

การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจ  
ธนาคาร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน  
สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Generation Y ในกรุงเทพมหานคร  
: กรณีศึกษาธุรกิจธนาคาร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 9 กันยายน พ.ศ.2564

นายตติยภัทร์ ปิติเศรษฐพันธุ์  
ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์พลิศากร รุ่งเรือง,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ศรียุทธ พรหมศิริ,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,  
Ph.D.  
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,  
Ed.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จได้หากขาดความกรุณาและความอนุเคราะห์ข้อมูลจากทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการศึกษา และสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร. พลิสรา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งได้ให้คำปรึกษาความรู้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการทำให้การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย รวมทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ผู้วิจัยได้มีความรู้และนำมาใช้กับงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ต้องขอขอบพระคุณเพื่อน ๆ ร่วมชั้นเรียนและรุ่น 22B ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลตลอดการทำวิจัยนับว่าเป็นน้ำใจและมิตรภาพที่ยากจะลืมเลือน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการศึกษาการเติบโตและการสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารที่จะได้แนวคิดและมุมมองไปปรับใช้ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อนึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

ศศิภัทร์ ปิติเศรษฐพันธุ์

การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Generation Y ในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาธุรกิจธนาคาร

CAREER PATH STUDY OF GENERATION Y OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STAFF IN PRIVATE COMPANIES IN BANGKOK: CASE STUDY OF BANKING

ศตวรรษที่ ๒๑ ปีพิเศษ ๒๕๖๓ ๖๒๕๐๒๓๕

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรือง, Ph.D., ศรัยุทธ พรหมศิริ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุในเจนเนอเรชันวาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงใช้ การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเงื่อนไข ดังนี้ คือ เป็น ผู้ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีช่วงอายุในเจนเนอเรชันวาย หรืออายุระหว่าง 23-39 ปี โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนทั้งหมด 26 คน และเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Cross sectional study) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ประกอบด้วยคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ทางเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อ อธิบายการวางแผนการเติบโตและเหตุผลของการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

ผลงานวิจัยค้นพบว่าในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 26 คน ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวางแผนในการเติบโตในองค์กรปัจจุบันเนื่องจากได้รับโอกาสในการทำงาน ความท้าทายในงานและระบบการดูแลการเติบโตขององค์กรสามารถช่วยให้ทำงานได้ต่อไป และกลุ่ม ตัวอย่างส่วนหนึ่งไม่ได้วางแผนที่จะเติบโตในแผนการเติบโตที่องค์กรจัดให้ เนื่องจากการรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การเลือกปฏิบัติและขาดการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ โดยจากการวิจัยพบข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญคือการเพิ่มคุณค่าของงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เพราะมองว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และท้าทายให้เกิดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จะสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการเติบโตด้วยความสามารถส่วนบุคคลมากกว่าในอดีต และนอกจากนี้ยังพบว่าการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่พนักงานต้องการและสนับสนุนความสำเร็จของการเติบโตในสายอาชีพได้อย่างมาก

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์/ การเติบโตในสายอาชีพ/ การพัฒนาบุคลากร/ การพัฒนาตนเอง

## สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 คำจำกัดความงานวิจัย	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	6
2.2 ความหมายของแผนการเติบโตในสายอาชีพ	7
2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ	9
2.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	10
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง	11
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	19
3.1 รูปแบบงานวิจัย	20
3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	21
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	22
บทที่ 4 ผลการวิจัย	24

4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	24
4.2 ผลการวิจัย	27
4.2.1 การวางแผนการเติบโตในองค์กรและการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ	27
4.2.2 การพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ	31
4.2.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการเติบโตและการสนับสนุนจากองค์กร	37
4.2.4 การวิเคราะห์การรับรู้ประมาณในการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ขององค์กร	45
4.3 ผลการสัมฤทธิ์แบ่งตามกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์	47
4.3.1 ระดับพนักงานและพนักงานอาวุโส	47
4.3.2 ระดับหัวหน้างาน	47
4.3.3 ระดับผู้จัดการ	48
4.2.4 ระดับผู้บริหารระดับสูง	48
<b>บทที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>50</b>
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	50
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	57
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	60
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>62</b>
<b>ภาคผนวก ก</b>	<b>65</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>67</b>

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ	13
ตารางที่ 3.1	
ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคาร	20
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์	25
ตารางที่ 4.2 วิธีการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล	35
ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ ของพนักงาน โดยองค์กร	42
ตารางที่ 5.1 เป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพ	51

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เรื่อยมา เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้สูงขึ้น (ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2553) ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้าง การปรับปรุงสวัสดิการ การพัฒนากิจกรรมต่างๆ ในองค์กร รวมไปถึงถึงระบบการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ที่จะใช้สำหรับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การได้รับการปรับระดับ การย้ายงาน หรือการสร้างการรับรู้แก่พนักงานว่าจะได้รับการดูแลในเรื่องของหน้าที่งานได้ดีขึ้นต่อไป

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร เพราะจะทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน สร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร โดยการแรงจูงใจพนักงานนั้นสามารถทำได้ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และมุ่งที่การสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงาน เพราะความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง ตำแหน่ง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กรด้วย (ศิริรัตน์ ไร่ไพศรี, 2555)

การบริหารและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรนั้น ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน พนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเอาใจใส่ เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แผนการเติบโตหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) แสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร การ



พัฒนาพนักงานจึงควรทำควบคู่ไปกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีทำงานอย่างเต็มที่

แผนการเติบโตในสายอาชีพเป็นความรับผิดชอบของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ในการออกแบบ กำกับ ควบคุมและติดตามให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยพนักงานที่รับผิดชอบงานนี้จะมีส่วนสำคัญในการวางแผนการเติบโตให้แก่พนักงานขององค์กรทั้งหมด อาทิ วิศวกร เจ้าหน้าที่การตลาด หรือพนักงานต้อนรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและทำให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดด้วย เนื่องจากในปัจจุบันมีพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุเจนเนเรชั่นวาย (Generation Y) จำนวนมาก ซึ่งอยู่ในตำแหน่งทุกระดับขององค์กร อาทิ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ เป็นต้น แต่เจนเนเรชั่นวายส่วนใหญ่มักมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ชอบตั้งคำถาม เลือกที่จะทำในสิ่งที่ตนเองชอบและไม่สนใจลำดับการบังคับบัญชา มีพฤติกรรมในการทำงานให้ความสำคัญกับงานมากกว่าองค์กร ต้องการทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ ไม่ชอบการสั่งงาน และถือว่าการเปลี่ยนงานบ่อยนั้นไม่ใช่เรื่องที่ผิดปกติ ด้วยเหตุนี้ทำให้หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มักพบกับปัญหาการลาออกของพนักงานเจนเนเรชั่นวายอยู่บ่อยครั้ง (ศุภลักษณ์ แลปรุรัตน์, 2557)

อย่างที่ทราบกันว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าที่ในสายงานทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ในการออกแบบ พัฒนาและสนับสนุนการเติบโตของพนักงานทุกสายงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในปัจจุบันยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาถึงแผนการเติบโตของพนักงานหรือบุคลากรในสายงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งพนักงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นบุคลากรขององค์กรเช่นกัน จึงควรได้รับการดูแลและส่งเสริมศักยภาพอย่างเท่าเทียมกับตำแหน่งงานอื่นๆ ด้วย และหากพิจารณาถึงพนักงานสายทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุในเจนเนเรชั่นวาย เป็นช่วงวัยของการชอบการเปลี่ยนแปลง ลองทำและได้ทำในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะมีการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพที่แตกต่างกันออกไปตามความสนใจและเป้าหมายในชีวิต หรือแม้แต่การวางแผนการเติบโตที่ข้ามสายงานจากปัจจุบันด้วยปัจจัยจูงใจต่างๆ อีกด้วย

นอกจากนี้ ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายในสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและด้านต่างๆ ที่ทำให้มนุษย์รับรู้ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เช่น ธุรกิจธนาคาร ที่มีความผันผวนและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถสันนิษฐานได้ถึงลักษณะการทำงานของพนักงานที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่ง แข่งขันกับเป้าหมายที่

ได้รับ รวมถึงภารกิจของสายงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการว่าจ้างคนเก่ง คนมีความสามารถในราคาที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตลาด และแข่งขันในการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาทำงาน ร่วมกับธนาคารเสมอ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน บริษัทเอกชนในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีช่วงอายุในเจนเนอเรชันวายในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาแนวคิด ทักษะคิตที่มีต่อแผนการเติบโตขององค์กรทั้งในฐานะผู้ควบคุม จัดการและผู้ได้รับ โอกาสในการพัฒนาจากองค์กร การตั้งเป้าหมายในสายอาชีพของตนเอง การรับรู้ที่มีต่อการสนับสนุน ขององค์กร และเพื่อให้ทราบความแตกต่างของแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการวางแผนการทำงานในสายงาน ทรัพยากรมนุษย์ และช่วยให้เป็นข้อมูลที่สำคัญแก่องค์กรในการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 คำถามงานวิจัย

- 1.พนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคารมีการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของตนเองอย่างไร
- 2.พนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธนาคารมีแผนการพัฒนาดตนเองเพื่อการเติบโตอย่างไร
- 3.องค์กรที่สังกัดอยู่มีการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคารอย่างไร
- 4.องค์กรมีการลงทุนด้านการพัฒนาการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคารอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

2. เพื่อศึกษาการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

3. เพื่อศึกษาการสนับสนุนขององค์กรต่างๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

4. เพื่อศึกษาการลงทุนขององค์กรที่ช่วยในการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

### 1.4 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษาและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ แบบปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว (Cross sectional study) ภายในกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร และอยู่ในช่วงอายุเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ที่มีอายุระหว่าง 24-39 ปี จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เพื่อค้นหาข้อมูลจากผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ทางเนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายเหตุผลในการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

2. ทราบถึงแผนหรือแนวทางการพัฒนาตนเองของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร ที่จะสนับสนุนการเติบโตตามเป้าหมาย

3. ทราบวิธีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคารจากองค์กรต่างๆ

4. ทราบการลงทุนขององค์กรในการสนับสนุนพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร ให้เติบโตตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.6 คำจำกัดความงานวิจัย

**แผนการเติบโตในสายอาชีพ** หมายถึง การวางแผนหรือระบบความก้าวหน้าในหน้าที่งาน ฝ่าย สายงานภายในองค์กรที่สังกัด

**สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง สายงานที่รับผิดชอบในการสรรหา บริหารจัดการพนักงานขององค์กร อาจประกอบด้วยหลายหน่วยงาน อาทิ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายธุรการ ฯลฯ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและ โครงสร้างของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อของการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ โดยแบ่งเนื้อหาของบทนี้เป็น 6 ส่วน คือ

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 ความหมายของแผนการเติบโตในสายอาชีพ
- 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.4 ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ในการสนับสนุน ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ทั้งที่ตรงกับสายงานและไม่ตรงกับสายงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาานิยามและแนวคิดจากหลายงานที่ทำการศึกษาก่อนหน้านี้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิธีการ กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย (นวลละอง อุทามนตรี และรชชา อินทนนท์, 2558)

สุนันทา เลานันท์ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551) ยังได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขณะเดียวกันบุคคลก็มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วย

## 2.2 ความหมายของแผนการเติบโตในสายอาชีพ

ความเข้าใจในแผนการเติบโตในสายอาชีพนั้น อาจจะไม่ได้แตกต่างกันมากนัก เพียงแต่ใช้ชื่อเรียกที่ต่างกันออกไปตามแนวคิดหรือการนำไปใช้ในองค์กร อาทิ แผนการเติบโตในสายอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ และหรือความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมนิยามและคำดังกล่าวจากผู้ที่เคยศึกษาและนักวิชาการ สามารถสรุปได้ คือ

Gillmer (1996, อ้างถึงในจารุณี ธรนิตยกุล, 2541) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนมีความพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้ผลตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา และการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานที่รับผิดชอบ

London และ Stumph (1982) ได้นิยามความก้าวหน้าทางอาชีพไว้ว่า การเปลี่ยนบทบาทในการทำงานนั้นจะให้ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนระดับขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือนตลอดจนความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่หรือสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในอาชีพของแต่ละคน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้นิยามของความก้าวหน้าในทางวิชาชีพไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนเองในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และขณะเดียวกัน พนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด

ปานทิพย์ บุญยสุด (2540) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนอาชีพงาน (Career Planning) ซึ่งวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการส่งเสริมให้คนทำงานก้าวไปในในแนวอาชีพ ซึ่งมีการวางแผนแนวอาชีพในการเลื่อนงานองค์กรและมีแนวทางที่จะก้าวหน้าในอาชีพงานของตนตามเป้าหมายส่วนบุคคล นอกจากนั้นแล้ว จะต้องมีการพัฒนาอาชีพงาน (Career Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ ความถนัดและบุคลิกภาพ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการทำงานในอนาคต การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาอาชีพงาน เป็นกระบวนการในการสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในองค์กรและเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพอีกด้วย

ศิริมา ชชสังข์ (2545) ได้นิยามความก้าวหน้าของพนักงานออกเป็น 2 ส่วน คือ ความก้าวหน้าภายใน และความก้าวหน้าภายนอก ซึ่งความก้าวหน้าภายใน หมายถึงการเพิ่มคุณค่าการเป็นทรัพยากรบุคคลของพนักงานแต่ละคนซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ สัมผัสประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในชีวิตการทำงานจริงภายในบริษัท โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองบนเส้นทางความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานที่ไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Non-Specialized Career Paths) อันเป็นการเลื่อนตำแหน่งในแนวนอนจนครบ หรือเกือบครบทุกหน่วยงานเสียก่อนจึงมีการเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง กล่าวคือเริ่มต้นจากการรับพนักงานใหม่ที่จบการศึกษามาใหม่ๆ การหมุนเวียนการทำงาน ผสมผสานกับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งในระหว่างปฏิบัติงานและในชั้นเรียน ตลอดจนการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่พิจารณาจากความสามารถ และตามอาวุโสจำนวนปีของการทำงาน บุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนความก้าวหน้าภายนอก หมายถึงความก้าวหน้าของพนักงานในด้านต่างๆ ที่บุคคลภายนอกเห็นได้ชัดเจน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

## 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพโดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นส่วนที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นแรงขับหรือการตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล (Internal Instinct) ซึ่งสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ซึ่ง Greenberg และ Baron (1997) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายามหรือการผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง มีความชัดเจนและแนวทางที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

ความหมายการจูงใจที่กล่าวในข้างต้น มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ เช่น การปฏิบัติตนด้วยความทุ่มเทเพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การฝึกฝนหรือพยายามในสิ่งที่ตนถนัดให้เป็นความชำนาญ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น

2. การตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่างๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติในการตอบสนอง เช่น เพื่อทำให้คนอื่นเกิดความรู้สึกไว้ใจในตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน การเป็นผู้นำเพื่อทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น โดยทางเลือกที่กล่าวมานั้นจะช่วยให้พฤติกรรมไปในทางเดียวกัน

3. การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นให้คงที่หรือต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วย

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพ ประณต นันทียกุล (2535, อ้างถึงใน ชารินี ทอง ล้อม, 2558) ได้กล่าวไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การพัฒนาเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นร่วมกับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นหรือมากขึ้นตามไปด้วย โดยความก้าวหน้าในตำแหน่งนั้นสามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งในปัจจุบันกับระยะเวลาและอายุงานของเพื่อนร่วมงาน



2.ความก้าวหน้าในเงินเดือน หมายถึง การที่ได้รับค่าตอบแทน เงินเดือนที่สูงขึ้น อาจมาจากการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนรายบุคคลเป็นกรณีพิเศษ และจะทำให้ได้รับปรับขึ้นเงินเดือนที่สูงเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ความก้าวหน้าในเงินเดือนและก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้นมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีโอกาสในการเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมได้รับค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่สูงตามตำแหน่งด้วย

3.ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความคิด จิตใจ พฤติกรรมที่แสดงออกหรือทัศนคติ จะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

จิตตินันท์ เฉชะคุปต์ (2543) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ด้วย

ผกาพรรณ ปะติเส (2542) มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคลากรจนสามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติอย่างถาวรอันจำเป็น อันวยประโยชน์สำหรับบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2547) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการส่งเสริมสมรรถนะและสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถ มีความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นและสามารถนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

### 1. ความหมายของการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญขององค์กร ในการดูแลและบริหารความสามารถของพนักงาน โดยการพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีการ อาทิ การฝึกอบรม การเข้าร่วมกิจกรรม การมอบหมายงาน เป็นต้น ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการพัฒนาตนเองของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้หลากหลายแนวคิด สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

สุชา จันท์เอม (2542) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลได้แนวทางในการแสวงหาความรู้ ทักษะและสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตซึ่งจะทำให้เป็นบุคคลที่มีความสงบสุข มีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมนั้น ๆ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างความเป็นคนใหม่ในตนเองให้มีสุขภาพที่แข็งแรง สุขภาพจิตที่ดี มีทักษะกำลังใจ มีจุดมุ่งหมายของชีวิตและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเอง เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลให้ดีขึ้น ทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ ให้กลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ จะนำมาซึ่งความสุข ความเจริญสู่ตนเอง สังคมและประเทศชาติ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นทั้งในด้านของความรู้ ทักษะ สุขภาพร่างกาย หรือทัศนคติที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือสามารถนำไปต่อยอดในชีวิตได้

## 2.กระบวนการพัฒนาตนเอง

ประทีป โชติคุณเศรษฐ (2544) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ ควรจะมีกระบวนการตามขั้นตอน ดังนี้

1.การสำรวจตนเอง การที่คนเราจะประสบความสำเร็จหรือไม่ สาเหตุที่สำคัญคือ จะต้องมีการสำรวจตนเองเพราะคนเป็นผู้กระทำเอง คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต เนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่จะทราบว่า ตนเองมีคุณสมบัติอย่างไร ควรจะได้ทำการสำรวจตนเองทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตที่สมหวังต่อไป

2.การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม โดยนำคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกเป็นแบบอย่าง ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถปลูกสร้างขึ้นได้

3.การปลูกใจตนเอง คือการสร้างกำลังภายในให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้ล้ำเลิศ

4.การส่งเสริมตนเอง คือ การสร้างกำลังภายในให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็งและสร้างกำลังความคิดของตนให้ล้ำเลิศ

5.การดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

### 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังไม่มีการศึกษาในเรื่องการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพสำหรับสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง แต่มีการศึกษาในความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพกับกลุ่มตัวอย่างในหลากหลายอุตสาหกรรม จึงขอนำงานวิจัยที่ศึกษาและเกี่ยวข้องกับหัวข้อในการศึกษา นำเสนอในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ

ลำดับ	ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
1	ศิริรัตน์ ราไพ ศรีและวรา ภรณ์ จิรชนา วุฒิ (2555)	ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อการ พัฒนาอาชีพของกลุ่ม ข้าราชการ กอ งวิเคราะห์และวิจัย สำนักงาน โยธา กรุงเทพมหานคร	ข้าราชการ กองวิเคราะห์ และวิจัย สำนักงาน โยธา จำนวน 154 คน	ปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ การศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนา อาชีพของกลุ่มข้าราชการอยู่ใน ระดับมาก และปัจจัยการพัฒนา ความก้าวหน้าในงาน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนา รายบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร มี ความสัมพันธ์กับการพัฒนา อาชีพของกลุ่มข้าราชการ
2	กิตติศักดิ์ นิริ นทร์ (2550)	ทัศนคติต่อ ความก้าวหน้าใน อาชีพของนักศึกษา ปริญญาโท สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ : ศึกษาเฉพาะ นักศึกษาปริญญาโท ภาคพิเศษ คณะ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์	นักศึกษา ปริญญาโท จำนวน 305 คน	ทัศนคติที่มีต่อความก้าวหน้าใน อาชีพใน 3 อันดับแรกนั้น ไม่ใช่ ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งงาน หรือสวัสดิการ หากแต่เป็นสิ่งที่ ช่วยตอบสนองหรือเติมเต็มความ ต้องการภายใน เพื่อพัฒนางาน ของตนเองและการก้าวไปสู่ความ เป็นมืออาชีพ การรับรู้ ความสำเร็จของตนเองหรือการ บรรลุเป้าหมายในชีวิตที่ตั้งไว้ ของตนเอง และการเปลี่ยน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ทำท่าย

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
3	วารีย์ ทิพย เนตร (2560)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของคน เจนเอเรชั่นวายที่ ปฏิบัติงานใน ภาครัฐ และ ภาคเอกชนใน จังหวัดชลบุรี	พนักงานGen Y ที่ทำงานใน ภาครัฐ 7 คน และ ภาคเอกชน 7 คน รวม 14 คน	ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการ ทำงานของคนเจนเอเรชั่นวาย ที่ ปฏิบัติงานในภาครัฐ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านทัศนคติ ส่วนบุคคลและทัศนคติของ ครอบครัวและปัจจัยภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน ลักษณะของ งานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน และ โอกาสความก้าวหน้า ในงานสำหรับปัจจัยสำคัญที่เป็น แรงจูงใจในการทำงานของคนเจ นเอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานใน ภาคเอกชน มีเพียงปัจจัยภายนอก เท่านั้น ได้แก่ค่าตอบแทน ลักษณะ ของงานที่ทำ โอกาส ความก้าวหน้าในงาน และความ เป็นอิสระในงาน
4	นิรมล กะกา รด (2560)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การย้ายงานบ่อย ของคนวัยทำงาน กลุ่ม Generation Y	คนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y จำนวนทั้งสิ้น 282 คน ที่เคยย้าย งานระหว่าง องค์การมาแล้ว มากกว่า 2 ครั้ง ขึ้นไป	ปัจจัยด้าน ค่าจ้าง ปัจจัยด้านการ ค้ำหางานที่ใช่ (ช่วงทดลอง) ส่งผลทางบวกต่อการย้ายงานบ่อย ของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y และปัจจัยด้าน โอกาสการพัฒนา ตนเองส่งผลทางลบต่อการย้ายงาน บ่อย ของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
5	ดวงกมล วิเชียรสาร และธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ ภิญโญ (2562)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความเจริญก้าวหน้า ในอาชีพของผู้แทน ขายบริษัทข้ามชาติ ในเขต กรุงเทพมหานคร	ผู้แทนขายของ บริษัทข้ามชาติ ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาที่ แตกต่างกัน ส่งผลต่อความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพผู้แทนยา ไม่แตกต่างกัน และปัจจัย แวดล้อมภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กรมีผลต่อความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพผู้แทนยา บริษัทข้ามชาติในเขต กรุงเทพมหานคร
6	วรางคณา ชู เชิดรัตน์ (2557)	แรงจูงใจในการ พัฒนา ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ การรับรู้ ความยุติธรรมใน องค์กรและ ความสามารถใน การฝ่าฟันอุปสรรค ที่ส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร	พนักงาน บริษัทเอกชน และพักอาศัยใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ราย	การรับรู้ความยุติธรรมใน องค์กร ด้านผลตอบแทน และ ด้านกระบวนการ ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมา คือ ความสามารถในการ ฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้น และแรงจูงใจในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้าน การวางแผนความก้าวหน้าของ อาชีพและการดำเนินการตาม แผน ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
7	กาญจนา แสนโคตร (2553)	ทัศนคติด้าน ความก้าวหน้าในสาย อาชีพกับ ประสิทธิภาพและ ผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงาน : ศึกษา เฉพาะกรณี ข้าราชการกรมทาง หลวง	ข้าราชการกรม ทางหลวง (สังกัด ส่วนกลาง) จำนวน 180 คน	ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ มีความสัมพันธ์กับด้าน ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มากที่สุด คือ ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ ถัดมาคือด้าน งานและหน้าที่ความ รับผิดชอบ และด้าน ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร ตามลำดับ เป็นเพราะว่าการ ปฏิบัติที่ได้ผลสัมฤทธิ์ สูงสุดย่อมมาจากแรงจูงใจ ในการทำงานให้ตนเอง ได้รับความก้าวหน้าในสาย อาชีพและการพัฒนาตนเอง เป็นสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตในสายอาชีพแล้วนั้น พบว่า การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร มีผลต่อความก้าวหน้าในงานของข้าราชการ (ศรีรัตน์ ราไพศรีและวารกรณ์ จิรชนาวุฒิ, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาทัศนคติต่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักศึกษาปริญญาโท ที่พบว่าทัศนคติที่มีต่อความก้าวหน้าในงาน คือ สิ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการภายใน เพื่อพัฒนาของตนเองหรือการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบหรือภายใต้โอกาสที่ท้าทายในงานมากขึ้น (กิตติศักดิ์ นิรินทร์, 2550)

เมื่อทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างและปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y พบว่า ปัจจัยค่าจ้างและ

การค้นหางานที่ใช่กับตนเอง มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (นิรมล กะการค, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนขายบริษัทข้ามชาติ ที่พบว่าปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีผลต่อความเจริญในความก้าวหน้าในอาชีพเช่นกัน (ดวงกมล วิเชียรสารและธนนันท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ, 2562)

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและโอกาสความก้าวหน้าในงาน (วารีย์ ทิพยเนตร, 2560) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการศึกษาทัศนคติด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทางหลวง ที่พบว่าความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด (กาญจนา แสน โครต, 2553)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งงานวิจัยในอดีตพบว่า แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (วรางคณา ชูเชิดวัฒนา, 2557)

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาว่าพนักงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือที่เกี่ยวข้อง ที่มีช่วงอายุอยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย จะมีการวางแผนการเติบโตของตนเองอย่างไร มีแนวโน้มจะเติบโตภายในองค์กรปัจจุบัน หรือเติบโตในองค์กรอื่นๆ รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อจุดมุ่งหมายในการเติบโตในสายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อาทิ สายงานการเงิน สายงานการตลาด หรือสายงานบริหารองค์กร เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ตั้งข้อความที่ต้องการพิสูจน์ (Proposition) เกี่ยวกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. พนักงานมีการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของตนเอง ดังนี้

1.1 กลุ่มพนักงานมีความพร้อมและเติบโตไปตามแผนขององค์กร



1.2 กลุ่มพนักงานยินดีที่จะเติบโตไปตามแผนการเติบโตขององค์กร เนื่องจากมีความผูกพันในองค์กร

2. พนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองที่ไม่เกี่ยวกับสายอาชีพและองค์กรในปัจจุบัน ดังนี้

2.1 กลุ่มพนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพเดิม แต่ไม่ใช่องค์กรปัจจุบัน

2.2 กลุ่มพนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองในความรู้ ทักษะที่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ไม่เกี่ยวกับหน้าที่งานในปัจจุบัน แต่เกี่ยวกับสายงาน/วิชาชีพอื่นๆ

2.3 กลุ่มพนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตภายนอกองค์กร

3. หน่วยงานหรือองค์กรที่สังกัดมีการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ ดังนี้

3.1 หน่วยงานหรือองค์กรมีการวางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเติบโตให้แก่พนักงาน

3.2 หน่วยงานหรือองค์กรมีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และทุกคนทราบแนวทางการปฏิบัติ

3.3 หน่วยงานหรือองค์กรให้พนักงานเป็นผู้เสนอความต้องการในการพัฒนาด้วยตนเองตามความจำเป็น

4. องค์กรมีการลงทุนในการสนับสนุนพนักงานในการเติบโตตามสายอาชีพ ดังนี้

4.1 องค์กรได้จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนในการเติบโตของพนักงานทุกปี

4.2 องค์กรสนับสนุนพนักงานโดยการมอบทุนการศึกษาหรือทุนในการพัฒนาตนเอง

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ปัจจุบันการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และยังทำให้เกิดการพัฒนาตนเองเมื่อได้รับโอกาสในการทำงานที่สูงขึ้น หรือการได้ทำงานที่ตนมีความสนใจและตรงกับความสามารถก็จะยิ่งช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและทบทวนงานวิจัยในอดีต พบว่ายังไม่มีการศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในครั้งนี้

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร” เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อเป้าหมายหลักในการศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานบริษัทในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคาร ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรและได้รับการสนับสนุนการเติบโตจากองค์กรอย่างไร โดยทราบกันดีว่าการวางแผนการเติบโตของพนักงานในองค์กรต่างๆ เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการออกแบบ พัฒนาและให้คำปรึกษากับพนักงานทุกคน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจว่าองค์กรต่างๆ นั้นได้มีการดูแลพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลพนักงานทั้งองค์กรอย่างไรบ้างในแง่ของการเติบโตตามสายอาชีพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อไป ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร” เป็นการศึกษาเกี่ยวกับมุมมองและการวางแผนส่วนบุคคลในการเติบโตในสายอาชีพหรือการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาได้รับข้อมูลเชิงลึก ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย งานวิจัยนี้จึงเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ที่ต้องการแสวงหาความเป็นจริงใน สภาพที่เป็นอยู่โดยธรรมชาติเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ในปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษากับ สภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับข้อมูลในลักษณะความรู้สึกนึกคิด คุณค่าของมนุษย์และความหมายที่มนุษย์มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive Analysis) ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากภาพรวมของหลายมิติ ทั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพ มีความต้องการข้อมูลที่หลากหลายรอบด้าน เพื่อเข้าใจบริบทของสังคมซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของงานวิจัย (แวนดา พรหมเสน, 2554)

### 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร เนื่องจากพนักงานในกลุ่มดังกล่าวอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความผันผวนและการแข่งขันที่สูง เมื่อเทียบกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ และตามคำแนะนำของ Bryman (2012) ที่ว่า ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพหรือวิจัยทางสังคม กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์อย่างน้อยที่ควรมีระหว่าง 20-30 คน ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) รวม 30 โดยแบ่งเป็นดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคาร

ธนาคารพาณิชย์ไทยที่อยู่ในภาคเอกชน	ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของต่างประเทศ
ระดับหัวหน้างานขึ้นไป 10 คน	ระดับหัวหน้างานขึ้นไป 2 คน
ระดับพนักงาน 15 คน	ระดับพนักงาน 3 คน

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ สถานที่ทำงาน ระดับตำแหน่ง อายุตัว อายุงาน (Year of service) และประเภทขององค์กรของผู้สัมภาษณ์

2.แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพและการสนับสนุนการเติบโตจากองค์กร

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการกำหนดกระบวนการเก็บข้อมูล ดังนี้

#### 1.การเตรียมข้อมูล

ผู้วิจัยศึกษาและทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดต่างๆ ในเรื่องของการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจวิธีการตามแนวคิดต่างๆ จากแหล่งข้อมูล ได้แก่ หนังสือ บทความ งานวิจัยและทบทวนวรรณกรรม รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

#### 2.การเตรียมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรม เป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อกำหนดทิศทางและลักษณะของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของงานวิจัย

#### 3.เตรียมตัวสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบข้อคำถาม ค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์ และรวบรวมข้อมูลธนาคารเอกชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ปริญญาและพูดคุยเบื้องต้นกับพนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคาร เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่างและช่วยให้การทำวิจัยได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และออกแบบกระบวนการสัมภาษณ์ในรูปแบบออนไลน์ (Online) หากไม่สามารถเข้าพบหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สะดวก

#### 4.ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทำการชี้แจงวัตถุประสงค์และติดต่อนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์กับกลุ่มพนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคารทั้งหมดตามเวลาที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก โดยในการสัมภาษณ์จริงนั้น จะเริ่มต้นจากการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยอีกครั้ง อธิบายกระบวนการและเวลาที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งจะมีการพูดคุยเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศและความรู้สึกที่ไม่กังวลต่อการถูกสัมภาษณ์ โดยจะใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาทีต่อคน โดยผู้วิจัยทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.1 ช่วงการสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมถึงการทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบถึงทิศทางของการสัมภาษณ์และความคาดหวังในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

4.2 ช่วงการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงพรรณนาว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีการวางแผนการเติบโตของตนเองอย่างไรและสัมภาษณ์ถึงแรงจูงใจในการเติบโต

4.3 ช่วงการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลช่วงที่สอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงโครงสร้าง ระบบหรือแผนการจัดการของแต่ละองค์กร ซึ่งจะสัมภาษณ์ถึงการสะท้อนจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าได้รับการดูแลและสนับสนุนการเติบโตของตนเองจากองค์กรอย่างไร องค์กรมีแผนการเติบโตที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานอย่างไร

5. การสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้ จัดทำสรุปก่อนไปสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากการสัมภาษณ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแจงความถี่และสถิติ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะทำการจัดเรียง

ข้อมูลให้เป็นระบบจากการจัดประเภทข้อมูลสังเคราะห์ ค้นหาแบบแผนและถอดข้อมูลบริบท เพื่อให้เข้าใจในความหมายในสิ่งที่กำลังศึกษา (ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาติก, 2555)

ผู้วิจัยจะนำมาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาถอดความและบันทึกในรูปแบบเอกสารและนำมาจัดกลุ่มและหมวดหมู่ในประเด็นที่ศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละหมวดหมู่ โดยมีขั้นตอนดังนี้ต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจะกำหนดรหัสจำแนกข้อมูล (Open Coding) โดยหาข้อมูลที่มีความหมายที่ใกล้เคียงกับหัวข้องานวิจัย
2. เมื่อกำหนดรหัสที่เหมาะสมกับข้อมูลเหล่านั้นแล้ว จะทำการเชื่อมโยงข้อมูล (Axial Coding) ที่ให้รหัสแล้ว เนื่องจากรหัสจำแนกข้อมูล (Open Coding) จะมีความกระจัดกระจายอยู่
3. ผู้ทำวิจัยจะจับกลุ่มข้อมูล โดยคัดกรองคำเฉพาะที่มีความหมายในเชิงบริบทที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน จากนั้นทำการบูรณาการข้อมูลที่จัดกลุ่ม (Selective Coding) ไว้และกำหนดคำนิยามของกลุ่มคำเหล่านั้นใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายที่ตรงกัน

เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาเสร็จแล้ว จะนำไปสู่การอธิบายการวางแผนการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างไร

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกท่านปฏิบัติงานอยู่ในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจธนาคาร (Banking) โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ออกเป็นระดับ/ตำแหน่ง ดังนี้ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างาน พนักงานหรือพนักงานอาวุโส เพื่อศึกษาแนวความคิด ความเข้าใจเกี่ยวกับการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ในสายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ รูปแบบการสัมภาษณ์เป็นแบบการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และการใช้แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แนวสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง (Structure Interview) ประกอบกับการใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระตามแนวคำถามของผู้สัมภาษณ์ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และสรุปประเด็นหลัก รวมถึงประเด็นที่น่าสนใจที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยข้อมูลด้านระดับหรือตำแหน่งงานปัจจุบัน, อายุงานหรือประสบการณ์ในองค์กร, อายุตัว และลักษณะงานที่รับผิดชอบซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์ (จำนวน 26 ราย)

ลำดับ	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อายุงาน (ปี)	อายุตัว(ปี)	งานที่รับผิดชอบ
1	Senior HR Business Partner	15	39	ผู้จัดการ
2	Recruitment section head	17	38	หัวหน้างาน
3	Recruitment officer	8	31	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
4	Senior HRBP	15	39	ผู้บริหารระดับสูง
5	Talent acquisition - AVP	11	34	ผู้บริหารระดับสูง
6	Recruitment Specialist	12	36	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
7	Assistant Unit manager and HRD Specialist	5	29	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
8	Senior People Intelligence Specialist - AVP	14	37	ผู้บริหารระดับสูง
9	Senior compensation specialist - AVP	7	33	ผู้จัดการ
10	HRM Manager	7	29	ผู้จัดการ
11	Senior Learning development officer	11	35	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
12	HR senior officer - Welfare	15	38	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
13	HR senior officer - Welfare	15	38	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส
14	HRIS officer	4	28	พนักงาน หรือ พนักงาน อาวุโส



ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์ (จำนวน 26 ราย) (ต่อ)

ลำดับ	ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อายุงาน (ปี)	อายุตัว(ปี)	งานที่รับผิดชอบ
15	HRIS officer	5	29	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
16	HR officer	4	27	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
17	HR Manager	15	37	ผู้จัดการ
18	Talent acquisition & HRBP	9	32	หัวหน้างาน
19	Talent acquisition & HRBP	7	30	หัวหน้างาน
20	Talent acquisition & HRBP	7	30	หัวหน้างาน
21	Recruitment officer	3	25	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
22	Recruitment officer	3	25	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
23	Vice President - Human resources	13	38	ผู้บริหารระดับสูง
24	Recruitment officer	3	25	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
25	HRD officer	6	29	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส
26	Compensation Senior Officer	8	30	พนักงาน หรือ พนักงานอาวุโส

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 ราย ระดับผู้จัดการ 4 ราย ระดับหัวหน้างาน 4 รายและระดับพนักงาน/พนักงานอาวุโส 14 ราย รวมทั้งหมด 26 ราย และจากข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์มีประสบการณ์และอายุงานมากที่สุดคือ 17 ปี และน้อยที่สุดคือ 3 ปี โดยอายุงานเฉลี่ยของผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ที่ 9 ปี และข้อมูลอายุตัวมากที่สุดคือ 39 ปี จำนวน 2 ราย และอายุงานน้อยที่สุดคือ 25 ปี จำนวน 3 ราย และอายุตัวเฉลี่ยของผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ที่ 32 ปี

นอกจากนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.1 สามารถแสดงให้เห็นทราบถึงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละท่าน โดยสามารถสรุปและเรียงตามจำนวนได้ดังนี้

- 1.งานด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) จำนวน 10 ราย
- 2.งานด้านการบริหารค่าตอบแทน (Compensation and Rewards Management) จำนวน 5

ราย

- 3.งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จำนวน 4 ราย
- 4.งานด้านข้อมูลและสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) จำนวน 4 ราย
- 5.งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (HRM) จำนวน 3 ราย
- 6.งานด้าน Human Resources Business Partner (HRBP) จำนวน 2 ราย

## 4.2 ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 4.2.1 การวางแผนการเติบโตในองค์กรและการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 ราย จาก 26 ราย มีการวางแผนที่จะเติบโตในองค์กรเดิมในช่วงเวลา 3-5 ปีข้างหน้า โดยแบ่งเป็นการเติบโตในแนวดิ่ง และการเติบโตในแนวนอน ดังนี้

ประเด็นแรก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 ราย จาก 16 ราย ต้องการเติบโตในองค์กรปัจจุบัน เนื่องจากมีความต้องการเติบโตในแนวดิ่งมากขึ้น ได้แก่ การเติบโตเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในลักษณะงานเดิม เพราะได้รับโอกาสจากผู้บริหารหรือมีความพึงพอใจต่อลักษณะงานในปัจจุบัน

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ที่ยังไม่คิดจะไปที่ไหนเพราะรอการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานและมีอำนาจในการคุมทีม...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“...อยากเติบโตไปเป็นผู้บริหารในสายงาน ถ้าลาออกตอนนี้จะขาดช่วง ทำให้เสียโอกาส มองว่าอยู่ตรงนี้อีกสักระยะแล้วค่อยวางแผนในอนาคตใหม่...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“...คิดว่าจะเติบโตเป็น Vice President ในกลุ่มงาน HR-Strategy เพราะตอนนี้อายุมากแล้วและมีประสบการณ์เยอะ รอโอกาสที่จะเข้ามาจากผู้ใหญ่...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“...ตำแหน่งต่อไปจะเป็น Head of People แล้ว จะได้โอกาสในการควบคุมและดูแลงานของ HR ทั้ง 3 ส่วน เพราะที่ผ่านมาทำเฉพาะงานสรรหาและคัดเลือก อยากจะรับโอกาสตรงนี้ไว้..”  
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

ประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ราย จาก 16 รายต้องการเติบโตในองค์กรปัจจุบัน เนื่องจากมีความต้องการเติบโตในแนวนอนมากขึ้น ได้แก่ การเติบโตเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกับงานเดิม เพราะความต้องการในการเปลี่ยนลักษณะงานหรือเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างขึ้น

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ในช่วง 5 ปีนี้ยังคงอยู่ที่องค์กรเดิมเพราะสภาพแวดล้อมดี เพื่อนร่วมงานที่ดี แต่จะย้ายไปทำส่วนงานอื่นที่เน้นกลยุทธ์หรือมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนองค์กรมากกว่านี้ จะทำให้ทำทนายตนเองมากขึ้นกว่าเดิม...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...อยู่ที่เดิมและสายงาน HR เหมือนเดิม แต่จะเปลี่ยนไปทำงานที่บทบาทเป็น HR-Business Partner มากขึ้น เพราะงานที่ตนทำปัจจุบันคืองานสรรหาและคัดเลือก รู้สึกว่าทำมาหลายปีแล้วพอจะเข้าใจกระบวนการและรู้สึกอึดตัว...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

“การเติบโตของ Career ในแนวข้างเพื่อที่จะเชี่ยวชาญ ในงานต่างๆ และประยุกต์ใช้ในงาน อาจจะมาจากการหมุนเวียนงานหรือการเพิ่ม Enlargement ในงานก็ได้” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 23)

“อยากจะทำงานที่เน้นกลยุทธ์หรืองานเกี่ยวกับ HROD มากกว่าการทำงานด้านการหาคนในปัจจุบันหรืออาจจะไปทำในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ มองว่าเป็นงานที่มีคุณค่ากับตนเองในระยะยาวและทำทนายความสามารถในด้านอื่นมากขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ราย จาก 26 ราย ไม่มีมุมมองต่อการเติบโตในองค์กรปัจจุบันด้วยเหตุผลส่วนบุคคล ดังนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชาไม่เอื้อต่อการเติบโตในสายอาชีพหรือการเข้าถึงการพัฒนาจากองค์กร, มองเห็นโอกาสในการเติบโตในองค์กรอื่นที่มีขนาดโครงสร้างองค์กรที่เล็กกว่าและใหญ่กว่าองค์กรปัจจุบัน และต้องการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรือการทำงานในอุตสาหกรรมอื่น

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“เป็นไปได้ยากที่เราจะเติบโตได้ตามที่วางแผนไว้ เพราะองค์กรมีขนาดใหญ่ คนเยอะ บางครั้งเรามองว่าถ้ามีใครมาชวนเราไปที่ดีกว่่าก็อยากจะไป” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ )

“การเติบโตที่นี้จะมาจากผลการประเมินประจำปีจากหัวหน้างาน บางทีหัวหน้าก็มองไม่เห็นที่เราทำอะไรบ้าง หรือจะสนใจเฉพาะลูกน้องบางคน ก็อย่างที่บอกว่าหัวหน้าคือกุญแจสำคัญเลยว่าจะอยู่โตที่นี้หรือไปลองที่อื่น” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 ราย จาก 26 รายที่มีมุมมองและความคิดในการวางแผนที่จะเติบโตในสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็นดังนี้

ประเด็นแรก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 รายจาก 16 รายต้องการเติบโตในสายงานทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนมากต้องการการเติบโตในงานที่ทำทายและมีผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรมากขึ้น ทั้งในองค์กรปัจจุบันและการลาออกเพื่อสมัครในองค์กรใหม่ เช่น งานด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานพัฒนาองค์กร หรืองานที่ไม่ใช่การทำงานสนับสนุนเพียงอย่างเดียว เป็นต้น

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ที่ยังไม่คิดจะไปที่ไหนเพราะรอการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานและมีอำนาจในการคุมทีม...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“...อยากเติบโตไปเป็นผู้บริหารในสำนักงาน ถ้าลาออกตอนนี้จะขาดช่วง ทำให้เสียโอกาส มองว่าอยู่ตรงนี้อีกสักระยะแล้วค่อยวางแผนในอนาคตใหม่...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

ประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 จาก 16 ราย ต้องการเติบโตในขอบเขตงานหรือความรับผิดชอบที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรือมีความชำนาญแล้ว จึงไม่มีความประสงค์จะเปลี่ยนหรือย้ายงานเนื่องจากพึงพอใจและอยากจะทำในภาระงานปัจจุบันต่อไป

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...คิดว่าคงทำงาน Payroll ไปเรื่อยๆ เป็นงานที่ถนัดและมีความสุขคืออยู่แล้ว ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...ไปสายงานเดิมที่คุ้นเคยคืองาน HR-Recruitment แต่ถ้ามีโอกาสก็อยากจะไปทำต่อในองค์กรระดับโลกหรือบริษัทข้ามชาติ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

สรุปได้ว่า การวางแผนการเติบโตในองค์กรและการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีความแตกต่างกันตามแรงจูงใจและมุมมองที่มีต่อองค์กร หากองค์กรสนับสนุนความรู้ความสามารถของพนักงานได้จะยิ่งส่งเสริมให้พนักงานมีการวางแผนการเติบโตที่ดี ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาในส่วนนี้ได้ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างบางรายมีการวางแผนที่จะเติบโตในองค์กรเดิมในช่วงเวลา 3-5 ปีข้างหน้า เนื่องจากมองเห็นความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากหัวหน้างานและมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติมีความชำนาญในงาน และกลุ่มตัวอย่างบางรายได้ให้ข้อมูลว่าไม่มีเป้าหมายที่จะเติบโตในองค์กรเดิมในช่วงเวลา 3-5 ปีข้างหน้า เพราะขาดการสนับสนุนและไม่มั่นใจว่าคุณสมบัติมีโอกาสในการเติบโต อีกทั้งยังมองเห็นโอกาสจากข้างนอกมากกว่าการเติบโตข้างใน บางรายอยู่ในองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และจำนวนพนักงานที่เยอะ ทำให้กลุ่มเป้าหมายสะท้อนข้อจำกัดด้านเวลา โอกาสและลำดับในการเติบโต

2. ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มเป้าหมายมีมุมมองและการวางแผนในการเติบโตภายในสายงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความชำนาญและทราบว่ามีลักษณะงานที่หลากหลาย ทั้งงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยพบข้อมูลการเติบโตของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้ 2 ทาง โดยกลุ่มแรกให้ข้อมูลว่ามีแผนที่จะเติบโตขึ้นไปในงานลักษณะเดิมที่ตนทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น เจ้าหน้าที่สรรหาและคัดเลือก เติบโตไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสรรหาและคัดเลือก และอีกกลุ่มมีแผนที่จะเติบโตเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงกับงานเดิมในสายงานปัจจุบัน ที่มีลักษณะงานแตกต่างแต่ยังเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น เจ้าหน้าที่ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) มีความต้องการหมุนเวียนงานไปทำในส่วนบริหารค่าตอบแทน (Compensation) เนื่องจากต้องการเรียนรู้งานที่กว้างขึ้นหรือการเปิดโอกาสให้ตนเองได้พัฒนาทักษะในวิชาชีพ

ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายจำนวนหนึ่งได้ให้ข้อมูลว่าไม่ได้มีการวางแผนจะเติบโตในสายงาน ทรัพยากรมนุษย์ แต่อาจจะย้ายไปทำในส่วนงานที่เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร หรือการประกอบธุรกิจส่วนตัว ที่ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วย

#### 4.2.2 การพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ

ประเด็นหลักในส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูล วิธีการและแนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองว่าดำเนินการอย่างไรที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กร อีกทั้งเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยหรือไม่ จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการและกระบวนการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ พัฒนาด้วยบุคคล พัฒนาด้วยเครื่องมือหรือการเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้ และพัฒนาด้วยตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก การพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตตามที่องค์กรกำหนด ประกอบด้วย 3 ลักษณะการพัฒนา ดังนี้

1. **พัฒนาด้วยบุคคล** กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 ราย จาก 26 รายได้ให้ข้อมูลว่าได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเองจากการเรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน อดีต

ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ โดยตรง โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีความเชื่อมั่นในการเรียนรู้ผ่านผู้มีประสบการณ์มากกว่าการเรียนรู้ผ่านห้องเรียนหรือกิจกรรมเชิงวิชาการ

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ตอนนี้ทำงานด้านการสรรหาคนเดียว และมีโอกาสได้เข้าร่วมงานกับทีมที่ทำงานด้าน Performance ทำให้ได้เรียนรู้งานมากขึ้น ได้เห็นมุมมองของ Business จากการพูดคุยและการบอกเล่าจากผู้ที่เกี่ยวข้อง...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“...ที่ผ่านมามีงาน Recruitment มาตลอด แล้วมาเป็น Talent Specialist และ HRBP ก็มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งการทำงานเกี่ยวกับนโยบาย งานอื่นๆ มากมาย บางครั้งก็ต้องถามจากคนที่ทำมาก่อน ขอให้เขาสอน แนะนำ ไม่งั้นลำบากมาก...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 20)

“...หาความรู้จาก Internal เช่น หน้าที่มีอะไรบ้าง ต้องดูแลส่วนไหนบ้าง หรือสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากคนที่ทำงานด้าน Business Partner ในปัจจุบันและเราก็อยกนำความรู้ที่นำมาสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมให้ผู้ใหญ่ได้มองเห็น...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 21)

## 2. พัฒนาด้วยเครื่องมือหรือการเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ราย จาก 26 ราย ได้ให้ข้อมูลว่าได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเองด้วยเครื่องมือ กิจกรรมหรือการอบรม (Training) ที่องค์กรได้จัดไว้ให้ โดยทางองค์กรจะมีการจัดหาและระบุช่วงเวลาชัดเจน ทำให้เราสามารถเรียนรู้ในเวลาการทำงานปกติได้ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรนั้นไม่ได้จำกัดเพียงแค่การอบรมหรือการเข้าร่วมสัมมนา แต่ยังมีการใช้เครื่องมือ สื่อที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วย

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ที่ธนาคารให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ที่เปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เราเรียนกันว่า Disruption หรือการที่ถูกทดแทนด้วยเครื่องมืออื่นๆ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“...มีอบรมเรื่อง Strategic thinking, Story Telling และอบรมเกี่ยวกับ Soft side ทั้งภาวะผู้นำ การจัดการทีม แต่เป็นการเข้าร่วมอบรมเฉพาะกลุ่ม จะต้องเป็นหัวหน้าขึ้นไป...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“...การพัฒนาของเราจะมีการ์ด (Card) ที่ทำให้เรารู้ว่าในตำแหน่งงานของเรานั้นต้องอบรมอะไรบ้าง ถ้าที่จะเติบโตไปเป็นหัวหน้า จะต้องมีความรู้ด้าน Team Management และความรู้ในงานที่รับผิดชอบมากกว่าเดิม หรือจะ Upskill ก็ได้ และเมื่ออบรมแล้วการ์ดนี้จะบันทึกข้อมูลของเราไว้ ที่สำคัญคือการ์ดนี้ใช้แทน Individual Development Plan ได้เลย...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5)

“...มีการอบรมตามตำแหน่งงานหรือระดับ เช่น Functional Competency ของแต่ละระดับ และการทำงานที่มีมีความท้าทายมากขึ้น...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

### 3. พัฒนาด้วยตนเอง

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ราย จาก 26 ราย ได้ให้ข้อมูลว่าได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเองด้วยตนเองตามความสนใจและความพร้อม โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการอบรมที่บริษัทจัดให้ หรือการเรียนรู้ผ่านบุคคล เนื่องจากมีลักษณะความสนใจที่เป็นส่วนบุคคลผ่านการรับรู้เรียนรู้ในช่องทางที่ตนสะดวก และไม่ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าจากการเรียนรู้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ตอนนี้ไม่ทราบว่าจะกำหนดการพัฒนาอะไรบ้าง เนื่องจากอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลง แต่ที่ทราบคือ ตอนนี้พยายามอ่านข่าวสารให้มากที่สุด ไปเจอไปพูดคุยกับคนให้มากที่สุด ทำอะไรให้มากกว่างานที่เราเคยทำ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“...พัฒนาตนเองด้วยการสร้างผลงานออกมาให้ได้ผลลัพธ์ โดยงานที่ตนถือจะต้องมี Impact กับองค์กรอย่างชัดเจน มีการพัฒนาความรู้ในเรื่องที่เราทำเสมอและการสร้าง Collaboration หรือสกลใจแจ๊ะแจ๊ะกับคนอื่นให้มาก...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)



“...ทราบว่าปัจจุบันมี Career ให้เติบโต แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงมา 2 ปีแล้ว การพัฒนาจากองค์กรก็ไม่มี มีแต่การเรียนใน E-Learning ที่ไม่ค่อยถนัด เลยชอบหาอ่านเอง ที่สำคัญผู้บริหารเลือกจะส่งพัฒนาแบบเลือกปฏิบัติ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12 )

“...ตอนนี้กำลังเรียนต่อปริญญาโท หรือการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอกมากขึ้น จะทำให้เรียนรู้เร็วและเติบโตได้เร็ว...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25 )

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพของกลุ่มตัวอย่างนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พัฒนาผ่านกิจกรรมหรือเครื่องมือที่องค์กรจัดให้ เนื่องจากความสะดวกในการเข้าร่วมการได้พัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของโอกาสการเข้าถึงการเรียนสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมตามที่องค์กรจัดให้ ซึ่งแตกต่างกับระดับผู้จัดการขึ้นไปที่จะมีโอกาสนำเสนอสิ่งที่คุณเองสนใจหรือการขอสนับสนุนทรัพยากรได้มากกว่า ผู้วิจัยจึงมองว่าข้อมูลในส่วนนี้เป็นจุดสังเกตที่น่าสนใจต่อการออกแบบการเรียนรู้เพื่อการสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก หากมีบุคลากรที่มีความทะเยอทะยานในการเรียนรู้ อาจจะถูกจำกัดโอกาสเนื่องจากระดับของตำแหน่งได้

ประเด็นที่สอง พัฒนาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล โดยไม่เกี่ยวกับวิธีการหรือการสนับสนุนที่องค์กรจัดให้ ผู้วิจัยได้เน้นไปที่การสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบวิธีการที่กลุ่มเป้าหมายได้ใช้ในการพัฒนาในชีวิตประจำวันอย่างหลากหลาย จึงได้สรุปวิธีการและเรียงลำดับตามจำนวนที่กลุ่มเป้าหมายได้ให้ข้อมูล (ตารางที่ 4.2) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 วิธีการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนบุคคล

วิธีการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
การเข้าร่วมคอร์สหรือหลักสูตร (Take Course)	6
การเรียนรู้ผ่านการสัมมนาออนไลน์ (Online Seminar)	5
การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning By Doing)	5
การเรียนรู้จากผู้อื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน	4
การเรียนรู้ผ่านสื่อเสียง ได้แก่ Podcast และ Clubhouse	3
การเรียนรู้ผ่านระบบเรียนออนไลน์ (E-Learning)	3
การเรียนรู้ผ่าน Social Media เช่น YouTube	2
การเรียนรู้ผ่านกระบวนการ On-the-job Training	1

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและสร้างเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยสื่อสมัยใหม่ หรือ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางที่สำคัญในการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างบางรายได้แสดงทัศนคติให้ทราบว่า การเรียนรู้ในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องรอให้องค์กรจัดให้เหมือนในอดีต หรือสามารถค้นคว้า เรียนรู้ได้เลยเมื่อต้องการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...มีการเรียนจากสัมมนาออนไลน์จากกลุ่มที่เราสนใจ เช่น กลุ่ม PMAT เพราะเป็นที่รวมตัวของคนทำงาน HR ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“...ไม่ได้เรียนจบสาย HR มา แต่มาเริ่มงานแล้วรู้สึกชอบ อยากไปต่อ จึงได้เรียนโท HR ทำให้มองภาพใหญ่ได้มากขึ้น และพอมีความรักในงานก็จะพัฒนาตัวเองมากขึ้น พัฒนางานมากขึ้น บางครั้งก็เข้าการอบรม การสัมมนาที่อยากเข้าหรือสำคัญจริงๆ และชอบอ่านหนังสือ รู้สึกว่าเปิดโลกมาก ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะทำให้เราได้สัมผัสและเรียนรู้งานด้านกลยุทธ์หรืองานในส่วนที่เราต้องการจะไปทำในอนาคต หรือใช้วิธีการแชร์กับคนอื่น แต่ถ้าให้ตีก็เวลาได้ไปทำงานกับหน่วยงานที่เราอยากไป จะทำให้เราได้ทำจริง ได้เข้าใจมากขึ้น...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“...ชอบฟัง Podcast เพราะจะได้ทราบเกี่ยวกับธุรกิจ ไอเดียใหม่ๆ ระหว่างขับรถไปทำงานหรือระหว่างทำธุระส่วนตัว เพราะปกติไม่ค่อยได้เข้าร่วมอบรม มันใช้เวลาเยอะ จึงสะดวกแบบนี้และอาจจะมีการเรียนรู้ผ่าน E-Learning บ้างเพราะโดนบังคับให้เรียน ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“...ได้เรียนรู้จากการรับฟัง การเรียนผ่าน Online Channel ในยุคที่เรียกว่า Disruption ทำให้เราหยุดเรียนรู้ไม่ได้ บางครั้งก็ฟังจาก Clubhouse เพราะได้ให้มุมมองด้านการบริหารมากขึ้น บางโอกาสก็ไปเข้าร่วมคอร์สฟรี แบบไม่มีค่าใช้จ่ายบ้าง ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“...อ่านหนังสือที่สนใจ เรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning ที่ธนาคารจัดไว้ให้ เข้าร่วม Workshop เกี่ยวข้องกับงาน HR บ้าง...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีความแตกต่างกันตามระดับหรือตำแหน่งงาน เนื่องจากตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไป จะได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ กลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ พนักงาน พนักงานอาวุโสและหัวหน้างาน มีความสนใจและพร้อมที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว แต่กลับไม่ได้รับโอกาสเนื่องจากโครงสร้างองค์กรและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงให้ความรู้ตามระดับตำแหน่งงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า สื่อการเรียนการสอนสำหรับพนักงาน ไม่ได้จะใช้เพียง E-Learning หรือ การจัดอบรมเพียงเท่านั้น เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองส่วนตัวแล้วนั้น จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามความถนัด อาทิ บางรายถนัดด้วยการฟังสื่อร่วมสมัย เนื่องจากได้ใช้เวลาในการเดินทางหรือช่วงที่ว่างได้ฟังมากกว่า บางรายชอบการเข้าร่วมอบรมเพราะจะได้เรียนรู้ผ่านวิทยากรและกระบวนการกิจกรรม และบางรายชอบการทำงานกับผู้อื่น โดยเชื่อมั่นว่าบุคคลอื่นๆ ต่างเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และจะถ่ายทอดความรู้ให้ได้

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการออกแบบวิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาของแต่ละรายและแต่ละองค์กร ควรจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายรายบุคคลและจัดทรัพยากรให้ครอบคลุมกับพนักงานทุกระดับ เนื่องจากผลจากการได้พัฒนาจะนำไปสู่โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพด้วย

#### 4.2.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการเติบโตและการสนับสนุนจากองค์กร

ประเด็นหลักในส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูล แผนการเติบโตที่องค์กรจัดให้กับพนักงานทุกระดับ ทั้งในสายงานทรัพยากรมนุษย์และสายงานอื่นๆ และจะนำไปสู่การรับทราบข้อมูล การสนับสนุนขององค์กรที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบ กำหนดและตัดสินใจการเติบโตของตนเอง อีกทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลถึงการสื่อสาร กิจกรรม กระบวนการที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ในการส่งเสริมและสนับสนุนการเติบโต โดยจำแนกประเด็นที่พบจากงานวิจัย ดังนี้

ประเด็นแรก ผู้วิจัยพบว่าองค์กรในกลุ่มตัวอย่างสังกัดในปัจจุบันนั้น มีการวางแผนและสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและการให้ความสำคัญของแต่ละแห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนมากทราบว่าองค์กรมีกระบวนการที่ส่งเสริมการเติบโตในอาชีพ (Career Path) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ราย ให้ข้อมูลว่าองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพและติดตามความก้าวหน้ารายบุคคลจากการผู้คุยหรือการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) จากหัวหน้างาน โดยการพูดคุยนั้นสอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) ในการทำงานของพนักงาน จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

2. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ราย ให้ข้อมูลว่าองค์กรสนับสนุนการเติบโตหรือความก้าวหน้าของพนักงานด้วยการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่จะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ในงานที่หลากหลาย เพิ่มความกว้างของงาน (Job Enlargement)

3. กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย ให้ข้อมูลว่าองค์กรได้จัดให้มีแผนการเติบโต (Career Plan) ที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นพนักงานทราบว่าตนอยู่ในสถานะและลำดับเท่าไรของฝ่ายหรือสายงาน มีโอกาสที่จะเติบโตไปในตำแหน่งใดได้บ้าง

4.กลุ่มตัวอย่างท่านอื่น ๆ ให้ข้อมูลที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละรายได้ให้ข้อมูลตามประสบการณ์จริงหรือการผ่านกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ การให้พนักงานได้ทำงานแบบ โปรเจค (Project) ร่วมกับคนอื่น, การสร้างแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) โดยมุ่งเน้นที่การเตรียมความพร้อมของพนักงานที่จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญในอนาคต และบางองค์กรจัดให้มีระบบดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents Program) ที่ให้ความสำคัญไปยังพนักงานที่มีผลการทำงานที่โดดเด่น องค์กรให้ความสำคัญมากกว่าปกติ จะทำให้พนักงานในกลุ่มนี้มีโอกาสในการเติบโตได้อย่างรวดเร็วและตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ตอนนี้มี HR 200 คน แยกตามแต่ละส่วนงาน ซึ่งทุกคนสามารถเปลี่ยนไปทำได้ มีโอกาสที่จะ Rotation มีโอกาสหลากหลายวิธีการที่ทำให้เติบโตได้ ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“...มี session ในการพูดคุยกับหัวหน้า ซึ่งเราได้บอกไปแล้วว่าอยากทำงานอื่นที่ไม่ใช่สรรหาเหมือนทุกวันนี้ อยากทำงาน Project บ้าง เราพยายามแจ้งไปว่าอยากทำใน Role อื่น เพราะงานเดิมยังไม่ มี Exact journey เพื่อจะบอกว่าเราสามารถเติบโตหรือไปที่ไหนอย่างไรได้บ้าง...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 3)

“...ได้มีการทำ Job Rotation เพราะถ้ายังอยู่ในส่วนงานเดิมจะทำให้เติบโตช้า ถ้าไปทีมอื่นจะเป็นการพิสูจน์ความสามารถของตัวเอง และจะมีผลกับการประเมินผลงานด้วย...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 14)

“...เรารู้ว่ามีตำแหน่งที่สูงขึ้นให้เติบโตได้ แต่ต้องใช้กฎกติกา เกณฑ์เวลา อายุงานและการเลือกที่ ศักยภาพของทุกคนก่อนจะเลื่อนขั้นได้...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 25)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย สะท้อนว่าคนไม่ทราบว่าจะองค์กรมีการจัดการในเรื่องดังกล่าวให้กับพนักงานหรือไม่ สามารถแจกแจงข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ทราบกระบวนการขององค์กรได้เพิ่มเติมดังนี้

“...ไม่แน่ใจว่าองค์กรมีระบบเกี่ยวกับการเติบโตหรือไม่ แต่ทราบว่ามีการประเมินเพื่อคัดเลือกที่จะได้เลื่อนขั้น...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

ประเด็นที่สอง ข้อมูลรูปแบบการสื่อสาร ประกาศหรือสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องแผนการเติบโตภายในองค์กร จากการวิจัยพบว่าแต่ละองค์กรมีวิธีการสื่อสารเรื่องการเติบโตในสายอาชีพให้กับพนักงานที่แตกต่างกัน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

### 1. การสื่อสารจากหัวหน้างาน

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (22 ราย จาก 26 ราย) ได้ให้ข้อมูลถึงการรับรู้โอกาสในการเติบโต ข่าวสารและความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับระบบการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานจากหัวหน้างานของตนเองโดยตรง ผ่านการพูดคุยประจำปี หรือกลางปี อีกทั้งบางองค์กรยังมีให้พูดคุยในระดับกลุ่ม เช่น หัวหน้างานพูดคุยกับพนักงานพร้อมกันเพื่อสื่อสารไปในทางเดียวกันอย่างเปิดเผย และไม่สร้างความรู้สึกลับเคลงใจจากการปิดบังข้อมูลกับพนักงานท่านอื่น

### 2. การสื่อสารผ่านเครื่องมือทางบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือกิจกรรม

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างบางส่วน (4 ราย จาก 26 ราย) ได้ให้ข้อมูลว่าการได้รับสารเกี่ยวกับการเติบโตในการทำงานหรือการเติบโตในสายอาชีพนั้น ปัจจุบันได้รับทราบจากการสื่อสารผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรนำมาใช้ เช่น ระบบ Intranet หรือ การประชาสัมพันธ์ ตำแหน่งงานที่ว่างและต้องการสรรหาจากคนภายใน (Internal Recruitment) ว่ามีตำแหน่งใดบ้างที่พนักงานมีโอกาสที่จะสมัคร ทั้งตำแหน่งที่สูงขึ้นและตำแหน่งในระดับเดียวกัน

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...สื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา มีการจัดกิจกรรม People Communication เพื่อสื่อสารโอกาสภายในองค์กร ถ้าสนใจสมัครงานก็ทำได้ผ่าน Intranet หรือ HR on Mobile...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“...เราจะพูดคุยผ่านหัวหน้างานในการทำ Career Planning หรือมีการประกาศให้เราเข้าไปดูเงื่อนไขคนที่จะเติบโตได้ แต่สำหรับคนที่ เป็น Talents จะมี Career Survey เฉพาะกลุ่มให้เลือกเลยว่าอยากเติบโตไปในทางใด 2-3 อันดับ และคนหนึ่งคนจะมีโอกาสถูกวางให้เป็น Successor ในหลายตำแหน่งได้...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“...ที่ธนาคารมีการเป็นประกาศ Job title ที่กำลังรับสมัครเป็นเรื่องปกติ ใครสนใจก็สมัครเข้าร่วมได้เลย...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 8)

“...บางครั้งโอกาสในการเติบโตจะมาจากคำพูดของผู้บริหาร เช่น การสื่อสารใน Townhall หรือการสื่อสารนโยบายในบางโอกาส แต่ไม่ได้บอกให้ชัดเจนว่านี่คือ Career path อยู่ที่พนักงานแต่ละคนจะตีความว่าเป็นการเติบโตได้หรือไม่...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 16)

ประเด็นที่สาม การมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดทิศทางการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานร่วมกับองค์กร โดยศึกษาว่าพนักงานได้มีโอกาสในการเลือกเส้นทางหรือโอกาสในการเติบโตของตนเองหรือไม่ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คน จาก 26 คน มีโอกาสในการออกแบบหรือนำเสนอเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้หัวหน้างานรับทราบ หรือ ผู้บังคับบัญชาได้จัดให้มีโอกาสในการพูดคุยหรือซักถามความต้องการของพนักงานเอง ทำให้มีการออกแบบการเติบโตในสายอาชีพร่วมกัน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน จาก 26 คน ระบุว่าได้รับโอกาสในการออกแบบความก้าวหน้าของตนเองเป็นครั้งคราว ไม่ได้มีตลอดหรือเป็นประจำ เนื่องจากความพร้อมของระบบและสถานะขององค์กรในแต่ละช่วง รวมถึงลักษณะของหัวหน้างานนั้นจะมีผลต่อการติดตามและให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ นอกจากนี้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จาก 26 คน ระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบความก้าวหน้าหรือการเติบโตของตน จะเป็นการทำงานตามที่กำหนดหรือตามขอบเขตปกติ ไม่ได้มีการตั้งใจให้เติบโตมากนัก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมเสมอ กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีส่วนร่วมหรือมีบ้างเป็นครั้งคราวนั้น พบว่ามีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน โดยกลุ่มที่มีส่วนร่วมเสมอจะทราบว่าตนต้องการจะทำอะไร ตนมีความรู้ ทักษะอะไรที่เป็นจุดเด่นและกำลังพัฒนาทักษะอะไรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตนเอง แต่กลุ่มที่ไม่มีการมีส่วนร่วมจะสะท้อนเพียงว่าตนมีเป้าหมายอะไร แต่ไม่ได้สะท้อนวิธีการหรือกระบวนการได้มากเท่ากับกลุ่มที่มีส่วนร่วม อาจสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการออกแบบการเติบโตหรือกำหนดวิธีการพัฒนาตนเองเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมองเห็นเป้าหมายระยะยาวในการทำงาน จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กรด้วย

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...เน้นให้พนักงานประเมินตนเองก่อน เพื่อนำมาจัดทำ IDP หรือแผนพัฒนารายบุคคลและนำมาสู่การเลือกพัฒนาผ่านช่องทางต่างๆ เช่น อบรมภายในหรือจากภายนอก...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 1)

“...เขาให้เราออกแบบว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไร เราสนใจอะไรและจะดูจากหน่วยงานที่รับผิดชอบงานอบรมเพื่อช่วยในการพัฒนาเรา สุดท้ายจะกลับไปเป็น Academy Roadmap เน้นไปที่การพัฒนามากกว่าการบอกว่าเป้าหมายของตำแหน่งคืออะไร...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 2)

“...ธนาคารให้เลือกละว่าตนเองจะทำอะไร อยากโตเป็นอะไรและองค์กรพยายามจะมาสนับสนุนความต้องการของเรา ตำแหน่งที่เราอยากทำนั้นต้องมีทักษะอะไรบ้าง แล้วปัจจุบันเรามีอะไรบ้าง ต้องเติมอะไรบ้าง...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“...เราจะไปคุยกับหัวหน้า หัวหน้าจะให้ Feedback เราเพิ่มเติมในส่วนที่ขาด หัวหน้าดีใจด้วยซ้ำที่เรามีความต้องการจะเติบโต ถ้าในองค์กรมีคนแบบนี้เยอะๆ คิดว่าองค์กรก็จะมีความสุข...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 9)



“...บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

ประเด็นที่สี่ กิจกรรมหรือกระบวนการใดที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานที่องค์กรจัดขึ้น โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพื่อการให้ทราบว่าพนักงานนั้นมีมุมมองหรือประสบการณ์อย่างไรกับกระบวนการที่องค์กรสนับสนุนหรือจัดให้ ซึ่งได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 23 รายจาก 26 ราย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.3** แสดงข้อมูลกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน โดยองค์กร

กิจกรรมหรือกระบวนการ	จำนวนผู้ตอบ (คน)
การมีแอปพลิเคชันสำหรับอบรม หรือ การอบรมในห้องเรียน	10
การจัดทำระบบดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents Program)	4
การจัดทำระบบผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)	2
การกำหนดให้ทำโครงการ (Project Assignment)	2
การสนับสนุนงบประมาณ	1
การจัดทำ Career Card	1
การจัดให้มี Internal Job Transfer	1
ไม่มีความคิดเห็น	5

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 10 ราย จาก 26 ราย มีประสบการณ์ที่ดีจากการฝึกอบรมและเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชันขององค์กร รวมถึงการได้รับโอกาสในการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกลุ่มตัวอย่าง 4 ราย จาก 26 รายมีความพึงพอใจจากการที่มีระบบดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents Program) เนื่องจากทำให้ตนได้รับการดูแล มองเห็นคุณค่าของตนเองและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มตัวอย่าง 7 ราย จาก 26 รายได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันตามความพร้อมและกิจกรรม

ของแต่ละองค์กร โดยมี 5 ราย จาก 26 ราย ที่ไม่มีความคิดเห็นกับกิจกรรม เนื่องจากบริษัทไม่มีกระบวนการที่ดึงดูดหรือยังไม่มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...มีการสนับสนุนเงินให้เราสมัครหรือนำไปพัฒนาตนเองตามที่สนใจ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่

2)

“...ชอบการทำ Career Card เพราะรู้สึกอะเมซิ่ง ถ้าเราจะย้ายไปที่อื่น การ์ดจะบอกได้ว่าเรามีอะไร ขาดอะไร สามารถนำมาเพิ่มเติมได้ถูกต้อง และใช้ร่วมกับการทำ IDP ทำให้เราได้พัฒนาได้มาก...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...กลุ่มงาน Training & Development จะมีแอปพลิเคชันสำหรับการอบรมและพัฒนาไว้โดยสามารถดูได้ตลอดเวลาและ Real Time โดยมีหลักสูตรมาให้ก่อนว่าเราควรเรียนอะไรบ้าง เช่น ไปลงทะเบียนเรียนและสอบวัดระดับ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 5)

“...จะมีให้สำหรับหัวหน้างานขึ้นไป หรือคนที่กำลังจะเป็นหัวหน้างาน ซึ่งโอกาสนี้จะได้น้อยคน ไม่ได้ทุกคน อยู่ที่ผู้บริหารจะมองว่าอย่างไร...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 12)

“...มีการอบรมทุกอาทิตย์และบางเดือนสลับกันไป เกี่ยวกับการพัฒนาทั้ง Hard and Soft Skill รวมทั้งการทำ Engagement Project...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

จากข้อมูลกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานที่องค์กรจัดขึ้นนั้น ชี้ให้เห็นว่าแต่ละองค์กรมีวิธีการจัดกิจกรรมหรือกระบวนการที่ต่างกัน โดยมาจากความพร้อมด้านงบประมาณ ทรัพยากรและนโยบายของผู้บริหารแต่ละองค์กร ซึ่งจุดสำคัญที่เป็นประเด็นนั้น คือ การที่พนักงานได้รับการดูแลแตกต่างกัน หลายองค์กรให้ความสำคัญกับระดับหัวหน้า

งานหรือระดับจัดการเพียงอย่างเดียว ทำให้ระดับพนักงานไม่ทราบทิศทางและไม่ได้รับการดูแลจากองค์กรเท่าที่ควร จึงมีทัศนคติว่า “การพัฒนาเป็นเรื่องของกลยุทธ์จากผู้บังคับบัญชา”

ประเด็นที่ห้า ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแผนการเติบโตในสายอาชีพที่องค์กรจัดให้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง 13 ราย จาก 26 ราย มีความพึงพอใจต่อแผนการเติบโตในสายอาชีพที่องค์กรจัดให้ ทั้งกิจกรรม กระบวนการ เครื่องมือต่างๆ โดยให้ข้อมูลว่าเป็นประโยชน์กับการทำงานและสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของตน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง 10 ราย จาก 26 ราย ให้ข้อมูลว่ามีความไม่พึงพอใจต่อแผนการเติบโตในสายอาชีพที่องค์กรจัดให้ เนื่องจากโครงสร้างองค์กร ลักษณะของกระบวนการที่ไม่ดึงดูด ไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือกิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนนั้น ไม่ได้ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับการเติบโตในสายอาชีพ และสาเหตุของความไม่พึงพอใจในบางรายจะมาจากวิธีการจัดการของผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความชัดเจน เลือกปฏิบัติและไม่สนับสนุนการเติบโตรายบุคคล ทั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย จาก 26 ราย ได้ให้ข้อมูลว่าไม่มั่นใจในทัศนะของตน จึงให้ข้อมูลได้อย่างจำกัด

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...พึงพอใจในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดการสื่อสารลงไปในระดับปฏิบัติการ ยี่งน้อยๆจะไม่ค่อยรู้เรื่องพวกนี้เลย อยากให้สื่อสารให้ทั่วถึง มีช่องทางให้ HR พัฒนาได้อีกเยอะ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...พอใจนะคะ หัวหน้าจะมีการถามเราว่าอยากทำไหม บางคนอยากทำ บางคนไม่อยากทำงานเพิ่ม เราทำได้ก็ยินดีค่ะ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

“...รู้สึกว่ายังไม่ค่อยพึงพอใจเท่าไร เพราะการเปิดกว้างในการพัฒนาที่ธนาคารมีการดีกรอบอยากให้ออกกว้างมากกว่านี้ เช่น ใ้ห้บมาเรียนในสิ่งที่เราสนใจและนำมาใช้กับการทำงานที่หลากหลาย...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 10)

“...ไม่พึงพอใจเพราะที่นี้ปรับเปลี่ยนตามอายุงานในแบบ Seniority Based ไม่ใช่ Performance Based...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“...ไม่พอใจเลย เพราะเราทำงานหนักมากๆ และมีความรู้สึกว่าการทำงานได้ดีต้องมีรางวัล แต่เราไม่เคยได้รับมา บริษัทควรทำตามในสิ่งที่สัญญา...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 13)

“...ไม่ค่อยพึงพอใจ เนื่องจากการทำงานยังทำให้ไม่มั่นใจว่าตนจะเติบโตได้เมื่อไหร่ เนื่องจากมีคนจำนวนมากและการแข่งขันที่สูง...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 26)

สรุปได้ว่า ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนการเติบโตและการสนับสนุนจากองค์กรของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนรายบุคคลและกระบวนการสนับสนุนขององค์กรก็มีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ทักษะคิดที่ติดต่อวิชาชีพ จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนว่าผู้บังคับบัญชามีความสำคัญและมีผลต่อการเติบโตของพนักงานเป็นอย่างมาก การที่จะมีส่วนร่วมมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้น

#### 4.2.4 การวิเคราะห์การรับรู้งบประมาณในการพัฒนาศักยภาพพนักงานขององค์กร

ประเด็นหลักในส่วนนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้หรือรับทราบงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพพนักงานขององค์กรหรือไม่ อาทิ งบประมาณในการฝึกอบรม งบประมาณสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talents) หรือสัดส่วนงบประมาณสำหรับการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานทุกส่วนงานภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลจากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

จากการวิจัยพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จำนวน 21 ราย จาก 26 รายไม่ทราบว่าองค์กรมีการจัดสรรงบประมาณหรือสัดส่วนงบประมาณที่ใช้สำหรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การส่งเสริมความรู้ และทักษะภายในองค์กรของตนเอง และจำนวน 5 ราย จาก 26 ราย ให้ข้อมูลว่าทราบข้อมูลงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพพนักงานขององค์กร แต่ไม่สามารถอธิบายได้อย่างละเอียดเนื่องจากข้อมูลเป็น

ความลับขององค์กร และข้อมูลที่ถูกต้องอาจจะต้องทราบจากผู้ที่ได้รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อมูลตัวอย่างงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 รายได้ ดังนี้

- ตัวอย่างคำตอบจากผู้เข้าร่วมวิจัย

“...ทราบในงบประมาณที่เป็นฝ่าย HR คูณอยู่ที่ 2% ต่อจำนวนค่าใช้จ่าย People cost per head...”  
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 4)

“...เท่าที่ทราบ ปีที่แล้วได้งบไว้สำหรับการพัฒนา การอบรมอยู่ที่ 1 ล้านบาท สำหรับ 27 คน...”  
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 6)

“...ทราบ แต่ไม่ทราบในภาพรวมทั้งองค์กร แต่ประมาณหลักสิบล้านบาทและเมื่อย่อยลงฝ่ายต่างๆ ต่ำสุดคือหนึ่งแสนบาท ถึง หนึ่งล้านบาท ซึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานในฝ่ายนั้นๆ ...”  
(ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 7)

“...งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอยู่ที่ 15 ล้านบาทต่อปี ซึ่งตอนนี้ใช้กับพนักงานจำนวน 1,500 คน...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 11)

“...ทราบมาว่า 700,000 บาทต่อปี แต่เฉพาะในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ของทั้งองค์กรไม่เคยทราบ...” (ผู้เข้าร่วมวิจัยท่านที่ 17)

สรุปได้ว่า ส่วนที่ 4 การรับรู้งบประมาณในการพัฒนาศักยภาพพนักงานขององค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากไม่ทราบว่าองค์กรมีการจัดสรรงบประมาณอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสังเกต เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทุกท่านทำงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ ควรจะรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและพัฒนาพนักงานด้วย จะทำให้เห็นภาพรวมของงบประมาณและความสำคัญของการพัฒนาให้พนักงานได้เติบโตในสายอาชีพ และสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ทราบข้อมูลนั้น บางรายสามารถให้ข้อมูลได้

เนื่องจากรับผิดชอบงานด้านพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ทราบงบประมาณหรือสัดส่วนอย่างคร่าว โดยภาพรวมของประเด็นดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งในทุกระดับรับทราบข้อมูลได้ค่อนข้างน้อยและไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

### 4.3 ผลการสัมภาษณ์แบ่งตามกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 26 ราย ผู้วิจัยได้สรุปผลวิจัยแบ่งตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานและพนักงานอาวุโส หัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง โดยมีผลการวิจัยดังนี้

#### 4.3.1 ระดับพนักงานและพนักงานอาวุโส

กลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานและพนักงานอาวุโส มีจำนวน 14 ราย และมีอายุการทำงานเฉลี่ย 6 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยตรง มีขอบเขตงานและลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน อาทิ งานสรรหาและคัดเลือก งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ งานระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เป็นต้น พนักงานและพนักงานอาวุโสกลุ่มนี้มีความต้องการที่จะเติบโตในสายงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในลักษณะงานปัจจุบันและลักษณะงานอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่สูงขึ้น อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มดังกล่าว จำนวน 9 ราย จาก 14 ราย ไม่ได้วางแผนที่จะเติบโตในองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรปัจจุบันไม่ได้สร้างแรงจูงใจหรือการดูแลที่ดีให้กับกลุ่มตัวอย่าง จึงมองหาโอกาสในการเติบโตภายนอกองค์กรในสายงานเดิม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างในระดับพนักงานและพนักงานอาวุโสจำนวนหนึ่งนั้น แสดงออกและให้ข้อมูลที่สะท้อนว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้า การเลือกปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ไม่สามารถเติบโตได้ตามเป้าหมายส่วนบุคคลหรือการพัฒนาความรู้ได้เท่าที่ควรด้วย

#### 4.3.2 ระดับหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างในระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 4 ราย และมีอายุการทำงานเฉลี่ย 10 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยตรง มีขอบเขตงาน

และลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน อาทิ งานสรรหาและคัดเลือก หัวหน้างานเหล่านี้มีความต้องการที่จะเติบโตไปในสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาองค์กร หรืองานที่ไม่ใช่ปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว โดยจะเน้นให้ความสำคัญกับงานเชิงกลยุทธ์ เช่น Human Resources Business Partner หรือ Strategic Human Resources เป็นต้น อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้วางแผนที่จะเติบโตในองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรปัจจุบันมีระบบสร้างแรงจูงใจหรือการดูแลที่ดีให้กับกลุ่มตัวอย่างและมองว่าตนมีประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร จึงมองหาโอกาสในการเติบโตภายในองค์กรในสายงานเดิมที่มีความท้าทายหรือในงานที่ความสำคัญกับธุรกิจมากขึ้น

#### 4.3.3 ระดับผู้จัดการ

กลุ่มตัวอย่างในระดับผู้จัดการ มีจำนวน 4 ราย และมีอายุการทำงานเฉลี่ย 11 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้บริหารของหน่วยงานโดยตรง มีขอบเขตงานและลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน อาทิ งานบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้จัดการเหล่านี้มีความต้องการที่จะเติบโตไปในสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาองค์กรในระดับผู้บริหารของสายงานในระดับต่างๆ เช่น Vice President, Assistant Vice President, ผู้อำนวยการสายงาน เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในงานทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งหมดมากขึ้น เข้าใจมุมมองทางธุรกิจ การแข่งขันและการคิดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้วางแผนที่จะเติบโตในองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรปัจจุบันมีระบบสร้างแรงจูงใจหรือการดูแลที่ดีให้กับกลุ่มตัวอย่างและมองว่าตนมีประสบการณ์ในการทำงานและการบังคับบัญชามากพอที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปสู่ผู้บริหารสูงสุดของสายงาน จึงมองหาโอกาสในการเติบโตภายในองค์กรในสายงานเดิมหรือใกล้เคียงที่มีความท้าทายครอบคลุมภารกิจงานทรัพยากรมนุษย์หรือในงานที่ความสำคัญกับธุรกิจมากขึ้นเช่นเดียวกับระดับหัวหน้างาน

#### 4.2.4 ระดับผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 4 ราย และมีอายุการทำงานเฉลี่ย 13 ปี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือ

สายงาน โดยตรงมีขอบเขตงานและลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน อาทิ Senior-HRBP, AVP-Talents หรือ Vice President สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารในสายงานในองค์กรต่างๆ กลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารระดับสูงนี้มีความต้องการความก้าวหน้าในงาน บางรายให้ข้อมูลว่าอยากจะขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูงสุดของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน แต่บางรายแสดงความเห็นว่าหากองค์กรปัจจุบันไม่มีช่องทางหรือโอกาสในการเติบโตไปมากกว่านี้แล้ว เห็นควรลาออกเพื่อย้ายไปรับตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดโครงสร้างองค์กรที่ใหญ่กว่า เพื่อให้มีตำแหน่งรองรับเพื่อการเติบโตมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในองค์กรปัจจุบันอยู่แล้ว หากจะไปเริ่มงานในองค์กรใหม่อาจจะต้องทบทวนจากค่าตอบแทนผลประโยชน์และความท้าทายของงานมากขึ้น หากไม่มีความแตกต่างก็จะอยู่ในองค์กรเดิมต่อไป





## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data analysis) ในการดำเนินงานวิจัย โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้างานและพนักงานอาวุโส/พนักงานสายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และในบทนี้จะเป็นการอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยจะอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

##### 1. เพื่อศึกษาเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างทั้ง 26 รายนั้น มีเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ขอบเขตความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ผลการวิจัยโดยสรุปเกี่ยวกับเป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน ปรากฏในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพ

ระดับ	เติบโตใน องค์กร เดิม (ราย)	ไม่เติบโต ในองค์กร เดิม (ราย)	เหตุผล
เจ้าหน้าที่/ เจ้าหน้าที่ อาวุโส	4		แรงจูงใจในการเติบโตและพัฒนาความรู้จากงานที่ รับผิดชอบ และได้รับการดูแลจากหัวหน้างานในระดับที่ พึงพอใจ
		9	ไม่มีเป้าหมายในการเติบโตกับองค์กรปัจจุบัน เนื่องจาก องค์กรไม่ได้สร้างแรงจูงใจหรือการดูแลที่ดี หรือการไม่ได้ รับความเป็นธรรมในการทำงาน การไม่สามารถเติบโตตาม เป้าหมายส่วนบุคคลได้
หัวหน้างาน	4		ต้องการเติบโตในสายงานเดิม แต่ประสงค์รับผิดชอบงานที่ เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์สำคัญขององค์กร เช่น งานสนับสนุน ยุทธศาสตร์องค์กร เป็นต้น และไม่ประสงค์ที่จะปฏิบัติงาน ในรูปแบบสนับสนุนเดิม เช่น งานด้านธุรการหรือ ประสานงาน โดยวางแผนเติบโตในองค์กรเดิมเนื่องจากมี ประสบการณ์และความชำนาญในงาน
ผู้จัดการ	4		เน้นการเติบโตในองค์กรเดิมเนื่องจากแรงจูงใจที่จะดำรง ตำแหน่งที่สูงขึ้นในระดับบริหาร ให้ความสำคัญกับการ เรียนรู้งานที่หลากหลายและได้รับการดูแล แรงจูงใจที่ดี จากองค์กรจึงประสงค์ที่จะเติบโตในองค์กรปัจจุบัน
ผู้บริหาร ระดับสูง	3		ต้องการการเติบโตและความก้าวหน้าในงานเพื่อเติบโตเข้า สู่ตำแหน่งสูงสุดของสายงาน (สำหรับองค์กรที่มี โครงสร้างขนาดใหญ่) ไม่ประสงค์เปลี่ยนองค์กรเนื่องจาก อายุงานและมีความมั่นคงในงานอยู่แล้ว

ตารางที่ 5.1 เป้าหมายการเติบโตในสายอาชีพ (ต่อ)

ระดับ	เติบโตใน องค์กร เดิม (ราย)	ไม่เติบโตใน องค์กรเดิม (ราย)	เหตุผล
ผู้บริหาร ระดับสูง (ต่อ)	1		สะท้อนว่าปัจจุบัน ไม่มีเส้นทางการเติบโตในขั้นถัดไป เนื่องจากตนอยู่ในตำแหน่งสูงสุดของสายงาน จึงประสงค์ ที่จะเติบโตในองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่กว่า ปัจจุบัน
16	10		

นอกจากนี้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตระหนักและเห็นถึงโอกาสในการเติบโตในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน แต่มีความต้องการที่จะรับผิดชอบงานหรือปฏิบัติหน้าที่ที่มีผลลัพธ์ต่อองค์กรมากขึ้น เช่น การเน้นภารกิจเชิงกลยุทธ์ การบริหารโครงการที่มีผลต่อองค์กร การได้เป็นส่วนหนึ่งในคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้อง Proposition ที่ 1.1 ที่ระบุว่ากลุ่มพนักงานมีความพร้อมและเติบโตไปตามแผนขององค์กร และสอดคล้องบางส่วนกับ Proposition ที่ 1.2 ที่ระบุว่ากลุ่มพนักงานยินดีที่จะเติบโตไปตามแผนการเติบโตในองค์กรเนื่องจากมีความผูกพันในองค์กร เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีความประสงค์ที่จะอยู่กับองค์กรเดิมเนื่องจากความผูกพัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ นิรินทร์ (2550) ระบุว่า ทักษะที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ไม่ใช่เป็นผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมเสมอไป แต่เป็นสิ่งที่ช่วยสนองหรือเติมเต็มความต้องการภายใน เพื่อพัฒนางานของตนเองและการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพและการเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ หรือการได้รับโอกาสที่ท้าทายในงานมากขึ้น โดยการเติบโตในสายอาชีพที่กลุ่มตัวอย่างระบุนั้น ไม่ได้มีเพียงการเติบโตภายในองค์กรปัจจุบันเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงโอกาสการเติบโตในองค์กรอื่นด้วย เช่น การลาออกและสมัครงานที่องค์กรใหม่ จะทำให้มีตำแหน่งงานในสายงานที่เติบโตขึ้น หรือ การได้รับการดูแล ค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลได้ดีกว่า

## 2. เพื่อศึกษาการวางแผนหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองของพนักงานสายงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีรูปแบบ ลักษณะ วิธีการหรือกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาตนเองทั้งที่แตกต่างและเหมือนกัน โดยรูปแบบนั้นจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากร การสนับสนุนขององค์กร และความพร้อมของกลุ่มตัวอย่างในการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาด้วยบุคคล คือ การที่กลุ่มตัวอย่างได้พัฒนาและเรียนรู้จากการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น ทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ
- 2) การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือการเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้ คือ กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรได้จัดให้เข้าร่วมหรือสนับสนุนให้กลุ่มตัวอย่างได้เข้าร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การฝึกอบรม งานสัมมนา การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 3) การพัฒนาด้วยตนเอง คือ กลุ่มตัวอย่างได้มีการศึกษาและพัฒนาตนเองจากความสนใจและเรียนรู้โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การเรียนรู้ผ่าน social media หรือ การรับฟังผ่านสื่อเสียง “Podcast” เป็นต้น เนื่องจากความสะดวกในการเข้าถึงและใช้งาน และกลุ่มตัวอย่างมองว่าสามารถริเริ่มและศึกษาได้ด้วยตนเองในทันที นอกจากนั้น การพัฒนาด้วยตนเองเป็นวิธีการที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเป็นการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการได้มากที่สุด

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Proposition ที่ 2.1 ที่ระบุว่ากลุ่มพนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสาขาอาชีพเดิมทั้งในองค์กรเดิมและไม่ใช้องค์กรเดิม และไม่สอดคล้องกับ Proposition ที่ 2.2 ที่ว่า กลุ่มพนักงานวางเป้าหมายการพัฒนาตนเองในความรู้ ทักษะที่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันแต่เกี่ยวกับสายงาน/วิชาชีพอื่นๆ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานของตนเองหรืองานในสายงานทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเรื่องที่เป็นความสนใจส่วนบุคคล

### 3. เพื่อศึกษาการสนับสนุนขององค์กรต่างๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นการสนับสนุนและส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งมีประเด็นและปัจจัยที่หลากหลายที่ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนว่าตนได้มีส่วนร่วมกับการวางแผนและพัฒนาเส้นทาง การเติบโตของตนเองร่วมกับองค์กร แต่บางรายสะท้อนว่ามีส่วนร่วมบ้างเป็นครั้งคราว ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหัวหน้าหรือองค์กร และบางรายสะท้อนว่าไม่มีส่วนร่วมกับการเติบโตใดๆ ในองค์กร จึงทำให้อาจสรุปได้ว่าพนักงานขององค์กรไม่ได้รับการสื่อสารหรือไม่ได้มีส่วนร่วมในแนวทางการเติบโตในสายอาชีพเหมือนกันทุกท่าน โดยความแตกต่างของการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมนั้น ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

2) การมีส่วนร่วมของพนักงานกับการวางแผนและพัฒนาเส้นทาง การเติบโตของตนเองของพนักงานนั้น ผลการวิจัยพบว่ามีหลากหลายกิจกรรมที่องค์กรได้นำมาใช้ ซึ่งกิจกรรมที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมจากหัวหน้างาน โดยการทบทวนตัวชี้วัดในการทำงาน (KPIs) เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จและโอกาสในการปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อทำให้สามารถเติบโตในอนาคตได้ และกิจกรรมที่ได้รับความนิยมรองลงมา คือ เครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เนื่องจากช่วยให้กลุ่มตัวอย่างได้มีโอกาสในการเรียนรู้และปฏิบัติงานที่หลากหลาย เพื่อเป็นประโยชน์ในการเติบโตไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และการจัดทำแผนการเติบโตในองค์กร (Career Plan) โดยกลุ่มตัวอย่างได้ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์กรมีการจัดทำแผนการเติบโตในองค์กร จะทำให้กลุ่มตัวอย่างทราบถึงสถานะปัจจุบันของตนเองและมองเห็นโอกาสในอนาคต ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการมีแรงจูงใจในการทำงานของตนด้วย

3) การสื่อสารขององค์กรที่มีกับพนักงานในเรื่องของการเติบโตในสายอาชีพนั้น ผลการวิจัยพบว่า ช่องทางในการสื่อสารที่มีความนิยมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวอย่างคือ การสื่อสารผ่านหัวหน้างาน เนื่องจากทำให้ทราบผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากหัวหน้างานและการบอกถึงโอกาสในการเติบโตจากหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสะท้อนว่าวิธีการดังกล่าวเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้ดี และเป็นข้อมูลที่มาจากผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าบางองค์กรมีการสื่อสารการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานด้วยเครื่องมือในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ อาทิ การจัดทำ Career Card ที่จะทำให้อุปสรรคต่างๆที่พบเจอในปัจจุบันอยู่ในระดับใด และจะต้องมีการอบรมหรือสะสมชั่วโมงการพัฒนาอีกเท่าไรจึงจะได้ครบเกณฑ์การปรับระดับหรือหน้าที่ที่สูงขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องบางส่วนกับ Proposition ที่ 3.1 ที่ว่า หน่วยงานหรือองค์กรมีการวางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเติบโตให้แก่พนักงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ ชูเชิด (2557) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการส่งผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนว่าหัวหน้างานมีการสื่อสารโอกาสในการเติบโตให้กับพนักงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางรายให้ข้อมูลว่าหัวหน้าเลือกปฏิบัติในการให้โอกาสในการเติบโต ทั้งที่ควรจะได้รับพิจารณาเหมือนกันและสื่อสารผ่านช่องทางเดียวกันเพื่อไม่ทำให้เกิดความลำเอียงในการทำงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมและทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการเติบโตน้อยลง

4) การส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคารนั้นมีหลากหลายวิธีการที่น่าสนใจ โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งรูปแบบออนไลน์และรูปแบบในห้องเรียน ซึ่งจะอบรมตามหัวข้อต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานและการอบรมในเรื่องที่พัฒนาศักยภาพโดยรวม เช่น การอบรม Design Thinking, การอบรมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าองค์กรของกลุ่มตัวอย่างได้จัดทำให้มีระบบการดูแลพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Program) โดยเน้นที่พนักงานที่มีความสามารถสูง องค์กรจะมีการลงทุนในการพัฒนาเป็นพิเศษหรือการดูแลให้เติบโตไปสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญหรือเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต หรือ การจัดทำระบบการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดตัวตนของพนักงานที่มีโอกาสในการเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างได้สะท้อนว่าเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ทำให้ตนได้ทราบที่สามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งใดได้บ้างและมีความแน่นอนมากกว่าเครื่องมืออื่น นอกจากนี้การกำหนดหรือมอบหมายงานโครงการ (Project Assignment) ยังเป็นรูปแบบหนึ่งที่พนักงานให้ความสนใจ เนื่องจากมองว่าเป็นกิจกรรมที่ท้าทายและองค์กรต้องการพิสูจน์ความสามารถของผู้ที่ได้รับมอบหมาย ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเติบโตและเป็นประโยชน์ในหน้าที่การงานมากขึ้นด้วย

ผลการวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับ Proposition ที่ 3.1 ที่ระบุว่า หน่วยงานหรือองค์กรมีการวางแผนและจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการเติบโตให้แก่พนักงาน แต่ไม่สอดคล้องกับ Proposition ที่ 3.2

ที่ว่า องค์กรมีการวางแผนการพัฒนารูปแบบเป็นระบบ และทุกคนทราบแนวทางการปฏิบัติ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างรับทราบแผนหรือระบบที่สนับสนุนการเติบโตแก่บางรายเท่านั้น ซึ่งการส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพนั้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศุภชัย ยาวะประภาส (2547) ที่พบว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

#### 4. เพื่อศึกษาการลงทุนขององค์กรที่ช่วยในการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มธุรกิจธนาคาร

ประเด็นของการลงทุนขององค์กรที่จะช่วยสนับสนุนการเติบโตของพนักงานเป็นข้อมูลมาก่อนข้างจำกัดเนื่องจากเป็นข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กร (Confidential) บางแห่ง อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างได้ระบุประเด็นเกี่ยวกับการลงทุนขององค์กรที่ช่วยในการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างที่ทราบข้อมูลหรือสัดส่วนการลงทุนขององค์กรที่ช่วยในการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานนั้น ส่วนมากจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เช่น ผู้ที่ดูแลงานฝึกอบรม หรือ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างรายอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานนอกจากนี้ จะไม่ทราบว่าข้อมูลงบประมาณการลงทุนเป็นเท่าไร ทั้งที่ปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน

2) ข้อมูลงบประมาณการลงทุนเพื่อสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานนั้น ไม่ได้กำหนดชัดเจน แต่ละองค์กรของกลุ่มตัวอย่างจะมีการกำหนดงบประมาณที่ต่างกัน เช่น การคำนวณรายหัว (Budget per head) หรือ การจัดสรรงบประมาณรวมที่จะใช้สำหรับคนทั้งองค์กร และหรือ การกำหนดงบประมาณแยกตามฝ่ายหรือสายงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรและนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ไม่ทราบข้อมูลงบประมาณนั้น และระบุว่าอยากได้รับการสื่อสารที่เหมือนกันทั้งฝ่ายหรือสายงาน อยากให้เรื่องของงบประมาณการพัฒนาบุคลากรเป็นข้อมูล

สำคัญของสายงานทรัพยากรมนุษย์และควรรับทราบทุกคน จะทำให้การทำงานแต่ละส่วนงาน (Function) สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Proposition ที่ 4.1 ที่ระบุว่า องค์กรได้จัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการเติบโตของพนักงานทุกปีและสอดคล้องกับ Proposition ที่ 4.2 ที่ว่า องค์กรสนับสนุนพนักงานโดยการมอบทุนการศึกษาหรือทุนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการลงทุนหรืองบประมาณในการสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. จากผลการวิจัยที่ว่าบริษัทเอกชนในธุรกิจธนาคารนั้น มีการวางแผนและการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ที่แตกต่างกัน และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการลงทุนด้านบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนมีการวางแผนการเติบโตที่มีลักษณะเป็นปัจเจก ไม่ได้วางเป้าหมายที่จะเติบโตในลักษณะงานเดิมหรือองค์กรเดิมเหมือนกันทุกราย เนื่องจากการได้รับโอกาสและการเข้าถึงทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียมจากการรับรู้ที่มีต่อหัวหน้างานและผู้บริหารขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานด้วยการศึกษาระบบการขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเปรียบเทียบข้อมูลของภายนอกองค์กร รวมถึงการพัฒนาวิธีการที่สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจจะกำหนดเป็นลักษณะการวางระบบการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path system) ที่เป็นระบบ และพนักงานทุกคนสามารถรับรู้ เข้าถึงข้อมูลของตนเองได้อย่างง่าย ไม่ปิดกั้นข้อมูล และเน้นไปที่การให้โอกาสในการพัฒนาไปยังพนักงานในทุกระดับอย่างเหมาะสม โดยจากระบบการเติบโตในสายอาชีพนั้นจะแสดงให้เห็นพนักงานทราบว่าในปัจจุบันตนอยู่ในระดับใดขององค์กร มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือระดับใดได้บ้าง ซึ่งความสำคัญของระบบจะอยู่ที่การประมวลผลการปฏิบัติงานย้อนหลังของพนักงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) หรือการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) เพื่อให้พนักงานและผู้บังคับบัญชาของพนักงานทราบว่าต้องเตรียมความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างไรให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าใน



อนาคต อีกทั้งระบบการเติบโตในสายอาชีพที่ดีนั้นจะต้องแสดงให้เห็นว่าการเติบโตของพนักงานแต่ละคนนั้นต้องใช้ระยะเวลาการทำงานนานเพียงใด (Years of Service)

2. เนื่องจากธุรกิจธนาคารเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง จากการวิจัยทำให้ทราบว่าธนาคารบางแห่งมีการจัดหาเครื่องมือหรือกระบวนการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่บางแห่งยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเหล่านี้ ดังนั้นหากธนาคารสามารถจัดหากิจกรรม หรือกระบวนการที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้มากขึ้น จะยิ่งทำให้ธนาคารนั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เช่น การจัดกิจกรรม (Workshop) ในหัวข้อที่น่าสนใจหรือตามกระแสของสังคมให้กับพนักงานได้เรียนรู้ การจัดกิจกรรม Knowledge Sharing ภายในองค์กรที่สื่อสารจากผู้บริหาร หัวหน้างานในการแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้ การพัฒนาพนักงานนั้นควรจะเป็นขั้นตอน มีระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อสามารถประเมินผลความรู้และทักษะของพนักงานได้อย่างชัดเจน

3. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้รับการดูแลในเรื่องของการจัดทำระบบการเติบโตในสายอาชีพขององค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ได้เป็นสายงานหลัก (Core Business) ดังนั้นองค์กรควรที่จะลงทุนในการพัฒนาพนักงานในทุกสายงานมากขึ้น เช่น การจัดสรรงบประมาณให้ทุกสายงานในการฝึกอบรมหรือจัดกิจกรรมที่พัฒนาทักษะให้กับพนักงานได้ เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานที่ไม่ใช่สายงานหลักได้มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ โดยเน้นการเรียนรู้แบบการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) และฝึกฝนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategic) มากขึ้น

4. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มเข้าใจและรับรู้ถึงการเติบโตในสายอาชีพ และบางกลุ่มยังไม่ทราบถึงการเติบโตในสายอาชีพที่ชัดเจน ดังนั้น องค์กรควรมีการสื่อสารในเรื่องของการเติบโตในสายอาชีพ (Career) ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและมีเป้าหมายในการทำงาน เพราะการพูดคุยในการประเมินผลงานประจำปีอาจจะไม่เพียงพอต่อการติดตามและประเมินความต้องการของพนักงาน ยิ่งในปัจจุบันมีพนักงานที่อยู่ในเจนเนอเรชันวายจำนวนมาก ทำ

ให้มีแรงจูงใจและเป้าหมายต่างจากเจเนอเรชันอื่น อาจจะมีการทบทวนและออกแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับคนในเจเนอเรชันวัย ดังนี้

ชาม เชื้อสถาปนศิริ (2555) กล่าวว่า พฤติกรรมการสื่อสารของเจเนอเรชันวัยนั้นมีลักษณะเป็น “7Is” ความแตกต่างจากคนรุ่นอื่นๆ ดังนี้

1. I – instantly “การสื่อสารแบบฉับพลันทันที” เนื่องจากคนเจเนอเรชันวัยไม่นิยมการรอคอย การสื่อสารแบบโต้ตอบทันทีเป็นสิ่งที่พวกเขาพอใจและพึงปฏิบัติเป็นปกติ

2. I-Interactive “การสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์” เนื่องจากชอบการโต้ตอบ แลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย สามารถที่จะให้ความเห็นกันได้

3. I-Intertextuality “สื่อสารสัมพันธ์” เนื่องจากไม่เชื่อในต้นฉบับ/เจ้าของข้อมูลข่าวสาร ไม่มีใครเป็นเจ้าของสาร (Message) ใดๆ อย่างแท้จริง หากตัวเนื้อหาข่าวสารนั้น ไม่มีลิขสิทธิ์ ไม่มีต้นฉบับ ไม่มีเจ้าของ ข่าวสารข้อมูลใดๆ สามารถถูกคัดลอก คัดแปลง เสริมแต่ง สื่อสารแผ่ขยายออกไปได้เป็นวงกว้าง ข่าวลือมีความเป็นจริงพอๆ กับข่าวจริง ไม่มีอะไรสำคัญกว่ากระแสข่าวสาร

4. I-Individual “สื่อสารอย่างปัจเจก” เนื่องจากไม่ชอบการสื่อสารอย่างเป็นทางการมากนัก เพราะทำให้รู้สึกเคร่งเครียด ไม่เชื่อการสื่อสารแบบหุ้มมวลชน (Mass communication) คนเจเนอเรชันวัยเชื่อว่าสามารถคุยแบบเป็นกันเองได้

5. I-Intercultural “สื่อสารข้ามวัฒนธรรม” คนในเจเนอเรชันนี้ชอบการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต เครือข่ายสังคมออนไลน์ YouTube, Facebook, Instagram ฯลฯ เพราะการทำกิจกรรมและธุรกรรมต่างๆ ก็จะนิยมใช้ผ่านช่องทางนี้

6. I-Identities “สื่อสารด้วยหลายอัตลักษณ์” เนื่องจากคนเจเนอเรชันวัยไม่เชื่อในเรื่องกายกับจิตเพียงหนึ่งเดียวเช่นคนสมัยก่อน พวกเขาสามารถมีตัวตนได้หลากหลายชื่อ ไม่มีตัวตนที่แท้จริงอีกต่อไปในโลกการสื่อสาร คนเจเนอเรชันวัยสวอนท่าที่บางอย่างเสมอเมื่อต้องพบปะเจอผู้คนในที่ทำงาน โรงเรียน หรือกับเพื่อนบ้าน พวกเขาอาจมีตัวตนอีกแบบหนึ่งที่คนในสังคมไม่เคยรับทราบและเข้าใจ หรือกลับกัน ตัวตนในอินเทอร์เน็ตของเขาอาจเป็นความจริง ความคิดจริงก็ได้เช่นกัน

7. I-Isolate “สื่อสารอย่างแยกตัว/โดดเดี่ยว” ปัญหาคนเจเนอเรชันวัยคือ มักมีพฤติกรรมแยกตนเองออกจากสังคม แยกตัวเองออกจากสังคม ไม่ใช่เพราะเขามีปัญหา แต่เพราะเขาขาดทักษะในการปฏิสัมพันธ์ผู้คนในโลกจริง (Real world)

จากข้อมูลข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่าการออกแบบการสื่อสารกับกลุ่มเจเนอเรชันวายนั้น จำเป็นต้องระมัดระวังและออกแบบอย่างรอบคอบ และถ้าหากเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างการเติบโตในสายอาชีพของแต่ละคนนั้นจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกและความคาดหวังอีกด้วย ผู้บริหารหรือองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและรูปแบบที่เหมาะสมจะทำให้การสื่อสารนั้นเกิดความเข้าใจและมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารและจัดการพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรหรือพนักงานที่แสดงเจตนาในการเติบโตในองค์กรปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง องค์กรควรให้ความสำคัญในการดูแลและเอื้อให้เกิดระบบในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้วยการจัดทำแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path System) อย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าของตนเองในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการจัดทำระบบพัฒนาอื่นๆ อาทิ ระบบผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) เพื่อแสดงให้เห็นพนักงานทราบถึงโอกาสในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและได้รับความไว้วางใจจากองค์กร จะช่วยให้พนักงานนั้นพึงพอใจในการเติบโตในองค์กรปัจจุบันต่อไปอีกด้วย

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุอยู่ในเจเนอเรชันวายเท่านั้น ซึ่งผลจากการวิจัยอาจแตกต่างจากกลุ่มเจเนอเรชันอื่น ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันแซด เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกรวางแผนและการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตในสายอาชีพที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้ว

2. จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์ แต่หากจะมีการศึกษาในเรื่องเดียวกันในอนาคต ผู้วิจัยเสนอให้มีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในธุรกิจเดียวกันเพิ่มเติม จะทำให้ได้ข้อมูล

จำนวนมาก และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย และจะทำให้งานวิจัยค้นพบข้อมูลที่น่าสนใจได้อีกในอนาคต

3.งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติหน้าที่ในธนาคารที่หลากหลาย แต่ละธนาคารอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างต่างกัน ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร หรือ รูปแบบการทำงานของแต่ละองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อรูปแบบการจัดการ



## บรรณานุกรม

- กาญจนา แสนโคตร. (2553). ทักษะคิดด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพกับประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการกรมทางหลวง. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กิตติศักดิ์ นิรินทร์. (2550). ทักษะคิดต่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักศึกษาปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : ศึกษาเฉพาะนักศึกษาปริญญาโท ภาควิเศษ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- จารุณี ธรนิตยกุล. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ดวงกมล วิเชียรสารและธนิษฐ์ รัตนพงศ์ ภิญโญ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของผู้แทนขายบริษัทขายชำมาชาติในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาการจัดการ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรมล กะการด. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการย้ายงานบ่อยของคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

นวลละออง อุทามนตรี และรชยา อินทนนท์. (2558).การพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, คณะบริหารศาสตร์.

ประทีป โชติคุณเศรษฐ. (2544).ความต้องการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในสหวิทยาเขตเสรีไทย (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปานทิพย์ บุญยะสุด. (2540). ทักษะคตินักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์สงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางอาชีพศึกษาศาสตร์. ศึกษาเฉพาะกรณีนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์สงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศึกษาศาสตร์.

ผกาพรรณ ปะติเส. (2542). การสำรวจปัญหา สาเหตุ และการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, บัณฑิตวิทยาลัย.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ราตรี พัฒนรังสรรค์. (2540). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

วรางคณา ชูเชิดรัตน์. (2557).แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและความสามารถในการฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.

วารีย์ ทิพยนตร์. (2560). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ และภาคเอกชนในจังหวัดชลบุรี. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ.

ศรีรัตน์ ราไพศรีและวราภรณ์ จิรชนาวุฒิ. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาอาชีพ  
ของกลุ่มข้าราชการ กองวิเคราะห์และวิจัย สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร . (จุล  
นิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะวิทยาลัยการจัดการ.

ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊กพอยท์.

ศิริมา ชขลังษ์. (2544). การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในรูปแบบการปฏิบัติงานแบบ  
ญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทซิ่ว-เนชั่นแนล จำกัด. (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต).  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

สุกัลกษณ์ แลปรุรัตน์. (2557). ความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก: การศึกษาใน  
พนักงานเจนเนอเรชั่นวายของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย.  
Veridian E-Journal, 7(3), 863- 877.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.

สุชา จันทร์เอม. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สุนันทา เลานันทน์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ชนะการ  
พิมพ์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ: เอช  
อาร์ เซ็นเตอร์.

Baron R. & Greenberg J. (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

London, M. & Stumpf, S. (1982). *Managing career*. Massachusetts: Addison -Wesley.Tada

Ratchagit. (2019). *การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ให้ก้าวหน้า*. Retrieved 24  
March 2021 from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190510-career-development/>

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากร  
มนุษย์

Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร

### งานวิจัยเรื่อง

การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร

### ผู้วิจัย

นายตติยภัทร์ ปิติเศรษฐพันธุ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และพัฒนางานองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขาทุนมนุษย์และพัฒนางานองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานสายงานบริหาร



ทรัพยากรมนุษย์ Gen Y ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่ผู้ประกอบการ ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง

### แบบคำถามสัมภาษณ์

ข้อ	ข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์
1	อายุตัว
2	อายุงาน (Year of Service)
3	ตำแหน่ง
4	ระดับตำแหน่ง (Level) 4.1 พนักงาน 4.2 หัวหน้างาน 4.3 ผู้จัดการ 4.4 ผู้บริหารระดับสูง
5	ประเภทองค์กรที่ทำงานในปัจจุบัน 5.1 ธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในภาคเอกชนของไทย 5.2 ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของต่างประเทศ
<b>ข้อมูลการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานบริษัทในกลุ่มธุรกิจธนาคาร</b>	
6	ท่านวางแผนที่จะเติบโตในองค์กรปัจจุบันภายใน 3-5 ปีข้างหน้าอย่างไร
7	ท่านวางแผนที่จะเติบโตในสายอาชีพปัจจุบันต่อไปอย่างไร
<b>ข้อมูลแผนการพัฒนาตนเองเพื่อการเติบโตของพนักงานบริษัทในกลุ่มธนาคาร</b>	
8	ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อการเติบโตตามแผนที่องค์กรกำหนดอย่างไรบ้าง

9	ท่านหมั่นพัฒนาความรู้ ทักษะของตนเองอย่างไรให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเติบโตส่วนบุคคล
10	การพัฒนาตนเองของท่าน มีผลกับการทำงานต่อไปในองค์กรปัจจุบันหรือไม่
<b>ข้อมูลการสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานขององค์กร</b>	
11	องค์กรของท่านมีการวางแผนและสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของท่านอย่างไร
12	องค์กรมีการสื่อสาร ประกาศหรือสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องแผนการเติบโตอย่างไร
13	องค์กรให้ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการเติบโตหรือวิธีการพัฒนาตนเองหรือไม่ อย่างไร 13.1 มีส่วนร่วมเสมอ 13.2 มีบ้างเป็นครั้งคราว 13.3 ไม่มี
<b>ข้อมูลการลงทุนด้านการพัฒนาการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานขององค์กร</b>	
14	ที่ผ่านมาองค์กรของท่านจัดให้มีกิจกรรมหรือกระบวนการใดที่สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานอย่างไร
15	ท่านมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดแผนการเติบโตในสายอาชีพที่องค์กรจัดให้

หากผู้ที่เข้าร่วมแบบคำถามสัมภาษณ์มีข้อสงสัย สามารถติดต่อได้ที่อีเมล : [Tatiyaphat@gmail.com](mailto:Tatiyaphat@gmail.com)