทธิพล ในการที่จะโน้มน้าวผู้อื่นภายในหน่วยงานหรือองค์กร
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	เสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม สามารถร้องขอให้ผู้มีอิทธิพลช่วยเหลือและสนับสนุนในความคิดเห็นของตนได้
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถอธิบายเหตุผลหรือข้อมูลอ้างอิงเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของตนในการโต้แย้ง รวมถึงสามารถในการโน้มน้าวเพื่อนำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถเสนอข้อแลกเปลี่ยนเพื่อให้ทุกคนคล้อยตามหรือสนับสนุนในความคิดเห็นของตนเอง โดยอาศัยปัจจัยจากข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาใช้ในการอธิบายโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุนตามความคิดเห็นของตน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร โดยเสนอทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.22 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการทักษะในการแสวงหาข้อมูล

21. ทักษะในการแสวงหาข้อมูล (Information Seeking Skills) หมายถึง การเห็นความสำคัญของการสืบค้นและวิธีการที่ได้มาของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมถึงการจัดเตรียมแนวคำถาม การวางแผนการจัดระบบเพื่อสืบค้นข้อมูล และการแยกแยะข้อมูลที่ได้จากการสืบค้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงข้อมูลที่ต้องการสืบค้น และการค้นหาข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ จัดเตรียมหัวข้อแนวคำถามรายละเอียดเพื่อสอบถามข้อมูลกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	แยกแยะระดับของข้อมูลที่ต้องการสืบค้น และรู้ว่าจะหาข้อมูลได้จากแหล่งใด รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมถึงแหล่งที่สามารถสืบค้นหาข้อมูลได้
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	เสนอแนวทางในการแสวงหาข้อมูลเชิงลึกให้แก่สมาชิกภายในทีม รวมถึง เสนอแนะขั้นตอนและวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	คิดหาวิธีการและเทคนิคการแสวงหาข้อมูลจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ไม่เป็นมิตร และสามารถที่จะตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับว่ามีข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนจัดระเบียบในการสืบค้น และการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกวงการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายของผู้ที่สามารถให้ข้อมูล

ตารางที่ 4.23 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความสามารถในการใช้ภาษา

22. ความสามารถในการใช้ภาษา (Language Usage) หมายถึง ความเข้าใจแนวทางและวิธีการใช้คำพูดและภาษาที่เหมาะสม รวมถึงการใช้คำศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องในงาน และการเลือกใช้คำพูดหรือภาษาในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับผู้ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับสถานการณ์	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายความหมายของศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้อย่างถูกต้อง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ใช้คำพูดและภาษาในการดำเนินงานรวมถึงการใช้ศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินงาน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	เลือกใช้คำพูดและภาษาในการเขียนรายงานและภาษาที่ใช้ในการนำเสนองาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นในการใช้คำพูดหรือภาษาที่เหมาะสมได้
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ปรับเปลี่ยนคำพูด และภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับผู้ที่เกี่ยวข้องและสถานการณ์ ตลอดจนสามารถตรวจสอบและแก้ไขการใช้ภาษาที่ใช้ในการเขียนรายงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเหมาะสม
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	เลือกใช้คำพูดและภาษาในการติดต่องานหรือการเจรจาในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.24 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการรับฟังและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

23. การรับฟังและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Listening and Feedback) หมายถึง ความเข้าใจพฤติกรรมการแสดงออกของผู้อื่นและความสามารถในการรับฟังข้อมูลเพื่อแยกแยะประเด็นเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการสอนและแนะนำผู้อื่นให้มีทักษะในการรับฟังและให้ข้อมูลป้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รู้และเข้าใจการแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างกันของสมาชิกในหน่วยงาน โดยการรับฟังความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ รวมถึงยอมรับฟังข้อมูลทั้งด้านบวกและด้านลบของตนเองจากผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	รับฟังข้อมูลจากผู้อื่น และแยกแยะได้ว่าประเด็นใดควรตอบกลับอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งแสดงออกถึงความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นที่เข้ามาปรึกษา
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	เปิดโอกาสและรับฟังข้อมูลจากสมาชิกในทีมที่เข้ามาปรึกษาในทุก ๆ เรื่อง รวมถึงสอนแนะผู้อื่นในการปฏิบัติตนให้มีทักษะในการรับฟังและเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถพุดจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตนได้ตามแนวทางของข้อมูลที่ได้รับการป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งตรวจสอบและติดตามผลการนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน พร้อมทั้งหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะทำให้ผู้ที่ต่อต้านและผู้ที่ไม่เห็นด้วยยอมรับฟังในความคิดเห็นของตน

ตารางที่ 4.25 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการบริหารแรงจูงใจ

24. ทักษะการบริหารแรงจูงใจ (Motivation Management Skills) หมายถึง ความเข้าใจถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการหาเทคนิคและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้อื่น ตลอดจนการสร้างระบบการบริหารแรงจูงใจของพนักงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ต้องการ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงความคาดหวังในการทำงานและเป้าหมายของงานที่รับมอบหมาย
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	หาเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกในทีมทุ่มเทในการทำงานจนบังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นในการเสริมสร้างแรงจูงใจ รวมถึงคิดหาวิธีการปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	อธิบายได้ถึงทฤษฎีการบริหารแรงจูงใจและนำมาประยุกต์ใช้ โดยสามารถพุดจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายรวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงในการบริหารงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถวิเคราะห์ระบบการบริหารแรงจูงใจภายในหน่วยงานว่ามีความเหมาะสม และเกิดความเป็นธรรมหรือไม่ รวมถึงสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สร้างระบบการบริหารแรงจูงใจของพนักงานให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและขององค์กร โดยกำหนดรูปแบบการให้รางวัลการในทำงานทั้งประเภทเฉพาะบุคคลและรูปแบบการทำงานประเภททีมได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.26 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการเจรจาต่อรอง

<p>25. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skills) หมายถึง ความสามารถในการเจรจาต่อรองโดยใช้หลักการและเหตุผลจากการยกตัวอย่างประกอบได้อย่างเหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนการสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถเจรจาต่อรองกับเพื่อนร่วมงานภายในทีมที่มีความสนิทสนมและใกล้ชิดกันได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	เจรจาต่อรองกับผู้อื่นได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม และสามารถอธิบายถึงสาเหตุ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเจรจาต่อรองได้
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถเจรจาต่อรองโดยใช้เหตุผลและยกตัวอย่างประกอบได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการเจรจาให้สอดคล้องเหมาะสมกับตัวบุคคลภายใต้ประเด็นและสถานการณ์ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการเจรจาต่อรองระดับองค์กรได้เหมาะสมกับบุคคลและองค์กรประเด็นและสถานการณ์ โดยวางแผนการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

ตารางที่ 4.27 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความช่างสังเกต

26. ความช่างสังเกต (Observing) หมายถึง ความสามารถในการตั้งข้อสงสัย คาดการณ์ ประเมิน เหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้น รวมถึงการอธิบายรายละเอียดของสาเหตุ ข้อผิดพลาด และ ผลกระทบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ตั้งข้อสังเกต	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายถึงรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี รวมถึงตอบข้อซักถามจากผู้บังคับบัญชาถึงรายละเอียดต่างๆ ในงานที่รับผิดชอบได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถคาดการณ์ได้ถึงคำถาม ข้อสงสัย เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ รวมถึงตั้งข้อสงสัยในรายละเอียดที่เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบได้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนกริยาและน้ำเสียงในการพูดคุย และในการตอบข้อซักถามจากผู้อื่นที่มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สอนแนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความละเอียดรอบครอบ รวมถึงแนะนำแนวทางในการปฏิบัติตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความช่างสังเกตและรู้จักการตั้งข้อสงสัยในรายละเอียดของงาน
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	อธิบายสาเหตุของข้อผิดพลาดในงานจากข้อเท็จจริงและจากการตรวจสอบโดยการค้นหาข้อมูล พร้อมทั้งประเมินและอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ตั้งข้อสงสัย ตลอดจนสามารถสอนแนะผู้อื่นให้สามารถทำการประเมินและการหาข้อสรุปจากเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่ตั้งข้อสงสัยได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	ปรับปรุงกรอบหรือแนวทางในการสังเกต การตั้งข้อสงสัย และการประเมินเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและแนวทางในการประเมินเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่สงสัยได้

ตารางที่ 4.28 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการสื่อสารด้วยวาจา

<p>27. การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) หมายถึง วิธีการสื่อสารด้วยวาจา ความสามารถในการพูด การอธิบาย การตั้งคำถามและตอบคำถามในงานของตนเองรวมถึงงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แย้ง และนำเสนอข้อมูลในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ทั้งกับบุคคลภายในหน่วยงานและภายนอกองค์กร</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถสื่อสาร พูดจาดด้วยวาจาที่เหมาะสม สุภาพเหมาะสมกับกลุ่มของผู้ฟัง โดยสามารถอธิบายและตอบคำถามแก่ผู้อื่นในงานที่ตนรับผิดชอบหรืองานประเภททั่วไปได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สบตาผู้ฟังและแสดงออกทางสีหน้า ท่าทางได้อย่างเหมาะสม สามารถพูด อธิบายและตอบคำถามแก่ผู้อื่นในส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยใช้เหตุผลมาสนับสนุนความคิดเห็นของตน รวมถึงการนำเสนอรายงานหรือข้อมูลในที่ประชุมได้ ตลอดจนสามารถสอนให้ผู้อื่นสื่อสารด้วยวาจาได้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์และกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ติดต่อสื่อสารด้วยวาจากับกลุ่มผู้ฟังในระดับเดียวกัน และปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่สูงกว่าตนได้ ตลอดจนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระดับหน่วยงาน โดยให้เหตุผลที่สนับสนุนความคิดเห็นของตนได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและโต้แย้งในประเด็นสำคัญระดับองค์กร โดยใช้เหตุผลมาสนับสนุนความคิดเห็นของตนได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการนำเสนอรายงาน ข้อมูลสำคัญในระดับองค์กรแก่ผู้อื่นได้

ตารางที่ 4.29 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการพัฒนาผู้อื่น

<p>28. การพัฒนาผู้อื่น (People Development) หมายถึง การวางแผน และการกำหนดรูปแบบแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาผู้อื่น รวมถึงการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ พร้อมทั้งสอนและพัฒนา การให้คำปรึกษาแนะนำถึงวิธีการแก้ไขปรับปรุงขีดความสามารถแก่ผู้อื่น</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายถึงเป้าหมาย ความจำเป็นในการเพิ่มทักษะการเรียนรู้แก่ผู้อื่นได้ ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเพิ่มความรู้และขีดความสามารถ ด้วยการแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	คิดริเริ่มหัวข้อในการเรียนรู้และแนวทางในการพัฒนาให้แก่สมาชิกภายในทีม รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาของความสำเร็จจากการเรียนรู้ ตลอดจนสามารถอธิบายได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสมาชิกภายในทีม
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถสอนแนะอยู่ได้บังคับบัญชาถึงแนวทางวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น รวมถึงการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถคิดริเริ่มโปรแกรมการพัฒนาเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมถึงพูดชักจูงและกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความมุ่งมั่นและหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.30 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ได้เด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ

29. การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ (Personality and Emotional Control) หมายถึงความสามารถในการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับบุคคล ลักษณะงาน และสถานการณ์ที่ตึงเครียด รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำและสอนให้ผู้อื่นรู้จักควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางบุคลิกภาพได้อย่างเหมาะสม	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่พุดจาโต้ตอบหรือขัดแย้งเมื่อความคิดเห็นไม่ตรงกัน รวมถึงการรับฟังข้อตำหนิจากผู้อื่นโดยไม่แสดงอารมณ์โกรธหรือโมโห
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ดักเตือนสมาชิกภายในทีมเมื่อพบเห็นว่ามีกรแสดงกริยาที่ไม่เหมาะสมด้วยการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ เมื่อมีการโต้เถียงหรือโต้แย้งกับผู้อื่น
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถสอนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เมื่อโดนต่อว่าโดนตำหนิ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการแสดงออกทางบุคลิกภาพและอารมณ์ที่มีความหลากหลายได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับบุคคล ลักษณะงานตามแต่ระดับของความเร่งด่วน และสถานการณ์ความตึงเครียดที่มีความแตกต่างกันไป
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	แสดงบุคลิกภาพและท่าทางที่เหมาะสม มีความน่าเชื่อถือเมื่อติดต่อประสานงานในลักษณะที่เป็นทางการกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงการแสดงออกทางกริยา สีหน้า ท่าทาง เมื่อต้องสนทนาและตอบข้อซักถามกับผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 4.31 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการนำเสนองาน

30. ทักษะการนำเสนองาน (Presentation Skills) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาเทคนิคและวิธีการกระตุ้นใจให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในระหว่างการนำเสนองาน ตลอดจนการนำเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการนำเสนองานได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถจัดเตรียมข้อมูลและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการนำเสนองาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตรวจสอบความเรียบร้อยในการจัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์ให้พร้อมก่อนการนำเสนองาน รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะวิธีการนำเสนองาน เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้ฟัง
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	คิดหาเทคนิคและสร้างความน่าสนใจในการนำเสนองาน อาทิเช่น การใช้น้ำเสียง คำพูด และการแสดงออกทางบุคลิกภาพ เป็นต้น รวมถึงสามารถสอนแนะผู้ได้บังคับบัญชา ถึงวิธีการนำเสนองาน เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ฟัง
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ปรับเปลี่ยนแผนการนำเสนองานให้สอดคล้อง เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และคิดหาวิธีในการกระตุ้นใจให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ และมีส่วนร่วมในระหว่างการนำเสนองาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคการนำเสนองานให้มีประสิทธิภาพ โดยอ้างอิงจากทฤษฎี ประสบการณ์ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่น่าเสนอ ต่อกลุ่มเป้าหมายได้

ตารางที่ 4.32 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่โดดเด่นจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการควบคุมตนเอง

31. การควบคุมตนเอง (Self-Control) หมายถึง ความสามารถในการอดทนอดกลั้นอารมณ์และการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ถูกกดดัน โดยแสดงพฤติกรรมและอารมณ์ที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งความสามารถในการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น เพื่อให้สามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายได้ถึงการแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรมที่เหมาะสม ตลอดจนอดกลั้นและไม่แสดงออกทางอารมณ์หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เมื่อถูกกระตุ้นทางอารมณ์
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถแยกตัวออกจากสถานการณ์ที่ถูกกดดันเพื่อหยุดพักชั่วคราว เมื่อถูกกดดันหรือถูกกระตุ้นทางอารมณ์ ตลอดจนสามารถขอคำแนะนำหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่ถูกกดดัน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ถูกกดดัน โดยแสดงอารมณ์และพฤติกรรมที่สร้างสรรค์รวมถึงตั้งตักเตือนสมาชิกภายในทีม
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	แสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรมสร้างสรรค์ และให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมถึงวิธีการควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสม
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ถูกกดดันในการเจรจาที่อยู่ในระดับองค์กร โดยสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมและอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม กระตุ้นจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาให้ควบคุมอารมณ์และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมภายใต้แรงกดดันในสถานการณ์ต่าง ๆ

สำหรับรายละเอียดของพฤติกรรมที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 18 คน ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารและหัวหน้างานจากทั้งสององค์กร เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความแม่นยำของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว พบว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษหญิงจำเป็นจะต้องพัฒนาเพิ่มเติม ตลอดจนฝึกฝนให้คุ้นชินจนกลายเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่หัวหน้า

งานและตามที่หน่วยงานคาดหวัง อีกทั้ง ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อโอกาสในความก้าวหน้า และความสำเร็จในหน้าที่การงานของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน เพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแจงโดยแยกตามระดับชั้นของความสามารถ หรือความชำนาญ (Proficiency levels) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 9 คุณลักษณะ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.33 ถึง ตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.33 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์

1. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง หลักการสรุปผลการวิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลที่ได้รับในประเด็นของเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแยกออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ เช่น สาเหตุ ผลกระทบ บุคคลที่เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รวบรวมและติดตามข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขอบเขตของงานหรือตามประเด็นที่กำหนดขึ้นเพื่อหาข้อสรุป
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	นำข้อมูลที่ได้รับมาแยกแยะถึงสาเหตุ ประเด็นปัญหา และจัดลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยยึดหลักการทางวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายได้ถึงข้อดีและข้อเสีย และเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไข
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สร้างกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลของประเด็นปัญหา โดยอ้างอิงจากบทวิเคราะห์ หรือจากงานวิจัย เพื่อนำมาเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ ตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	กำหนดกรอบและแนวทางในการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูล ความเสี่ยง โอกาสและผลประโยชน์ที่ได้รับ สามารถแยกแยะปัญหาที่ซับซ้อน ออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดกรอบหรือมาตรฐานใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนและเป็นระบบขึ้น สามารถประเมินภาพรวมโดยระบุถึงข้อดีและข้อเสีย ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและกับองค์กร รวมถึงวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

ตารางที่ 4.34 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการคำนวณ

2. ทักษะการคำนวณ (Calculation Skills) หมายถึง ความสามารถในการแสดงผลการคำนวณได้อย่างถูกต้อง ตามกรอบระยะเวลา และแนวทางที่กำหนดขึ้น รวมถึงการจัดการนำเสนอผลของข้อมูลที่ได้จากการคำนวณได้หลากหลายรูปแบบ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามต่าง ๆ แก่ผู้อื่นในการคำนวณข้อมูลเบื้องต้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตอบข้อซักถามและสามารถอธิบายถึงแหล่งที่มาของตัวเลขข้อมูลที่คำนวณได้ รวมถึงจัดทำข้อมูลผลการรายงานได้หลากหลายรูปแบบตามกรอบที่กำหนดขึ้น
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถประเด็นที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการคำนวณและให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการและขั้นตอนในการคำนวณที่ถูกต้องต่อผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	นำเครื่องมือรูปแบบใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการคำนวณ และคิดหาวิธีการในการจัดทำรายงานผลการคำนวณ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดกรอบ วิธีการและขั้นตอนในการคำนวณข้อมูลและการจัดทำรายงานผลการคำนวณ และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการคำนวณ

ตารางที่ 4.35 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญด้านทักษะการสอนงาน

3. ทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบและเทคนิคการสอนงานให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากความแตกต่างของผู้ถูกสอนเป็นสำคัญ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงประโยชน์ของการสอนงานจากหัวหน้างาน และสามารถจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยต่อการสอนงานตามที่หัวหน้างานกำหนด
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	วางแผนการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอธิบายได้ถึงลักษณะของพฤติกรรมที่คาดหวังตามเป้าหมายการสอนงาน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนงานให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในการสอนงานกับเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการตามมาตรฐาน สามารถติดตามและตรวจประเมินผลการสอนของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการถ่ายทอดเทคนิคการสอนงานให้แก่ผู้อื่นภายในหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คิดหาวิธีการกระตุ้นให้หัวหน้างานสนใจและใส่ใจกับการสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในทีม กำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการสอนงาน

ตารางที่ 4.36 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความกล้าตัดสินใจ

4. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสม รวดเร็ว และเด็ดขาด โดยอาศัยหลักการและอ้างอิงจากข้อมูลที่ได้รวบรวมมา ซึ่งหลักการที่นำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจนั้นจะต้องมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ ไม่ได้เกิดจากการใช้สามัญสำนึกของตนเอง	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รวบรวมข้อมูลรายละเอียดตามข้อเท็จจริงและนำเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเบื้องต้นกับปัญหาที่เกิดขึ้นในความรับผิดชอบได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนด
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งประเด็นและแจกแจงเหตุผลประกอบการตัดสินใจตามข้อมูลที่รวบรวมได้ภายใต้ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	เสนอทางเลือกในการตัดสินใจได้เหมาะสม โดยไม่ได้ใช้สามัญสำนึก ความคุ้นเคย หรือทัศนคติส่วนตัว และวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	วิเคราะห์ปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในระดับหน่วยงาน สอบถามความคิดเห็นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คาดการณ์ความเสี่ยงในการตัดสินใจที่อาจเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ สามารถประเมินผลกระทบ ข้อดี-ข้อเสีย ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในหน่วยงานได้

ตารางที่ 4.37 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ ด้านทักษะการคาดคะเน

5. ทักษะการคาดคะเน (Forecast Skills) หมายถึง การวิเคราะห์และคาดคะเนผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนดำเนินงาน รวมถึงวางแผนป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายบทบาทหน้าที่และงานของตนได้อย่างถูกต้อง รวมถึงอธิบายเป้าหมายในอนาคตอันใกล้ของการดำเนินงานภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	กำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงนำเสนอแนวทางการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่มีผลต่องานของตนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถคาดการณ์สถานการณ์หรือปัญหาในงานของตนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงเสนอแนวทางการปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้นได้
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	วางแผนการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานจากข้อมูลการวิเคราะห์ รวมถึงแผนป้องกันปัญหา ผลกระทบหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์องค์กรและหลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.38 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการทำงานเชิงรุก

6. การทำงานเชิงรุก (Proactive Working) หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผนการทำงานล่วงหน้า รวมถึงการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน ตลอดจนกระตุ้นจิตใจและผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานวางแผนและปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงาน เพื่อสร้างความแตกต่างและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อาสาให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกภายในทีม โดยไม่ต้องรอให้มีการร้องขอ รวมถึงความสามารถในการนำเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ก่อนที่ผู้อื่นจะสอบถาม
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถนำเสนอวิธีการและขั้นตอนใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	กำหนดแผนงานและเป้าหมายการทำงานของสมาชิกภายในทีมที่ตนเองรับผิดชอบ ด้วยการติดตามและประเมิน จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกภายในทีมที่จำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นเชิงรุก รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกภายในทีม ถึงแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกินความคาดหวังของหน่วยงานและขององค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	ผลักดันให้หัวหน้างานของแต่ละแผนกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการบริหารงานของหน่วยงานและขององค์กร

ตารางที่ 4.39 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน

7. การวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงาน (Reporting and Information Analysis) หมายถึงความสามารถในการรวบรวมแบบวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์รวมทั้งนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นมาจัดทำเป็นรายงานในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสอดคล้องกับข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และทำการสรุปผล เพื่อจัดทำเป็นรายงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องตามกรอบแนวทางที่กำหนด
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสรุปผล เพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานในลักษณะของกราฟ ตาราง หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่หลากหลาย
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถวิเคราะห์แจกแจงข้อมูลที่มีความซับซ้อนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงสามารถสอดแทรกข้อเสนอและความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อผลการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็นข้อสรุป
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลรายการ และการจัดทำรายงานสรุปผล ตลอดจนสามารถให้คำชี้แนะเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากในรายงานได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ปรับปรุงและพัฒนาเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของการดำเนินงานภายในหน่วยงาน โดยอ้างอิงถึงข้อมูลผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์

ตารางที่ 4.40 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการบริหารเวลา

<p>8. การบริหารเวลา (Time Management) หมายถึง ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกรอบการทำงานและวางแผน เพื่อจัดสรรเวลาทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนสอนแนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถวางแผนเพื่อการวิเคราะห์ในการค้นหาสาเหตุ รวมถึงการหาแนวทางการแก้ไขปัญหตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	กำหนดเป้าหมายวิธีการทำงานของตนในแต่ละวันให้บรรลุผลตามกรอบระยะเวลาและแนวทางที่กำหนด รวมถึงการจัดสรรเวลาทั้งในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	กำหนดเป้าหมายในชีวิตและเป้าหมายในการทำงานตามกรอบแนวทางการบริหารเวลาให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาวิธีการแนวทางการแก้ไขปัญห รวมถึงสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของการจัดสรรเวลาทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัว
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	จัดระบบควบคุมและติดตามงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยแบ่งแผนการปฏิบัติงานออกเป็นในลักษณะของงานประจำวัน และงานประจำสัปดาห์ รวมถึงค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อลดเวลาหรือใช้เวลาเท่าเดิม แต่ได้ปริมาณและคุณภาพของงานที่มากขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนในการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานทุกคนยึดถือ และนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กรโดยเป็นการทำงานซึ่งต้องแข่งขันกับเวลา

ตารางที่ 4.41 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการบริหารจัดการความเร่งด่วนของงาน

9. การบริหารจัดการความเร่งด่วนของงาน (Urgency Task Management) หมายถึง ความเต็มใจในการรับงานที่เร่งด่วน และความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน การปรับเปลี่ยนแผนงาน และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม เพื่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีความสามารถในการวางแผนการบริหารจัดการงานตามความเร่งด่วน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามกรอบของระยะเวลาที่กำหนด	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ยินดีและเต็มใจรับงานที่มีความเร่งด่วน โดยไม่แสดงอาการไม่พอใจ พร้อมมีความกล้าที่จะขอคำแนะนำในการบริหารจัดการความเร่งด่วนของงานจากผู้บังคับบัญชาได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานของตนเอง โดยสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามกรอบระยะเวลา
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการจัดการกับความเร่งด่วนของงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	จัดสรรและมอบหมายงานที่มีความเร่งด่วนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนวางแผนและปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถคาดการณ์งานเร่งด่วนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและวางแผนจัดการกับความเร่งด่วนนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการวางแผนงานการจัดสรรทรัพยากรในอนาคต ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารและหัวหน้างานจากทั้งสององค์กร เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความแม่นยำของข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว พบว่า เป็นรายละเอียดของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในช่วงซ่อมบำรุงอากาศยานที่ตรงตามมาตรฐานของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยแยกตามระดับขั้นของความสามารถ หรือความชำนาญ (Proficiency Levels) โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวนทั้งสิ้น 30 คุณลักษณะ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 4.42 ถึง ตารางที่ 4.71

ตารางที่ 4.42 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ ด้านความรับผิดชอบในงาน

1. ความรับผิดชอบในงาน (Accountability) หมายถึง ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการคิดหาวิธีการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รู้และสามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนด และสามารถอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานและเป้าหมายของงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานถึงขั้นตอนและวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน รวมถึงเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความผิดพลาด และข้อบกพร่องในงานที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถพุดจูงใจและสอนแนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	นำเสนอขั้นตอนการทำงานที่ล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ถึงแนวทางการปรับปรุงเพื่อผลของการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ปลูกฝังและส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกภายในหน่วยงาน โดยให้การอบรมในการสร้างคุณภาพที่ดีในการทำงาน

ตารางที่ 4.43 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านจริยธรรมทางธุรกิจ

<p>2. จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ของหน่วยงานและขององค์กรที่เป็นไปตามกรอบของจริยธรรม รวมถึงการส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานให้ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่กำหนดขึ้น</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจและอธิบายหลักจริยธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักการ คุณค่ารวม จริยธรรมการดำเนินงานขององค์กร สามารถให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตนที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และจริยธรรมขององค์กรแก่ผู้อื่นได้
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	กำหนดแนวทางให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ คุณค่ารวม และหลักจริยธรรมทั้งของหน่วยงานและขององค์กรอย่างเคร่งครัด
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	สร้างแผนในการปฏิบัติงานของทีมให้สอดคล้องกับนโยบายทางจริยธรรมทั้งของหน่วยงานและขององค์กร ติดตาม ควบคุม และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ และจรรยาบรรณขององค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	กำหนดกรอบของจริยธรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมขององค์กร สามารถพูดโน้มน้าวและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานปฏิบัติตามจรรยาบรรณขององค์กร และเผยแพร่หลักจริยธรรมของหน่วยงานแก่องค์กรภายนอก

ตารางที่ 4.44 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการสร้างความไว้วางใจ

3. การสร้างความไว้วางใจ (Building Trust) หมายถึง การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น รวมถึงการยึดมั่นต่อข้อตกลงหรือคำสัญญาร่วมกันอันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจที่ได้รับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า รวมถึงบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สื่อสารและแลกเปลี่ยนความสนใจ ตลอดจนการเก็บรักษาข้อมูลสำคัญหรือความลับ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	มีวิธีในการทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงาน สามารถเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ยึดมั่นต่อคำสัญญาและทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้ ยอมรับในข้อผิดพลาดของตนเองและดำเนินการแก้ไขโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ หรือช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	ยอมรับในข้อผิดพลาดของหน่วยงานและดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านั้น สามารถให้คำปรึกษาและขอเสนอแนะในการสร้างความไว้วางใจแก่บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4.45 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

4. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) หมายถึง ความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน รวมถึงการให้คำแนะนำในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปแก่ผู้อื่นภายในหน่วยงาน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายระบบการทำงานของโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ในเบื้องต้นได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	แนะนำการใช้งาน วิธีการดูแลรักษา และสามารถแก้ไขปัญหาการใช้งานในเบื้องต้นของระบบต่าง ๆ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	อธิบายได้ถึงสาเหตุและที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ไม่เหมาะสม
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สอนแนะผู้อื่น และให้แนวทางในการปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ โดยอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภท
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงความต้องการด้าน IT ของหน่วยงานเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานขององค์กรให้ทันสมัย

ตารางที่ 4.46 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Working Improvement) หมายถึง การคิดออกแบบและพัฒนาในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การตรวจสอบควบคุมคุณภาพงานของหน่วยงาน ตลอดจนหาวิธีการกระตุ้นใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ปฏิบัติงานตามขั้นตอน กรอบ หรือแนวทางการทำงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	อธิบายถึงสาเหตุของระบบการทำงานที่ไม่ได้ประสิทธิภาพซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ไม่มีคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการใช้งานปัจจุบัน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ติดตาม ควบคุม คุณภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยหาทางแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	อธิบายภาพรวมของการปรับปรุงกระบวนการการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพของงานที่ทำในระดับหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คิดริเริ่ม และวางแผนโครงการปรับปรุงคุณภาพขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานด้วยเครื่องมือใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ตารางที่ 4.47 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการมอบหมายงาน

<p>6. การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ โดยการพิจารณางานที่มอบหมายซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะการแสดงออกและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการมอบหมายงานให้เกิดประสิทธิภาพ</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถตอบข้อซักถามถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของงานที่มอบหมายให้กับผู้ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลนำไปปฏิบัติได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ติดตาม ประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และสามารถชี้แจงเหตุผล ข้อดี-ข้อเสีย ที่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ควรปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเป้าหมายของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สอนแนะผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน และสามารถพุดจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกรอบหรือแนวทางในการทำงานที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สอนผู้อื่นถึงแนวทางและเทคนิคในการมอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คิดหาวิธีการมอบหมายงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มกับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงสามารถพุดกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นเห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายงานหรือกระจายงานได้ตรงตามคุณสมบัติและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน

ตารางที่ 4.48 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความเชี่ยวชาญในงาน

<p>7. ความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) หมายถึง ความเชี่ยวชาญและความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถพัฒนารูปแบบและวิธีการดำเนินงานเพื่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอยู่เสมอ รวมถึงความสามารถในการสอนให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายบทบาทหน้าที่ ขั้นตอน และวิธีการทำงานได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้ รวมถึงการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและติดตามข่าวสาร เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เพื่อการนำเสนอวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและงานที่เกี่ยวข้องได้ พร้อมทั้งนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางป้องกันการเกิดปัญหาและอุปสรรคเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ รวมถึงสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	วางแผนพัฒนากลยุทธ์และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และสามารถปลุกฝังจิตสำนึกเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร

ตารางที่ 4.49 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการกำหนดเป้าหมาย

8. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน งานบุคคล รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและหาวิธีการจูงใจให้ สมาชิกในทีมเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงานของตน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ของตน รวมถึงแสวงหาแนวทางและวิธีการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาวิธีจูงใจให้สมาชิกในทีม เปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายของหน่วยงาน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	จัดทำรายงานและการดำเนินงานของหน่วยงานพร้อมทั้งนำเสนอ รายงานต่อผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถในการ พุดจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตาม กฎระเบียบขององค์กร พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ผิดปกติ ตามหลักเหตุผลและกฎระเบียบที่องค์กรกำหนดขึ้น รวมถึงวางแผนการ ดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและเป็นไปตาม มาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรอยู่บน หลักเกณฑ์ของความถูกต้อง พร้อมทั้งนำเสนอและชี้แจงรายละเอียดการ ดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและครบถ้วนในทุกประเด็น

ตารางที่ 4.50 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty and Integrity) หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาและแนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติตนในการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ รวมทั้งพูดจริงใจผู้อื่นปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ปฏิบัติตนตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร การให้ข้อมูลความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับงานแก่ผู้อื่นโดยไม่บิดเบือนข้อมูลที่ให้ รวมถึงยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นและดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ๆ ให้ถูกต้อง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้อื่นถึงประโยชน์จากการปฏิบัติตนตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร และข้อเสียจากการไม่ปฏิบัติตาม รวมถึงพูดเตือนให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตนตามระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถให้แนวทางแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถพูดชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อเสนอแนะในการสร้างความซื่อสัตย์สุจริตด้วยหลักจริยธรรม และศีลธรรมแก่ผู้อื่น รวมถึงการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของหน่วยงานโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่นและดำเนินการแก้ไขข้อผิดพลาด
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	นำเสนอหลักการทำงานด้วยความโปร่งใสทั้งแก่หน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก รวมถึงคิดหาวิธีการสนับสนุนและจูงใจให้พนักงานภายในหน่วยงานและภายในองค์กร ให้ยึดมั่นและปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต

ตารางที่ 4.51 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

10. การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Individual Learning and Development) หมายถึง การวางแผนกำหนดรูปแบบและแนวทางการเรียนรู้พัฒนาตนเอง รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และการประเมินผลการเรียนรู้จากการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งสอนแนะและให้คำปรึกษา ถึงวิธีการแก้ไขปรับปรุงและการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจถึงเป้าหมายความจำเป็นของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ยอมรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นในการปรับปรุงขีดความสามารถของตนเองให้ดีขึ้น รวมถึงแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองด้วยวิธีการต่างๆอยู่เสมอ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ริเริ่มหัวข้อในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองในเรื่องใหม่ๆอยู่เสมอ โดยกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง สามารถอธิบายได้ถึงจุดแข็งของตนเอง และจุดอ่อนที่ยังต้องพัฒนา
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถสอนแนะผู้ได้บังคับบัญชาถึงแนวทางการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลผลลัพธ์การเรียนรู้และการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	คิดริเริ่มโปรแกรมการพัฒนาเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา และสามารถพูดชักจูง กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรักในการเรียนรู้และหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	กำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง สามารถติดตามและประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 4.52 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความคิดเชิงนวัตกรรม

11. ความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) หมายถึง การเสนอความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรมที่เป็นแนวทางเลือกในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและรูปแบบการดำเนินงานที่สนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรม	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เสนอความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเอง และการรับฟังความคิดเห็นหรือมุมมองในเชิงนวัตกรรมที่ผู้อื่นนำเสนอ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม และตั้งคำถามต่อความคิดเชิงนวัตกรรมที่ผู้อื่นนำเสนอเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนา
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	นำเสนอทางเลือกใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถพุดจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความกล้าในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	อนุมัติการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อมาปรับใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานและขององค์กรจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

ตารางที่ 4.53 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการถ่ายโอนการเรียนรู้

12. การถ่ายโอนการเรียนรู้ (Knowledge Transferring) หมายถึง การจัดหากิจกรรม การคิด ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ ในการถ่ายโอนความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งการหาวิธีการกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนการเรียนรู้	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	เข้าใจถึงความจำเป็น และสามารถปฏิบัติได้ตามขั้นตอนหรือ แนวทางการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	จัดหากิจกรรมในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ให้แก่สมาชิกในทีม และ สอนแนะผู้ได้บังคับบัญชาถึงแนวทางการถ่ายโอนความรู้ภายใน หน่วยงาน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	คิดริเริ่ม โปรแกรมใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เพื่อให้ พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสามารถพูดกระตุ้นจูงใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ อยู่เสมอ
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน ภายในหน่วยงาน รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำในการแลกเปลี่ยนและ การถ่ายโอนความรู้แก่ผู้อื่นได้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกิจกรรมการ ถ่ายโอนความรู้ รวมถึงสนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้เกิดเป็น วัฒนธรรมของหน่วยงานและขององค์กร

ตารางที่ 4.54 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านทักษะการเป็นผู้นำ

13. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการทำงานของหน่วยงานและขององค์กร ด้วยการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน รวมทั้งสามารถกระตุ้นใจและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายความคาดหวังในผลการทำงานที่ชัดเจนให้แก่สมาชิกในทีม และหาวิธีการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	พูดส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง และสามารถพูดกระตุ้นใจให้เพื่อนร่วมงานนำเสนอความคิดเห็นของตน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	เป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน ทั้งในเรื่องความคิด ความเป็นผู้นำ รวมถึงการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีให้แก่สมาชิกในทีม พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังและยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง ของสมาชิกภายในทีม
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถหาวิธีจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งสอนแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงแนวทางในการทำงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กร
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดแผนกลยุทธ์ในการทำงานให้สอดคล้องกับ Corporate Strategy ของหน่วยงานและขององค์กร รวมถึงหาวิธีในการสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือแก่สมาชิกในทีมและบุคคลภายนอก

ตารางที่ 4.55 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความเข้าใจในเครื่องจักร

14. ความเข้าใจในเครื่องจักร (Machine Understanding) หมายถึง ความเข้าใจในหลักการ วิธีการทำงาน และการใช้งานของเครื่องจักร รวมถึงการตัดสินใจเพื่อเลือกใช้เครื่องจักรที่มี ประสิทธิภาพและต่อวัสดุประสงค้งาน ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงการใ้ เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายถึงหลักการและวิธีการใช้งานเครื่องจักร รวมถึงการตอบ ข้อซักถามหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องจักรได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ให้คำแนะนำจากผู้อื่นถึงวิธีการใช้เครื่องจักรอย่างถูกวิธีได้และสามารถ ซ่อมอุปกรณ์หรือเปลี่ยนอะไหล่ที่ใช้กับเครื่องจักรได้ตามแนวทางที่ กำหนดขึ้น
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	ใช้งานเครื่องจักรได้อย่างชำนาญคล่องแคล่ว รวมถึงอธิบายระบบการ ทำงานที่ซับซ้อนของเครื่องจักรได้ ตลอดจนสามารถสอนให้ผู้อื่นใ้ เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรใน หน่วยงาน รวมถึงกำหนดแผนการพัฒนาและแนวทางเลือกในการใ้ เครื่องจักรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	ติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรภายใน หน่วยงานและขององค์กร

ตารางที่ 4.56 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการบริหารจัดการระบบซ่อมบำรุง

15. การบริหารจัดการระบบซ่อมบำรุง (Maintenance Management System) หมายถึง ความเข้าใจในคุณสมบัติ ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการวางแผนจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมใช้งาน ตลอดจนการตรวจสอบความเรียบร้อยของอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงหลักการและวิธีการซ่อมบำรุงอุปกรณ์หรือเครื่องจักรในความรับผิดชอบได้ รวมถึงการตรวจสอบความเรียบร้อยและสภาพของอุปกรณ์ซ่อมบำรุงตามคำแนะนำและคู่มือการซ่อมบำรุง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตรวจเช็คและบำรุงรักษาอุปกรณ์ซ่อมบำรุงหรือเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ พร้อมทั้งซ่อมแซมอุปกรณ์ซ่อมบำรุงหรือเครื่องจักรในกรณีที่ไม่สามารถใช้งานได้ ตลอดจนการจัดเก็บข้อมูลของการซ่อมบำรุงรักษา
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	วางแผนงานซ่อมบำรุงและจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับระบบงานซ่อมบำรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบความเรียบร้อยของงานซ่อมบำรุง ตลอดจนสามารถให้ความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีการและแนวทางบริหารจัดการ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ประเมินวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนาให้ระบบงานซ่อมบำรุงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการบริหารอะไหล่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในหน่วยงานซ่อมบำรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดนโยบายและแผนงานในการบริหารจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง โดยการนำระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.57 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการวางแผนและบริหารกำลังคน

16. การวางแผนและบริหารกำลังคน (Manpower Planning and Management) หมายถึง ความสามารถในการวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการเติบโตของ หน่วยงานและขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อควบคุม ติดตาม และให้คำปรึกษาใน การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวางแผนกำลังคน และสามารถให้รายละเอียด เกี่ยวกับอัตรากำลังคนของแต่ละหน่วยงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตรวจสอบความถูกต้องในการวางแผนและบริหารกำลังคนตามแนวทาง ที่กำหนด และให้คำแนะนำในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน บริหารกำลังคน
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	นำเสนอข้อมูลเปรียบเทียบการวางแผนกำลังคนของแต่ละแผนกใน หน่วยงาน ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงหลัก ปฏิบัติและขั้นตอนการวางแผนการบริหารกำลังคน
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	วิเคราะห์เปรียบเทียบการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบายของ องค์กรและกำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับความต้องการบุคลากร ในแต่ละแผนก ของหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	กลยุทธ์ในการวางแผนและบริหารอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับ นโยบายขององค์กร รวมถึงประเมินการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า ได้ตามแผนกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด

ตารางที่ 4.58 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความน่าเชื่อถือได้ส่วนบุคคล

17. ความน่าเชื่อถือได้ส่วนบุคคล (Personal Credibility) หมายถึง การปฏิบัติตัวและแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำได้อย่างน่าเชื่อถือ ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในหน่วยงานและภายในองค์กร	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	การส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ และการรักษาข้อมูลที่เป็นความลับของหน่วยงาน
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	การกระจายงานที่รับมอบหมายอย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งเสนอความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานแม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนก็ตาม
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและของทีมงาน รวมถึงการร่วมแก้ไขปัญหาคือผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งที่เกิดขึ้นจากตนเองและจากผู้อื่น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถสื่อสารและส่งต่อข้อมูลสำคัญของหน่วยงานอย่างถูกต้องครบถ้วน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถนำไปดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนงานอย่างรอบคอบและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับตามข้อเท็จจริง รวมถึงการแลกเปลี่ยนทางความคิดกับบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างโปร่งใส และตรงไปตรงมา

ตารางที่ 4.59 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความใฝ่รู้

18. ความใฝ่รู้ (Personal Mastery) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ และเพิ่มเติมทักษะความสามารถในสายงานอาชีพของตนเอง ด้วยการติดตามข่าวสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์กับผู้รู้ พร้อมทั้งช่วยเหลือให้ผู้อื่นพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานในสายงานอาชีพของตนรวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมหรือ โครงการพัฒนาความรู้และทักษะที่หน่วยงานจัดขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	จัดสรรเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารในสายงานอาชีพของตนเองกับผู้อื่นอยู่เสมอ
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	อาสาที่จะทำงานด้านอื่นหรือ โครงการพิเศษ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะความสามารถ
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	คิดค้นและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ตลอดจนสามารถพุดจูงใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาหมั่นศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	คิดค้นและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ของตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นได้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.60 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

19. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) หมายถึง สามารถในการวิเคราะห์หาสาเหตุและผลกระทบของปัญหา ตลอดจนการหาทางเลือกในการ แก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธีการ และสามารถที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ปัญหา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์สูงสุด	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นหน่วยงานที่รับผิดชอบได้และสามารถ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นตามกรอบหรือแนวทาง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถชี้ประเด็นและแจกแจงปัญหา รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ ผู้บังคับบัญชาได้ พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ภายใต้ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบได้
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธีและ เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยที่สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมถึงการ เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญในระดับหน่วยงานได้ ตลอดจนการจัดให้มีการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็นและสอบถามพร้อมทั้งได้มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหา
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถคาดการณ์ได้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อหน่วยงานแล้ว ต่อองค์การ โดยศึกษาจากข้อมูลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบกับ ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยสามารถวางแผนกลยุทธ์ใน การป้องกันและแก้ไขปัญหาในระดับองค์การได้

ตารางที่ 4.61 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญด้านการบริหารโครงการ

20. การบริหารโครงการ (Project Management) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางของโครงการตามแผนงาน รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งสามารถติดตามความคืบหน้าของโครงการตามแผนงานตลอดจนการให้คำแนะนำการบริหารงานโครงการแก่ผู้อื่นได้	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายหลักการและวิธีการบริหารจัดการ โครงการได้รวมถึงสามารถรวบรวมข้อมูลเอกสารและรายงานต่างๆตามแนวทางที่กำหนดขึ้นได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายของโครงการรวมถึงการติดตามและรายงานความคืบหน้าของการดำเนินโครงการต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการได้อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานของสมาชิกภายในทีมเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานของโครงการที่กำหนด ตลอดจนสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	สามารถกำหนด โครงสร้างของงานตามแผนงานรวมถึงการจัดสรรบุคลากรและการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่วางไว้
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดทิศทางในการจัดการทำโครงการตามแผนงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของหน่วยงานและขององค์กร พร้อมทั้งสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นในการบริหารจัดการโครงการตามแผนงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.62 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านจิตสำนึกด้านคุณภาพ

21. จิตสำนึกด้านคุณภาพ (Quality Awareness) หมายถึง ความเข้าใจถึงวิธีการกระบวนการจัดการคุณภาพในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งในส่วนของวางแผนงานตรวจสอบ งานประเมินคุณภาพ ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ รวมถึงความสามารถในการนำเสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายถึงวิธีการและกระบวนการการจัดการคุณภาพในงานที่ตนรับผิดชอบได้ พร้อมทั้งสามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางการจัดการคุณภาพได้ตามกรอบที่กำหนด
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	อธิบายได้ถึงผลกระทบและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่ได้คุณภาพ พร้อมทั้งเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามมาตรฐานสากล
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถพุดจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ตรวจสอบและประเมินการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องคุณภาพของงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งวางแผน ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดนโยบายและวางแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายของการประกันคุณภาพขององค์กร ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของระบบการทำงานภายในหน่วยงานให้มีมาตรฐานเทียบเท่าในระดับสากล

ตารางที่ 4.63 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านจิตสำนึกด้านความปลอดภัย

<p>22. จิตสำนึกด้านความปลอดภัย (Safety Awareness) หมายถึง ความเข้าใจในนโยบาย มาตรการ และระเบียบด้านความปลอดภัย รวมถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามระเบียบด้านความปลอดภัย ตลอดจนมีความสามารถในการคาดการณ์ความเสี่ยงหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นและสามารถวางแผนในการทางป้องกัน พร้อมทั้งให้คำแนะนำให้ผู้อื่นได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัย</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงนโยบาย มาตรการ และระเบียบด้านความปลอดภัยของการทำงานภายในหน่วยงานและสามารถปฏิบัติตามได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	อธิบายได้ถึงความเสี่ยงหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน และสามารถตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ตามกรอบ แนวทางตามข้อปฏิบัติด้านความปลอดภัย รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและโครงการด้านความปลอดภัยที่หน่วยงานจัดขึ้น
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	เสนอแนวทางในการป้องกันและรักษาความปลอดภัยภายในหน่วยงานได้ พร้อมทั้งสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงการปฏิบัติงานตามนโยบาย และกฎระเบียบด้านความปลอดภัย
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	เสนอแนะกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยภายในสถานที่ทำงานและภายในหน่วยงาน สามารถพุดจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามมาตรการ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	สามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ความเสี่ยงหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นภายในหน่วยงานแนะนำการ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย มาตรการ และกฎระเบียบด้านความปลอดภัย

ตารางที่ 4.64 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการบริหารความปลอดภัย

23. การบริหารความปลอดภัย (Safety Management) หมายถึง การกำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับมาตรการการบริหารความปลอดภัยภายในหน่วยงาน รวมทั้งการจัดสรรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ตลอดจนการรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยให้กับพนักงานภายในองค์กร	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงความสำคัญ วัตถุประสงค์ ทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยรวมถึงสามารถอธิบายสาเหตุของการเกิดความปลอดภัยภายในหน่วยงานได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	อธิบายได้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล หน่วยงาน และคณะกรรมการดูแลความปลอดภัย พร้อมทั้งสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีการรักษาความปลอดภัยภายในหน่วยงาน
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	คิดริเริ่มหาแนวทางรณรงค์ส่งเสริมกิจกรรมความปลอดภัยให้กับสมาชิกภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้และมีส่วนร่วม รวมถึงสามารถสอนแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานที่ทำงาน
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ตรวจสอบและสอบสวนบันทึกรายงานอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุซ้ำ โดยกระตุ้นจูงใจให้พนักงานคำนึงถึงความปลอดภัยอยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างมาตรการในการป้องกันและควบคุมสถานการณ์
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	กำหนดนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับมาตรการการบริหารความปลอดภัยขององค์กร มุ่งมั่นต่อการรักษาความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าร่วมขององค์กร

ตารางที่ 4.65 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความมั่นใจในตนเอง

24. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง การนำเสนอผลงาน การตอบข้อซักถาม และให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้อื่นด้วยความมั่นใจ รวมทั้งการกระตุ้นใจและสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความมั่นใจในการทำงานและในการนำเสนองานของตนเองด้วยความมั่นใจ	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลใน งานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนสามารถอ้างอิงได้ถึงเหตุการณ์และ บุคคลที่เกี่ยวข้องเมื่อถูกซักถามจากผู้บังคับบัญชา
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตอบข้อซักถามแก่ผู้บังคับบัญชาถึงวิธีการทำงาน เป้าหมาย และ ผลลัพธ์ของงานด้วยความมั่นใจ ตลอดจนคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงรูปแบบการนำเสนองานและกระบวนการทำงานของตนเองอยู่ เสมอ
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สอนแนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึงกระตุ้นใจ ให้ได้บังคับบัญชาเกิดความกล้าหาญและไม่ทอดย ้ออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ตลอดจนคิดหาเทคนิคและวิธีการ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่สมาชิกภายในทีม
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	สามารถยืนยันความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมที่มีสมาชิกจากหลาย ๆ หน่วยงาน ได้ด้วยความมั่นใจ พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเสริมความงามเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง เพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถพุดจูงใจให้พนักงานภายในหน่วยงานและภายในองค์กรให้ม ีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถตอบข้อซักถามด้วยความ มั่นใจ

ตารางที่ 4.66 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการงานได้ด้วยตนเอง

<p>25. การทำงานได้ด้วยตนเอง (Self-Independent) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ สามารถการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ด้วยตนเอง ตลอดจน ฝึกฝนให้สมาชิกภายในทีมรู้จักช่วยเหลือตนเองให้ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ รวมถึงเป็น แบบอย่างของผู้มีคุณสมบัติในการทำงานได้ด้วยตนเอง</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายและตอบข้อซักถามในรายละเอียดต่าง ๆ ของงานที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดได้ด้วย ตัวเอง
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถตั้งข้อสงสัยในปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อม ทั้งหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง รวมถึงคิดหาวิธีการในการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สอนผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการปฏิบัติตน พร้อมทั้งสามารถพูด กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วย สติปัญญาและความสามารถของตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกภายในทีม ให้เห็นคุณค่าความสำคัญและ รู้จักการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง หาวิธีฝึกฝนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	เป็นตัวอย่างของบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติในการทำงานได้ด้วยตนเองจน บรรลุผลสำเร็จของงาน รวมถึงปลูกฝังให้สมาชิกภายในหน่วยงานให้มี จิตใจที่เข้มแข็ง มีกำลังใจที่มุ่งมั่นที่จะเอาชนะใจตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.67 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน

26. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Sharing Responsibility) หมายถึง ความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น รวมถึงการนำเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบงาน การให้คำปรึกษาและแนะนำแก่สมาชิกภายในหน่วยงาน ตลอดจนการกระตุ้นใจ และวางแผนในการปลูกฝังเพื่อสร้างจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบร่วมกัน	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	สามารถอธิบายได้ถึงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น ตลอดจนศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลกลับมานำเสนอ
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ชักจูงให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมและมีความเชื่อมั่นในผลงานของตนเอง รวมถึงการทำงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	สามารถให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในทีมถึงการวางแผนการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาวิธีการทำงานที่รับผิดชอบร่วมกัน
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกภายในทีมถึงผลสำเร็จที่รับผิดชอบร่วมกัน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถกระตุ้นใจให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กรร่วมกัน

ตารางที่ 4.68 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความคิดเป็นระบบ

<p>27. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง มีความเข้าใจในทฤษฎีและพื้นฐานของความคิดเชิงระบบ สามารถมองภาพรวมเพื่อค้นหาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบตามขั้นตอน รวมถึงสามารถแนะแนวทางและกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการนำเสนอความคิดเห็นของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาในที่ประชุมเพื่อหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	สามารถแยกแยะถึงปัญหา อุปสรรค ตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงค้นหาเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ คิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้โดย เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซ้ำอีก
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือแนวทางใหม่ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำเสนอ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงระบบงาน โดยหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกภายในทีมมองภาพรวมร่วมกันในการแก้ไขปัญหา
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ออกแบบโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกภายในทีมได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานภายในหน่วยงาน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วางแผนสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม ของหน่วยงานและขององค์กร จนเกิดทัศนคติของความ เป็นเจ้าของ สามารถมองเห็น โอกาสในอนาคต เพื่อการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเชิงรูปที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

ตารางที่ 4.69 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการเป็นผู้นำทีม

<p>28. การเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) หมายถึง การมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกภายในทีม เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและเคารพจากสมาชิกภายในทีม รวมถึงมีความสามารถในการกระตุ้น จูงใจสมาชิกภายในทีมให้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของทีมให้บรรลุผลสำเร็จ</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	มีความกล้าในการเสนอแนะความคิดเห็นของตนเองในงานที่ตนเอง รับผิดชอบตามหลักปฏิบัติที่กำหนด เพื่อให้ทีมสามารถบรรลุผลสำเร็จ ในการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในทีม รวมถึง สามารถพูดกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกภายในทีมมีความกล้าในการนำเสนอ ความคิดเห็นของตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาที่
ผู้ชำนาญการใน อาชีพ	สามารถนำเสนอแนวทางในการพัฒนาทีมโดยไม่มี การบงกช รวมถึง การแสดงออกถึงความดีใจและภูมิใจเมื่อทีมประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับทีม
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	การเป็นที่เคารพและยอมรับของสมาชิกภายในทีมที่ไม่ใช่เพียงแต่สั่ง การตามอำนาจของผู้บังคับบัญชา สามารถสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งมอบหมายงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถ
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษใน อาชีพ	ให้คำแนะนำแก่สมาชิกภายในหน่วยงานในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการสร้างเวทีให้กับ สมาชิกทุกคนภายในหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ตารางที่ 4.70 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านการทำงานเป็นทีม

<p>29. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกภายในทีม พร้อมทั้งความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของความสำเร็จของทีมงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กร</p>	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	อธิบายได้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานเป็นทีม รวมถึงสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากทีมได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนด
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีม รวมถึงช่วยเหลือสมาชิกภายในทีม เพื่อให้ผลของงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
ผู้ชำนาญการ ในอาชีพ	เข้าร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม รวมถึงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของทีม ตลอดจนไกล่เกลี่ยและแก้ไข ปัญหาหรือข้อพิพาทระหว่างสมาชิกภายในทีม
ผู้เชี่ยวชาญ ในอาชีพ	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงาน
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในอาชีพ	สามารถพุดจูงใจให้สมาชิกภายในทีมเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.71 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานจำแนกตามระดับความชำนาญ
ด้านความชำนาญในงานด้านเทคนิค

30. ความชำนาญในงานด้านเทคนิค (Technical Expertise) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงแนวทางและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์และวางแผนงานด้านเทคนิคให้สอดคล้องกับระบบงานของหน่วยงานและขององค์กร	
ระดับความชำนาญ	รายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง
ผู้มีทักษะฝีมือ	ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้ตามกรอบ แนวทาง และขั้นตอนที่หน่วยงานกำหนดขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ของงานที่ตนเองรับผิดชอบภายในทีมได้
ผู้มีทักษะเฉพาะทาง	แนะนำการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ รวมถึงสามารถค้นหาความผิดปกติในงานที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้
ผู้ชำนาญการในอาชีพ	วิเคราะห์ อธิบายได้ถึงสาเหตุ และที่มาของปัญหาในส่วนของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีการทำงานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ	ออกแบบและพัฒนางานด้านเทคนิคของหน่วยงานให้สามารถรองรับระบบการทำงานขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และการพัฒนาทักษะความชำนาญด้านเทคนิคของหน่วยงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษในอาชีพ	วิเคราะห์ถึงแนวโน้มการปฏิบัติงานด้านเทคนิคของหน่วยงาน เพื่อนำมาพัฒนาให้เกิดความทันสมัยสอดคล้องกับกลยุทธ์ เครื่องมือ และทรัพยากรในงานด้านเทคนิคของหน่วยงานและขององค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ การนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นหนึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะ ไปเชื่อมโยงและเปรียบเทียบกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตามความคาดหวังของหน่วยงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

4.2 ผลการวิจัยส่วนที่ 2

โดยจากการศึกษา พบว่า ด้วยเหตุที่การซ่อมบำรุงของอากาศยานนั้นมีหลายระดับ แต่ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่อย่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ หรือ องค์การขนาดเล็กอย่างบริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ การบริหารจัดการภายในของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของทั้งสององค์การจะต้องเป็นไปตามที่กำหนดและระบุไว้ในพระราชบัญญัติเดินอากาศของไทย คือ จะต้องมีส่วนที่และเครื่องมือที่ใช้ในการบำรุงรักษา มีเอกสารและหลักฐานเกี่ยวข้องกัฏกฏเกณฑ์ความสมควรเดินอากาศของงานที่ต้องปฏิบัติ รวมถึงคู่มือการบริหารจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุงตามขีดความสามารถของประเภทงานซ่อมบำรุงอากาศยานที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และคู่มือการบำรุงรักษา (Aircraft maintenance manual) ที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการที่ต้องบันทึกไว้เป็นเอกสารและการเก็บรักษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานบำรุงรักษาที่ได้กระทำ การวางแผนงานการซ่อมบำรุงตามระยะเวลา รวมถึงมีระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการประกันคุณภาพที่เหมาะสมกับประเภทของกิจกรรมที่ขอใบรับรอง ตลอดจนการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในจำนวนที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน เพื่อให้งานซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นไปตามแผนงานซ่อมบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลด้านความปลอดภัย ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามคู่มือการบำรุงรักษา และตามความสมควรเดินอากาศของผลิตภัณฑ์ที่รับบำรุงรักษา อีกทั้งจะต้องกำหนดให้มีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร มีระบบการติดตามและควบคุมดูแลให้บุคลากรดังกล่าว ให้ได้รับการพัฒนาตามลำดับขั้นของหน้าที่และความรับผิดชอบภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงรักษาตามแผนผังของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน พบว่า ความใฝ่ฝันและเป้าหมายสูงสุดของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงทุกคน คือ การสอบใบอนุญาต (License) เพื่อให้ได้สิทธิของผู้มีอำนาจโดยชอบธรรม (Authorized) ในการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness) ของวิศวกรซ่อมบำรุงอากาศยาน (Licensed Aircraft Engineer) ที่ได้รับการรับรองจากกฎหมาย หรือบุคคลที่มักถูกเรียกแบบง่าย ๆ จนติดปากว่า ช่าง License แต่การที่จะก้าวขึ้นสู่ขั้นฝืนนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะวบนเส้นทางสายนี้จำเป็นต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงวุฒิภาวะในระดับสูง ทั้งนี้ เนื่องจากอากาศยานทุกลำจำเป็นต้องผ่านกระบวนการบริการ และบำรุงรักษาจากผู้ประกอบการสายการบิน (Air operator) หรือ จากหน่วยงานซ่อม (Repair station) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานสากลซึ่งถูกกำหนดโดยผู้ผลิตอากาศยาน ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน มีความเห็นพ้องต้องกันว่าการวางแผนงานการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) ให้กับพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในระยะยาว เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิด

ความต้องการ เป็นการกระตุ้นความปรารถนา (Passion) ที่ชักนำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นเป้าหมายที่ตนเองต้องการ และเกิดความเต็มใจจากภายในการปฏิบัติงานให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จของงาน ไม่ใช่เป้าหมายที่เกิดจากการบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบ โดยเมื่อบุคคลเกิดความเชื่อเช่นนั้นแล้ว ย่อมนำพาให้บุคคลประสบความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่การจะทำให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสามารถในการทำงานให้ลุล่วงตามต้องการได้ องค์กรเองจะต้องสนับสนุนด้วยวิธีต่าง ๆ โดยสรุปความสำคัญได้ดังนี้

- การสร้างความตระหนักให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงได้รับรู้ถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นจุดเด่นที่มีความสำคัญต่อการทำงาน
- การสร้างการรับรู้ถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงควรจะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้มากขึ้นจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- การสร้างความมั่นใจให้กับช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน

การที่องค์กรทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและเห็นในคุณค่าของตนเองนั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงเกิดความทุ่มเทความพยายามในการสร้างผลงานให้กับงานที่มากขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มระดับความท้าทายให้กับงานที่ทำอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรได้หลายประการ โดยผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ดังนี้

- ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานของงานออกมามี และสามารถลดความผิดพลาดของงานให้น้อยลง
- ส่งผลให้การปฏิบัติงานของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานและต่อองค์กร
- ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน เป็นการช่วยส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น
- เพิ่มการมีส่วนร่วมของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงในการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการกระจายอำนาจจากหัวหน้างาน ช่วยให้เกิดการขยายขอบเขตหน้าที่ของงาน และขอบเขตความรับผิดชอบ
- ช่วยจูงใจให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น และยังก่อให้เกิดความจงรักภักดีทั้งต่อหน่วยงานและต่อองค์กร

นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ตามกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งก็คือ ปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานที่ปัจจุบันพบว่า มีช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงปฏิบัติหน้าที่ โดยอีกหนึ่งกระบวนการสำคัญที่ผู้ถือใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operating Certificate; AOC) หรือสายการบิน หรือผู้ถือใบรับรองหน่วยซ่อม (Repair station certificate) จะต้องให้ความสำคัญ ซึ่งนอกเหนือจากงานด้านการเตรียมความพร้อมของอาคารสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ ตลอดจนกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เอกสาร รวมทั้งการจัดการภายในของหน่วยซ่อมจนเป็นที่พอใจต่อสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยแล้วนั้น คือ การที่ผู้ถือใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operating Certificate; AOC) หรือผู้ถือใบรับรองหน่วยซ่อม (Repair station certificate) จะต้องจัดทำแผนงานการสนับสนุนบุคลากรภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานให้สอดคล้องกับภาระงาน ในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย กล่าวคือ จะต้องแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งถูกแสดงไว้ในโครงสร้างการปฏิบัติของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานที่จะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่พึงปรารถนาตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยกำหนด โดยที่กลุ่มของบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีความเข้าใจและคุ้นเคยต่อข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ข้อกำหนดของผู้ถือใบรับรองดำเนินการทางอากาศ ข้อกำหนดด้านความสมควรเดินอากาศ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องของกับสำนักงานการบินพลเรือนระหว่างประเทศ รวมทั้งมีคุณสมบัติเหมาะสมและประสบการณ์ในการทำงานต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแต่ประเภทของหน่วยงานซ่อมบำรุง โดยที่จากการศึกษาวิจัย พบว่า หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่สามารถแบ่งกิจกรรมออกได้เป็น 5 ประเภทหลัก ๆ ดังนี้

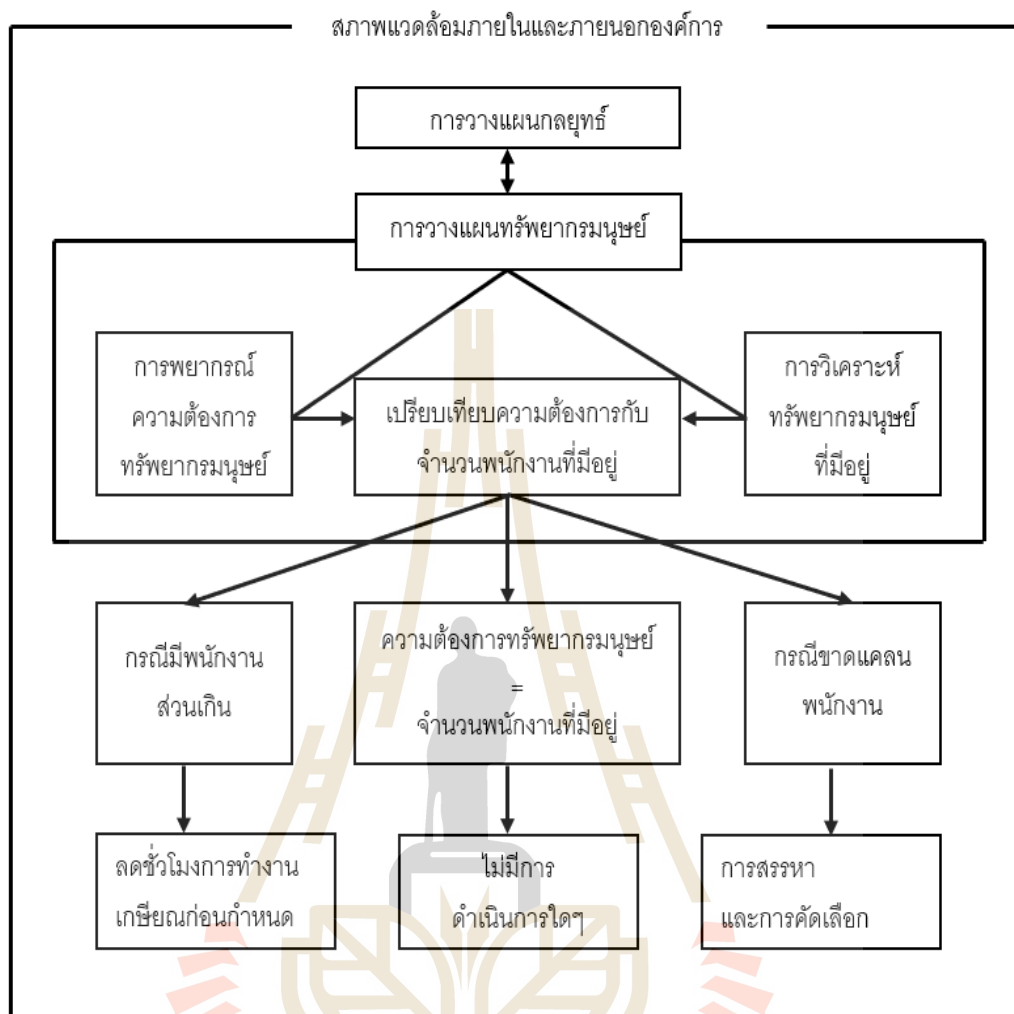
1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นลานจอด (Line Maintenance)
2. งานซ่อมบำรุงอากาศยานที่โรงซ่อม (Base and Outer Station)
3. งานซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นโรงงาน (Base/Heavy Maintenance)
4. งานซ่อมบำรุงเครื่องยนต์อากาศยาน (Engine/APU Maintenance)
5. งานซ่อมบำรุงชิ้นส่วนสำคัญและบริภัณฑ์อากาศยาน (Component Maintenance)

ในขณะที่งานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) นั้น มีเพียงแค่งานซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นลานจอด (Line Maintenance) เท่านั้น

4.2.1 ปัจจัยภายนอกที่ขึ้นกับนโยบายขององค์กร อาทิ เช่น การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ ในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ เป็นการส่งเสริมโอกาสในการสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางเพศ (Equal employment opportunities) ด้วยการให้เพศหญิงได้รับการคัดเลือก เพื่อบรรจุในตำแหน่งช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ด้วยการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้แก่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน

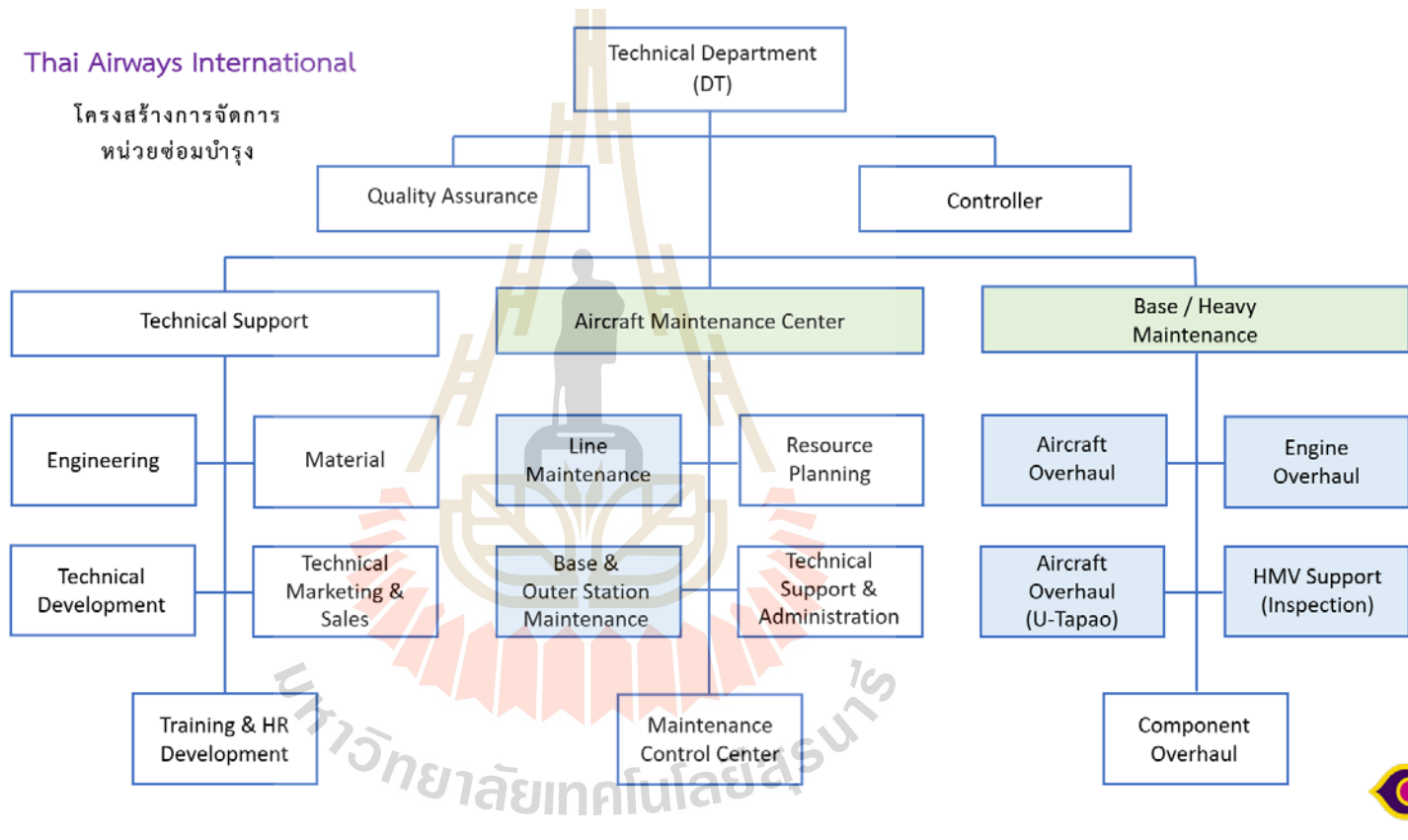
4.2.2 ภายนอกตามขนาดของโครงสร้างหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เพื่อให้ได้สิทธิของผู้มีอำนาจโดยชอบธรรม (Authorized) ในการลงนามรับรองความสมควรเดินอากาศ (Airworthiness) ที่ได้รับการรับรองจากกฎหมายของวิศวกรบำรุงอากาศยาน Licensed Aircraft Engineer (LAE) ที่มีความแตกต่างกันตามขนาดของแต่ละองค์กร

โดยจากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่า หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชียเอวิชั่น จำกัด (มหาชน) นั้น มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นหลัก จากนั้นจึงพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการเป็นจำนวนเท่าใด ประเภทใด ระดับใด และจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ และทักษะอะไรบ้าง โดยยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงสร้างการบริหารจัดการและการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กล่าวคือ มีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการในการปฏิบัติงาน ดังแสดงใน ภาพที่ 4.1



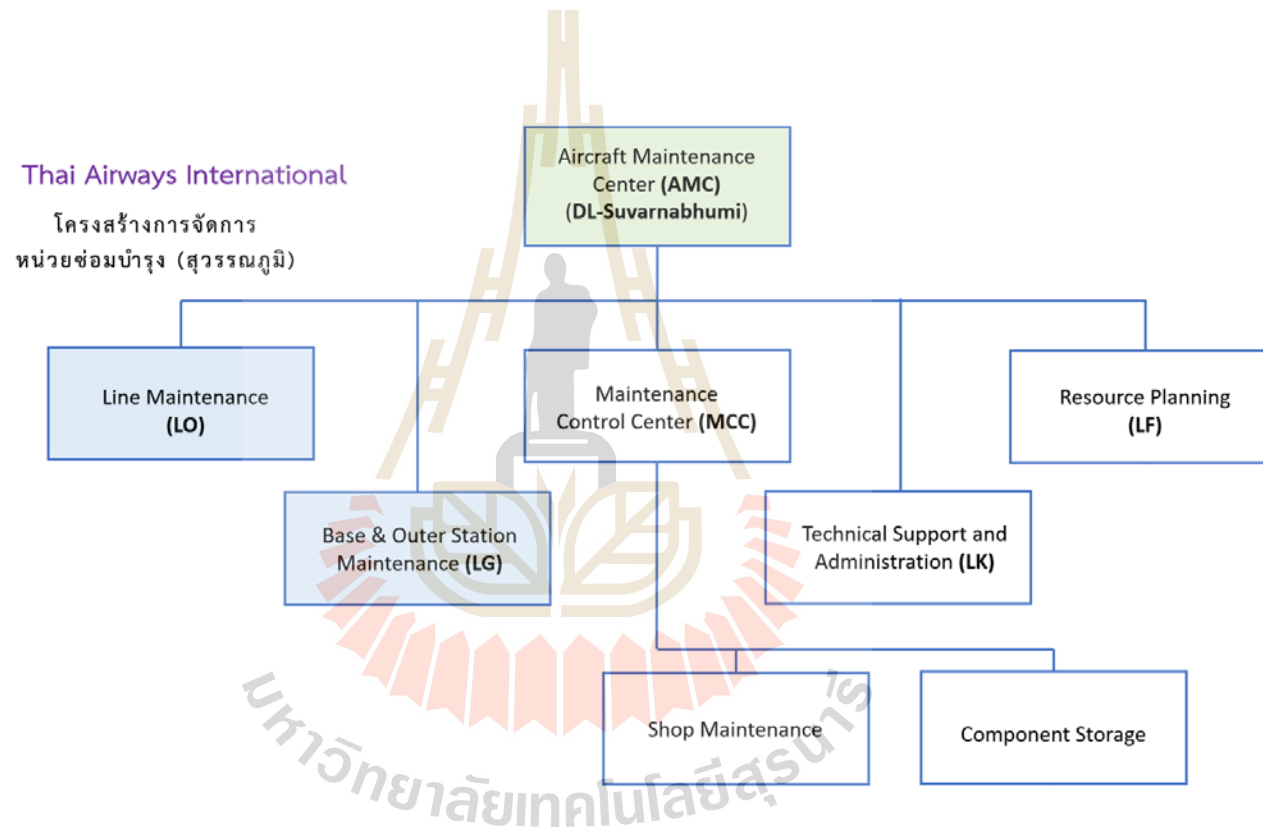
ภาพที่ 4.1 กระบวนการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า การกำหนดบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในหน้าที่ตามแผนผังของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชียเอวิชั่น จำกัด (มหาชน) เกิดจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) ที่คำนึงถึงกระบวนการทำงานในแต่ละภาคส่วนของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานตามขนาดโครงสร้างขององค์กรเนหลัก โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุป ดังภาพที่ 4.2 ถึงภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างการจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

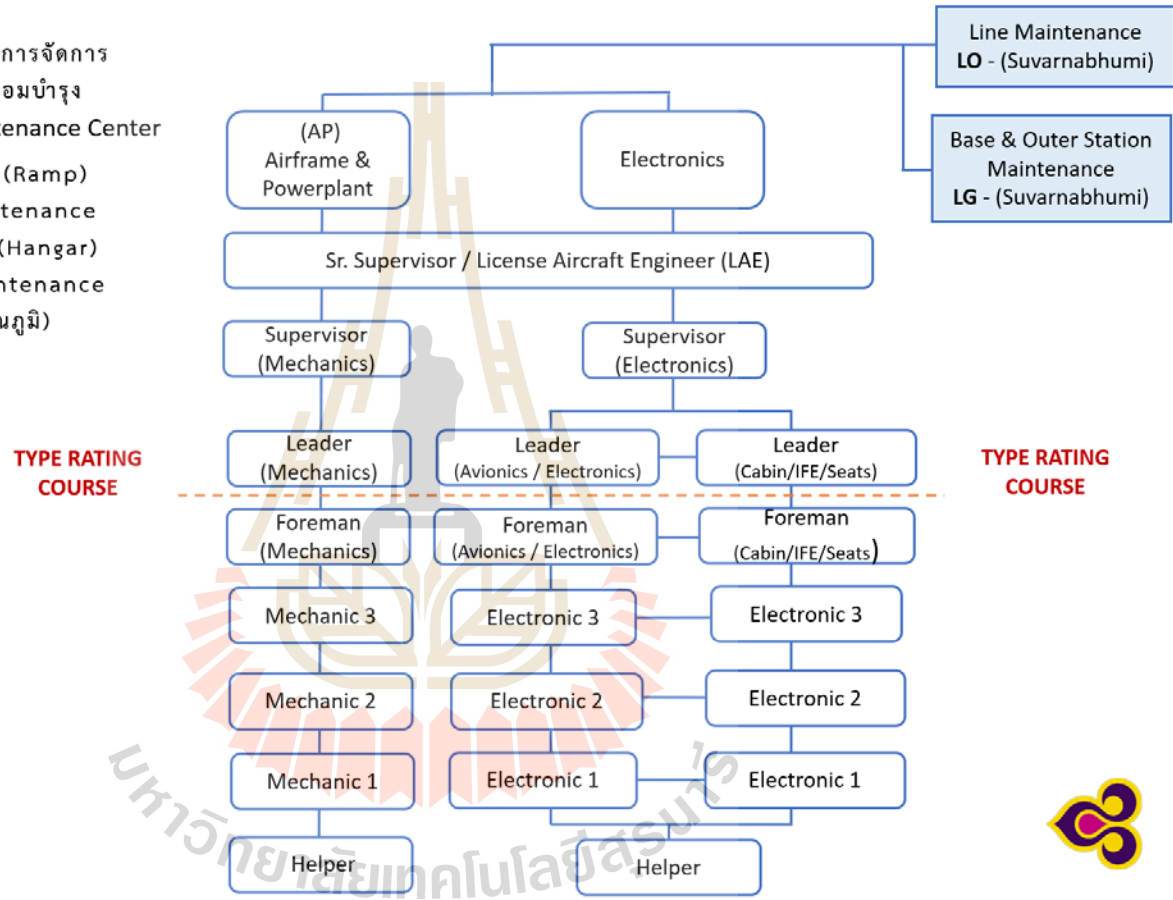




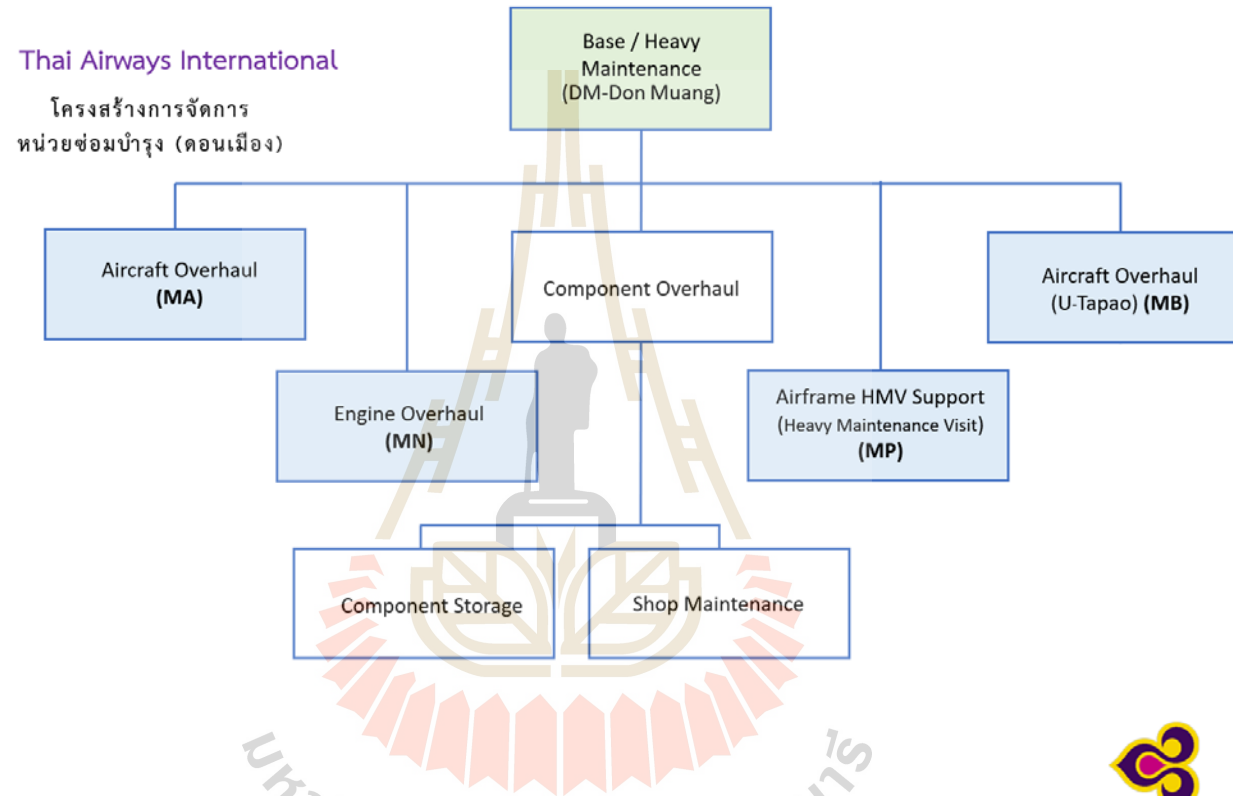
ภาพที่ 4.3 โครงสร้างการจัดการหน่วยซ่อมงานบำรุง (สุวรรณภูมิ) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการจัดการ
หน่วยซ่อมบำรุง
Aircraft Maintenance Center

- * ณ ลานจอด (Ramp)
Line Maintenance
- * ณ โรงซ่อม (Hangar)
Light Maintenance
(สุวรรณภูมิ)

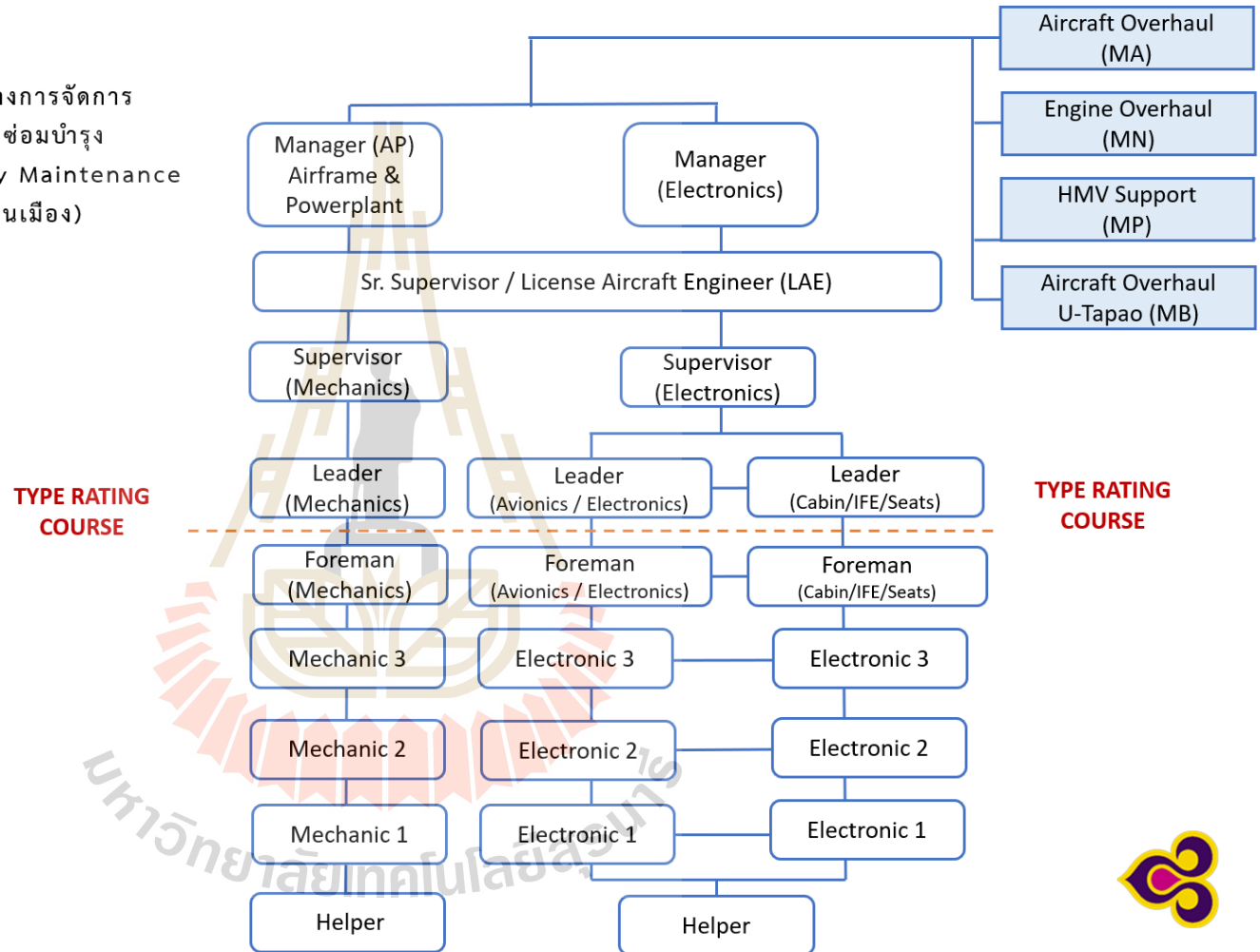


ภาพที่ 4.4 โครงสร้างการจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง (AMC: Aircraft Maintenance Center) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)



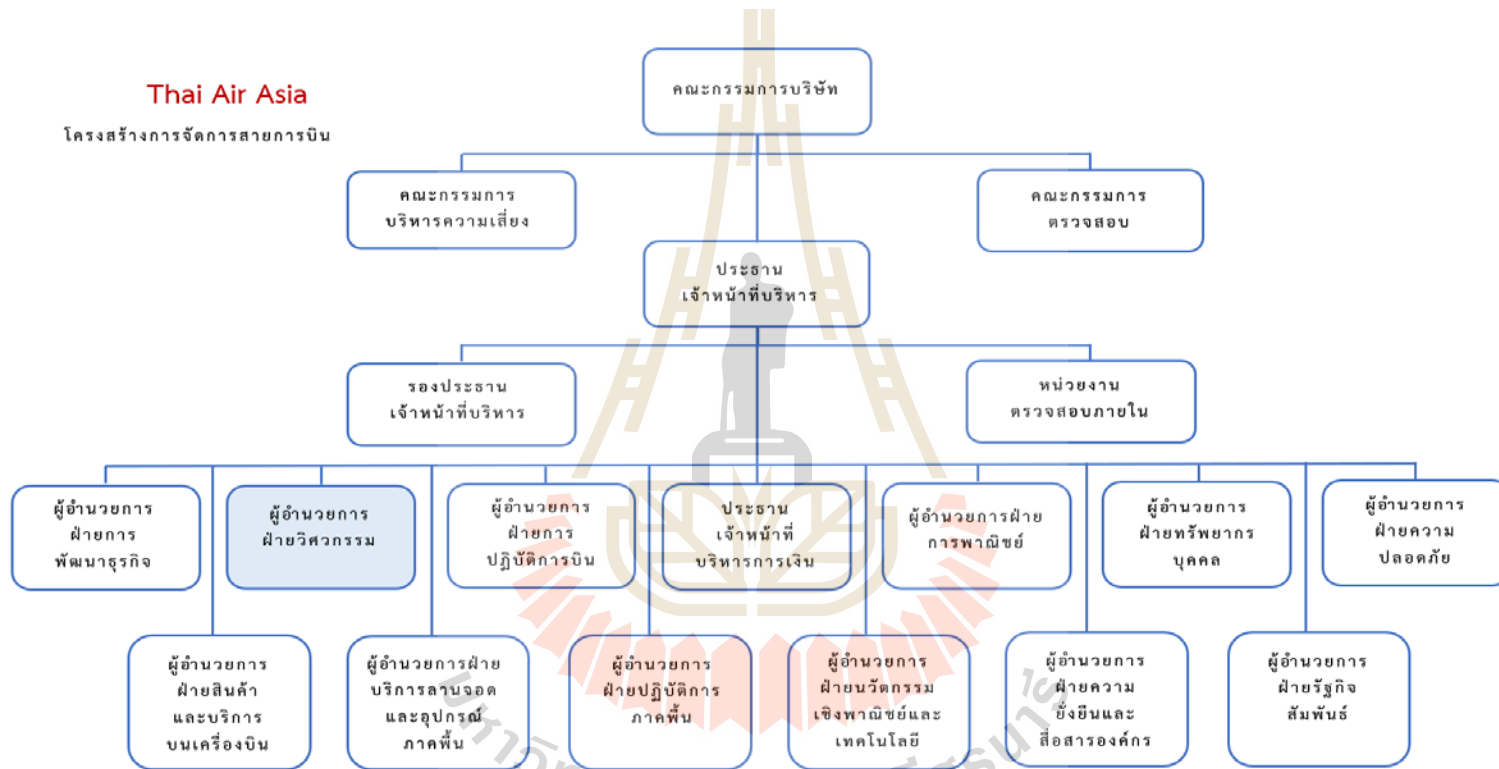
ภาพที่ 4.5 โครงสร้างการจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง (ดอนเมือง) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการจัดการ
หน่วยซ่อมบำรุง
Base/Heavy Maintenance
(ดอนเมือง)

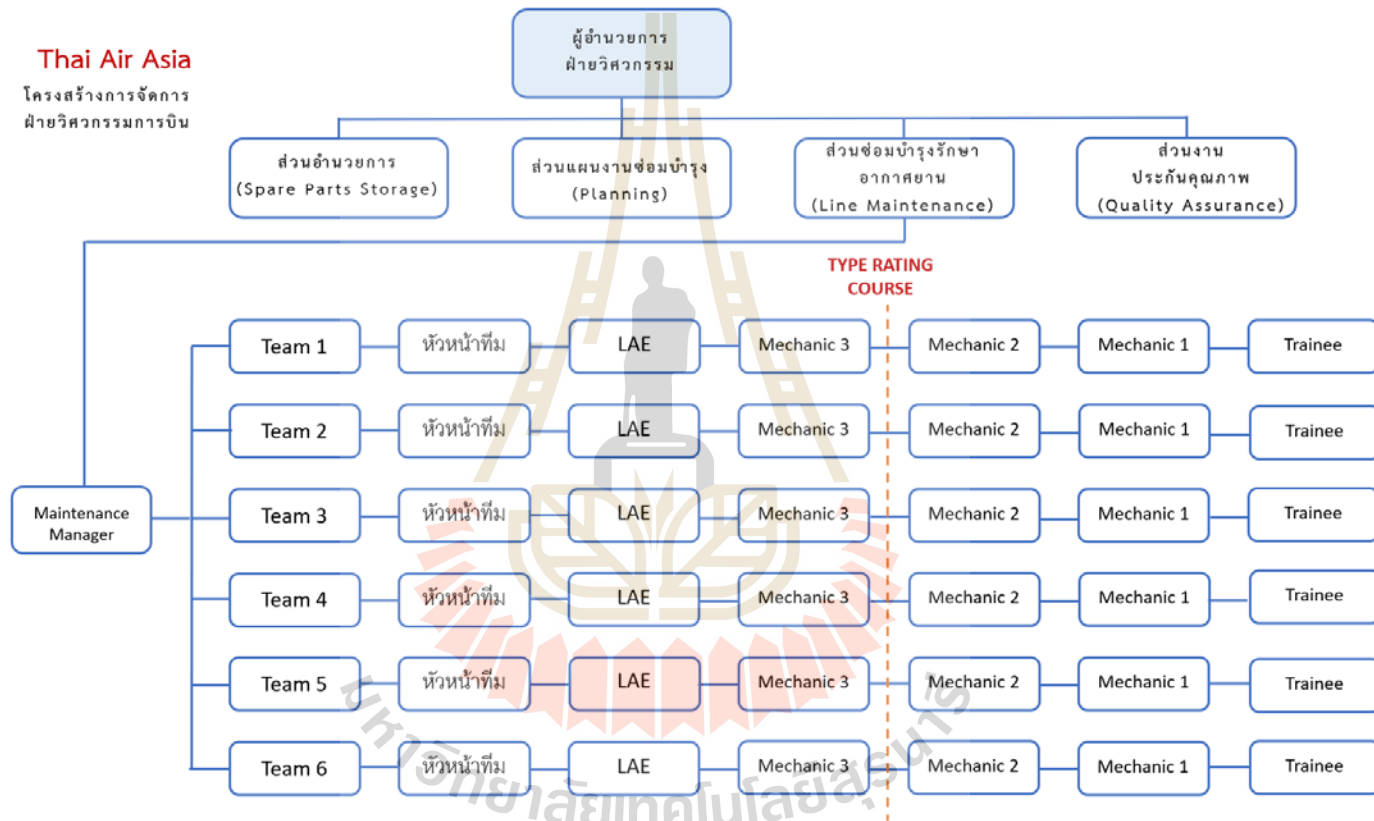


ภาพที่ 4.6 โครงสร้างการจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง (Base / Heavy Maintenance ดอนเมือง) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)





ภาพที่ 4.7 โครงสร้างองค์กร บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 4.8 โครงสร้างการจัดการหน่วยงานซ่อมบำรุง บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทเอเชียเอวีเอช จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับโครงสร้างหน่วยงาน ทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลความต้องการบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณ (จำนวน) ที่เพียงพอและในเชิงคุณภาพ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงานซ่อมบำรุง อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจด้านแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

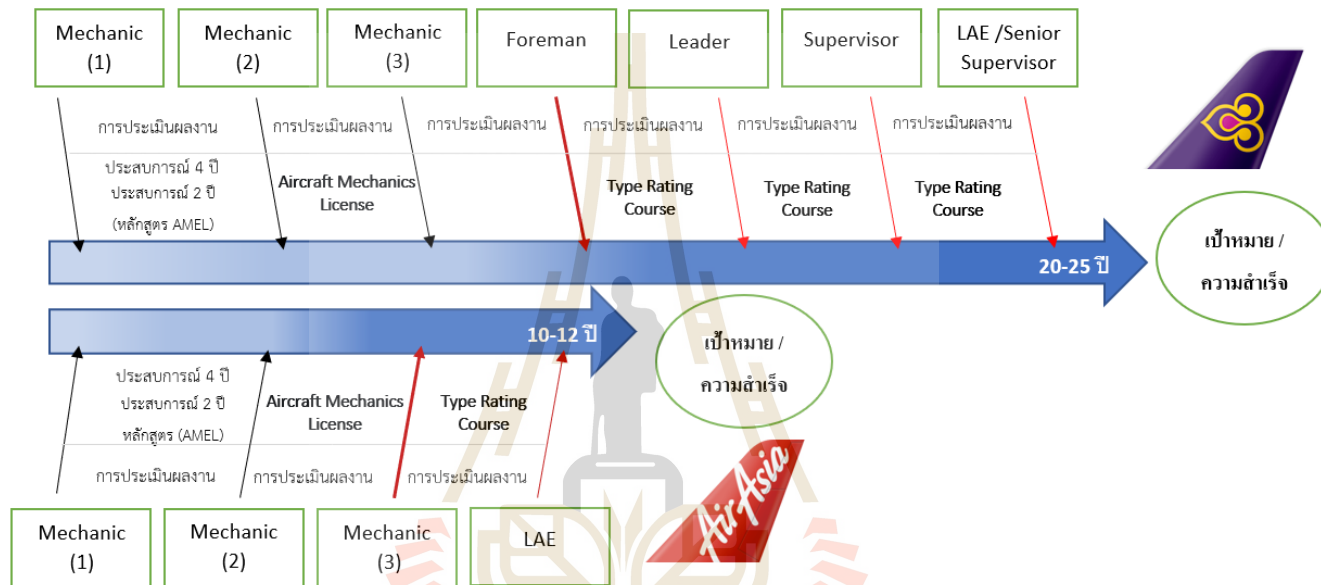
จากการศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารของทั้ง 2 องค์กรสามารถที่จะกำหนดนโยบาย ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่วิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงาน ไปจนถึงการโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในหน่วยงานตามโครงสร้างของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมความความก้าวให้กับพนักงาน โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ของสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมที่ตรงตามความคาดหวังของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานและตรงตามความคาดหวังขององค์กรเป็นสำคัญ โดยปราศจากข้อจำกัดทางด้านเพศของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งตรงตามเจตนารมณ์ของแนวทางปฏิบัติในเรื่องของการส่งเสริมโอกาสในการสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางเพศ (Equal employment opportunities) ตามนโยบายของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทเอเชียเอวีเอช จำกัด (มหาชน) อีกด้วย จากการวิจัยยังพบอีกว่า การที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงทั้งจากบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอเชีย เอวีเอช จำกัด (มหาชน) จะสามารถนำพาหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานให้พัฒนาก้าวหน้าไปได้นั้น ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมภายในหน่วยงานซึ่งพวกตนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและบรรทัดฐานนี้ให้ได้ โดยเริ่มจากการปรับตัวตามความคาดหวังของหน่วยงานต่อพนักงานใหม่ กล่าวคือ ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานใหม่จะต้องรับรู้ และตระหนักถึงบรรทัดฐานขององค์กรเนื่องจากการทำงานในแผนกซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น จะต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา ร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน จึงถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งการให้ความเคารพผู้อาวุโสตามลำดับชั้นในสายงาน ก็มีความสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนที่จะส่งผลให้พวกตนทำงานได้อย่างมีความสุข ปราศจากความกังวลใจ เพราะถ้าหากไม่สามารถเข้ากันได้กับบรรทัดฐานของสังคมภายในหน่วยงานแล้ว ก็จะส่งผลให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงรายนั้น ขาดการตอบสนองจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระยะยาว โดยเฉพาะใน

องค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่มาก ๆ พนักงานจะต้องใช้เวลารอคอยนานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่มีลักษณะของผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ในแต่ละหน่วยงานในแนวดิ่ง หรือ Vertical type ก็จะมีผู้อาวุโสในสายงานที่มากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดเล็ก ซึ่งมีลักษณะของผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ในแต่ละหน่วยงานในแนวนอน หรือ Horizontal type ที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดความคล่องตัวมากกว่า ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน ได้กล่าวเสริมถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารสำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานอีกว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานที่มีรูปแบบของผังโครงสร้างตำแหน่งงานที่ซับซ้อนอย่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่จัดโครงสร้างของหน่วยงานเป็นแบบ Hybrid structure กล่าวคือ เป็นการจัดโครงสร้างหน่วยงานแบบรวมทั้ง Functional และ Divisional โดยที่ตำแหน่งในองค์กรถูกจัดตามผลิตภัณฑ์ บริการและการตลาด ซึ่งข้อดีของการจัดผังโครงสร้างหน่วยงานในลักษณะนี้ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถทำตามเป้าหมายของทั้งองค์กรและของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี โดยการปฏิบัติงานของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานจะเกิดความยืดหยุ่น และสามารถที่จะพัฒนาจนเกิดเป็นความชำนาญในแต่ละหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้น คือ มีความขัดแย้งระหว่างแผนกที่แบ่งตาม Functional และตามแผนกที่แบ่งตาม Divisional ในการทำงานที่อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดต่าง ๆ ได้ โดยสาเหตุหลักมักจะมาจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เพียงพอเป็นเหตุให้ข้อมูลขาดหายตกหล่นได้ในระหว่างที่มีการส่งผ่านข้อมูลจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง หรือมีการตอบสนองในการทำงานช้า เนื่องการติดต่อสื่อสารในการทำงานของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานนั้นเป็นการส่งผ่านข้อมูลที่เป็นลักษณะของวงจรเครือข่ายงาน เมื่อระบบการทำงานที่จุดใดจุดหนึ่งเกิดการสะดุด ก็จะทำให้การทำงานในจุดอื่นที่สัมพันธ์กันเกิดความล่าช้าตามไปด้วย การประเมินวัดผลของการทำงานที่แม่นยำเป็นไปได้ยากเนื่องจากมีงานบางส่วนที่ทับซ้อนกัน ซึ่งต่างจากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เป็นองค์กรขนาดเล็กโดยมีรูปแบบของผังโครงสร้างตำแหน่งงานในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานไม่ซับซ้อน เป็นโครงสร้างของหน่วยงานเป็นแบบ Functional structure กล่าวคือ เป็นการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในตามหน้าที่หลัก ๆ ซึ่งมีข้อดีคือ ทำให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานมีหน้าที่ที่ชัดเจนในการทำงาน ลดปัญหาด้านความขัดแย้ง และการปฏิบัติหน้าที่ที่อันเกิดจากการทับซ้อนของงาน การตัดสินใจของผู้บริหารที่ถูกถ่ายทอดลงมามีความรวดเร็ว ในขณะที่ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการหน่วยงานในแบบ Functional คือ ผู้บริหาร รวมถึงหัวหน้างานจะต้องพยายามศึกษาว่าพนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในด้านใด โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งต้องใช้เวลาในการพิจารณาว่า

ผู้ปฏิบัติงานพอที่จะรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่ และเมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ยังคงต้องคอยควบคุมเพื่อให้ผลลัพธ์ของงานออกมาตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ จากการศึกษาโครงสร้างหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานช่วยให้ผู้วิจัยทราบว่า ก่อนที่จะมีการจัดตั้งหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานขององค์การทั้ง 2 ได้นั้น จะต้องมีการจัดทำ General Maintenance Manual เพื่อไว้เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการงานของทุกแผนกในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานที่จะต้องมีการระบุถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและกำหนดผังการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานไว้อย่างชัดเจน โดยการออกแบบผังโครงสร้างหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานขององค์การทั้ง 2 ของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัทเอเชีย เอวี เอชเอ็น จำกัด (มหาชน) ถูกออกแบบโดยยึดหลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) ซึ่งจากงานศึกษาวิจัยของ Stephen Cummings (1995) ได้กล่าวถึงการบริหารหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ว่า คือ การบริหารงานในลักษณะที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือภายในหน่วยงาน เนื่องจากองค์กรที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) จะมี Span of control ที่กว้างมาก โดยจากการศึกษาผังโครงสร้างหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยพบว่า เป็นการออกแบบที่ผสมผสาน โดยอาศัยหลักการยึดรวมอำนาจ (Centralization) และหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ร่วมกัน เนื่องจากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น เป็นหน่วยซ่อมบำรุงอากาศยานที่ประกอบกิจกรรมในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งในแต่ละแผนกก็มีหน้าที่เฉพาะของคนที่จะต้องปฏิบัติตามคู่มือซ่อมบำรุงของหน่วยงาน หรือปฏิบัติตามคู่มือซ่อมบำรุงของบริษัทผู้สร้างเครื่องบินในแต่ละรุ่นแต่ละแบบ ที่มีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดภายในหน่วยงานจึงต้องพยายามกระจายงานออกไปให้มากที่สุด เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานภายในหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่หน่วยงานจะทำการปล่อยอากาศยานเพื่อการใช้งานต่อไป รวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรได้ว่า หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จะสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ด้วยความความปลอดภัยสูงสุด นอกจากนั้น หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังถูกกระจายออกไปตามพื้นที่ต่าง ๆ เช่น คอนมือง สุวรรณภูมิ และอุตะเถา อีกด้วย โดยที่แต่ละหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานนั้นก็ดำเนินกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทของกลุ่มงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานซ่อมบำรุง

อากาศยานไม่จำเป็นที่จะต้องทำงานให้ครบในทุกกิจกรรม ทั้งนี้โดยการพิจารณาที่ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการบริหารจัดการภายในของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น ๆ เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานสุวรรณภูมิ มีหน้าที่ดูแลกิจกรรม ณ ลานจอด Line Maintenance และกิจกรรม ณ โรงซ่อม Light Maintenance (ภาพที่ 4.4) หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานดอนเมือง มีหน้าที่ดูแลกิจกรรม Base/Heavy Maintenance และหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะเถา มีหน้าที่ดูแลกิจกรรม Heavy Maintenance ที่เป็น Aircraft Overhaul และ Engines Overhaul (ภาพที่ 4.5 และ ภาพที่ 4.6) เท่านั้น ในขณะที่แผนผังโครงสร้างหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของ บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ถูกออกแบบการบริหารงานโดยยึดหลักการรวมอำนาจ (Centralization) เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีการบริหารจัดการภายในองค์กรแบบเรียบง่าย ไม่มีความซับซ้อน โดยการบริหารหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานจะขึ้นตรงกับฝ่ายวิศวกรรม ที่ดูแลเพียงแต่กิจกรรม Line Maintenance เท่านั้น (ภาพที่ 4.8) และอากาศยานที่จะต้องทำการซ่อมบำรุงของ บริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ก็มีจำนวนไม่มาก และมีเพียงแค่ 3 รุ่น ได้แก่ รุ่นA320-200 รุ่นA320 neo และ รุ่นA321 neo เท่านั้น



ภาพที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบระยะเวลาบนเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานที่เป็นเพศหญิงซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทการบินไทย (จำกัด) มหาชน และบริษัทเอเชีย เอวิเอชั่น (จำกัด) มหาชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยการจัดทำ Training Roadmap ตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ไม่ใช่แค่คนเก่งที่สุดเท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จได้ตามแนวคิดของ (McClelland, 1973) หากแต่คนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะมีเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นคุณค่าในการพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจและพร้อมจะผลักดันขีดความสามารถและศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน การที่องค์กรทั้ง 2 จะเจริญก้าวหน้าได้ก็จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะก้าวหน้าไปสู่การทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ฉะนั้น การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path) จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงได้รับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพตามศักยภาพและสมรรถนะของตนแล้วยังช่วยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กรอีกด้วย

โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive random sampling) ซึ่งเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างจะพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นสำคัญ กล่าวคือ เป็นช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่ถือใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดิน (Aircraft Mechanics License) และปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานโดยมีอายุการทำงานซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยตรงกับอากาศยานไม่ต่ำกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยทำการศึกษาจาก 1) การค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ (Documentary research) และ 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Content analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย จากนั้นจึงสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน เป็นไปในลักษณะที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนของการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (Non-structured interview) เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ ที่มีลักษณะเป็นเค้าโครง (Outline) หัวข้อการสนทนาจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบอย่างเสรีตามความพอใจตามประสบการณ์ของตนเอง (Perception) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับความคิดเห็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน และผู้บริหารของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น ๆ เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อให้ได้มาซึ่งบทสรุปที่เกิดจากการประมวลและวิเคราะห์ผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ปัจจุบันอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานได้ทวีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการขนส่งทางอากาศให้กับประเทศ จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยผลการวิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อ ตามรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ไม่ใช่เฉพาะคนเก่งที่สุด หรือคนที่มีการศึกษาที่สูงเท่านั้นที่จะประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ หากแต่ต้องอาศัยคุณลักษณะบางประการที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ (McClelland, 1973) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และเป็นผู้ริเริ่มใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ในบทความของเขาเรื่อง Testing for competency rather than for intelligence โดยเขาเป็นผู้หนึ่งที่สนใจศึกษาเรื่องความต้องการประสบความสำเร็จของบุคคล โดยใช้แบบทดสอบ Thematic Apperception Test หรือ (TAT) เป็นเครื่องมือในการวัดความต้องการในการประสบความสำเร็จของบุคคล ผลการศึกษาของ

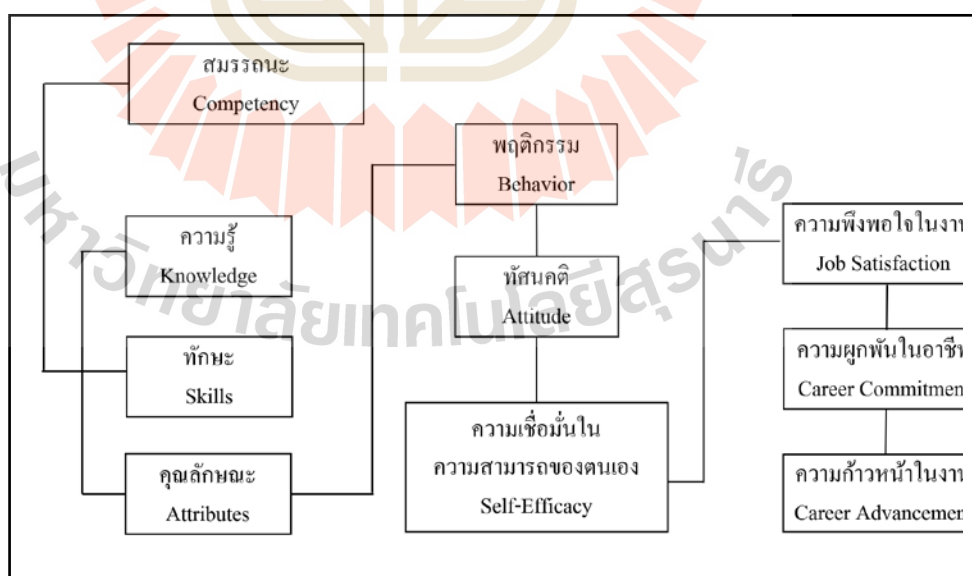
เขาพบว่า ผู้ทดสอบที่ทำคะแนนได้สูงมีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ในงานวิจัยของเขายังกล่าวอีกว่า ผลการเรียนรู้หรือการทดสอบแค่ความรู้ในงาน ไม่ใช่สิ่งที่บอกได้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จต่าง ๆ ในชีวิต หากแต่สิ่งที่เป็นปัจจัยที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าคุณคนนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นและประสบผลสำเร็จในงานหนึ่ง ๆ นั้นได้มากแค่ไหน ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลในส่วนที่เป็นคุณลักษณะ (Attributes) ที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทั้งต่อตัวบุคคลและต่อหน่วยงานใน ส่วนรวม ซึ่งผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 18 คน ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า คุณลักษณะ (Attributes) ต่าง ๆ ของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พวกเขา สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความโดดเด่นดังกล่าวของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงทั้ง 31 คุณลักษณะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

5.1.2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยการจัดทำ Training Roadmap ตามโครงสร้างเส้นทางสายอาชีพขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) นั้น มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติหน้าที่ตามแต่ละลักษณะงานให้เข้ากับโครงสร้างขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ทำให้องค์กรมีข้อมูลความต้องการที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ (จำนวน) และเชิงคุณภาพ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ หากในกรณีที่องค์กรต้องการขยายขนาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) นั้น ก็จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจด้านแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการประกอบการตัดสินใจหากในกรณีที่จำนวนแรงงานมีมากกว่าความต้องการด้วย อีกทั้งการวางแผนงานตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือกช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีความสามารถและมีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังแล้ว การวางแผนงานตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ยังช่วยให้การโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะ และศักยภาพให้กับช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง เป็นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การบริหารจัดการองค์กรให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงานและตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะพฤติกรรมที่โดดเด่นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกทางสังคม (Social role) หรือเกิดจากการเสริมสร้างขึ้นมาในภายหลังก็ได้โดยผ่านทางกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา ประกอบกับลักษณะส่วนบุคคลซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน แสดงออกมาให้ผู้วิจัยได้รับรู้ในลักษณะของความมุ่งมั่น (Commitments) กล่าวคือ การมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีความพร้อมที่จะผลักดันขีดความสามารถของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและองค์กร และสร้างเปลี่ยนแปลงให้กับอุตสาหกรรมการบิน ทั้งนี้จากแนวคำถามทั้ง 6 หัวข้อ ที่ผู้วิจัยใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน ยังเปรียบเสมือนฉนวนเริ่มต้นที่ช่วยจุดประกายให้พวกเขาทุกคนได้ค้นพบคำตอบของปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับพวกเขาเหล่านั้นได้ด้วยตัวเองในระหว่างการบรรยายความรู้สึกและการแสดงความคิดเห็นต่อมุมมองของงานในส่วนที่ตนเองกำลังปฏิบัติหน้าที่ อาทิ เช่น คุณลักษณะที่ทำให้ประสบความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ความสนใจพิเศษที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดที่คิดว่าตนเองควรพัฒนาปรับปรุง เพื่อเติมเต็มคุณลักษณะ (Attributes) ที่ขาดหาย รวมถึงการตั้งเป้าหมายในชีวิตการทำงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) เพื่อการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง หรือ โยกย้ายไปยังตำแหน่งงานที่เหมาะสม



ภาพที่ 5.1 ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ อันเกิดจากคุณลักษณะที่แสดงออก
ในรูปของพฤติกรรม และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการกระทำที่กระทำบ่อย ๆ จนเกิดเป็นทัศนคติ นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเอง ทำให้รู้สึกสนุกไปงานที่ทำ เกิดขวัญและกำลังใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อสร้างผลงาน ก่อให้เกิดความผูกพันที่ดีในอาชีพ (Career commitment) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee engagement) เป็นการรักษาอัตราการคงอยู่ของบุคลากรและลดอัตราการลาออกของผู้ประจำหน้า ช่างซ่อมอากาศยานพิเศษหญิง ที่สอดคล้องกับงานศึกษาวิจัยของ Abele, A.E., Spink, D. (2009) และ งานวิจัยของ Tymon, Walter G., Stumpf, Stephen A., Doh, Jonathan P. (2010) ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้เองส่งผลให้บุคคลสามารถสร้างผลลัพธ์จากการทำงานที่มีประสิทธิภาพและโดดเด่นมากกว่า ผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานนี้เองทำให้บุคคลได้รับความก้าวหน้าเติบโต ในสายงานที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การได้รับมอบหมาย ที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น หรือการได้รับการปรับค่าตอบแทนที่มากขึ้นตามระดับของผลการ ประเมินการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการงานวิจัยของ Day R., Allen D.T. (2004) ซึ่งศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความสามารถในอาชีพ โดยจาก การวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองนั้น มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพ ในเชิงอัตวิสัย (Subjective) ที่ตรงกับการศึกษาของ Rigotti, T., Korek, S., & Otto, K. (2020) โดย พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับเงินเดือน เช่นเดียวกับ งานวิจัยของ Valcour, M., Ladge, J.J. (2008) ที่กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จทั้งในเชิงภววิสัย (Objective) และในเชิงอัตวิสัย (Subjective) โดยบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) จะมีความมั่นใจใน การทำงานและเชื่อว่าตัวเองสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่การประสบความสำเร็จในอาชีพ ที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของผู้วิจัยที่พบว่า ความ เชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) มีความสัมพันธ์กับความปรารถนาในความก้าวหน้า ในอาชีพ (Career advancement) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) ที่จะทำงานในอาชีพที่ตนเลือก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Majd T. Mrayyan and Ibrahim Al-Faouri (2008) ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพันในอาชีพเป็นชุดของความคิด ที่มีต่องานและพฤติกรรมที่แสดงออกในการจัดการกับอุปสรรคเพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายด้าน อาชีพ รวมถึงความจงรักภักดี (Loyalty) ที่บุคคลมีต่ออาชีพที่ทำอยู่ นอกจากนี้ ผลการศึกษาวิจัยยัง พบอีกว่า ความผูกพันในอาชีพยังส่งผลโดยตรงกับความก้าวหน้าในอาชีพ ที่สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011) ที่ทำการศึกษาค่าความสัมพันธ์ ระหว่างความผูกพันในอาชีพและความสำเร็จในอาชีพ โดยผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพัน

ในอาชีพส่งผลต่อทั้งความสำเร็จในอาชีพเชิงทวิสัย (Objective) ได้แก่ ระดับเงินเดือน และ ความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) ได้แก่ความพึงพอใจในอาชีพ ที่สอดคล้องกับผลการ ศึกษาวิจัยของผู้วิจัยเอง ที่พบว่า ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของผู้ประจำหน้าซ่อมบำรุงอากาศยาน เพศหญิง ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันในวิชาชีพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า หากผู้ประจำ หน้าซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงคนไหนที่มีความผูกพันในวิชาชีพมาก ก็ย่อมจะส่งผลให้ผู้ประจำ หน้าซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงคนนั้น ประสบความสำเร็จในวิชาชีพมากยิ่งขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบอีกว่า ความผูกพันในอาชีพมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความก้าวหน้าใน อาชีพของบุคคล โดยผู้ประจำหน้าซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงคนไหนที่มีความผูกพันในอาชีพ มาก ก็จะมีแนวโน้มที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพมากยิ่งขึ้นตามลำดับเช่นกัน เนื่องจากบุคคลที่มี ความผูกพันในอาชีพจะตั้งใจทำงานและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ โดดเด่น ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามตำแหน่ง หน้าที่การงานไปด้วย

ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล โดยในระหว่างการดำเนินการ สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อาศัยการใช้เทคนิคการฟังแบบลึกซึ้ง (Deep listening) ซึ่งจากงานวิจัยของ Koch, N. (2020) กล่าวถึงเทคนิคการฟังแบบลึกซึ้ง หมายถึง การฟังที่ผู้ฟังใส่ใจฟังผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง โดยที่ผู้ฟังมีความสนใจใคร่รู้ที่อยากเข้าใจผู้พูดมากขึ้น เป็นการฟังที่มีลักษณะแบบเปิดกว้างไม่ ตัดสิน แต่ฟังเพื่อให้เข้าใจตามความเป็นจริง ด้วยเหตุผลเพราะว่าบุคคลถูกหล่อหลอมมาด้วย ประสบการณ์ที่ต่างกันไป มีความเชื่อ ทศนคติ ตลอดจนการให้คุณค่าในสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการฟังแบบลึกซึ้ง (Deep listening) จึงเป็นการฟังเพื่อเข้าใจที่ปราศจากการตัดสินใด ๆ ช่วย ให้ผู้ฟังสามารถฟังเรื่องราวจากผู้ให้ข้อมูลได้ลึกซึ้งกว่าเพียงแค่คำพูด นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้ฟัง สามารถได้ยินในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้พูดอีกด้วย อาทิ เช่น อารมณ์ ความรู้สึก คุณค่า ความเชื่อ หรือ ความต้องการของผู้ให้ข้อมูล เป็นต้น นอกจากนี้แล้วในระหว่างการฟังแบบลึกซึ้ง ผู้ฟังจะต้องให้ ความสำคัญกับการสบตากับผู้ให้ข้อมูล คอยสังเกตภาษากายของผู้ให้ข้อมูล เช่น สีหน้า แววตา ท่าทาง ในตอนเริ่มสนทนาว่าเป็นอย่างไร ในระหว่างที่สนทนามีภาษากายอะไรที่เปลี่ยนแปลงไป สังเกตน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูลว่าเขามีอารมณ์ ความรู้สึกอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ช่วงแรกจังหวะการ พูดเร็ว น้ำเสียงบ่งบอกถึงความกังวลใจ พอคุยไปสักพักจังหวะการพูดเริ่มช้าลง น้ำเสียงมีการบ่ง บอถึงความมั่นใจที่เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ผู้ฟังจะต้องพยักหน้าเป็นระยะ ๆ ในระหว่างการฟัง เพื่อ เป็นการกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกเปิดใจและอยากที่จะพูดเพิ่มขึ้น ซึ่งเทคนิคการฟังอย่างลึกซึ้งนี้ จะ ช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลเปิดเผยตัวเองได้มากขึ้น สามารถเล่าเรื่องราวได้อย่างลึกซึ้งขึ้น และยังมีส่วนช่วย

ในการกระชับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ฟังกับผู้พูดอีกด้วย โดยที่งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คนได้แสดงออกอย่างเต็มที่ จนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนสามารถที่จะหาคำตอบต่อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะไม่มีการพูดแทรก พูดชักจูง หรือคว่นสรุปในแต่ละประเด็นของหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การฟังด้วยสติที่อยู่กับปัจจุบัน หรือใช้ความคิดของตนเองเพื่อตัดสินใจข้อมูลที่ได้รับใด ๆ ซึ่งเทคนิคดังกล่าวช่วยให้ผู้วิจัยจับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนได้ และสามารถนำเรื่องราวต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์มารวบรวม และประมวลเพื่อหาข้อสรุปในภายหลัง

ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงจากหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของทั้งสององค์การ มาเชื่อมโยงกับบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปใน 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการคัดเลือกบุคลากร

การนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์เพื่อการคัดเลือกบุคลากร

- ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้นเพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง และมากด้วยประสบการณ์ แต่ก็อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นไปได้

- นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ด้านทัศนคติ (Attitudes test) เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

- ช่วยลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่ สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากการคัดเลือก

2) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

การนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม และเพื่อการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

- สามารถนำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training road map)

- ทำให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และยังคงต้องการการฝึกอบรมด้านใดอีกบ้าง ด้วยวิธีการเปรียบเทียบระหว่างความสามารถของผู้ที่จะต้องดำรงตำแหน่งนั้น ๆ กับความสามารถจริงของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ว่าห่างกันมาก

น้อยเพียงใด (Training gap) เพื่อจะได้นำผลลัพธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (IDP: Individual Development Plan) ต่อไป

- ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นมาปรับใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในขณะที่บุคคลนั้นยังคงดำรงตำแหน่งที่ต่ำอยู่กว่า ตามระดับขั้นของความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ (Proficiency level)

3) ด้านการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เพื่อเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง

การนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์เพื่อการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ เลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง

- ทำให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นมีคุณลักษณะ (Attributes) ของพฤติกรรมที่คาดหวังอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีคุณลักษณะ (Attributes) ตามระดับขั้นของความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ (Proficiency level) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

- ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมไปทำงาน ก็อาจส่งผลทำให้เสียทั้งงานและเสียทั้งกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) ด้านการประเมินผลและการปฏิบัติงาน

การนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ช่วยให้เห็นว่าคุณลักษณะ (Attributes) หรือพฤติกรรมใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์สูงเกินกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งมีส่วนทำให้ผลลัพธ์ของงานออกมา มีความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

- ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5) ด้านการบริหารผลตอบแทน

การนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารผลตอบแทน

- ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการว่าจ้างพนักงานใหม่ ที่ควรจะได้รับ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ (Proficiency level) ไม่ใช่การกำหนดอัตราค่าจ้างเริ่มต้น จากการพิจารณาเพียงแง่วุฒิการศึกษาเหมือนอดีตปฏิบัติกันมา

- ช่วยในการกำหนดการจ่ายผลตอบแทนโดยที่พิจารณาตามระดับความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ (Proficiency level) ที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่การจ่ายผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับสถานภาพการทำงานตามอายุงานที่เพิ่มขึ้น หรือตามจำนวนปีการทำงานที่ร่วมงานกับองค์กร เหมือนอย่างเกณฑ์ในอดีตที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารผลตอบแทนให้กับพนักงาน

นอกจากนั้นแล้ว จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิดของ (David McClelland, 1973) ซึ่งได้มีการนำมาอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ช่วยให้ผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ในส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Technical skills” นั้น เป็นส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้มากขึ้นได้ไม่ยาก ด้วยวิธีการศึกษาค้นคว้าซึ่งทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และด้วยวิธีการฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดเป็นความชำนาญ ที่ทำให้เกิดทักษะ (Skills) ที่จำเป็นต่อการทำงานในแต่ละกลุ่มงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือตำแหน่งงาน ในขณะที่องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนที่เป็นคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft skills” นั้น เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งพัฒนาได้ยากและมีความสำคัญมากที่สุดต่อปัจจัยความก้าวหน้าในทุกสายงานอาชีพ รวมถึงอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ด้วยเหตุเพราะว่า คุณลักษณะ (Attributes) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐาน ทำให้เกิดความสำเร็จที่โดดเด่นในงาน (Excellent performance) ที่ดีกว่าบุคคลทั่วไป เพราะว่าคุณลักษณะนั้นเกิดจากแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังอันจะนำไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของตน หรือเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบอีกว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงทั้ง 18 คน มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ ความผูกพัน (Career commitment) ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ การตระหนักรู้ในความสามารถของตน (Self-efficacy) โดยที่ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลนั้นมีผลต่อการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง โดยแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมที่โดดเด่น อีกทั้ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน มีกรอบการคิดแบบพัฒนาได้ (Growth mindset) ซึ่งมีความเชื่อว่าคุณลักษณะต่าง ๆ สามารถพัฒนาได้ ทุกคนมีแรงบันดาลใจอย่างแรงกล้าที่จะท้าทายตัวเอง และยึดมั่นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการสร้างความก้าวหน้าให้กับชีวิตการทำงาน แม้ว่าพวกเขาจะต้องพบกับอุปสรรคต่าง ๆ การที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ในระดับที่ดี ทำให้แต่ละคนทราบถึงจุดเด่นของตนเองที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ตลอดจนรับทราบถึงจุดที่ควรจะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้มากขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน มองว่าอุปสรรคว่าเป็นปัจจัยและโอกาสสำหรับการพัฒนา เพื่อช่วยสนับสนุนให้พวกเขาเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งความตระหนักรู้ในความสามารถของตนเอง จึงเป็นเสมือนตัวกระตุ้นสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดความต้องการที่จะทำงานที่ท้าทายขึ้นภายในกลุ่มของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง

โดยยิ่งถ้ามีโอกาสได้ทำงานที่มีระดับของความท้าทายมากเท่าไร พวกคุณก็จะยิ่งมีโอกาสได้พัฒนา ศักยภาพภายในตนเองจนประสบความสำเร็จในการทำงานได้มากขึ้นเท่านั้น ประโยชน์ของการ ทำงานที่มีความท้าทายยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเลือกแสดงพฤติกรรมในการทำงานประจำวัน ซึ่งบุคคลจะต้องคิดและตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องกระทำพฤติกรรมใด โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้ง 18 คน จะรู้สึกตื่นเต้นทุกครั้งที่ได้เพิ่มศักยภาพของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014) ที่พบว่า บุคคลที่มีความรู้ในความสามารถของตนเองสูง มักจะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทาย มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น ส่วนบุคคลที่มีความรู้ในความสามารถของตนเองต่ำ มักจะหลีกเลี่ยงงาน มีความท้อถอย และขาด ความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีกรอบคิดแบบตายตัว (Fixed mindset) จึงนับว่า เป็นการพลาดโอกาสในการพัฒนาความสามารถของตน อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายงาน อาชีพ

ซึ่งข้อมูลได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน ยังสะท้อนให้ผู้วิจัยได้ ทราบถึงอิทธิพลที่มีผลต่อแนวคิดของการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ที่ สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ Bell, B.S., Kozlowski, S.W. (2002) ซึ่งได้ระบุถึงการ รับรู้ความสามารถของตนเองที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงาน จะช่วยสร้างพลังในการทำงาน อีกทั้ง ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับตนเองให้ได้มองลึกเข้าไปในตัวตนของตนเอง โดยดึงเอาศักยภาพที่ ซ่อนเร้นอยู่ในตัวตนออกมาเพื่อพัฒนางานในส่วนที่รับผิดชอบ ที่ผู้วิจัยคิดเห็นว่ามีสอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ David McClelland ที่หมายถึงส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ลังเกตเห็นได้ยาก

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปอิทธิพลที่มีผลต่อแนวคิดของการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 คน ได้ใน 4 ลักษณะดังนี้ คือ 1) อิทธิพลจากการบรรลุประสบการณ์ความสำเร็จ 2) อิทธิพลจากตัวแบบทางสังคม 3) อิทธิพลจากการ โน้มน้าวทางสังคม และ 4) อิทธิพลจากสภาวะทางกายและอารมณ์

1) อิทธิพลจากการบรรลุประสบการณ์ความสำเร็จ เป็นหนทางที่จะส่งเสริมความตระหนัก รู้ในสมรรถนะของตนเองได้ดีที่สุด โดยความสำเร็จจะสร้างความรู้สึกเชื่อในความสามารถของ ตนเอง (Self-efficacy) ที่ทรงพลังมาก ในทางกลับกัน ความล้มเหลวก็จะส่งผลในการบ่อนทำลาย ความเชื่อมั่นนั้นได้เช่นกัน เพราะหากปราศจากการรับรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ตนเองแล้ว ความคิด ความรู้สึก และรูปแบบพฤติกรรมของเราจะถูกควบคุมโดยความเชื่อที่อาจ

ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกแบบไม่รู้ตัวที่มองว่าเป็นเรื่องโชคชะตา ความบังเอิญ เคราะห์กรรม หรือเพราะว่าผู้อื่นเป็นผู้ผลักดันให้เกิดขึ้นกับตนเอง ดังนั้น ในการสร้างความรู้สึกรู้ถึงความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ควรเริ่มต้นจากการตั้งสมประสงค์ความสำเร็จแบบง่าย ๆ เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุซึ่งผลสำเร็จของงานได้อย่างรวดเร็ว โดยที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการเอาชนะอุปสรรค เป็นการสร้างความมั่นใจที่อาศัยความขยันหมั่นเพียรและความพยายามอย่างสม่ำเสมอของบุคคลเป็นหลัก เพื่อปลูกฝังความเข้มแข็งให้กับบุคคลและมีสติเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค

2) อิทธิพลจากตัวแบบทางสังคม เกิดจากการมองความสำเร็จของบุคคลอื่นที่อยู่รอบตัว เช่น ผู้หญิงเก่ง ๆ ที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับในสังคม โดยใช้ความสำเร็จของบุคคลนั้น ๆ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับตนเอง โดยเชื่อว่าตนเองก็มีความสามารถมากพอที่จะทำให้เป้าหมายให้สำเร็จได้ในลักษณะเดียวกัน ลักษณะของการรับรู้ความสามารถของตัวแบบทางสังคมมีอิทธิพลที่แข็งแกร่งซึ่งเกิดจากการมองเห็นถึงความเหมือนกันของตัวแบบกับตัวตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าตัวแบบมีคล้ายคลึงกับตัวตนเองของตนเอง มากเท่าไร ก็จะยังมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะตัดสินใจความสามารถของตนเองมากเท่านั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ David McClelland จะหมายถึง อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ โดยที่อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) แยกออกเป็น อัตตะ (ตัวตน) มโน (จิต และความคิด) ทัศนะ (ความคิดเห็น) เมื่อนำมารวมกันก็จะหมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวตน ซึ่งถ้าหากถามแต่ละคนว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวตนของเขาอย่างไร ก็จะมีคำตอบได้มากมาย โดยที่สามารถแยกแยะการมองเห็นตนเองเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 การมีจินตนาการเกี่ยวกับตนเอง (Self - Image) บุคคลจะมีความคิดเกี่ยวกับตน ทั้งด้านดี มองตนเอง มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี หรือด้านด้อย มองตัวเองต่ำด้อย ไร้ศักดิ์ศรี โดยอาศัยประสบการณ์ที่ตนได้ประสบมาก่อนหน้า จินตนาการที่บุคคลสร้างขึ้นมานั้นจะสร้างจากทางร่างกายก่อนแล้วจึงมาเป็นทางด้านจิตใจ

2.2 การมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Self - Esteem) ซึ่งหากนำมาเปรียบกับข้อคิดทางพุทธศาสนา ในเรื่องการมองเห็นคุณค่าในตัวเองว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ มีสติปัญญาว่าสัตว์อื่น ๆ ตนเองก็เป็นมนุษย์เช่นเดียวกัน ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ สามารถคิด สามารถทำ สามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถติดต่อกับบุคคลอื่นได้ ทำอะไรได้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ โดยผู้ที่

สามารถคิดได้ดังกล่าว ก็จะเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และจะกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิต ทั้งในการดำรงชีวิตอยู่และในการทำงาน

3) **อิทธิพลจากการโน้มน้าวทางสังคมภายในองค์กร** เป็นการเสริมสร้างความเชื่อให้บุคคล โดยระบุถึงจุดแข็งหรือจุดเด่นที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ที่ถูกโน้มน้าวด้วยคำพูดที่ทำให้พวกเขารับรู้ว่าตนเองมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญอย่างไรต่องานที่ได้รับมอบหมาย การโน้มน้าวทางสังคม เปรียบเสมือนการปลุกฝังศักยภาพและสนับสนุนให้กับบุคคลได้ตระหนักถึงความสามารถนั้น ๆ ที่มีอยู่ในตัวตน อีกทั้งยังช่วยลดข้อกังวลสงสัยในตนเอง (self-doubts) ที่อาจเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานให้ทำงานที่มีความท้าทายกว่างานที่ทำอยู่ประจำวัน จนเกิดเป็นการพัฒนาตนเอง (self-improvement) ให้ก้าวหน้าในอาชีพการงานได้ในที่สุด

4) **อิทธิพลจากสภาวะทางกายและอารมณ์ของบุคคล** ที่มีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้แห่งตนเอง (self-awareness) โดยความหมายที่ได้จากการตีความอันเกิดจากการรับรู้แห่งตน (self-awareness) ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจความสามารถของตนเองในที่สุด ยกตัวอย่างเช่น บุคคลจะตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ทางสรีรวิทยา โดยจะให้ความหมายที่ได้จากการตีความของประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานในประเด็นของความเหนื่อยล้าทางกาย ในงานประเภทที่ต้องใช้ความแข็งแรง ความทรหด และความอดทนของร่างกาย โดยประสบการณ์ที่ได้รับจะนำไปสู่การตัดสินใจความสามารถของตนเองว่า เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งสัญญาณของความอ่อนแอทางด้านร่างกาย มีผลทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่แย่ง เช่นเดียวกับผลอันเกิดจากการตอบสนองในด้านความตึงเครียดจากสภาวะทางอารมณ์และความคิด กล่าวคือ สภาวะอารมณ์ทางบวกจะเพิ่มการรับรู้ในความสามารถของตนเอง โดยส่งผลทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในขณะที่สภาวะอารมณ์ที่ตึงเครียดจะลดทอนการรับรู้และส่งผลกระทบต่อการทำงาน โดยทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่แย่ง จึงกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดตัวตนของเรา

ทั้งนี้ โดยความตระหนักรู้ในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยผลักดันและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าแก่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน เพศหญิงที่อยู่ในสายงานอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของนักจิตวิทยาเชื้อสายแคนาดา-อเมริกา ชื่อ อัลเบิร์ต แบนดูรา ใน (Bandura, A. (1977) และ Bandura, A. (Ed.) (1995) ซึ่งมีการอ้างอิงในงานวิจัยของ สุทัตตา พานิชวัฒนะ. (2560) รวมถึงในงานวิจัยของ Woerkom Van, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2020) และในงานวิจัยของ Podsakoff, N. P., LePine, J. A., &

LePine, M. A. (2007) ที่เชื่อว่า การที่บุคคลจะปฏิบัติหรือ ไม่ปฏิบัติพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในผลลัพธ์และความเชื่อในสมรรถนะ (Competency) แห่งตน ซึ่งบุคคลจะใช้กระบวนการทางปัญญาผ่านการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อ การตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุป คือ การที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self- Efficacy) จะช่วยให้มองเห็นงานในมุมมองที่กว้าง และมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการกับอุปสรรค โดยแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม ที่มีการกำหนดแผนการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน (Excellent performance) ซึ่งดีกว่าช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงทั่วไป ที่ไม่รับรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้

- การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เป็นการตัดสินใจในความสามารถของบุคคล ที่จะปฏิบัติพฤติกรรมเฉพาะเรื่องภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่รับรู้ถึงขีดความสามารถของตน จะสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นแรงจูงใจ และแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่มีความต้องการที่จะพัฒนาการสมรรถนะ (Competency) ของตนเอง ซึ่งตามแนวคิดของแบนคูรา เกิดจาก 1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ 2) การใช้ตัวแบบ 3) การใช้คำพูดชักจูง และ 4) การกระตุ้น ทางอารมณ์ การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นได้รับอิทธิพลจากความรู้สึกนึกคิดที่สัมพันธ์กับอารมณ์ที่เกิดขึ้น โดย อุปสรรคมักจะกระตุ้นให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง เกิดความพยายามที่มากขึ้น ในขณะที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ มีแนวโน้มที่จะหมดกำลังใจในการทำงาน

- ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะมองเหตุผลของล้มเหลวของงานอันเกิดจากปัจจัยภายนอก ในขณะที่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ จะกล่าวโทษตนเองว่าไม่มีความสามารถพอ เป็นเหตุทำให้ท้อแท้ ขอมแพ้ และตัดสินใจออกจากองค์กรในที่สุด ซึ่งอารมณ์ ความรู้สึกที่จำเพาะดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมความมุ่งมั่น และส่งผลกระทบต่อโอกาสในความก้าวหน้าของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ปัจจุบัน องค์ประกอบด้านประชากรมีการเปลี่ยนแปลงและสังคมไทยเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เกี่ยวกับบทบาทของเพศหญิง ทั้งในครอบครัว โดยบทบาทของผู้หญิงไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในลักษณะของการที่ผู้หญิงออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น และในสถานที่ทำงานเองโดยกลุ่มคนในสังคมให้การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการทำงานร่วมกัน บทบาทของผู้หญิงในการ

เป็นผู้นำมากขึ้น ทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เองเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในสังคมไทย โดยตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผู้หญิงที่มีทักษะคติความเชื่อในสิทธิของสตรี ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้หญิงที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) ตลอดจนมีความมั่นใจในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านอาชีพ ดังนั้น หากอาศัยหลักการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (Self-efficacy) และการสร้างความผูกพันในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานเพศหญิง ผ่านกระบวนการการวางแผนงานความก้าวหน้าทางสายงานอาชีพ (Career path) ขององค์กร ก็อาจกล่าวได้ว่า ทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป โดยสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปทำการศึกษาวิจัยต่อยอดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาททางเพศ (Gender-role attitudes) ที่มีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเพศหญิงในสายงานอาชีพต่าง ๆ ทั้งนี้ ทักษะคติที่เกี่ยวกับบทบาททางเพศหมายถึง ความเชื่อของบุคคลในสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อการประเมินพฤติกรรมของบุคคลในสังคม โดยกล่าวถึงบทบาทที่เหมาะสมของเพศหญิง โดยที่ทักษะคติซึ่งเกี่ยวกับบทบาททางเพศของเพศหญิง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แนวคิดของทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งทักษะคติในมุมมองนี้เชื่อว่าผู้หญิงควรมีหน้าที่ในการดูแลงานบ้านและดูแลสมาชิกภายในครอบครัวเท่านั้น ส่วนผู้ชายมีหน้าที่เป็นเสาหลักของครอบครัวที่จะต้องออกไปทำงานนอกบ้าน โดยที่ทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบดั้งเดิมดังกล่าวนี้ มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความผูกพันในอาชีพและต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเพศหญิง ในขณะที่แนวคิดของทักษะคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศแบบเสมอภาค (Egalitarian) ซึ่งในการศึกษาวิจัยของ Lomazzi, V., Israel, S., & Crespi, I. (2018) เชื่อว่า เพศหญิงและเพศชายควรมีบทบาทและหน้าที่เท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการทำงานและในด้านการดูแลครอบครัว

5.4 การประยุกต์ผลการวิจัย

ปัจจุบันเมื่อพูดถึงเรื่องของการฝึกอบรมแล้ว เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่หลายองค์กรยอมรับและเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นก็คือ การอบรมฐานสมรรถนะ (Competency based training) ซึ่งหน่วยซ่อมบำรุงอากาศยานสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการทำแผนพัฒนาสมรรถนะ ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ได้ใน 2 ลักษณะ

- 1) การจัดทำในลักษณะของการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan; IDP) เป็นแผนการฝึกอบรมระยะสั้น
- 2) การจัดทำเส้นทางฝึกอบรม (Training Roadmap; TRM) เป็นแผนระยะยาว

โดยประเมินความเหมาะสม และความสอดคล้องกับงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงแต่ละคน ทั้งในด้านที่เป็นจุดแข็งและสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ โดยที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานได้จากผลงานที่มีความโดดเด่น มีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุซึ่งเป้าหมายของ และในด้านที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรว่าช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงรายนั้น ๆ จำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา เพื่อความเหมาะสมสำหรับการเติบโตในสายงาน

5.4.1 การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Training Roadmap; TRM)

การจัดทำเส้นทางอาชีพอย่างมีแบบแผนให้กับช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงแต่ละคน โดยเริ่มจากการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan; IDP) ซึ่งเป็นแผนฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานก่อนการเลื่อนตำแหน่ง และ การโอนย้ายงาน จากนั้นจึงขยับขึ้นเป็นแผนฝึกอบรมระยะยาวที่ถูกกำหนดไว้ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ร่วมกับการวางแผนด้านระยะเวลา โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์อยู่ในหน้าที่ประมาณกี่ปีจึงจะสามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ และเมื่ออยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เลื่อนขึ้นไปแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์อีกกี่ปี จึงจะสามารถเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้อีก และจะต้องใช้เวลารวมทั้งสิ้นกี่ปีจนกระทั่งถึงจุดสูงสุดในสายงานตามผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานในแต่ละองค์กร ซึ่งข้อดีของการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Training Roadmap; TRM) ก็คือ ทำให้องค์กรมีแผนพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และเป็นแผนระยะยาวในการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ที่เปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะบอกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน หรือสายอาชีพนั้น บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ความสามารถอะไรบ้าง และควรจะต้องมีคุณลักษณะ (Attributes) เชิงพฤติกรรมแบบใด ซึ่งสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อระยะเวลาผ่านไปจะต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่การเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยบุคลากรแต่ละคนจะมีระยะเวลาและรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากขีดความสามารถ (Competency) ที่แต่ละคนมีไม่เท่ากัน ฉะนั้น การวางแผนระยะยาวที่มีการกำหนดกรอบของระยะเวลา (Milestones) สำหรับการพัฒนาขีดความสามารถ จึงนับว่าการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ (Human capital) ในองค์กรให้สูงมากขึ้น เพราะช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีศักยภาพในการทำงานที่สูงเหล่านี้ จะเติบโตขึ้นเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือก้าวหน้าไปเป็นผู้นำของหน่วยงานและขององค์กรต่อไปในอนาคต ดังนั้น การเตรียมบุคลากรให้เจริญเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกับความก้าวหน้าของหน่วยงานและองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกหน่วยงานและองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ นอกจากนั้นแล้ว การจัดทำเส้นทางอาชีพ

ฝึกอบรม (Training Roadmap; TRM) ยังช่วยให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงเกิดความผูกพันที่ดีกับหน่วยงานและองค์กร (Employee engagement) ซึ่งไม่เพียงจะช่วยลดอัตราการลาออก (Employee retention) แล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงที่มีศักยภาพในการทำงานที่สูง (Talented employee) มีขวัญและกำลังใจที่จะทุ่มเทแรงกายและใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อย่างสุดความสามารถเพื่อความสำเร็จก้าวหน้าของหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานและเพื่อองค์กรของตนอีกด้วย โดยที่วัตถุประสงค์ของการจัดทำเส้นทางฝึกอบรมสามารถระบุได้ 3 ประการ ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรโดยทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) เชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

2) เพื่อให้บุคลากรทราบถึงกรอบระยะเวลาของตนเองที่ถูกระบุตามความคาดหวังขององค์กร เพื่อให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงได้เตรียมการในการพัฒนาตนเองสำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะต้องมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปในขณะตนเองยังดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบันตามเส้นทางสายอาชีพ (Career Path)

3) เพื่อส่งเสริมให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ตามแนวคิดเกี่ยวกับการตระหนักในความสามารถของตน (Self-efficacy) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่เจาะจงไปในเชิงพฤติกรรมด้านที่เป็นจุดแข็งและสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ หรือด้านที่จะต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความเหมาะสมที่จะเติบโตไปในสายงาน ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดเกี่ยวกับการวางแผนการเรียนรู้ของตนเองได้ อันเกิดจากความสนใจอยากรู้อยากเห็นจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายตามความเหมาะสมของตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการซึ่งอาจเป็นผลพลอยได้จากเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การรอคอยการฝึกอบรมตามกำหนดที่องค์กรจัดให้เพียงอย่างเดียว นอกจากนั้นแล้ว การส่งเสริมให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีเรียนรู้ด้วยตนเอง ยังช่วยในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น ไม่สิ้นสุดตามความต้องการของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learner) อีกด้วย เพราะเมื่อใดก็ตามที่

ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีใจรักที่จะศึกษาค้นคว้าตามความต้องการ ก็จะเกิดการศึกษาย่างต่อเนื่องโดยที่ไม่ต้องรอให้บอกหรือบังคับ

5.4.2 แนวทางการออกแบบเครื่องมือวัด Aptitude Test สำหรับองค์การ

โดยการนำ 70 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไป ใช้เพื่อการออกแบบการประเมินคุณสมบัติของพนักงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และจัดให้มีการตรวจซ้ำทุก ๆ 5 ปี ตามเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)

โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

- ศึกษาโครงสร้างของหน่วยงานและขององค์การ
- แจกแจงสมรรถนะ (Competency) ในงานที่จำแนกตำแหน่งและระดับของความเชี่ยวชาญ (Proficiency levels) ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพของงานภายในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานให้เพิ่มสูงขึ้น
- หาความจำเป็นที่เหมาะสมในการฝึกอบรมตามความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) เชิงพฤติกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ตามเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
- จัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ใช้ในการประเมิน Aptitude Test ที่จะช่วยดึงศักยภาพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงออกมาให้มากที่สุด
- การทบทวนและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างระดับของขีดความสามารถ (Competency) กับระดับของตำแหน่ง และระดับของความเชี่ยวชาญ (Proficiency levels) เนื่องจากการจัดทำ Aptitude Test ตามเส้นทางฝึกอบรม Training Roadmap; TRM) เป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ที่สนับสนุนให้ช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิงมีโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องออกแบบให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน และจัดให้มีการตรวจสอบซ้ำในทุก ๆ กรอบระยะเวลา 5 ปี ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก พ.ศ. 2563. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/>, 2563.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี พ.ศ. 2560. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://corporate.airportthai.co.th/>, 2560.
- พีพีทีวี 36. รายงานสถิติการเดินทางบินในระยะเวลา 20 ปี พ.ศ. 2561. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.pptvhd36.com/>, 2561.
- ศนิพร ปิยพจนกร. การรับรู้ความสามารถของตน ความต้องการของงานกับทรัพยากรในงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน โดยมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ: กรณีศึกษาคณะครูโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ. คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.
- ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเข้าสู่มหาวิทยาลัย. โครงการเตรียมพร้อมเข้าสู่มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.admissionpremium.com/>, 2561.
- สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการขนส่งและการบิน พ.ศ. 2560. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ipthailand.go.th/th/>, 2560.
- สายแก้ว จ้าวเจริญ. การรับรู้ความก้าวหน้าในอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2559.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รัฐสภา. ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการคมนาคม สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เรื่องการผลิตบุคลากรด้านการบินของประเทศไทย พ.ศ. 2560. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.senate.go.th/>, 2560.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). รายงานการวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ ระดับโลกและภูมิภาค ค.ศ. 2016. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://elibrary.tceb.or.th/>, 2016.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุทัตตา พานิชวัฒน์. การรับรู้ความสามารถของตนเอง ทรัพยากรในงานและความผูกพันในงาน โดยมีความต้องการของงานที่ทำทายเป็นตัวแปรกำกับ. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. จุฬาลงกรณ์วารสาร. 16(64), (กรกฎาคม-กันยายน 2547): 57-72.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. Competency Development Roadmap. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2552.
- Abele, A. E. and Spurk, D. The Longitudinal Impact Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success. Journal of Vocational Behavior. 74, (2009): 53-62.
- Arnauld de Nadailla. 2003. The definition of competencies [Online]. Retrieved from: <http://competency.rmutp.ac.th>, 2020.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., and Wilderom, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. Journal of Organizational Behavior. 26, (2005): 177-202.
- Bandura, A. (Ed.). Self-efficacy in changing societies. New York: Cambridge University Press, 1995.
- Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review. [Online]. from: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>, 84(2), pp. 191-215, 1977.
- Bandura, A. A social cognitive theory of personality. In L. Pervin & O. John (Ed.), Handbook of personality (2nd ed., pp. 154-196). New York: Guilford Publications. (Reprinted in D. Cervone & Y. Shoda [Eds.], The coherence of personality. New York: Guilford Press.) 1999.
- Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. Journal of Applied Psychology. 87(3), (2002): 497-505.
- Boam, R. and Sparrow, P. The rise and rationale of competency-based approaches. In Boam and Sparrow (Eds.). Designing and achieving competency. London: McGraw-Hill International (UK) Limited, 1992.

บรรณานุกรม (ต่อ)

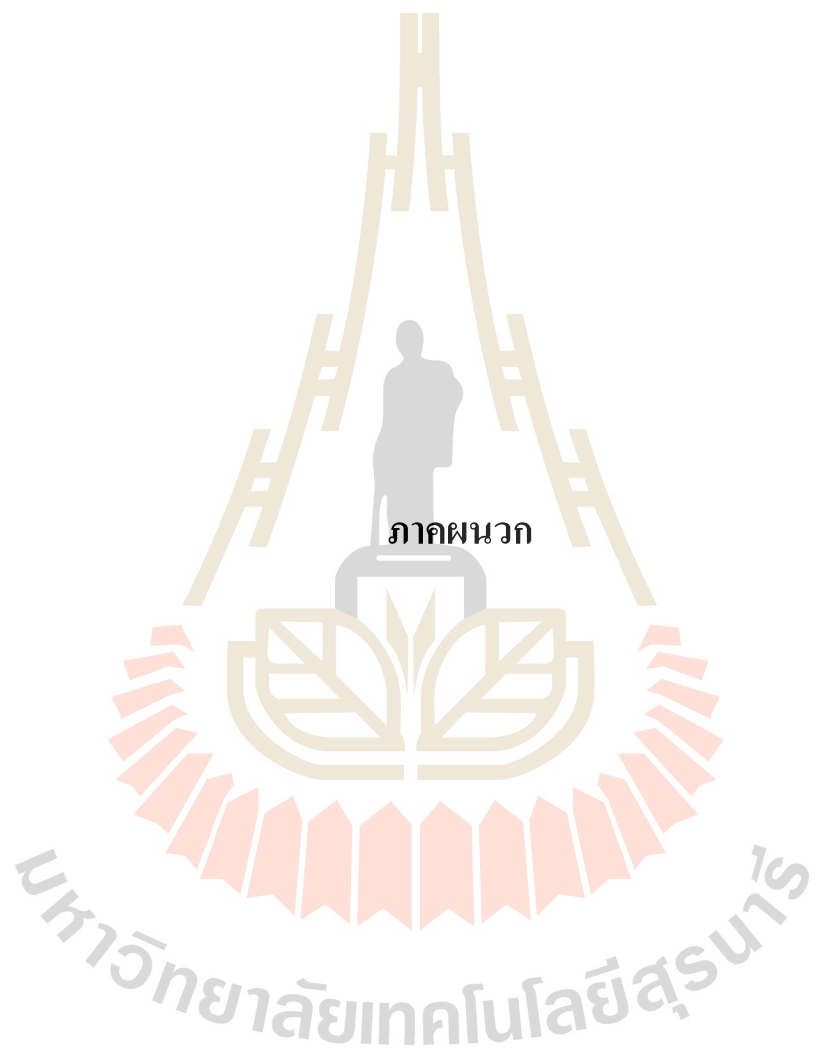
- Boeing. Technician Outlook 2019-2038. [Online]. Retrieved from: <https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook>, 2019.
- Boyatzis, R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons Inc., (1982): 58.
- Boyatzis, R. E. Competence at work. In a Stewart (Ed.), Motivation and society. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Cummings S. Centralization and decentralization: The never-ending story of separation and betrayal. Scandinavian Journal of Management. 11(2), (1995): 103-117.
- David D. Dubois and William J. Rothwell. 2004. The definition of competencies [Online]. Retrieved from: <http://competency.rmutp.ac.th>, 2020.
- David D. Dubois and William J. Rothwell. Competency-Based Human Resource Management. California: Davies-Black Publishing, 2004.
- Day R., Allen D.T. The Relationship between Career Motivation and Self-Efficacy with Protege Career Success. Journal of Vocational Behavior. 64, (2004): 72-91.
- Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P., & Fernandez, V. Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences. Gender in Management: An International Journal. 26, (2011): 234-250.
- Fletcher, S. Competence Based Assessment Techniques. London: Kogan Page, 1992.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. Reconceptualizing career success. Journal of Organizational Behavior. 26, (2005): 105-111.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Asset into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 231-232, 2004.
- Koberg, C. S., Boss, W., and Goodman, E. Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals. Journal of Vocational Behavior. 53, (1998): 58-72.
- Koch, N. Deep Listening: Practicing Intellectual Humility in Geographic Fieldwork. Geographical Review. [Online]. from: <https://doi.org/10.1111/gere.12334>, 110(1-2), (2020): 52-64.
- Kram, K. E. Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Glenview: Scott Foresman, 1985.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kram, K. E. Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal. 26(4), (1983): 608-625.
- Kuijpers, M. A. C. T., & Scheerens, J. Career competencies for the modern career. Journal of Career Development. 32, (2006): 303-319.
- Lomazzi, V., Israel, S., & Crespi, I. Gender Equality in Europe and the Effect of Work-Family Balance Policies on Gender-Role Attitudes. The Social Sciences, 8(5), 2018.
- McClelland, D. Testing for Competency Rather than for Intelligence. American Psychologist. 28 (1), (1973): 1-14.
- McClelland, D. C. A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: McBer, 1975.
- McClelland, D. C. Testing for Competence rather than for Intelligence. New Jersey: American Psychologist. 28 (1973): 1-14.
- McLagan, P. Competencies: The next generation, training and development. 51(5), (1997): 40-47.
- Mrayyan, M. T. and Al-Faouri, I. Predictors of career commitment and job performance of Jordanian nurses. Journal of Nursing Management. 16(3), (2008): 246-256.
- Pace, R. W, Smith P. C., Mills G. E. Human Resource Development- The Field- USA. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991.
- Parry, Scott B. Evaluating the Impact of Training. Virginia: American Society for Training and Development, 1997.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., and LePine, M. A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. The Journal of applied psychology. 92(2), (2007): 438-454.
- Raymond A. Noe. Employee Training and Development Fifth Edition. New York: McGraw Hill, 2010.
- Richard A. Swanson and Elwood F. Holton. Foundations of Human Resource Development. San Francisco: Berret-Koehler, 2001.
- Rigotti, T., Korek, S., and Otto, K. Career-related self-efficacy, its antecedents, and relationship to subjective career success in a cross-lagged panel study. The Journal of Human Resource Management. 31(20), (2020): 2645-2672.

- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. The five-factor model of personality and career success. Journal of Vocational Behavior. 58, (2001): 1-21.
- Sherman, Jr. and Bohlander, W. Managing Human Resource. Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1992.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons Inc. (1993): 11.
- Tims, M., Bakker, A. B., and Derks, D. Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. Journal of Managerial Psychology. 29 (2014): 490-507.
- Tymon, W. G. Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. Journal of world business: JWB. 45(2), (2010): 109-121.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. Journal of Vocational Behavior. 73, (2008): 300-309.
- Van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. Human Resource Management Review. 2020.









คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

(ชื่อ- นามสกุล ผู้ปฏิบัติงาน)

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
Career Advancement for Female Technicians in Aircraft Maintenance Field

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน

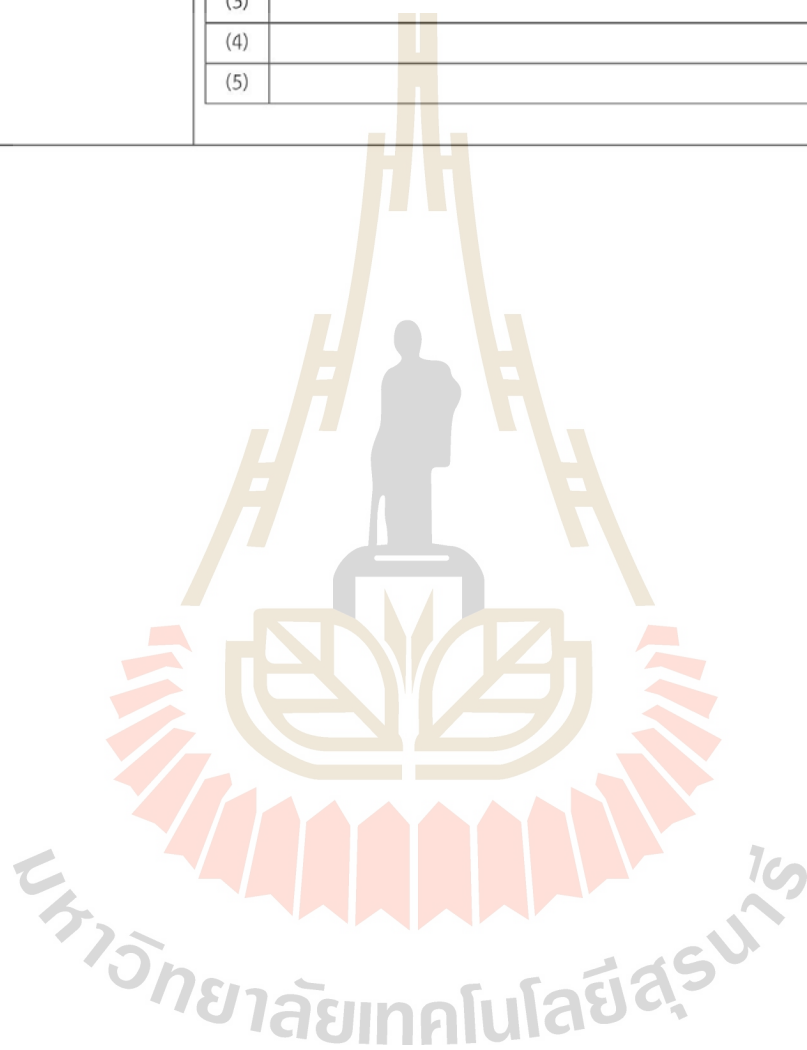
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน

สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำถามสำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน	ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานพิเศษหญิง
หัวข้อที่ (1)	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน / (เชิงกววิสัย Objective)
วัตถุประสงค์	1) เข้าใจถึงข้อจำกัด และปัจจัยในการพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) เตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่ตรงตามความ คาดหวังของหัวหน้างาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองในอนาคต

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> ถ้า “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้ปรับเงินเดือนสูงขึ้น การได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> ในทัศนคติของคุณ “ความก้าวหน้า” หมายถึงอะไร 								
คำตอบ									
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณมี “ความสุขและพึงพอใจในงาน” ของคุณ หรือไม่ (ความก้าวหน้า เชิงอัตวิสัย/Subjective) 								
คำตอบ									
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณคิดว่า คุณมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ (ให้คุณประเมินจากคะแนนระดับที่ 1 จนถึง ระดับที่ 10) โดยที่ ระดับที่ 1 หมายถึง งานที่คุณทำอยู่ในปัจจุบัน มีความก้าวหน้า <u>น้อยมาก</u> ระดับที่ 10 หมายถึง งานที่คุณทำอยู่ในปัจจุบัน มีความก้าวหน้า <u>สูงมาก</u> 								
คำตอบ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>น้อยมาก</th> <th>น้อย</th> <th>สูง</th> <th>สูงมาก</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 2</td> <td>3 - 5</td> <td>6 - 8</td> <td>9 - 10</td> </tr> </tbody> </table>	น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก						
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10						
	(ถ้า) ระดับความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อยู่ที่ระดับ 1 - 5								
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> เพราะเหตุใด คุณจึงรู้สึกว่าการงานที่คุณทำอยู่ในปัจจุบัน <u>ไม่ค่อยมีความก้าวหน้า</u> 								
คำตอบ									

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่า บุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้นั้น ควรจะต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะอย่างไร (ให้คุณเลือกตอบคุณลักษณะเด่น ๆ ประมาณ 5 ข้อ) 												
คำตอบ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="587 450 655 495"></td> <td data-bbox="655 450 1329 495">คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ของบุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 495 655 533">(1)</td> <td data-bbox="655 495 1329 533"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 533 655 571">(2)</td> <td data-bbox="655 533 1329 571"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 571 655 609">(3)</td> <td data-bbox="655 571 1329 609"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 609 655 647">(4)</td> <td data-bbox="655 609 1329 647"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="587 647 655 685">(5)</td> <td data-bbox="655 647 1329 685"></td> </tr> </table>		คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ของบุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
		คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ของบุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน											
	(1)												
	(2)												
	(3)												
	(4)												
(5)													



<p>คำถาม</p>	<ul style="list-style-type: none"> จากคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเด่น ๆ ทั้ง 5 ข้อ ที่คุณได้กล่าวมาแล้วนั้น คุณคิดว่าในตัวของคุณมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ ในระดับใด (ให้คุณประเมินจากคะแนนระดับที่ 1 จนถึง ระดับที่ 10) โดยที่ ระดับที่ 1 หมายถึง มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ นั้น น้อยมาก ระดับที่ 10 หมายถึง มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะ นั้น สูงมาก 																																																																																
<p>คำตอบ</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (1) _____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td style="text-align: center;">3 - 5</td> <td style="text-align: center;">6 - 8</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (2) _____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td style="text-align: center;">3 - 5</td> <td style="text-align: center;">6 - 8</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (3) _____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td style="text-align: center;">3 - 5</td> <td style="text-align: center;">6 - 8</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (4) _____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td style="text-align: center;">3 - 5</td> <td style="text-align: center;">6 - 8</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (5) _____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">น้อยมาก</td> <td style="text-align: center;">น้อย</td> <td style="text-align: center;">สูง</td> <td style="text-align: center;">สูงมาก</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 - 2</td> <td style="text-align: center;">3 - 5</td> <td style="text-align: center;">6 - 8</td> <td style="text-align: center;">9 - 10</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (1) _____				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10					คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (2) _____				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10					คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (3) _____				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10					คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (4) _____				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10					คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (5) _____				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10				
คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (1) _____																																																																																	
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก																																																																														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10																																																																														
คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (2) _____																																																																																	
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก																																																																														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10																																																																														
คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (3) _____																																																																																	
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก																																																																														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10																																																																														
คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (4) _____																																																																																	
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก																																																																														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10																																																																														
คุณสมบัติหรือคุณลักษณะ ที่ (5) _____																																																																																	
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก																																																																														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10																																																																														

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณจะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ตนเองมีระดับของคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทั้ง 5 ข้อ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคุณ ให้ไปจนถึงระดับที่ 10 												
คำตอบ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ</th> <th>การปรับปรุงและพัฒนา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ	การปรับปรุงและพัฒนา	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
	คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ	การปรับปรุงและพัฒนา											
	(1)												
	(2)												
	(3)												
	(4)												
(5)													
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าเมื่อคุณปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะทั้ง 5 ข้อ นั้นแล้ว คุณจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือไม่ เพราะเหตุใด 												
คำตอบ													
	(ถ้า) คำตอบคือ ได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน												
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณมั่นใจได้อย่างไรว่า ความเข้าใจของคุณที่มีต่อคุณสมบัติและคุณลักษณะทั้ง 5 ข้อ ที่คุณได้กล่าวมาแล้วนั้น ตรงกับความคาดหวังของหัวหน้างาน 												
คำตอบ													
	(ถ้า) คำตอบคือ ไม่ได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน												
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าอะไร คือ ข้อจำกัดที่ส่งผลให้คุณรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 												
คำตอบ													
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณจะทำอะไร เพื่อให้ตัวคุณเข้าถึงปัจจัยในการได้รับพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่ตรงกับความคาดหวังของหัวหน้างาน 												
คำตอบ													

คำถามสำหรับผู้ปฏิบัติงาน	ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
หัวข้อที่ (2)	ความมั่นใจในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น / (เชิงอัตวิสัย Subjective)
วัตถุประสงค์	1) วิเคราะห์ว่าอะไร คือสาเหตุที่ทำให้ตนเองมั่นใจหรือไม่มั่นใจ ในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) รู้วิธีการที่จะทำให้ตนเองมีความมั่นใจ และมีความพร้อมที่จะสร้างผลงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยทำอยู่ เพื่อให้ได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

คำถาม	ขอให้คุณประเมินความมั่นใจในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น (จากคะแนนระดับที่ 1 จนถึง ระดับที่ 10) โดยที่ ระดับที่ 1 หมายถึง คุณมีความมั่นใจ <u>น้อยมาก</u> ในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับที่ 10 หมายถึง คุณมีความมั่นใจ <u>สูงมาก</u> ในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น											
คำตอบ	<table border="1"> <tr> <td>น้อยมาก</td> <td>น้อย</td> <td>สูง</td> <td>สูงมาก</td> </tr> <tr> <td>1 - 2</td> <td>3 - 5</td> <td>6 - 8</td> <td>9 - 10</td> </tr> </table>				น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10
น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก									
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10									
(ถ้า) ระดับความมั่นใจ อยู่ที่ระดับ 1 - 5												
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> เพราะเหตุใดคุณจึงรู้สึก <u>ไม่ค่อยมั่นใจ</u> ที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 											
คำตอบ												
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> ความรู้สึก <u>ไม่ค่อยมั่นใจ</u> นั้น มาจากสาเหตุที่คุณคิดเอง หรือมีผู้อื่นมาบอกคุณ 											
คำตอบ												
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> หากความรู้สึก <u>ไม่ค่อยมั่นใจ</u> ในการรับผิดชอบงาน เมื่อคุณได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้น มาจากความคิดของตนเอง คุณจะพัฒนาตนเองด้านไหน เพื่อให้คุณมั่นใจมากขึ้น 											
คำตอบ												

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> หากความรู้สึก ไม่ค่อยมั่นใจ ในการรับผิดชอบงาน เมื่อคุณได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้น มาจากการฟังผู้อื่นบอกมา คุณจะนำคำพูดเหล่านั้นมาพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อสร้างความมั่นใจในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
คำตอบ	
(ถ้า) ระดับความมั่นใจ อยู่ที่ระดับ 6 – 8	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณจะต้องทำอะไร เพื่อให้ตัวเองมีระดับความมั่นใจเพิ่มขึ้นจากเดิมที่เป็นอยู่ ในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
คำตอบ	
(ถ้า) ระดับความมั่นใจ อยู่ที่ระดับ 9 – 10	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณคิดว่า ความมั่นใจในการรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นของคุณนั้น ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อย่างไร
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> การที่คุณได้รับการปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้นจะส่งผลให้ชีวิตส่วนตัวของคุณมีการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวกอย่างไร
คำตอบ	

คำถามสำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน	ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
หัวข้อที่ (3)	เกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น / (เชิงทวิสัย Objective)
วัตถุประสงค์	1) รู้ว่าควรจะต้องทำอะไรเพื่อให้ตนเองมีความเข้าใจถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ที่ตรงกับความคิดหวังของหัวหน้างาน 2) สามารถหาวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่า การที่บุคคลสมควรจะได้รับการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้น จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์อะไรบ้าง
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่า ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ตรงกับความคิดของหัวหน้างานของคุณหรือไม่ อย่างไร
คำตอบ	
	(ถ้า คำตอบ คือ มีความเข้าใจที่ ตรง กับความคิดของหัวหน้างาน
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณมีวิธีตรวจสอบอย่างไร ว่าความเข้าใจของคุณเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นของคุณนั้น เข้าใจถูกต้องและตรงกับที่หัวหน้างานของคุณคาดหวัง
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • เมื่อคุณรู้แล้วว่าอะไรคือ เกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้น คุณจะทำอะไร เพื่อให้คุณผ่านเกณฑ์นั้น
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณจะรู้สึกอย่างไร หากคุณสามารถพัฒนาตนเองจนผ่านเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นนั้นได้แล้ว
คำตอบ	

	(ถ้า) คำตอบ คือ มีความเข้าใจที่ <u>ไม่ตรง</u> กับความคิดของหัวหน้างาน
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> อะไรที่ทำให้คุณมั่นใจว่า คุณมีความเข้าใจที่<u>ไม่ตรง</u>กับความคิดของหัวหน้างาน ในเรื่องของเกณฑ์การปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> หากคุณยังไม่เข้าใจถึงเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น คุณจะทำอย่างไร เพื่อให้คุณมีความเข้าใจถึงเกณฑ์นั้นมากขึ้น
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณคิดว่าอะไรคือปัญหาหรืออุปสรรค ที่ทำให้คุณไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ผ่านเกณฑ์ในการปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้
คำตอบ	



คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
(สำหรับหัวหน้างาน)

ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง
Career Advancement for Female Technicians in Aircraft Maintenance Field



หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน
สถาบันสมทบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำถามสำหรับหัวหน้างาน	การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
หัวข้อที่ (1)	แนวคิดสำหรับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
วัตถุประสงค์	1) รู้ว่าจะสื่อสารกับลูกน้องอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2) มีความมั่นใจในการให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับแนวคิดของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คำว่า “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” ในทัศนคติของคุณ คืออะไร
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> ในมุมมองของคุณ นิยาม “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” นั้น จำเป็นต้องผ่านเกณฑ์อะไรบ้าง และเกณฑ์ดังกล่าวที่ว่านั้น ตรงกับความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
คำตอบ	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณคิดว่าลูกน้องของคุณเข้าใจแนวคิดเรื่อง “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” ตรงกับค่านิยมของคุณหรือไม่ อย่างไร
คำตอบ	
(ถ้า) คำตอบคือ เข้าใจตรงกัน	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> การที่ลูกน้องรับรู้ถึงแนวคิดเรื่อง “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” ที่ตรงกับแนวคิดของคุณนั้น ส่งผลต่อหน่วยงานของคุณอย่างไร
คำตอบ	
(ถ้า) คำตอบคือ เข้าใจไม่ตรงกัน	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> คุณจะทำอย่างไร เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจนิยาม “ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน” ที่ตรงกับแนวคิดของคุณ และตรงกับความคาดหวังขององค์กร
คำตอบ	

คำถามสำหรับหัวหน้างาน	การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ให้เกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา
หัวข้อที่ (2)	การเตรียมความพร้อมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) รู้ว่าจะต้องพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องใด เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 2) มีความมั่นใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ขยับขึ้นไปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนผังโครงสร้างของหน่วยงาน (ความก้าวหน้าในแนวตั้ง) 3) มีความมั่นใจที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้โอนย้ายงานไปยังตำแหน่งอื่นในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่มกัน ตามแผนผังโครงสร้างของหน่วยงาน (ความก้าวหน้าในแนวนอน) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิม

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณให้คำนิยามของ “ความพร้อมรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น” ว่าอย่างไร 																
คำตอบ																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่า ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องใช้ความรู้ และทักษะ อะไรบ้าง (โดยขอให้คุณระบุ เรื่องเด่น ๆ ในประเด็นทางด้านความรู้ จำนวน 3 ข้อ) (โดยขอให้คุณระบุ เรื่องเด่น ๆ ในประเด็นทางด้านทักษะ จำนวน 3 ข้อ) 																
คำตอบ	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ประเด็นทางด้านความรู้ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>ประเด็นทางด้านทักษะ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> </tr> </table>		ประเด็นทางด้านความรู้ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	(1)		(2)		(3)			ประเด็นทางด้านทักษะ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	(1)		(2)		(3)	
	ประเด็นทางด้านความรู้ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น																
(1)																	
(2)																	
(3)																	
	ประเด็นทางด้านทักษะ สำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น																
(1)																	
(2)																	
(3)																	

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าหาวิธีการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามความคาดหวังของคุณได้อย่างไร (โดยขอให้คุณระบุ การพัฒนา ในประเด็นทางด้านความรู้ จำนวน 3 ข้อ) (โดยขอให้คุณระบุ การพัฒนา ในประเด็นทางด้านทักษะ จำนวน 3 ข้อ) 																
คำตอบ	<table border="1" data-bbox="587 568 1326 757"> <tr> <td></td> <td>วิธีการพัฒนาความรู้ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> </tr> </table> <table border="1" data-bbox="587 786 1326 974"> <tr> <td></td> <td>วิธีการพัฒนาทักษะ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> </tr> </table>		วิธีการพัฒนาความรู้ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	(1)		(2)		(3)			วิธีการพัฒนาทักษะ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	(1)		(2)		(3)	
	วิธีการพัฒนาความรู้ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น																
(1)																	
(2)																	
(3)																	
	วิธีการพัฒนาทักษะ ที่ส่งผลให้ลูกน้องมีความพร้อมในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น																
(1)																	
(2)																	
(3)																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าจะเริ่มต้นพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับลูกน้องของคุณ ในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ เมื่อไหร่ 																
คำตอบ																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • สำหรับตัวคุณเองในอดีตที่ผ่านมาได้มีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตนเองอย่างไร ในการรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และคุณจะนำแนวทางดังกล่าวนั้นมาปรับใช้กับการพัฒนาลูกน้องของคุณได้อย่างไร 																
คำตอบ																	

คำถามสำหรับหัวหน้างาน	การส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานอาชีพช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ให้เกิดกับผู้ได้บังคับบัญชา
หัวข้อที่ (3)	การพัฒนาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ประสิทธิผลของงานที่รับผิดชอบดีขึ้นและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
วัตถุประสงค์	1) รู้ว่าควรพัฒนาจุดแข็งหรือปรับปรุงจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านใด เพื่อให้งานที่มอบหมายนั้น ประสบความสำเร็จ 2) สามารถชี้แจงถึงเหตุผล ความจำเป็น และเชื่อมโยงความสำคัญที่มีต่อการพัฒนาจุดแข็งและการปรับปรุงจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพวกเขา

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> ขอให้คุณระบุถึง จุดแข็ง ที่เด่นที่สุดของลูกน้อง 3 ข้อ (ขอให้ระบุด้วยว่า จุดแข็ง แต่ละข้อนั้น มีระดับความสามารถอยู่ที่กี่เปอร์เซ็นต์) ถ้าคะแนนเต็ม รวมกันเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์) 															
คำตอบ	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>จุดแข็ง</th> <th>เปอร์เซ็นต์</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>รวม</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		จุดแข็ง	เปอร์เซ็นต์	1.			2.			3.			รวม		100%
	จุดแข็ง	เปอร์เซ็นต์														
1.																
2.																
3.																
รวม		100%														
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> ขอให้คุณระบุถึง จุดอ่อน ที่จำเป็นต้องเร่งปรับปรุงที่สุดของลูกน้อง 3 ข้อ (ขอให้ระบุด้วยว่า จุดอ่อน แต่ละข้อนั้น มีเปอร์เซ็นต์ของความผิดพลาดอยู่ที่เท่าใด) ถ้าคะแนนเต็มรวมกันเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ 															
คำตอบ	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>จุดอ่อน</th> <th>เปอร์เซ็นต์</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>รวม</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		จุดอ่อน	เปอร์เซ็นต์	1.			2.			3.			รวม		100%
	จุดอ่อน	เปอร์เซ็นต์														
1.																
2.																
3.																
รวม		100%														

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าลูกน้อง มีความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่ตรงกับความคิดของคุณหรือไม่ อย่างไร 																
คำตอบ																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • ระหว่างการพัฒนาจุดแข็งของลูกน้อง กับการปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง คุณจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดก่อน เพื่อให้ลูกน้องมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (โดยพิจารณาจากประสิทธิผลของงานที่ลูกน้องรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน) 																
คำตอบ																	
(ถ้า) คำตอบคือ เลือกพัฒนาจุดแข็งก่อน																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • เพราะเหตุใด คุณจึงเลือกพัฒนาจุดแข็งก่อน 																
คำตอบ																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าระดับ ความยาก/ความง่าย ในการพัฒนาจุดแข็งของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด วัดจากระดับที่ 1 ถึง ระดับที่ 10 โดยที่ ระดับที่ 1 หมายถึง ง่ายที่สุด ระดับที่ 10 หมายถึง ยากที่สุด 																
คำตอบ	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">ระดับความยาก/ความง่าย ในการพัฒนาจุดแข็งของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด</th> </tr> <tr> <th>ง่ายที่สุด</th> <th>ง่าย</th> <th>ยาก</th> <th>ยากที่สุด</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 2</td> <td>3 - 5</td> <td>6 - 8</td> <td>9 - 10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความยาก/ความง่าย ในการพัฒนาจุดแข็งของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด				ง่ายที่สุด	ง่าย	ยาก	ยากที่สุด	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10				
ระดับความยาก/ความง่าย ในการพัฒนาจุดแข็งของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด																	
ง่ายที่สุด	ง่าย	ยาก	ยากที่สุด														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10														
(ถ้า) คำตอบคือ เลือกปรับปรุงจุดอ่อนก่อน																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • เพราะเหตุใด คุณจึงเลือกปรับปรุงจุดอ่อนก่อน 																
คำตอบ																	

คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่าระดับ ความยาก/ความง่าย ในการปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด วัดจากระดับที่ 1 ถึง ระดับที่ 10 โดยที่ ระดับที่ 1 หมายถึง ง่ายที่สุด ระดับที่ 10 หมายถึง ยากที่สุด 																
คำตอบ	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">ระดับความยาก/ง่าย ในการปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด</th> </tr> <tr> <th>ง่ายที่สุด</th> <th>ง่าย</th> <th>ยาก</th> <th>ยากที่สุด</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 2</td> <td>3 - 5</td> <td>6 - 8</td> <td>9 - 10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความยาก/ง่าย ในการปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด				ง่ายที่สุด	ง่าย	ยาก	ยากที่สุด	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10				
ระดับความยาก/ง่าย ในการปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง อยู่ที่ระดับใด																	
ง่ายที่สุด	ง่าย	ยาก	ยากที่สุด														
1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10														
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณจะรู้สึกอย่างไร หากคุณสามารถที่จะพัฒนาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของลูกน้อง ได้สำเร็จ 																
คำตอบ																	
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณเคยนำความคิดเรื่องการพัฒนาจุดแข็งและการปรับปรุงจุดอ่อนมาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานกับลูกน้องของคุณหรือไม่ 																
คำตอบ																	
	(ถ้า คำตอบ คือ เคย)																
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณได้นำแนวทางเรื่องการพัฒนาจุดแข็งและการปรับปรุงจุดอ่อน มาใช้กับลูกน้องของคุณอย่างไร 																
คำตอบ																	
	(ถ้า คำตอบ คือ ไม่เคย)																
คำถาม	<ul style="list-style-type: none"> • คุณคิดว่า จะนำแนวทางเรื่องการพัฒนาจุดแข็งและการปรับปรุงจุดอ่อนมาใช้กับลูกน้องของคุณ เมื่อไหร่ 																
คำตอบ																	





ที่ สบ.พ.๔๐๑(๖)/๑๓๖

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน เรืออากาศโท ดร.ประพนธ์ จิตตะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายวงศา เหล่าวรวิทย์ รหัสนักศึกษา ๖๐๑๓๒๐๐๑๙๐ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง” โดยมี ดร.อารีรัตน์ เส้นสด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ไคร์ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณา รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อารีรัตน์ คำเพราะ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิฯ

เรื่อง ผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

ตามที่บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบิณพลเรือน ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของ นาย/นาง/นางสาว วงศา หล้าภักดิ์
รหัสนักศึกษา 6013200190 นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิณ
เรื่อง “ สละมภ์ทหน้าให้สละมภ์ทอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานภาคหญิง
..... ” นั้น
ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง แก้ไขแล้วตามร่างต้นฉบับที่ส่งมาให้พร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

จ.ท.อ. ประพนธ์ อภิบาล
(จ.ท.อ. ประพนธ์ อภิบาล)
15, ม.ค. 2562

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ที่ สบพ.๔๐๑(๖)/๑ทว๖

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นาวาอากาศตรี ดร.วิटना มานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายวงศา เหล่าวรวิทย์ รหัสนักศึกษา ๖๐๑๓๒๐๐๑๙๐ หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ “ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพชฌัญ” โดยมี ดร.อารีรัตน์ เส้นสด เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณารวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ
โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๔๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิฯ

เรื่อง ผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย


เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

ตามที่บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบิณพลเรือน ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของ นาย/นาง/นางสาว อังดา แผล้ววลิกย์
รหัสนักศึกษา 6013200190 นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิณ
เรื่อง “ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน เพศหญิง
..... ” นั้น
ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง แก้ไขแล้วตามร่างต้นฉบับที่ส่งมาให้พร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)


อังดา แผล้ววลิกย์
.....
1 / 1 / 62

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ที่ สปพ.๔๐๑(๖)/๑๓๖

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบขออนุญาตตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.นิรันดร์ ทิพย์ธนนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วย นายวงศา เหล่าารวิทย์ รหัสนักศึกษา ๖๐๑๓๒๐๐๑๙๐ หลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อ
“ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพชฌัญ” โดยมี ดร.อารีรัตน์ เส้นสด เป็น
อาจารย์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบินพลเรือน ใ้ขอขออนุญาตจากท่านในฐานะ
ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดทั้งให้คำปรึกษาและ
ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย
ต่อไป สำหรับเครื่องมือการวิจัยและเอกสารประกอบการพิจารณาพร้อมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำ
เรียนด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ธัญญรัตน์ คำเพระ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ
โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๕๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิฯ

เรื่อง ผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

ตามที่บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันการบิณพลเรือน ขอความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของ นาย/นาง/นางสาว จงศักดิ์ เหล่าวิริทธิ์
รหัสนักศึกษา 60132.00190 นักศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิณ
เรื่อง “ ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ของ ท่างซ่อมบำรุงอากาศยาน เพ่งตวง ”
..... ” นั้น
ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง แก้ไขแล้วตามร่างต้นฉบับที่ส่งมาให้พร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ไพรัชพันธ์
(ดร. ไพรัชพันธ์ พิเศษจันทร์)

1 / 1 / 2562

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี





ที่ สบพ.๕๐๑(๖)/๐๒๕๖

สถาบันการบินพลเรือน
๑๐๓๒/๓๕๕ ถนนพหลโยธิน
แขวงจอมพล เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุกัญญา วงศ์จันทร์
Chief/LK, Technical Support & Administration Department (LK)
Thai Airways International Public Company Limited

ด้วย นายวงศา เหล่าวรวิทย์ รหัสนักศึกษา ๖๐๑๓๒๐๐๑๙๐ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน อยู่ระหว่างการดำเนินงาน
วิจัยเรื่อง “ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของช่างซ่อมบำรุงอากาศยานเพศหญิง” โดยมี ดร.อารีรัตน์ เส้นสด
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นายวงศา เหล่าวรวิทย์ มีความประสงค์ขอเข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อจะได้นำข้อมูลมารวบรวม
ประกอบการดำเนินงานวิจัยเรื่องดังกล่าว สถาบันการบินพลเรือนใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษา
เข้าสัมภาษณ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับวันและเวลาที่ขอเข้าสัมภาษณ์ นักศึกษาจะเป็น
ผู้ประสานรายละเอียดด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จักเป็นพระคุณยิ่งและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อารีรัตน์ คำเพราะ)

ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สถาบันการบินพลเรือน

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดสำนักวิชาการ

โทร. ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑, ๐-๒๒๗๒-๕๗๕๑-๔ ต่อ ๓๐๙ โทรสาร ๐-๒๒๗๒-๖๑๐๑

นายวงศา เหล่าวรวิทย์ โทร.๐๘๑-๖๒๑-๗๓๙๐

ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	วงศา เหล่าวรวิทย์	รหัสนักศึกษา 6013200190
สาขาวิชา	การจัดการการบิน	
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 01 มกราคม 2515	
จังหวัดที่เกิด	กรุงเทพมหานคร	
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 102 ซอยเพชรเกษม 46/1 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160	
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยการพัฒนและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ	
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการโรงแรม มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2538) ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ และการจัดการวิศวกรรม มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (2541)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี