รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

The strategy Development of Career Path for Administrative officers, Burapha University

นายสมชาย พัทธเสน

โครงการวิจัยประเภทงบประมาณเงินรายได้

จากเงินอุดหนุนรัฐบาล (งบประมาณแผ่นดิน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มหาวิทยาลัยบูรพา

รหัสโครงการ Hu 057/2560

สัญญาเลขที่ 5/2560

รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

The strategy Development of Career Path for Administrative officers, Burapha University

นายสมชาย พัทธเสน

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มีนาคม 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล (งบประมาณแผ่นดิน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มหาวิทยาลัยบูรพา ผ่านสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ เลขที่สัญญา 5/2560

โครงการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 ท่านเพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร และขอขอบคุณผู้ที่ตอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จนทำให้โครงการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี สุดท้ายขอขอบคุณครอบครัวที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจในการดำเนินโครงการวิจัยตลอดมา คุณประโยชน์ที่พึงได้จากโครงการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน

สมชาย พัทธเสน

ผู้วิจัย

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมหาวิทยาลัยบูรพา (The strategy Development of Career Path for Administrative officers, Burapha University.)

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยดำเนินการวิจัย 2 ขั้น คือขั้นตอนที่ 1 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์มีความเป็นไปได้มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด กลุ่มตัวอย่างได้จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล มหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมหาวิทยาลัยบูรพา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า 1.1 กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่งสนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี และส่งเสริมการทำผลงานโดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ 1.2 กลยุทธ์ระดับคณะ ได้แก่ สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน และ 1.3 กลยุทธ์ระดับบุคคล ได้แก่ สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงานและสร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

2. ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ กลยุทธ์ระดับคณะ กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ระดับบุคคล

คำสำคัญ : กลยุทธ์/การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน/เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

Abstract

Academic Support Staff Development Strategy for higher Position of Burapha University.This research aims to study the Academic Support staff development strategy for higher position of BUU. The research is divided into 2 stages as follows, 1. Building Academic Support staff development strategy for higher position of BUU, by interview 10 experts and 2. Examining the practical feasibility of strategy. The research tools was a 5 level rating scale questionnaires, the sample used in this study were 120 academic support staff in BUU and statistics used in data analysis by mean and SD.

The research found that:

1) Academic Support staff development strategy for higher position of BUU, by expertise interview were; 1.1 University strategy, support for seminar and training workshop, budgeting support for make annual contribution to the work and promote for increase salary, 1.2 Faculty strategy, budgeting support for make annual contribution to the work and set the plan and a manual for help person toward higher position clear, and 1.3 Person strategy, creative a self-service potential as assigned,, self-knowledge development in the works and create an attitude and motivation to enter higher position.

2) The results of a feasibility study on Academic Support staff development strategy for higher position of BUU. It was a found that; there was a practical possibility as a whole at high level as follows, university strategy, faculty strategy and person strategy respectively.

Keywords : Strategy Development, Career Path for Administrative officers

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....		ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....		ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....		จ
สารบัญ.....		ฉ
สารบัญตาราง.....		ซ
สารบัญภาพ.....		ฌ
บทที่		
1	**บทนำ**.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	3
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
	คำถามการวิจัย.....	3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	กรอบความคิดในการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**.....	8
	การบริหารงานมหาวิทยาลัยบูรพา.....	8
	หน่วยงานมหาวิทยาลัย.....	20
	แนวคิดหลักการวางแผนกลยุทธ์.....	21
	มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง.....	42
	การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น.....	52
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**.....	71
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล……. 76
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล…….. 76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล…….. 76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล……. 77
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ…… 91
สรุปผลการวิจัย.....…… 91
อภิปรายผล…….. 94
ข้อเสนอแนะในการวิจัย……... 99
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ……. 99
บรรณานุกรม …….. 100
ภาคผนวก ก …….. 105
ภาคผนวก ข …….. 108
ประวัติผู้วิจัย …….. 116

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงค่าความถี่ และอันดับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย.....	77
2	แสดงค่าความถี่ และอันดับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับคณะ	79
3	แสดงค่าความถี่ และอันดับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับบุคคล	81
4	แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามตัวแปร.....	82
5	แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยรวม.....	84
6	แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายข้อ.....	85
7	แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับคณะเป็นรายข้อ.....	87
8	แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับบุคคล เป็นรายข้อ.....	89

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบความคิดในการวิจัย…….....	5
2	ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารองค์การที่เผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบสถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)……..	34
3	แสดงแผนภูมิคุณสมบัติการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น.....	63

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและและความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้นสามารถปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งเป็นการช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปด้วยวิธีการให้ความรู้ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542 หน้า 61) การพัฒนากำลังคนมีความหมายกว้างลึกกว่าการฝึกอบรมคือ มีความหมายตั้งแต่การศึกษา การปฐมนิเทศ การอบรมสัมมนา การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนการบริหารจัดการการอาชีพการพัฒนาพนักงานต้องสร้างตอบคำถาม ทำไมต้องทำ เมื่อรู้ว่าทำไมต้องทำ สิ่งที่จะตามมาคือการชี้นำให้สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานได้ง่ายและชัดเจนขึ้น การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวเองและต่อองค์กร ความสำคัญต่อตนเองได้แก่ การได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นการสนองความต้องการที่ก้าวหน้าของบุคลากรส่วนความสำคัญต่อองค์กรได้แก่ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเองและต่อองค์กร ที่ผ่านมายังขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาทั้งด้านสมรรถนะของบุคลากร (พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา, 2557)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐและหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีภารกิจโดยรวม คือการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศใหญ่ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการเป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในปัจจุบันการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษามีเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการแบบออกนอกระบบราชการหลายมหาวิทยาลัย หัวใจสำคัญที่จะช่วยใหญ่องค์กรอยู่รอดนั่นก็คือทรัพยากรบุคคลซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพานโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมเป็นระบบสามารถเชื่อมโยงการจัดการผลการปฏิบัติการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความรู้ทักษะ ความสามารถของคนจึงเป็นเรื่องสำคัญโดยหลักการบุคลากรของสถาบันการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทำหน้าที่หลักในด้านการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิจัย คือบุคลากรสายวิชาการ กลุ่มที่ 2

คือบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์หลากหลายที่ช่วยสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยบรรลุหมาย กลุ่มนั่นคือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์, 2555)

การทำผลงานต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ หรือความถนัดในการถ่ายทอดให้ผู้อื่นศึกษาแล้วเกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ หรือประเด็นที่ต้องการนำเสนอสำคัญกว่านั่นก็คือผลงานที่สร้างสรรค์ขึ้นที่ต้องใช้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะผลงานต้องมีแหล่งอ้างอิงทางวิชาการได้ด้วย การสร้างสรรค์ผลงานอย่างสม่ำเสมอการเรียนรู้ การค้นหาวิธีการหรือหามาตรการเพื่อพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เป็นการสะสมผลงานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในแวดวงวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญที่แท้จริง มิใช่จัดทำผลงานช่วงระยะสั้นๆ เพื่อการขอตำแหน่งชำนาญงานเท่านั้นเมื่อได้เข้ามาปฏิบัติงานระยะหนึ่งและมีผลงาน การสร้างแรงจูงใจต่อความก้าวหน้าในสายงานก็คือ การผลักดันให้ขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญโดยจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอันได้แก่ ปริมาณงานในหน้าที่พิจารณาจากลักษณะงานที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ ปริมาณงานที่มีความยากและลึกซึ้งซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านคุณภาพงานในหน้าที่อันได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา นอกจากนี้ ผู้ยื่นขอกำหนดตำแหน่งยังต้องแสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 ปี โดยจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณของผลงาน นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีจริยธรรม ไม่อยู่ระหว่างถูกสอบวินัยอย่างร้ายแรง ในการยื่นขอสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีปกติ หมายถึง ผู้ยื่นขอมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและมีผลงานตรงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และวิธีพิเศษ หมายถึง ผู้ยื่นขอมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและมีผลงานต่างไปจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่ครบ ทั้งนี้ ผู้ขอต้องมีความรู้ ความสามารถและผลงานสูงกว่าปกติ (ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์, 2555) ผู้ที่ได้ตำแหน่งทางวิชาการต้องผ่านกระบวนการตามกฎและระเบียบที่มีอยู่และเกิดความภาคภูมิใจว่าได้มาอย่างถูกต้องเป็นเกียรติและศักดิ์ศรี ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย (มนัส สุวรรณ, 2543,หน้า 5-6)

บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะมีส่วนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นองค์การที่ปฏิบัติภารกิจหลักมีด้วยกัน 4 ประการ คือ การสอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความ ต้องการของสังคม การวิจัยและการค้นคว้า การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สมพร สังข์เพิ่ม, 2555) มหาวิทยาลัยบูรพา มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต

ออกรับใช้สังคมมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีตำแหน่งปฏิบัติงาน จำนวน 192 คน ตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 77 คน และชำนาญการพิเศษ จำนวน 65 คน (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559) หากพิจารณาข้อมูลดังกล่าวพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีโอกาสที่จะเสนอผลงานเพื่อกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำคู่มือปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งาน หรืองานทำวิจัย หรืออื่นๆ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้คุณภาพทางวิชาการของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับกัน หากมหาวิทยาลัยได้มีบุคลากรดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นจำนวนมากย่อมแสดงถึงความเข้มแข็งทางวิชาการสมกับเป็นสถาบันอุดมศึกษาทำให้สังคมยอมรับและศรัทธามหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ในการเสนอขอตำแหน่งที่สูงขึ้นถึงแม้มหาวิทยาลัยจะเปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนก็จริง แต่ในปัจจุบันบุคลากรบางคนก็ไม่คิดที่จะทำผลงานทางวิชาการ ทั้งนี้ ไม่ทราบว่าเพราะสาเหตุอะไร และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางคนที่มีคุณสมบัติในการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ แต่ก็ไม่เสนอขอ

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านี้มีความพร้อมที่จะทำผลงาน และมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งตลอดจนการจัดเตรียมทำผลงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา
2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

คำถามการวิจัย

1. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา มีกลยุทธ์อย่างไร
2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ในระดับใด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและบริหารงาน มหาวิทยาลัยบูรพาต่อไป

2. ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไปใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการ และสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ อันจะส่งผลต่อคุณภาพและการจัดการของมหาวิทยาลัยต่อไป

3. ผู้บริหารได้แนวทางในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและเอื้ออำนวยต่อการเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อตอบสนองเจตนารมณ์และนโยบายมหาวิทยาลัยต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ระดับคณะ/สาขาวิชา และกลยุทธ์ระดับบุคคล

1.2 ประเด็นในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยวิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้ในการสร้างกลยุทธ์ฯ

1.3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4 สรุปและรายงานผลการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีเจาะจง จำนวน 10 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

2.1.2 เป็นผู้ที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการขึ้นไป

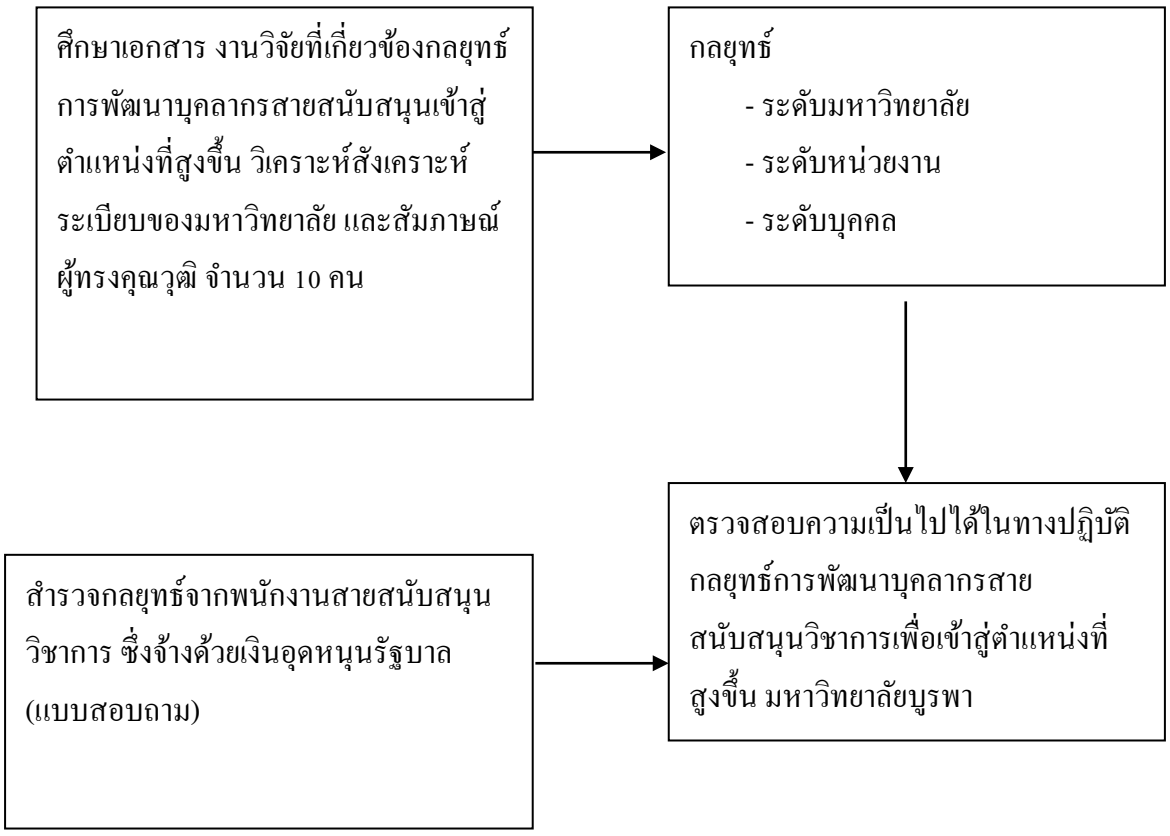
2.1.3 เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยบูรพา

2.1.4 เป็นผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัย

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาได้จากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2560 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608)

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามกลยุทธ์ 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545) ซึ่งแปลงและสรุปเป็นกรอบแนวคิดของผู้วิจัย ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบความคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์การพัฒนาผลงาน หมายถึง วิธีในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะการปฏิบัติงานเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้แก่

1.2. กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง กลวิธีของมหาวิทยาลัยในการช่วยส่งเสริม สนับสนุนการทำงานการจัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่างๆ โดยการกำหนดแผนการมุ่งให้ผู้เสนอผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงความชำนาญการ ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือ สังเคราะห์ หรือ งานวิจัย ในระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญหรือระดับคุณวุฒิ

1.3 กลยุทธ์ระดับคณะ หมายถึง กลวิธีของหน่วยงาน/คณะในการช่วยส่งเสริม สนับสนุนการทำงานการจัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่างๆ โดยการกำหนดแผนการมุ่งให้ผู้เสนอผลงานเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ รวมถึงการให้ทุนอุดหนุนในการสร้างผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วย คู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงความชำนาญการ ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือ สังเคราะห์ หรือ งานวิจัย ในระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญหรือระดับคุณวุฒิ

1.4 กลยุทธ์ระบุคคล หมายถึง กลวิธีการของผู้ที่จะเสนอผลงานในด้านความสามารถในการสร้างผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น ประกอบด้วย การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงความชำนาญการ ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือ สังเคราะห์ หรือ งานวิจัย ในระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญหรือระดับคุณวุฒิ

2. ผลงานวิชาการ หมายถึง ผลงานวิชาการที่ใช้ประกอบการขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงาน ผลงานเชิงหรือสังเคราะห์ หรืองานวิจัย หรือผลงานลักษณะอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน

3. ตำแหน่งที่สูงขึ้น หมายถึง ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ ระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

4. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยใช้คุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในจำนวน 8 ตำแหน่ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา บุคลากร นักวิชาการ

โสตทัศนศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เท่านั้น

5. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 10 คน ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีตำแหน่งระดับชำนาญการ มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดเป็นผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

6. ผู้ตอบแบบสอบถามความเป็นไปได้ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล ในปี พ.ศ. 2560 จำนวน 8 ตำแหน่ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา บุคลากร นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เท่านั้น

7. มหาวิทยาลัยบูรพา หมายถึง ส่วนงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตทั้งในระดับปริญญาตรีจนถึงระดับปริญญาเอก และมีหน้าที่ทำการสอน วิจัย ให้บริการชุมชน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษา วิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้

1. การบริหารงานมหาวิทยาลัยบูรพา
2. แนวคิดหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2559
4. หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานมหาวิทยาลัยบูรพา

1. ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยบูรพาพัฒนามาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทยที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 และเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2551

ก้าวแรก : วิทยาลัยการศึกษา บางแสน (พ.ศ.2498-2517)

ปี พ.ศ. 2492 กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงขึ้นที่ซอยประสานมิตรอำเภอพระโขนง จังหวัดพระนคร ต่อมาในปี พ.ศ. 2497ได้รับการยกฐานะเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา ชื่อว่า วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร ในปี พ.ศ. 2498ได้ขยายวิทยาเขตออกไปอีก 2 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยวิชาการ

ศึกษาปทุมวัน ตั้งอยู่ที่จังหวัดพระนครและวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 ฯพณฯ มังกร พรหมโยธี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เป็นประธานในพิธีเปิดวิทยาลัยวิชาการ บางแสน และวางศิลาฤกษ์อาคารอำนวยการ ซึ่งเป็นอาคารหลังแรกของวิทยาลัย โดยวิทยาลัยได้ประกาศรับสมัครนิสิตเข้าศึกษาและมีนิสิตที่ผ่านการคัดเลือกเป็นรุ่นแรกจำนวน 41 คน ในปี พ.ศ. 2499 ได้รับโอนโรงเรียนพิบูลบำเพ็ญจากกรมสามัญศึกษา เพื่อปรับปรุงเป็นโรงเรียนสาธิตของวิทยาลัย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" วิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน และในปี พ.ศ. 2501 เป็นปีแรก ที่มีผู้สำเร็จการศึกษารุ่นแรกจำนวน 35 คน

ก้าวต่อมา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน (พ.ศ. 2517 – 2533)

วิทยาลัยวิชาการศึกษา ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และโอนสังกัดจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน จึงมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒวิทยาเขตบางแสน

มหาวิทยาลัยได้พัฒนาวิชาการก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2531 คณะรัฐมนตรีมีมติให้ยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ และเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 จึงได้มีประกาศยกฐานะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒวิทยาเขตบางแสน เป็นมหาวิทยาลัยบูรพา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 107 ตอนที่ 131

ก้าวต่อมา : มหาวิทยาลัยบูรพา (พ.ศ. 2533 – ปัจจุบัน)

มหาวิทยาลัยบูรพาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านกายภาพ บุคลากร และการพัฒนาระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เพิ่มขึ้นและมีการขยายงานโดยในปี พ.ศ. 2539 ได้จัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศ จันทบุรี และในปี พ.ศ. 2540 ได้จัดตั้งวิทยาเขต

สารสนเทศ สระแก้ว มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ด้านสังคมศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบูรพาได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนที่ 5 ก เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2551 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2551

ปรัชญา

สร้างเสริมปัญญา ใฝ่หาความรู้ คู่คุณธรรม ชี้นำสังคม

คำขวัญ

สุโข ปญฺญาปฏิลาโภ
ความได้ปัญญา ให้เกิดสุข

วิสัยทัศน์

ขุมปัญญาตะวันออกเพื่ออนาคตของแผ่นดิน

Wisdom of the East for the Future of the Nation

พันธกิจ

1. ดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ควบคู่กับการเสริมสร้างเสรีภาพทางวิชาการและการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ดำเนินการพัฒนาคุณภาพงานวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ และดำเนินการให้บริการทางวิชาการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสังคมชุมชน ให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่มีความเป็นพลวัตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ โดยครอบคลุมการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ศาสนา และการกีฬา รวมทั้งแสดงบทบาทนำในการพัฒนาสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

สัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์

ตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา มี 2 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1

เป็นวงกลมซ้อนกันสองวง วงกลมในมีรูปเลขไทย “๘” อยู่ตรงกลาง ล้อมรอบด้วยกนกเปลวเพลิง ด้านบนมีรัศมีประกอบแปดแฉก ด้านล่างของเลข ๘ เป็นเส้นโค้งสามเส้น วงกลมนอกเบื้องบนมีคำว่า “สุโข ปญฺญาปฏิลาโภ” เบื้องล่างมีคำว่า “มหาวิทยาลัยบูรพา”

แบบที่ 2

เป็นวงกลมซ้อนกันสองวง วงกลมในมีรูปเลขไทย “๘” อยู่ตรงกลาง ล้อมรอบด้วยกนกเปลวเพลิง ด้านบนมีรัศมีประกอบแปดแฉก ด้านล่างของเลข ๘ เป็นเส้นโค้งสามเส้น วงกลมนอกเบื้องบนมีคำว่า “มหาวิทยาลัยบูรพา” เบื้องล่างมีคำว่า “BURAPHA UNIVERSITY”

สีประจำมหาวิทยาลัย

สีประจำมหาวิทยาลัย คือ **สีเทา - ทอง**

สีเทา เป็นสีของสมอง หมายถึง ความเจริญทางสติปัญญา

สีทอง หมายถึง คุณธรรม

สีเทา-ทอง หมายถึง บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นผู้กอปร ด้วยสติปัญญา และมีคุณธรรม

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ต้นมะพร้าว

ที่ตั้งมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี

ตั้งอยู่เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี มีเนื้อที่ 647 ไร่ 35 ตารางวา

โทร. 0-3810-2222 (อัตโนมัติ)

โทรสาร 0-3839-0353 , 0-3839-0351

http://www.buu.ac.th

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี

ตั้งอยู่ เลขที่ 57 ม. 1 ต.โขมง อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี 22170

โทร. 0-3931-0000

โทรสาร 0-3931-0128

http://www.chanthaburi.buu.ac.th

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว

ที่ตั้ง 254 หมู่ 4 ตำบลวัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว 27160

โทร. 0-3726-1560

โทรสาร 0-3726-1801

http://www.sakaeo.buu.ac.th

แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนาคุณภาพของนิสิตมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ "*ในเชิงวิชาการ*" ซึ่งครอบคลุมความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการประยุกต์ศาสตร์ที่ศึกษาในทางปฏิบัติให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ รวมทั้งความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์หลังจากสำเร็จการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดหรือสังคมชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสมกับบริบทการพัฒนา และคุณภาพ "*ในเชิงการเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของสังคม*" ครอบคลุมการดำรงตน การยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงามตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

(1) ร้อยละการมีงานทำของบัณฑิต

(2) ร้อยละความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิตต่อคุณภาพทางวิชาการและทักษะในการปฏิบัติงานของบัณฑิต

(3) ร้อยละของบัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตที่มีทักษะทางภาษาต่างประเทศผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(4) จำนวนบัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตสามารถพัฒนาองค์ความรู้และทักษะให้สามารถประกอบอาชีพหรือประกอบธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ได้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 1

กลยุทธ์ ขอบเขตการดำเนินการ / เป้าหมาย

1.1 การพัฒนากระบวนการคัดเลือกผู้เรียนที่มีศักยภาพ เน้นการสร้างและพัฒนามาตรฐานรวมทั้งระบบและกลไกในการคัดเลือกผู้เรียนให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มี ศักยภาพทางด้านความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) และเชาว์ปัญญา (Aptitude)

1.2 การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เน้นการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตที่ตรงความต้องการของสังคมและสามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาความรู้และทักษะจากห้องเรียนสู่ชุมชน (From Classroom to Social Engagement) และการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการฝึกประสบการณ์ (Learning by doing) เน้นการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการจัดการเรียนการสอนหรือการวิจัย โดยใช้ประเด็นปัญหาหรือบริบททางสังคมและทรัพยากรของชุมชนเป็นโจทย์หรือกรณีศึกษา รวมทั้งการเรียนรู้จากการฝึกประสบการณ์ตรงผ่านกระบวนการสหกิจศึกษา (Work Integrated Learning) ตลอดจนส่งเสริมและผลักดันให้ นิสิตได้พัฒนาทักษะในการประยุกต์องค์ความรู้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในการศึกษาหรือพัฒนาสังคมชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสาขาวิชาที่ศึกษา

1.4 การพัฒนาทักษะของนิสิตให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานทางด้านภาษาต่างประเทศ เน้นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนาให้นิสิตมีความรู้ทักษะตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนานิสิตให้มีทักษะทางภาษาต่างประเทศตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งเน้นการพัฒนานิสิตที่ศึกษาในวิชาฟิสิกส์และ/หรือคณิตศาสตร์ ให้มีความรู้และทักษะในการประยุกต์เพิ่มสูงขึ้น

1.5 การพัฒนาทักษะทางสังคมเพื่ออนาคต เน้นการเสริมสร้างพัฒนาทักษะทางสังคมและทักษะการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับบรรทัดฐานของสังคมไทยตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและมีความสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการ

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 2

การพัฒนาคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการเน้นการสร้างความโดดเด่นทางด้านผลงานวิจัยและการบริการวิชาการ ในส่วนของการวิจัย เน้นการสร้างและพัฒนางานวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) โดยส่วนงานต่าง ๆ ดำเนินการตามศาสตร์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และงานวิจัยประยุกต์ (Applied Research) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการบูรณาการศาสตร์สาขาต่ ง ๆ เข้าด้วยกันให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติบนพื้นฐานของภูมิปัญญาตะวันออก สอดคล้องกับบริบท ทรัพยากรและความต้องการในการพัฒนาของสังคมชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้ ขอบเขตและเป้าหมายของการวิจัย ควรมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับศาสตร์ที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

(1) ศาสตร์ทางทะเล

(2) ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ

(3) ศาสตร์ทางด้านการศึกษา

(4) ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานและการทำงาน

(5) ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภาษาตะวันออก (ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น และภาษาจีน)

(6) ศาสตร์ทางด้านโลจิสติกส์

(7) ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภาคตะวันออกของประเทศไทย

ในส่วนของการบริการวิชาการ เน้นการส่งเสริมและผลักดันองค์ความรู้หรือผลงานวิจัยไปสู่การประยุกต์หรือต่อยอดเพื่อการพัฒนาสังคมชุมชนและเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรมตามบริบททางสังคมและทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละพื้นที่

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา โดยคณะกรรมการพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ ดังนั้น การประเมินผลการดำเนินงานด้านการวิจัยและการบริการวิชาการบางส่วน จะเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทั้งนี้ ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ มีดังต่อไปนี้

(1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ

(2) จำนวนผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการเผยแพร่ในฐานข้อมูลระดับชาติหรือระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับ

(3) จำนวนผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการหรือผลงานในรูปแบบอื่นๆ ที่ได้รับรางวัลในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

(4) จำนวนผลงานวิจัยหรือการบริการทางวิชาการที่อยู่ในรูปแบบของการบูรณาการองค์ความรู้จากศาสตร์สาขาต่าง ๆ หรือศาสตร์เฉพาะ และได้รับการนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาของประเทศหรือการพัฒนาสังคมชุมชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

(5) จำนวนศาสตร์ที่สำคัญ 7 ด้านของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นสถานวิจัย (Research Centre)

กลยุทธ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 2

กลยุทธ์ ขอบเขตการดำเนินการ / เป้าหมาย

2.1 การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินการวิจัยและการบริการวิชาการ ขอบเขตและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการวิจัยและการบริการวิชาการ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา

2.2 การสร้างและพัฒนาระบบการส่งเสริม การทำวิจัย เน้นการสร้าง พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยเชิงบูรณาการ

ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสังคม ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งเน้นการสร้างและพัฒนา หน่วยงานวิจัยต้นแบบ หรือศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence) หรือเครือข่ายนักวิจัยที่ทำงานในเชิงบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการขยายผลในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การส่งเสริมและผลักดันผลงานวิจัยนวัตกรรมหรือผลงานในรูปแบบอื่นๆ ไปสู่การใช้ประโยชน์เน้นการส่งเสริมและผลักดันผลงานวิจัยนวัตกรรม หรือผลงานในรูปแบบอื่นๆไปสู่การใช้ประโยชน์จริง เพื่อการพัฒนาสังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการขอความคุ้มครองในทรัพย์สินทางปัญญาในรูปแบบต่าง ๆ และการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การกำหนดภาระงานและตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) เน้นการกำหนดภาระงานในด้านต่างๆ ของคณาจารย์ให้มีความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนาคุณภาพ ด้านการวิจัย การบริการวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 3

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เน้นการพัฒนาศักยภาพและความเป็นมืออาชีพของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกับมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน โดยจำแนกตามประเภทตำแหน่งและคุณสมบัติให้มีศักยภาพตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบกับการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การพร้อมด้วยการสร้างพัฒนาสภาพแวดล้อม และสุขภาวะในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อรองรับกระแสการพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ ในปัจจุบันและอนาคต

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา โดยคณะกรรมการยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับและทุกสายงานเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น การประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรบางส่วนจะเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด

ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทั้งนี้ ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ มีดังต่อไปนี้

(1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร

(2) ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศของบุคลากรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและมีความเหมาะสมกับการใช้งานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

(3) ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรมีความเหมาะสมกับการใช้งานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ

(4) ร้อยละความคิดเห็นของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ต่อการทำงานเป็นหมู่คณะและการมีส่วนร่วมในการทางานเชิงสร้างสรรค์

(5) ร้อยละความคิดเห็นของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย นิสิต และ/หรือสังคมชุมชนโดยรอบที่มีต่อความมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและวัฒนธรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 3

กลยุทธ์ ขอบเขตการดำเนินการ / เป้าหมาย

3.1 การส่งเสริมและผลักดันการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรขอบเขตและเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ เน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความชัดเจนและเข้มแข็ง รวมทั้งเน้นการเสริมสร้างความมีจิตสาธารณะการทำงานเป็นหมู่คณะให้กับบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับ

3.3 การสร้างระบบการสรรหารักษาไว้ใช้งานและพัฒนาเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศ และทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการพัฒนาทักษะทางภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับ ให้มีทักษะที่เหมาะสมกับการใช้งานรวมทั้งการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการรับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงานให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อสังคม

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 4

การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเน้นการดำเนินการตามพันธกิจปรับปรุงใหม่เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะในรูปแบบต่างๆโดยครอบคลุมด้านการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม ศาสนา และการกีฬา รวมทั้งแสดงบทบาทในการพัฒนาสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมผ่านกระบวนการ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมนิสิต การวิจัย และการบริการวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะต้องเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ความเป็นพหุลักษณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมซึ่งครอบคลุมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมระหว่างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและนิสิต ตลอดจนการสร้างบรรยากาศทางกายภาพและภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมต่อการรองรับกระแสการพัฒนาภายในประเทศและต่างประเทศได้อย่างกลมกลืนทั้งนี้ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นศูนย์กลางด้านข้อมูลข่าวสารการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นของภาคตะวันออก

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

(1) จำนวนกิจกรรมพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะรูปแบบต่างๆโดยครอบคลุมด้านการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมศาสนาและการกีฬา

(2) ความคิดเห็นของบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยต่อการแสดงบทบาทนาในการส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม ศาสนา และการกีฬาของมหาวิทยาลัย

(3) ความพึงพอใจของบุคลากรและนิสิตต่อสภาพแวดล้อมสิ่งอำนวยความสะดวกภายในมหาวิทยาลัยและความคิดเห็นต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบนานาชาติ

กลยุทธ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 4

กลยุทธ์ ขอบเขตการดาเนินการ / เป้าหมาย

4.1 การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น Green University เน้นการปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ห้เป็นไปตามองค์ประกอบสำคัญของการเป็น Green University ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐาน สภาพแวดล้อม การใช้พลังงาน การจัดการของเสีย การจัดการเน้นการขนส่งที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตามหลักการ Green University แก่บุคลากรและนิสิต รวมทั้งการเน้นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการสร้างสุนทรียภาพและเอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้แบบนานาชาติ

4.2 การส่งเสริมการวิจัยหรือการบริการวิชาการเพื่อการอนุรักษ์และเผยแพร่

ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการส่งเสริมการวิจัยหรือการบริการวิชาการโดยให้คณาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และนิสิตได้ทางการศึกษาวิจัยโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ ต่อการพัฒนาภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม

4.3 การส่งเสริมกิจกรรมด้านการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม ศาสนา และ การกีฬา เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัย กับสังคมชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ โดยครอบคลุมทั้งทางด้านการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม ศาสนา และการส่งเสริมการกีฬา

4.4 การส่งเสริมแนวคิดตามหลัก เศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ เน้นการนำแนวคิดตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจ สร้างสรรค์ไปเผยแพร่และผลักดันให้เกิดการนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัย หรือการจัดกิจกรรมการพัฒนาของส่วนงาน

4.5 การบริหารจัดการที่ดี เน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 5

การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน Thailand Quality Class รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศให้เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาในระยะยาว

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

(1) การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยได้รับการประเมินและรับรองจากสถาบันหรือหน่วยงานอิสระภายนอกว่าได้มาตรฐานสากล หรือผ่านเกณฑ์การประเมิน Thailand Quality Class โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(2) ระดับความคิดเห็นหรือความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยจากขอบเขตยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กำหนด สามารถแสดง กรอบแนวคิดที่สำคัญ

กลยุทธ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ 5

กลยุทธ์ ขอบเขตการดำเนินการ / เป้าหมาย

5.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐาน Thailand Quality Class เน้นการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน Thailand Quality Class ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553

5.2 กำหนดอัตลักษณ์ของบัณฑิต เน้นการหาแนวทางในการเสริมสร้างอัตลักษณ์ของนิสิตให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

5.3 การประเมินส่วนงานภายในตาม เกณฑ์ TQA, EdPEX เน้นการพัฒนาปรับปรุงส่วนงาน และการบริหารจัดการภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

หน่วยงานที่สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพาว่าด้วยการแบ่งหน่วยงานภายในส่วนงาน พ.ศ. 2555 ประกาศ ณ วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2555 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มหาวิทยาลัยบูรพาแบ่งหน่วยงานภายในส่วนงาน ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
3. คณะการแพทย์แผนไทยอภัยภูเบศร
4. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
5. คณะเทคโนโลยีทางทะเล
6. คณะพยาบาลศาสตร์
7. คณะแพทย์ศาสตร์
8. คณะเภสัชศาสตร์
9. คณะภูมิสารสนเทศศาสตร์
10. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
11. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์
12. คณะโลจิสติกส์
13. คณะวิทยาการสารสนเทศ
14. คณะวิทยาศาสตร์
15. คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
16. คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์
17. คณะวิทศาสตร์และสังคมศาสตร์

18. คณะวิศวกรรมศาสตร์
19. คณะศิลปกรรมศาสตร์
20. คณะศึกษาศาสตร์
21. คณะสหเวชศาสตร์
22. คณะสาธารสุขศาสตร์
23. คณะอัญมณี
24. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
25. วิทยาลัยนานาชาติ
26. วิทยาลัยพานิชยศาสตร์
27. วิทยาลัยการวิจัยและวิทยาการปัญญา
28. สถาบันวิจัยวัฒนธรรมและศิลปะ
29. สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล
30. สถาบันภาษา
31. สำนักคอมพิวเตอร์
32. สำนักบริการวิชาการ
33. สำนักหอสมุด
34. คณะดนตรีและการแสดง

แนวคิดหลักการวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นับว่าเป็นภารกิจด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงสุดซึ่งมีขอบเขตการวางแผนที่ครอบคลุมตลอดทั่วทั้งองค์การ และเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย ทัศนวิสัยในการวางแผน ณ ระดับนี้ จึงมีขอบเขตที่เป็นการคิดวิเคราะห์และการพิจารณาที่เป็นลักษณะมองกว้างและมองไกลพร้อมกัน นอกจากนี้ลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนออกไปในระยะยาวข้างหน้า ซึ่งแตกต่างจากการวางแผนระยะยาวแบบที่เคยทำกันมาในอดีตคือ เป็นการวางแผนที่มุ่งปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์การปรับการทำงานเพื่อให้สามารถมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาทุกขณะที่ก้าวไปในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงมีกลไกหลายประการประกอบอยู่

มีนักวิชาการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

บุญเลิศ เย็นคงคา (2553,หน้า 19-20) กล่าวถึงความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ

4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคตช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

ขจรวุฒิ นำศิริกุล (2553,หน้า 11) กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ สามารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ หมายถึงกลยุทธ์ซึ่งรับผิดชอบโดยผู้จัดการระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ธ์ระดับธุรกิจ หมายถึงกลยุทธ์รับผิดชอบโดยผู้จัดการระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับสายปฏิบัติงาน หมายถึงกลยุทธ์สายปฏิบัติงานซึ่งผู้รับผิดชอบคือโดยผู้จัดการสายปฏิบัติการ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ (2553, หน้า 12) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าทำให้มีจุดมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจบทบาท และความเกี่ยวข้องกับบุคคลฝ่ายๆ รวมถึงทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ

บุญเลิศ เย็นคงคา (2553,หน้า 27-28) ได้กล่าวถึง ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายองค์การ (Hierarchy of Purposes) ว่ามีรูปแบบในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

2) ภารกิจ (Mission)

3) เป้าหมาย (Goals)

4) วัตถุประสงค์ (Objectives)

ทั้ง 4 ประการนี้จะช่วยเป็นแนวความคิดอย่างกว้างในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านี้จะช่วยธุรกิจในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและการควบคุม

บุญเลิศ เย็นคงคา (2553,หน้า 29-35) ได้กล่าววิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการ (Means) เอาไว้ และกล่าวว่า วิสัยทัศน์คือกุญแจสำคัญของการเป็นผู้นำ เป็นเสมือนแผนที่ประกอบการเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตและยังเป็นคู่มือแนะนำวิธีการเดินทางไปสู่จุดหมายดังกล่าวอีกด้วย นอกจากนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมี

ลักษณะปลายเปิด (open ended) กล่าวคือ คำถามพื้นฐานสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ควรเป็นคำถามที่ชวนให้ผู้คนติดต่อและก่อให้เกิดการกระตุ้นต่อองค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

และยังกล่าวต่อไปอีกว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หมายถึง การกำหนดทิศทางในอนาคตของธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการชี้นำถึงสิ่งที่องค์การต้องการจะทำและจะเป็นในอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะที่บอกทิศทางอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์การดำเนินไปในทิศทางที่ถูก และช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานและทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจ (Mission)

ภารกิจ หมายถึง การระบุขอบเขตของการดำเนินงานขององค์การ หรือภารกิจของบริษัท (Business Mission) จะเป็นการกำหนดข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงการกำหนดกิจกรรมและลักษณะงานของบริษัท

ข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นการระบุขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาดของบริษัท ข้อความภารกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ

ภารกิจอาจจะมีขอบเขตแคบหรือกว้างก็ได้ ภารกิจที่แคบ (Narrow Mission) จะจำกัดขอบเขตการดำเนินงานของบริษัทบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และตลาดของบริษัท ภารกิจที่กว้าง (Broad Mission) จะขยายขอบเขตการดำเนินงานบนพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริหารทางเทคโนโลยี และตลาดที่แตกต่างของบริษัท

เป้าหมาย (Goals)

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมายจะมีส่วนช่วยทำให้ข้อความภารกิจขององค์การเป็นจริงยิ่งขึ้น

การวางเป้าหมาย ควรต้องวางเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป้าหมายควรจะวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นขอบเขตของทิศทางเพื่อชี้นำในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น จึงเป็นการนำแนวคิดตามเป้าหมายโดยการนำมาค้นหาหรือศึกษาหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่คาดว่าจะเป็นไปได้ตามเป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงให้เห็นถึงสิ่งหรือผลงานที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นจากปฏิบัติงานนั้นๆ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นการช่วยให้การกำหนดขั้นตอนสำหรับปฏิบัติเป็นไปอย่างรัดกุมและมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน

ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี จะประกอบด้วย

1. มีความเป็นไปได้ (Sensible) ค่อนข้างไปสู่ความพยายามที่สามารถทำได้

2. สามารถวัดได้ (Measurable) ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3. สามารถระบุสิ่งที่ต้องการ (Attainable) ได้อย่างชัดเจน (Specific) เข้าใจง่าย

4. เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล (Reasonable) สามารถพิสูจน์เกี่ยวกับข้อมูลอ้างอิงเพื่อเป็นการยืนยันได้

5. วัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา (Time) มีกรอบระยะเวลาในอนาคตที่ชัดเจน โดยสามารถบอกเวลาเริ่มต้น และระยะเวลาสิ้นสุดได้อย่างแน่นอน

บุญเลิศ เย็นคงคา (2553,หน้า 20) กล่าวถึงประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานอันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

2. ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์องค์การที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

3. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4. ทำให้มีเกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ (3 C) การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนปรับทิศทางขององค์การไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ ทั้งระบบ การผลิต การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ ตลอดจนการบริหารงานต่าง ๆ ให้เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบ และระบบการทำงานใหม่ ๆ ที่มีผลให้สภาพและระบบการทำงานเดิมต้องถูกปรับหรือยกเลิกไป แล้วทดแทน

ด้วยเครื่องจักร ระบบ และวิธีการทำงานใหม่ที่นำเข้ามา เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งจะให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุดดีที่สุด

จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธุ์ (2540) ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายพื้นฐานวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในทางปฏิบัติ หรือเป็นการนำนโยบายและวิธีการต่าง ๆไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการวางแผนระยะยาวกว่า 5 ปี อาจเป็น 10- 15 ปี เป็นการวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงานเพื่อศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อไปสู่ทิศทางที่เฉพาะเจาะจง

ประชุม รอดประเสริฐ (2543) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ การตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543, หน้า 11) ได้รวบรวมความหมายการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรในลักษณะองค์รวมยึดกลยุทธ์เป็นหลักเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นลักษณะของการมองภาพรวมเน้นกระบวนการและจุดมุ่งหมายรวมที่หน่วยงานมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ในอนาคตเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายทุกขั้นตอนและทุกคนเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การบริหารและการจัดการขององค์กรมีประสิทธิภาพ

2. แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ขององค์การและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วนงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องกำหนดทิศทางมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย มาตรการ/ตัวชี้วัด แผน/โครงการ และการประเมิน

นวรัตน์ สุวรรณผ่อง (2545) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นแผนที่จัดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงให้เห็นถึงพันธสัญญา (Commitment) ในระยะยาวในการสร้างสรรค์งานคุณภาพ และแสดงให้เห็นถึงปรัชญาที่สอดแทรกอยู่ในวัตถุประสงค์ที่องค์การนั้นอยากให้เกิดขึ้นเป็นแผนที่มีการผสมผสานการบริหารงานคุณภาพโดยรวมอยู่ในกระบวนการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2546) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหามา การใช้และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543, หน้า 58) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในภาพแวดล้อม และเป็นประโยชน์หลายประการต่อผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ให้ความหมายว่า เป็นการวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์การที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดของทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของแผนงาน เพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลา

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้อมปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น กลาง และระยะยาว

เสนาะ ติเยาว์ (2546, หน้า 99) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 43) ได้กล่าวว่า เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ (2553, หน้า 22) กล่าว ถึงลักษณะกลยุทธ์ที่ดีมี 10 ประการ ได้แก่

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่จะบรรลุได้

2. นโยบาย ตลอดจนวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมทุกๆ เป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส”

4. กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสี่ยงหรืออุปสรรคภายนอก

5. เป้าหมายวิถีทางเพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์

6. เป้าหมาย วิถีทาง มีความสอดคล้องกับกำลัง ความสามารถหลัก

7. เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอุสาหกรรม

8. เป้าหมาย วิถีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กรตลอดจน ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ

9. ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิถีทาง

10. โครงสร้างการจัดการ และบริหารมีการปรับให้สอดคล้องดับกลยุทธ์ที่กำหนด

สรุป ได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดกรอบหรือเค้าโครงการทำงานโดยที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ มีขั้นตอนสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่จะมากระทบกับองค์การเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องปรามปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเป็นระบบสัมพันธ์กัน โดยมีความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในองค์การและผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) เป็นการมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดรับกัน 2) เป็นการมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ 3) เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4) เป็นการมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Repair) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

อำนาจ ธีระวนิช (2553 หน้า 389) กล่าวถึงองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ที่นำมาพิจารณาประกอบด้วยดังนี้

1. สถานการณ์เฉพาะของตนเอง
2. การให้น้ำหนักทางเลือกในแนวทางปฏิบัติต่างๆ
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับแต่ละองค์กร

ชัยฤกษ์ วงษ์เจริญ (2545, หน้า 27) กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มี 5 ประการ ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง 2) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง 3) มีการวางแผนระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น ซึ่งมีคุณลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete)โดยมีการกำหนดเงื่อนไขของเวลาและแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะส่งผลไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นแผนระยะยาว 4) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนและมีขั้นตอนอย่างมีระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอณูของเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Realistic)

สรุป องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนทำให้ทราบถึงทรัพยากร

และความสามารถต่างๆ ในองค์การซึ่งจะได้นำไปสร้างให้องค์การบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

อำนาจ ธีระวนิช ,(2553 หน้า 392-393) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการประเมินสถานะในปัจจุบันทั้งภารกิจและเป้าหมายว่ายังมีความเหมาะสมอยู่อีกหรือไม่ ในกรณีนี้ผู้จัดการต้องทำการตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เนื่องจากสภาพแวดล้อมอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจนกิจการต้องทำการทบทวนภารกิจและเป้าหมายใหม่ หลังจากนั้นกิจการต้องนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ซึ่งขั้นตอนทั้งหมดในส่วนนี้เรียกว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ในส่วน 2 ขั้นตอนสุดท้ายอันได้แก่ การดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลลัพธ์ กระบวนการใน 2 ขั้นตอนนี้เรียกว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) แต่ในทางปฏิบัติทางการจัดการเชิงกลยุทธ์จะไม่เป็นเส้นตรงเสมอไป เนื่องจากขณะกำลังดำเนินงาน ผู้จัดการอาจกลับไปที่ขั้นตอนต้นๆ เพื่อปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ใหม่ก็ได้

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) เมื่อมีการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ก่อนอื่นผู้จัดการต้องทำการทบทวนภารกิจและเป้าหมายขององค์การว่ายังมีความเหมาะสมอยู่อีกหรือไม่ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ในกรณีนี้ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันกิจการอาจต้องทำการเปลี่ยนแปลงภารกิจ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ก็ได้ นอกจากนั้นการที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาอยู่เสมอ ผู้จัดการต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปจัดทำกลยุทธ์ขององค์การอยู่เสมอเช่นกัน

3. การกำหนดกลยุทธ์องค์การ (Formulate the organization strategy) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการบรรลุภารกิจและเป้าหมายองค์การในขั้นตอนที่ 1 ผู้จัดการต้องพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การ

4. การดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Implementing the strategy**)** คือ กระบวนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งการที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน วิธีการจัดการและวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วม (Shared value) ดังนั้น การดำเนินงานตามกลยุทธ์จึงเป็นจุดวิกฤติของความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นกัน ในขั้นตอนนี้องค์การจะต้องเน้นในการสร้างปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ให้กับสมาชิกองค์การ ผู้ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

ไว้ โดยผู้จัดการต้องใช้ทั้งแผนในระยะยาว ระยะปานกลางและระยะสั้นเพื่อให้ผลลัพธ์ในระยะสั้นมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในระยะปานกลางและระยะยาว

5. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluate and strategic control) ในขั้นตอนสุดท้ายได้แก่ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลลัพธ์และการตัดสินใจแก้ไขเมื่อมีความจำเป็นในขั้นตอนนี้ผู้จัดการต้องจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการเพื่อให้ผู้จัดการได้นำมาพิจารณาทบทวนภารกิจ เป้าหมาย สถานการณ์ กลยุทธ์และการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามในการนำแบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นไปสู่การปฏิบัติยังคงมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาของแกรี ฮาเมล (Gary Hamel) และ ซี เค พราฮาลาด (C.K. Prahalad) พบว่าแบบจำลองความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic fit model) เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในแถบตะวันตก ในขณะที่แบบจำลองการใช้ทรัพยากร (Leveraging resource model) กลับเป็นที่นิยมใช้กันในประเทศญี่ปุ่น ในความแตกต่างในเชิงปฏิบัตินี้แบบจำลองความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์เห็นว่ากิจการควรพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การกับโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์การให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่ในแบบจำลองการใช้ทรัพยากรนั้นทรัพยากรควรถูกนำไปใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จราวประหนึ่งว่า เป้าหมายต่างๆ ยังมิได้รับการตอบสนองหรือเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เป็นไปตามเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) โดยกิจการเน้นการใช้ทรัพยากรไปในการเพิ่มจุดแข็งและใช้จุดแข็งเอาชนะจุดอ่อนของคู่แข่งขันและอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนหาความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวย ดังนั้น แบบจำลองความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) ขณะที่แบบจำลองการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามเจตจำนงเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) โดยเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่เป็นพลังผลักดันสู่ความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการจัดการที่เน้นความตั้งใจขององค์การเพื่อชัยชนะ จูงใจพนักงานในองค์การโดยสร้างค่านิยมแห่งความสำเร็จและใช้เจตจำนงเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ผลจากการตรวจสอบกิจการของญี่ปุ่น อาทิเช่น โคมัทสุ (Komatsu) โตโยต้า (Toyota) ฮอนด้า (Honda) และแคนนอน (Cannon) พบว่าถ้ากิจการเหล่านี้ใช้แบบจำลองความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ กิจการคงไม่มีพลังพอต่อการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเหล่านี้

จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธุ์ (2540) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีพันธสัญญาหรือสร้างข้อผูกมัด (Commitment) ของผู้บริหารระดับสูง เพราะถือว่าเป็นพื้นฐานการพัฒนาและจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์ ป้องกันการเกิดปฏิกิริยาต่อต้านรวมทั้งไม่ให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์ความต้องการต่าง ๆ รวมทั้งจะทำให้เห็นแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจใช้ SWOT Analysis ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ (Opportunities) และอุปสรรคขัดขวาง (Threats) ของหน่วยงาน หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว จะทำให้มองเห็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดปณิธานที่ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ค่านิยมและเหตุผลในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดเป้าหมายกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมในระยะ 3-5 ปี หรือมากกว่า

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดกลวิธีการพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสอดคล้องกับปณิธานหรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 7 จัดลำดับความสำคัญของกลวิธีการพัฒนาโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่มาสนับสนุนได้เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 8 เขียนแผนเสนอคณะกรรมการบริหารทบทวนตรวจสอบ และพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 9 นำแผนสู่การปฏิบัติในแต่ละปี โดยจัดทำแผนปฏิบัติประจำปี แต่ควรมีการทบทวนตรวจสอบแผนทุกปีว่ายังมีความทันสมัยและมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ เพราะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย แผนกลยุทธ์ จึงควรได้รับการทบทวนใหม่ทุก 3-5 ปี

ขั้นตอนที่ 10 ทบทวนและแก้ไขแผนกลยุทธ์ หลังจากแผนกลยุทธ์ได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยผู้มีอำนาจการนำแผนมาใช้ในแต่ละปีควรมีขั้นตอนของการทบทวนและตรวจสอบว่าแผนนั้นยังคงทันสมัยและมีความจำเป็นหรือไม่

ธงชัย สันติวงศ์ (2543) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูง จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล และความรับผิดชอบขององค์การที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และกำหนดแผนงานหลักนโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลักนโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มี 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล และระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ ขั้นตอนดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภาพที่ 2

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์การใฝ่ฝันอยากให้องค์การเป็น และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who are we, What we do, and Where we’re headed)

2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้มาจัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การ สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมยศ นาวีการ (2544, หน้า 22)ได้กล่าว่ากระบวนการจัดการกลยุทธ์ว่ามี 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินการกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) 2) การพิจารณา (Corporate Analysis) จาก S = Strength จุดแข็ง,W = Weaknesses จุดอ่อน, O = Opportunities โอกาส, T = Threats ภาวะคุกคาม นอกจากนี้ ได้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า “MVOSE” องค์ประกอบ ดังนี้ M = Mission พันธกิจ, V = Vision วิสัยทัศน์, O = Objectiveวัตถุประสงค์, S= Strategy กลยุทธ์, A = Action Plan แผนปฏิบัติการ

สรุป กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการจัดการเกี่ยวกับภาพหรือทัศนะที่เกี่ยวข้อง กับสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ในการใช้ความสามารถขององค์การเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์การไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและจะมีผลกระทบต่อสถานศึกษา ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่สถานศึกษากำหนดขึ้น

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวีการ, 2544) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่า องค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก

เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังภาพที่ 2 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

ภาพที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารองค์การที่เผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคภายในต่าง ๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ

แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไป ไม่เด่นชัดหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์การตกอยู่สถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง (“จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์การ เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (Growth Strategies)

โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยน ผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์การอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุง

รูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงานและส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การช่องที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี 3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรร เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

ระดับกลยุทธ์

อำนาจ ธีระวนิช, (2553,หน้า 390-391) ระดับของกลยุทธ์องค์การ กล่าวว่า เมื่อองค์การกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนในระดับต่างๆ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับด้วยเช่นกัน เพื่อให้การตัดสินใจและการปฏิบัติเป็นไปทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การจึงประกอบไปด้วย 3 ระดับคือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับต่างได้รับผลประทบจากการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติของระดับอื่นๆ ด้วยเช่นกัน เหตุนี้การสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงภายในอย่างมีประสิทธิผลจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในแต่ละระดับที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนกระบวนการวางแผนได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-level strategy) จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัทคือตอบคำถามหลัก 2 ประการได้แก่ “เราอยู่ในธุรกิจใด?” (What business are we in?) และ “จุดใดที่ธุรกิจเราควรจะเป็น?” (What business should we be in?) ซึ่งคำตอบจะช่วยในการกำหนดทิศทางในระยะยาวของกิจการในภาพรวม ดังนั้นกลยุทธ์ระดับบริษัทจะบ่งบอกถึงธุรกิจที่องค์การจะเข้าไปดำเนินการ กลยุทธ์ที่ธุรกิจจะใช้ในการประสานเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับตำแหน่งการแข่งขันขององค์การและการจัดสรรทรัพยากรระหว่างธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัทจึงเป็นพลังที่ใช้ขับเคลื่อน

เป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ที่จุดสูงสุดในกระบวนการวางแผน โดยกำหนดแนวทางอย่างกว้างๆ ให้กับผู้จัดการตลอดทั่วทั้งองค์การให้ดำเนินตามเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ ผู้จัดการระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยทั่วไปอาจมีกรอบระยะเวลา 3 ถึง 5 ปีหรือยาวกว่านั้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level strategy) ช่วยให้กิจการตอบคำถาม “เราจะแข่งขันอย่างไร?” (How do we complete?) กลยุทธ์ในระดับนี้ให้ความสนใจกับการหาวิถีทางการแข่งขันที่ดีที่สุดภายในธุรกิจหนึ่งๆ ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วย โดยกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การตัดสินใจทางธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กำหนดวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขการแข่งขัน การจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยธุรกิจและการประสานงานในกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จากที่กล่าวมากลยุทธ์ระดับนี้เน้นไปที่การกำหนดวิธีการที่องค์การจะเข้าไปแข่งขันในแต่ละธุรกิจที่องค์การดำเนินงานอยู่หรือที่ต้องการจะเข้าไปแข่งขัน อันรวมถึงการเลือกผลิตภัณฑ์และตลาด สำหรับในองค์การที่ประกอบไปด้วยหลายธุรกิจ ผู้จัดการควรต้องกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) โดยแต่ละ SBU เป็นธุรกิจที่แบ่งแยกออกมา โดยมีผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ลูกค้าและคู่แข่งขันของตนเอง ตลอดจนมีการจัดการอย่างอิสระจากธุรกิจอื่นๆ การที่แต่ละ SBU สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการในการเข้าไปแข่งขันในตลาดและการตัดสินใจอื่นๆ ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้จัดการของแต่ละหน่วยธุรกิจต้องพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของตน ถ้าองค์การดำเนินการเพียงธุรกิจเดียว ผู้จัดการระดับสูงและผู้จัดการระดับกลางต้องทำงานร่วมกันในการพัฒนากลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยทั่วไปกรอบระยะของแผนจะอยู่ในช่วง 1 ถึง 3 ปี

จากมุมมองขององค์การแม่ของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือพลังขับเคลื่อนเป้าหมายและแผนเชิงกลวิธีต่างๆ ซึ่งเป็นวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์การในกระบวนการวางแผน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level strategy) กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของฝ่ายตามหน้าที่ที่สำคัญๆ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาดและฝ่ายการเงินว่า “เราจะสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ดีที่สุดได้อย่างไร?” (How can we best support the business-level strategy?) กลยุทธ์ระดับนี้สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยมีกิจกรรมที่เจาะจงต่างๆ ในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจภายในองค์การ เช่น การตลาด การผลิต การเงินและหน้าที่อื่นๆ กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยทั่วไปคือพลังขับเคลื่อนเป้าหมายและแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นวิถีทางที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายเชิงกลวิธีในลำดับชั้นของเป้าหมายในกระบวนการวางแผนองค์การ ในทางปฏิบัติกลยุทธ์ระดับหน้าที่พัฒนาโดยผู้จัดการของแต่ละหน้าที่และมีความโน้มเอียงที่จะเน้นในระยะสั้น อาจเป็น

เพียง 1 ปี กลยุทธ์ในระดับนี้จึงเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติของพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติกับตัวงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยตรง

ขจรวุฒิ นำศิริกุล (2553,หน้า 9-11) กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ ว่า

ผู้ที่มีหน้าที่วางกลยุทธ์ก็คือ ผู้จัดการระดับต่างๆ นั่นเอง ผู้จัดการแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบในการวางกลยุทธ์ให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันพร้อมกับต้องรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วย ในบริษัทต่างๆ ส่วนใหญ่แล้วผู้จัดการสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ผู้จัดการทั่วไป (General Managers) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานทั้งหมดของบริษัท หรือในส่วนธุรกิจ (Division) ที่ตัวเองรับผิดชอบกับ ผู้จัดการสายการปฏิบัติงาน (Functional Managers) ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงสายงานใดสายงานหนึ่ง เช่น สายงานบัญชี สายงานการตลาด สายงานการวิจัยและพัฒนา สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสายงานการผลิต เป็นต้น ถ้าบริษัทมีหลายธุรกิจ และแต่ละธุรกิจได้มีการแยกการดำเนินงานออกมาอย่างชัดเจนโดยไม่ต้องพึ่งพากัน บริษัทก็สามารถจัดผู้จัดการให้เป็น 3 ระดับได้

1. ผู้จัดการระดับองค์กร (Corporate Level Managers)

ผู้จัดการระดับองค์กร (Corporate Level Managers) ซึ่งจัดอยู่ในประเภทผู้จัดการทั่วไปจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือที่เรียกว่า CEO ผู้บริหารระดับอาวุโสต่างๆ และคณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการกลุ่มจะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด และ CEO จะเป็นผู้จัดการทั่วไปที่มีอำนาจสูงสุด บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการระดับองค์กร จะต้องคอยดูแลตรวจตรา โดยมีการปรึกษาร่วมกันกับผู้บริหารระดับอาวุโสต่างๆ เพื่อกำหนด กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ของทั้งบริษัท ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายต่างๆ ของบริษัท การเลือกธุรกิจที่บริษัทควรจะเข้าดำเนินงาน การแบ่งสรรทรัพยากรให้กับแต่ละธุรกิจที่บริษัทดำเนินงานการวางและสนับสนุนกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง พร้อมกับการแสดงความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับทั้งองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่า กลยุทธ์ที่วางไว้จะสามารถทำให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรระยะยาวที่สูงที่สุด (Maximization of Corporate Long-Run Profitability)

ผู้จัดการระดับองค์กรจะเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่ดูแลการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทกับบุคคลที่เป็นเจ้าของบริษัท (ผู้ถือหุ้น) โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของ CEO เอง จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในการกำหนดและดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรพร้อมกับอัตราการเจริญเติบโตของกำไรอย่างสูงสุด

2. ผู้จัดการระดับธุรกิจ (Business Level Managers)

ผู้จัดการระดับธุรกิจ (Business Level Managers) จะมีหน้าที่ต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาแปลงให้อยู่ในรูปของ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) สำหรับในส่วนธุรกิจที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ ผู้จัดการระดับธุรกิจจะจัดอยู่ในประเภทผู้จัดการทั่วไป และถ้าบริษัทมีการดำเนินงานอยู่ในธุรกิจเดียว ผู้จัดการระดับองค์กรกับผู้จัดการระดับธุรกิจก็จะเป็นระดับเดียวกัน ผู้จัดการระดับธุรกิจจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้ส่วนธุรกิจของตัวเองสามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับองค์กร

3. ผู้จัดการระดับสายการปฏิบัติงาน (Functional Level Managers**)**

ผู้จัดการระดับสายการปฏิบัติงาน (Functional Level Managers) จะจัดอยู่ในประเภทผู้จัดการสายการปฏิบัติงาน มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของสายการปฏิบัติงานสายใดสายหนึ่งภายใต้ส่วนธุรกิจที่อยู่ในการดูแลของผู้จัดการระดับธุรกิจ เช่น สายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สายการจัดซื้อ สายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สายการบริการลูกค้า เป็นต้น ผู้จัดการระดับสายการปฏิบัติจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับสายการปฏิบัติงาน (Functional Level Strategy) เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในการดำเนินงานในสายงานของตัวเอง ซึ่งจะส่งผลต่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้สามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง พร้อมกับทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับธุรกิจ และระดับองค์กรได้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ (2553 หน้า 44-45) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรธุรกิจโดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน การวางแผนต้องค้นคำตอบ 3 ประการคือ

1. ปัจจุบันอยู่ที่ใด? (คือ เริ่มด้วยการทำ SWOT)
2. อนาคตต้องการจะไปที่ใด? (คือ การทำ VISION MISSION GOALS)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น? (คือ STRATEGY ที่จะต้องใช้ต้นทุนต่ำ สร้างความแตกต่าง และ FOCUS)

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบพื้นฐานหลัก 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ เช่น ใน 2 ปีข้างหน้า จะลดปริมาณการส่งคืนสินค้าที่บริษัทผลิตลงจาก 18% เป็น 12% เป็นต้น

2. แนวทางปฏิบัติ เช่น ในการลดปริมาณการส่งคืนสินค้าจาก 18% เป็น 12% ภายใน 2 ปีข้างหน้า ในแนวทางปฏิบัตินั้นหน่วยผลิตสินค้าแห่งนี้จะต้องจัดทำมาตรฐานผลผลิตของตัวเองให้สูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในคุณภาพของสินค้า ฉะนั้นการตรวจสอบผลผลิต การเลือกวัตถุดิบตลอดจนขั้นตอนในการผลิตสินค้าจะต้องปรับปรุงด้วย

3. ทรัพยากรที่ต้องใช้ เช่น ขนาดศักยภาพของคนงานนั้นยังต่ำอยู่ หรือวัตถุดิบที่หาได้คุณภาพด้อยกว่ามาตรฐานทำให้ผลผลิตที่ออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร

4. การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมงาน เป็นต้น

ระดับกลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level)

บุญเลิศ เย็นคงคา (2549,หน้า 37-38) ได้กล่าวถึงระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ เช่นเดียวกันกับการแบ่งระดับการบริหาร แต่ละระดับก็มีผู้รับผิดชอบหลัก (Primary Responsibility) และมีหน้าที่หลักในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันไป

การแบ่งระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกิจการ ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การจะต้องเป็นผู้รับผิดโดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระดับต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ในระดับนี้ ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางของธุรกิจ และกิจกรรมที่สำคัญจะต้องปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของกิจการโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันตลอดจนการแบ่งสรรทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนาฯ เพื่อให้ธุรกิจของกิจการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

สายสนับสนุนวิชาการ

ตามประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ 0004/2559 เรื่อง มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้างพ.ศ. 2559 ประกาศ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ ตำแหน่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเฉพาะตำแหน่งที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 8 ตำแหน่ง ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ได้แก่

1. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับปฏิบัติการ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับชำนาญการ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับชำนาญการพิเศษ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับเชี่ยวชาญ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ระดับทรงคุณวุฒิ

1.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อ นัดหมายจัดงานรับรองและงานพิธีต่างๆ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับประชุม จดบันทึก และเรียบเรียง รายงานการประชุมทางวิชาการ และรายงานอื่นๆ ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม หรือผลการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ หรือมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมและบริหารงานหลายด้านด้วยกัน เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ งานบุคคล งานจัดระบบ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานจัดพิมพ์ งานแจกจ่ายเอกสาร งานทะเบียนแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานบริหารทั่วไปที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น งานธุรการ งานบุคคล งานจัดระบบ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานระเบียบแบบแผน งานรวบรวมข้อมูลสถิติ งานสัญญา เป็นต้น หรือปฏิบัติงานเลขานุการที่ยากพอสมควร เช่น ร่างโต้ตอบหนังสือ แปลเอกสาร เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม บันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม ทำรายงานการประชุม รายงานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม หรือผลการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้าส่วนราชการ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้

2. ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา

ชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิชาการศึกษา	ระดับปฏิบัติการ
นักวิชาการศึกษา	ระดับชำนาญการ
นักวิชาการศึกษา	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิชาการศึกษา	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิชาการศึกษา	ระดับทรงคุณวุฒิ

2.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานการศึกษา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาหลักสูตรตำราเรียนทุกระดับที่อยู่ในความควบคุมของทางมหาวิทยาลัย งานกิจกรรมนักศึกษา งานวินัยและพัฒนานักศึกษา งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา งานปกครอง การปรับปรุงมาตรฐานของสถานศึกษา การจัดการความรู้ การจัดและควบคุมพิพิธภัณฑ์การศึกษา การบริการและส่งเสริมการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติทางการศึกษา การวางแผนการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การส่งเสริมและเผยแพร่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานการศึกษาที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานการศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ทำหน้าที่ช่วยศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน การเทียบความรู้ การจัดการความรู้ งานกิจการนักศึกษา งานวินัยและพัฒนานักศึกษา งานบริการและสวัสดิการ งานนักศึกษาวิชาทหาร การจัดพิพิธภัณฑ์การศึกษา และการบริการและส่งเสริมการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน หลักสูตร ตำราเรียน ความรู้พื้นฐาน ตลอดจนความต้องการ ด้านการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา จัดประชุมอบรมและสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา เผยแพร่การศึกษา เช่น ออกรายการทางวิทยุ โทรทัศน์ การเขียนบทความ จัดทำวารสาร หรือเอกสารต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้

2.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

2.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานการศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

2.5.3 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

3. ตำแหน่งบุคลากร

ชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

บุคลากร	ระดับปฏิบัติการ
บุคลากร	ระดับชำนาญการ
บุคลากร	ระดับชำนาญการพิเศษ
บุคลากร	ระดับเชี่ยวชาญ
บุคลากร	ระดับทรงคุณวุฒิ

3.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์และตรวจสอบเกี่ยวกับตำแหน่ง เงินเดือน การหน่วยงานและอัตรากำลัง การดำเนินงานด้านงานบริหารงานบุคคลต่างๆ เช่น การสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติการเข้ารับราชการ การดำเนินการเกี่ยวกับการออกจากราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลโดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การรับรองคุณวุฒิ การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสอบ การดำเนินการออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งและอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาในการสรรหาและพัฒนาบุคคล รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเพื่อชี้แจงเหตุผลในการดำเนินเรื่องอนุมัติเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ดำเนินเรื่องการขอรับบำเหน็จบำนาญและเงินทดแทน จัดทำ แก้ไขเปลี่ยนแปลงบัญชีถือจ่ายเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้

3.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

3.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

3.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

4. ตำแหน่งนักวิชาการโสตทัศนศึกษา

ชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ระดับปฏิบัติการ
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ระดับชำนาญการ
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	ระดับทรงคุณวุฒิ

4.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการนำมาดัดแปลงและเผยแพร่ในรูปแบบของโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ การเลือกใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ในการสอน การบรรยาย การประชุม การฝึกอบรมและนิทรรศการผลการปฏิบัติงานตามโครงการ และแผนงานของส่วนราชการต่างๆ การควบคุมการใช้ การจัดหาและการเก็บรักษาโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษาที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานโสตทัศนศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ควบคุมและใช้อุปกรณ์ประเภทเครื่องเสียง เครื่องฉาย เลือกเตรียมและควบคุมการผลิตวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดแสดง หรือการบรรยาย ได้แก่ ฟิล์ม สไลด์ ภาพยนตร์ รูปภาพ แผ่นภาพ แผนภูมิ ตัวอักษร สคริป ฯลฯ ช่วยเขียนและเรียบเรียงคำบรรยายภาพ คำบรรยาย แผนภูมิ และบทรายการวิทยุ ภาพยนตร์ หรือโทรทัศน์เพื่อเผยแพร่ หรือให้ความรู้ในด้านต่างๆ จัดหาและเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ทางด้านโสตทัศนศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางเทคโนโลยีทางการศึกษา

4.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

4.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานโสตทัศนศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

4.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

4.5.3 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

5. ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี

มีชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิชาการเงินและบัญชี	ระดับปฏิบัติการ
นักวิชาการเงินและบัญชี	ระดับชำนาญการ
นักวิชาการเงินและบัญชี	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิชาการเงินและบัญชี	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิชาการเงินและบัญชี	ระดับทรงคุณวุฒิ

5.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานระดับปริญญา ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ การบัญชีทั่วไป ของส่วนราชการ การวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและบัญชี ตรวจสอบความถูกต้องของผู้ลงบัญชีเงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร และบัญชีแยกประเภท และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้ รับมอบหมาย

5.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น จัดทำฎีกา ตรวจสอบการตั้งฎีกาเบิกจ่ายในหมวดต่างๆ ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชี เงินสด บัญชีเงินฝากธนาคาร บัญชีแยกประเภท จัดทำรายงานเงินรายจ่าย

ตามงบประมาณประจำเดือน จัดทำประมาณการรายได้ รายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ดำเนินการเกี่ยวกับงานขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ประเมินผลและติดตามผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางบัญชี

5.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

5.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานการเงินและบัญชีอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

5.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

5.5.3 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

6. ตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ

มีชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิชาการพัสดุ	ระดับปฏิบัติการ
นักวิชาการพัสดุ	ระดับชำนาญการ
นักวิชาการพัสดุ	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิชาการพัสดุ	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิชาการพัสดุ	ระดับทรงคุณวุฒิ

6.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานพัสดุ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการพัสดุทั่วไปของส่วนราชการร่างสัญญาซื้อ สัญญาจ้าง การศึกษาค้นคว้ารายละเอียดต่างๆ ของพัสดุครุภัณฑ์ เพื่อกำหนด มาตรฐานและคุณภาพของพัสดุ ศึกษาวิเคราะห์และเสนอความเห็นเกี่ยวกับพัสดุ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

6.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานพัสดุที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

6.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานพัสดุ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น จัดหา จัดซื้อ ว่าจ้าง ตรวจรับ เก็บรักษา ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดต่างๆ ของพัสดุครุภัณฑ์ เช่น วิวัฒนาการคุณสมบัติ ระบบราคาการเสื่อมค่า การสึกหรอ ประโยชน์ใช้สอย ค่าบริการ อะไหล่ การบำรุงรักษา ความแข็งแรงทนทาน เพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพ วิเคราะห์และประเมินคุณภาพของพัสดุครุภัณฑ์ เสนอความเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดหาซื้อพัสดุครุภัณฑ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

6.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางบริหารธุรกิจ หรือบัญชี หรือการเงิน หรือพาณิชยศาสตร์

6.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

6.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานพัสดุอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

6.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

6.5.3 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

7. ตำแหน่นักวิชาการคอมพิวเตอร์

มีชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ระดับปฏิบัติการ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ระดับชำนาญการ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ระดับเชี่ยวชาญ
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ระดับทรงคุณวุฒิ

7.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ กำหนดคุณลักษณะของเครื่อง จัดระบบติดตั้ง เชื่อมโยงระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ ศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบเกี่ยวกับชุดคำสั่งระบบ ชุดคำสั่งประยุกต์ รวมถึงการเขียนคู่มือ อธิบายการใช้คำสั่งต่างๆ กำหนดคุณลักษณะ ติดตั้งและใช้เครื่องมือและชุดคำสั่งสื่อสาร

การจัดและบริหารระบบสารสนเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ อบรม เกี่ยวกับวิทยาการคอมพิวเตอร์ด้านต่างๆ แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

7.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

7.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ทำหน้าที่ในการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ติดตั้งชุดคำสั่งสำเร็จรูป ใช้ปรับปรุง แก้ไขแฟ้มข้อมูล เขียนชุดคำสั่ง ตามข้อกำหนดของระบบงานที่ได้วางแผนไว้แล้ว ทดสอบความถูกต้องของคำสั่ง แก้ไขข้อผิดพลาดของคำสั่ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

7.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางวิทยาการคอมพิวเตอร์ หรือวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ หรือวิศวกรรมซอฟต์แวร์ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ หรือคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

7.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

7.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานวิทยาการคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

7.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

8. ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

มีชื่อเรียกตามสายงานและระดับตำแหน่ง ดังนี้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับทรงคุณวุฒิ

8.1 ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

8.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ยากพอสมควร โดยมีคู่มือหรือแนวปฏิบัติ หรือคำสั่งอย่างกว้างๆ และอยู่ภายใต้การกำกับตรวจสอบเฉพาะกรณีที่จำเป็น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

8.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากพอสมควรเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ทำหน้าที่ช่วยศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลผล พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

8.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้

8.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

8.5.1 มีความรู้ความสามารถในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

8.5.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ระเบียบข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา

8.5.3 มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยมีหลักเกณฑ์ไว้เป็นบรรทัดฐานในการเรื่อง การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พ.ศ. 2559 ประกาศ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ดังนี้

1. ตำแหน่งชำนาญการ

ก. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1. เป็นพนักงานเต็มเวลา

2. ผู้ที่บรรจุด้วยวุฒิระดับปริญญาตรี และได้ปฏิบัติงานประเภทวิชาชีพเฉพาะ หรือประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ในระดับปฏิบัติการตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี โดยจะต้องมีภาระงานอย่างน้อย 1 ปีสุดท้ายเกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งที่จะขอแต่งตั้ง

3. ผู้ที่บรรจุด้วยวุฒิระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า และได้ปฏิบัติงานประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ในระดับปฏิบัติการตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยจะต้องมีภาระงานอย่างน้อย 1 ปีสุดท้ายเกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งที่จะขอแต่งตั้ง

4. ผู้ที่บรรจุด้วยวุฒิระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า และได้ปฏิบัติงานประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ในระดับปฏิบัติการตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องมีภาระงานอย่างน้อย 1 ปีสุดท้ายเกี่ยวข้องกับระดับตำแหน่งที่จะขอแต่งตั้ง

กรณีได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ที่ใช้วุฒิการศึกษาดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้นับระยะเวลาดำรงตำแหน่งรวมกันตามอัตราส่วนได้โดยตำแหน่งที่ดำรงอยู่เดิมต้องเป็นตำแหน่งที่ส่วนงานมีการกำหนดความจำเป็นของส่วนงานให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการ

ข. ผลงานที่ใช้เสนอ

1. คู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ <u>หรือ</u>
2. ผลงานเชิงวิเคราะห์ <u>หรือ</u>สังเคราะห์ <u>หรือ</u>งานวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานในหน้าที่หรือส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง

2. ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ

ก. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1. ต้องดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี <u>และ</u>

2. ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง

ข. ผลงานที่ใช้เสนอ

1. ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง และ

2. งานวิจัย หรือผลงานลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ

ค. เกณฑ์การประเมินค่างานตามตำแหน่ง

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ความยุ่งยากของงาน
3. การกำกับตรวจสอบ
4. การตัดสินใจ

3. ตำแหน่งเชี่ยวชาญ

ก. คุณสมบัติ

1. ต้องดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และ
2. ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง

ข. ผลงานที่ใช้เสนอขอ

1. ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ หรือผลงานลักษณะอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ และ

2. งานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1 เรื่อง

ค. เกณฑ์การประเมินค่างานตามตำแหน่ง

1. ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน
   - 1.1 ความรู้และความชำนาญงาน
   - 1.2 การบริหารจัดการ
   - 1.3 การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์
2. ความสามารถในการตัดสินและแก้ปัญหา
   - 2.1 กรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา
   - 2.2 อิสระในการคิด
   - 2.3 ความท้าทายในงาน

3. ภาระงานที่รับผิดชอบ

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 อิสระในการปฏิบัติงาน

3.3 ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน

3.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

4. ตำแหน่งทรงคุณวุฒิ

ก. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1. ต้องดำรงตำแหน่งเชี่ยวชาญมาแล้ววไม่น้อยกว่า 2 ปี และ

2. ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง

ข. ผลงานที่ใช้เสนอขอ

1. ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือ สังเคราะห์ หรือ ผลงานลักษณะอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ และ

2. งานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1 เรื่อง

การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน

ส่วนงานที่มีความประสงค์ขอกำหนดระดับตำแหน่งสูงขึ้นให้ดำเนินการวิเคราะห์ค่างานตามภารกิจของส่วนงาน พร้อมทั้งประเมินค่างานเพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่งตามลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพ และความยุ่งยากของงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของการปฏิบัติงานตามตำแหน่งโดยให้ส่วนงานเสนอรายชื่อคณะกรรมการประเมินค่างานเพื่อให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. หัวหน้าส่วนงาน	เป็นประธานกรรมการ
2. รองหัวหน้าส่วนงาน 1 คน	เป็นรองประธานกรรมการ
3. หัวหน้าหน่วยงานในส่วนงาน	เป็นกรรมการ
4. ผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย 1 คน	เป็นกรรมการ
5. รองหัวหน้าส่วงาน 1 คน	เป็นกรรมการและเลขานุการ

กรรมการตาม 3 ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของหน่วยงานภายในส่วนงานที่มีความประสงค์จะขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น

กรรมการตาม 4 ต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการประเมินค่างาน ซึ่งจะสังกัดส่วนงานนั้นหรือสังกัดนอกส่วนงานนั้นก็ได้

กรณีที่ส่วนงานมิได้แต่งตั้งรองหัวหน้าส่วนงาน ให้ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนงานเป็นกรรมการตาม 2 หรือ 5 ก็ได้

ส่วนงานอาจเสนอพนักงานมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลของส่วนงานนั้นเป็นผู้ช่วยเลขานุการด้วยก็ได้

ให้คณะกรรมการประเมินค่างานประเมินตามหลักเกณฑ์และแบบประเมินค่างานตามแบบที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด

เมื่อคณะกรรมการประเมินค่างานได้ประเมินค่างานแล้วให้ส่วนงานส่งเรื่องที่กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อประเมินการกำหนดตำแหน่ง โดย ก.บ.บ.

ก่อนนำเสนอ ก.บ.บ. เพื่อเห็นชอบการขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้น ให้ ก.บ.บ. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อประเมินการกำหนดตำแหน่ง โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย	เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้แทน ก.บ.บ. จำนวนไม่เกิน 2 คน	เป็นกรรมการ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน จำนวนไม่เกิน 2 คน	เป็นกรรมการ
4. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนไม่เกิน 2 คน	เป็นกรรมการ
5. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสังกัดกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล 1 คน	เป็นเลขานุการ

ผู้ทรงคุณวุฒิตาม 3 และ 4 ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มหาวิทยาลัยอาจเสนอให้แต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสังกัดกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้

ให้คณะอนุกรรมการตามวรรคหนึ่งกลั่นกรองตรวจสอบผลการประเมินค่างานของส่วนงาน

ให้คณะอนุกรรมการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ทั้งนี้ อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกก็ได้

ให้คณะอนุกรรมการวางลงก่อนครบวาระ ให้ ก.บ.บ. แต่งตั้งอนุกรรมการประเภทนั้นแทน และให้ผู้รับแต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่งตามวาระที่เหลืออยู่ของผู้ที่ตนแทน

หลักเกณฑ์และการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นทุกระดับ

หลักเกณฑ์และการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นทุกระดับ ยกเว้นระดับชำนาญการ ต้องได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดตำแหน่ง และให้พิจารณาจากองค์ประกอบ ดังนี้

ก. ระดับชำนาญการ ให้มีการประเมิน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

2. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ ได้แก่

3.1. คู่มือการปฏิบัติงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการหรือ

3.2 ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์หรืองานวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานในหน้าที่หรือส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง

3.3. จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพตามที่ผลกำหนด

ข. ระดับชำนาญการพิเศษ ให้มีการประเมิน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

2. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ ได้แก่

3.1 ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง และ

3.2 งานวิจัย หรือผลงานลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ

3.3 จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพตามที่กำหนดไว้

ค. ระดับเชี่ยวชาญ ให้มีการประเมิน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

2. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

3.1 ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หรือผลงานลักษณะอื่นซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ และ

3.2 งานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1 เรื่อง

3.3 การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม เช่น การให้ความเห็น คำแนะนำหรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพนั้นๆ

3.4 จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพตามที่กำหนดไว้

ง. ระดับทรงคุณวุฒิ ให้มีการประเมิน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่

2. ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน

3. ผลงานที่แสดงความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

3.1 ผลงานเชิงวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ หรือผลงานลักษณะอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 เรื่อง หรือ 1 รายการ และ

3.2 งานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ อย่างน้อย 1 เรื่อง

3.4 การใช้ความรู้ความสามารถในงานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพบริการต่อสังคม เช่น การให้ความเห็น คำแนะนำหรือเสนอแนะ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ เทคนิคและวิธีการในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานสนับสนุนงานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพนั้นๆ

3.5 ความเป็นที่ยอมรับในงานด้านนั้น ๆ หรือในวงวิชาการ หรือวิชาชีพ หมายถึง ผลงานที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง หรือได้รับรางวัลในระดับชาติ หรือผลการปฏิบัติงานสนับสนุน งานบริการวิชาการหรืองานวิชาชีพ หรือในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

3.6 จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพตามที่กำหนดไว้

ลักษณะของผลงานที่ใช้เสนอ

ผลงานที่นำเสนอเพื่อประกอบการพิจารณาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมิใช่ผลงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือฝึกอบรม

2. ต้องมิใช่ผลงานเดิมที่เคยใช้ในการประเมินแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นมาแล้ว

3. กรณีที่เป็นผลงานร่วม ต้องระบุการมีส่วนร่วมและคำรับรองจากผู้มีส่วนร่วมด้วยการประเมินเพื่อแต่งตั้ง

การประเมินเพื่อแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ต้องคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ดังนี้

1. ต้องมีความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพ ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนและไม่ลอกเลียนผลงานของผู้อื่น รวมทั้งไม่นำผลงานของตนเองในเรื่องเดียวกันไปเผยแพร่ในวารสารวิชาการหรือวิชาชีพมากกว่า 1 ฉบับ ในลักษณะที่จะทำให้เข้าใจผิดว่าเป็น ผลงานใหม่

2. ต้องให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่นำมาใช้ในผลงานทางวิชาชีพของตนเองและสามารถแสดงหลักฐานของการค้นคว้าได้

3. ต้องไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางวิชาชีพจนละเลยหรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่นและสิทธิมนุษยชน

4. ผลงานทางวิชาชีพต้องได้มาจากการศึกษาโดยใช้หลักวิชาชีพเป็นเกณฑ์ ไม่มีอคติมาเกี่ยวข้อง และเสนอผลงานตามความเป็นจริง ไม่จงใจเบี่ยงเบนผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์หรือวิจัยโดยหวังผลประโยชน์ส่วนตัว หรือต้องการสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่น และเสนอผลงานตามความเป็นจริงไม่ขยายข้อค้นพบโดยปราศจากการตรวจสอบยืนยันในทางวิชาชีพ

5. ต้องนำผลงานไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น มี 2 วิธี

1. โดยวิธีปกติ ได้แก่ การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นสำหรับผู้มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด คือ

1.1 ต้องมีคุณภาพของผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ หรือผู้ชำนาญการพิเศษ ต้องอยู่ในระดับดีขึ้นไป

1.2 ต้องมีคุณภาพของผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

2. โดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานตามวุฒิที่บรรจุน้อยกว่าที่กำหนด มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งชำนาญการน้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งเชี่ยวชาญน้อยกว่า 3 ปี หรือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นโดยที่ผู้ขอกำหนดตำแหน่งมิได้ขอกำหนดตำแหน่งตามลำดับตำแหน่ง เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งชำนาญการพิเศษโดยผู้นั้นมิได้ดำรงตำแหน่งชำนาญการมาก่อน หรือการเปลี่ยนตำแหน่งในประเภทที่ต่างจากเดิม เช่น จากประเภทวิชาชีพเฉพาะ เป็นประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.1 ต้องมีคุณภาพของผลงานที่แสดงความเป็นผู้ชำนาญการ หรือผู้ชำนาญการพิเศษ ต้องอยู่ใน ระดับดีมากขึ้นไป

2.2 คุณภาพของผลงานที่แสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องอยู่ในระดับดีเด่น

ผู้ที่มีความประสงค์ขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นให้เสนอประวัติ ผลงานตามแบบที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด ต่อหัวหน้าส่วนงานเพื่อกลั่นกรองคุณสมบัติและผลงาน แล้วให้ส่วนงานส่งเรื่องที่กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเสนอให้คณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งพิจารณาต่อไป

ในการดำเนินการส่วนงานนี้ต้องได้รับการกำหนดตำแหน่งจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว ยกเว้นตำแหน่งข้าราชการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง

ให้ ก.บ.บ. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง ประกอบด้วย

1. รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้แทนหัวหน้าส่วนงาน ซึ่งเลือกกันเอง จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
3. ประธานสภาพนักงาน เป็นกรรมการ
4. ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 1 คน ที่ได้รับการเสนอชื่อจาก ก.บ.บ. ทั้งนี้ อาจเป็นผู้ที่มิได้สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพาก็ได้ เป็นกรรมการ
5. ผู้อำนวยการกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกรรมการ
6. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย สังกัดกองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ

กรรมการตาม 4 มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี

กรณีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในตำแหน่งระดับชำนาญการ ให้ส่วนงานเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน เพื่อให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง โดยมีหัวหน้าส่วนงานโดยตรงของตำแหน่งที่เสนอขอกำหนดระดับตำแหน่งสูงขึ้นเป็นประธานกรรมการ และรองหัวหน้าส่วนงานหรือหัวหน้าหน่วยงานหรือพนักงานในส่วนงานนั้นเป็นกรรมการ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยคนหนึ่งที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลที่หัวหน้าส่วนงานมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการประเมินตามวรรคสอง ประเมินผลงานจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ เพื่อแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามหลักเกณฑ์และ ตามแบบที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อแต่งตั้ง

คณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน โดยอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ เพื่อดำเนินการแทนได้ตามความเหมาะสม

2. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

3. พิจารณาสรุปผลการพิจารณาของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง และตามที่ ก.บ.บ. มอบหมาย

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและชำนาญการตรงกับวิชาชีพของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และต้องดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าตำแหน่งที่จะแต่งตั้งหรือเทียบเท่า โดยแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ตามบัญชีรายชื่อที่ ก.บ.บ. กำหนด กรณีมีเหตุผลความจำเป็นที่ไม่อาจแต่งตั้งจากบัญชีดังกล่าว ให้เสนอ ก.บ.บ. พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นกรณีไป

สำหรับวิธีปกติ ให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน

สำหรับวิธีพิเศษ ให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีอำนาจและหน้าที่ ประเมินผลงาน จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ เพื่อแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามหลักเกณฑ์ และตามแบบที่มหาวิทยาลัยประกาศกำหนด และเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งเมื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินผลงาน จริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพแล้ว ให้ส่งผลการประเมินให้คณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง หากผลการประเมินไม่เป็นเอกฉันท์ ประธานกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาผลการประเมินให้ประธานกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง นำผลการประเมิน หรือผลการประชุมของคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วแต่กรณี เสนอคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งพิจารณา เมื่อคณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้ง ได้สรุปผลการประเมินแล้ว กรณีตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ให้นำเสนอ ก.บ.บ. พิจารณาอนุมัติ กรณีตำแหน่งเชี่ยวชาญหรือทรงคุณวุฒิ ให้นำเสนอ ก.บ.บ. พิจารณากลั่นกรอง ก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

กรณีตำแหน่งระดับชำนาญการ ให้หัวหน้าส่วนงานเสนอผลการประเมินต่ออธิการบดีเพื่อนำเสนอ ก.บ.บ. พิจารณาอนุมัติ

ให้อธิการบดีแต่งตั้งผู้ขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันที่กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลรับเรื่อง แต่ไม่ก่อนวันที่กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับผลงานครบถ้วนสมบูรณ์

กรณีการแต่งตั้งผู้ขอตำแหน่งสูงขึ้นระดับชำนาญการ ให้กำหนดตำแหน่งวันที่แต่งตั้งเป็นวันที่ส่วนงานรับผลงานครบถ้วนสมบูรณ์

ในกรณีที่คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้ปรับปรุงผลงานหรือให้เสนอผลงานเพิ่มเติม ให้ผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นปรับปรุงผลงานหรือให้เสนอผลงานเพิ่มเติม ได้ภายในระยะเวลา 3 เดือน นับแต่วันที่ได้รับทราบมติ ยกเว้นกรณีเหตุผลความจำเป็นอาจขอขยายระยะเวลาออกไปอีกได้ไม่เกิน 3 เดือน วันที่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นต้องเป็นวันที่มหาวิทยาลัยโดยกองบริหารและพัฒนาทรัพยกรบุคคล รับผลงานฉบับที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วหรือผลงานเพิ่มเติมที่สมบูรณ์แล้ว สำหรับการแต่งตั้งตำแหน่งระดับชำนาญการ ให้กำหนดตำแหน่งวันที่แต่งตั้งเป็นวันที่ส่วนงานรับผลงานฉบับที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้วหรือผลงานเพิ่มเติมที่สมบูรณ์แล้ว

จริยธรรม

ผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งสูงขึ้นอันมีพฤติกรรมส่อให้เห็นว่า เป็นผู้ที่กระทำผิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณ อันเกี่ยวข้องกับผลงานทางวิชาชีพและผลงานอื่นๆ และเป็นผู้ที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นตามประกาศนี้ ให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยมาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การได้รับค่าตอบแทน

ให้เป็นไปตามประกาศสภามหาวิทยาลัยบูรพา เรื่องอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การติดตามเมื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว

1. เมื่อมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นแล้ว ให้หัวหน้าส่วนงานเป็นผู้ติดตามและประเมินผลการปฏิบัตานตามลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง

2. ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และทรงคุณวุฒิ ต้องมีการเสนอผลงานแสดงความเป็นชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และทรงคุณวุฒิ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง โดยเสนอต่อหัวหน้าส่วนงาน หากไม่มีผลงานเป็นที่ปรากฏจะไม่สามารถรับค่าตอบแทนหรือเงินประจำตำแหน่ง

ผลงานทางวิชการ

ผลงานทางวิชาการหมายถึง เอกสารหรือหลักฐานต่างๆที่สร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้า คิดค้น รวบรวม เรียบเรียง วิเคราะห์ สังเคราะห์ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ทำให้วิทยาการด้านนั้นๆ เจริญก้าวหน้าและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานหรือการเรียนการสอน ตลอดจนพัฒนาการศึกษาของประเทศให้มีความเจริฐก้าวหน้า ซึ่งผลงานทางวิชาการอาจเป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ อุปกรณ์ หรือสื่อการเรียนการสอน หรือผลงานในลักษณะอื่นๆก็ได้ โดยมีลักษณะดังนี้ (ภาคภูมิ ทะนุดี, 2557, หน้า 21)

1. จะต้องเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติการสอนที่อาจารย์ประจำผู้นั้นได้สอนอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นแผนการสอนเอกสารประกอบการสอน หรือเอกสารคำสอน ตำรา ชุดการเสอน สื่อหรืออุปกรณ์การสอนวิชานั้น ข้อสำคัญที่สุดคือจะต้องเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้นั้น และนอกจากนั้นจะต้องเป็นผลงานที่จัดขึ้นเอง(มิใช่ลอกมาโดยตรง) หรือเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการร่วมปฏิบัติหลายคน ชี้ให้เห็นว่าตนรับผิดชอบในส่วนใด

2. ผลงานทางวิชาการนั้นจะต้องมีคุณภาพได้มาตรฐาน กล่าวคือ จะต้องมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามลักษณะของผลงานทางวิชาการแต่ละประเภท ไม่ว่าจะเป็นความถูกต้องสมบูรณ์ตามหลักสูตรเนื้อหาสาระ การพิมพ์ การอ้างอิง จนกระทั้งการเป็นผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเอง

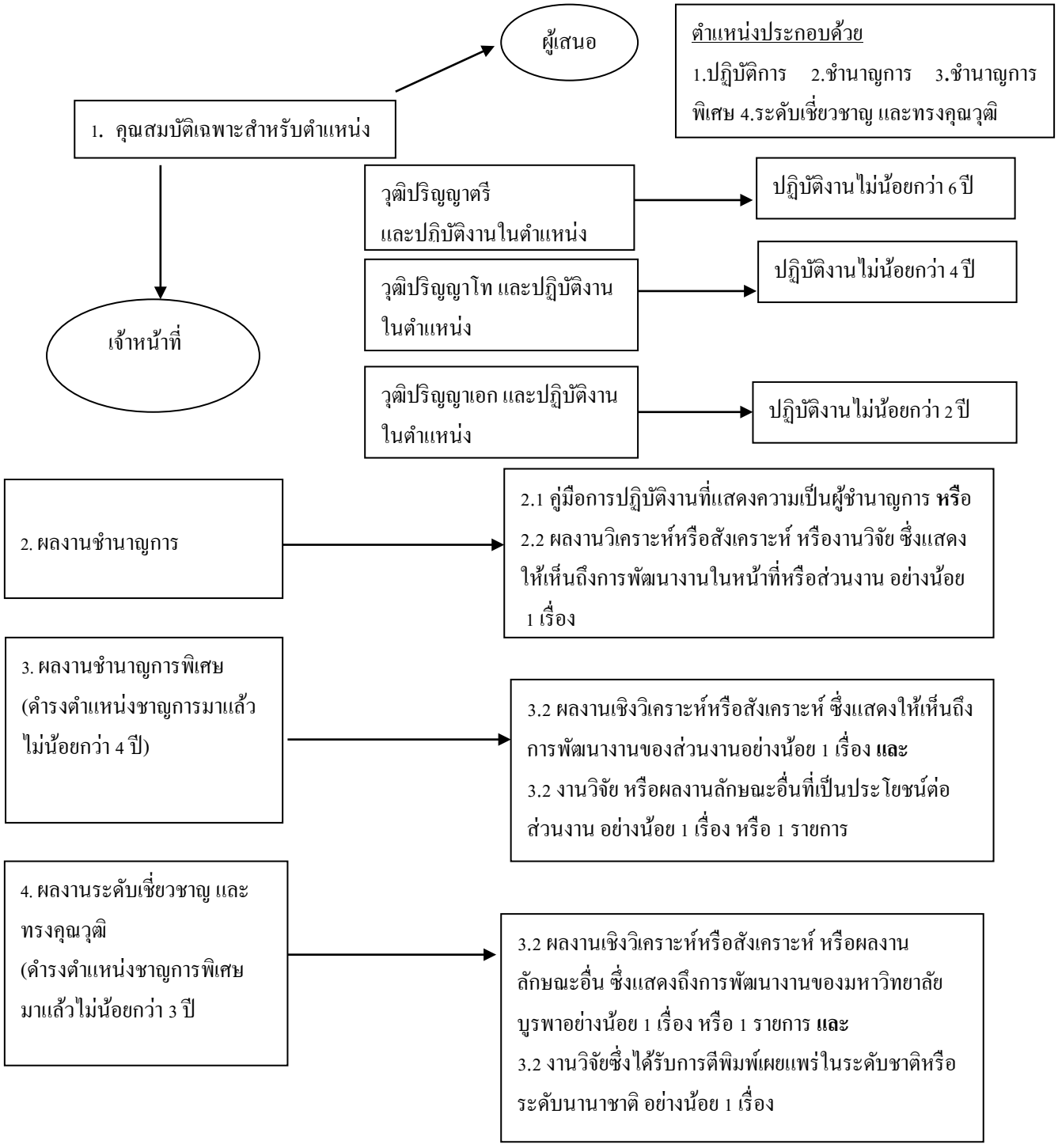
3. จะต้องเป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์โดยการนำไปใช้ได้ผลดีแล้ว และเป็นที่ยอมรับให้ใช้ต่อไปได้ ในส่วนประโยชน์ของผลงานทางวิชาการนั้น ปกติจะพิจารณาใน 2 ส่วน คือ

3.1 ประโยชน์ต่อนักศึกษาโดยตรงโดยพิจารณาว่าผลงานทางวิชาการนั้นจะเป็นที่ยอมรับและเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาได้

3.2 ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยพิจารณาว่าผลงานทางวิชาการนั้นจะเป็นประโยชน์ในสาขาวิชาและสามารถนำไปใช้ต่อไปได้เพียงใด ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการนี้เป็นการพิจารณาประเมินประโยชน์ของผลงานวิชากรในวงกว้างนั้นเอง

สรุป ในการส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัย เรื่อง การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พ.ศ. 2559 ประกาศ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ผู้วิจัยจึงสรุปดังแผนภูมิแสดงคุณสมบัติ พ.ศ. 2559 ดังนี้

แผนภูมิแสดงคุณสมบัติการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พ.ศ. 2559



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยไม่พบว่ามีผู้ใดทำวิจัยที่มีลักษณะเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงเสนองานวิจัยในลักณะที่ใกล้เคียง

สมพร ศิลป์สุวรรณ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและความต้องการสนับสนุนในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าหน่วยงานที่สังกัดไม่ได้กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน จึงทำให้ยังไม่ได้กำหนดกรอบตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ปริมาณงานประจำที่รับผิดชอบมีจำนวนมากทำให้ไม่มีเวลาทำผลงาน ปัญหาการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไม่มีงบประมาณสนับสนุนการผลิตผลงาน ไม่มีการจัดอบรมให้มีความรู้ในการจัดทำผลงานวิชาการ ส่วนด้านความต้องการสนับสนุนพบว่า ให้หน่วยงานจัดประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจในการเสนอขอกำหนดตำแหน่งชำนาญการเชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น จัดให้มีระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการจัดทำผลงานวิชาการ หน่วยงานจัดให้มีแหล่งเงินสนับสนุนการจัดทำผลงานวิชาการ

จำรูญ สมบูรณ์และนิวัฒน์ ศิริกุล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีภาระงานมาก ไม่ทราบแนวปฏิบัติ คิดว่าตนเองขาดคุณสมบัติ ขาดความพร้อมด้านเอกสาร ไม่มีที่ปรึกษาให้คำแนะการทำผลงาน แนวทางแก้ไขการเข้าสู่ตำแหน่ง จัดให้มีเวลาในการจัดทำผลงาน ลดภาระงานให้มากขึ้น และหน่วยงานควรหาที่ปรึกษาที่มีความสามารถให้คำแนะนำในการทำผลงาน

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใน 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ ปัญาหาในการพัฒนาบุคลากร พบว่างบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานที่เห็นว่าปัญหาในการพัฒนาคือไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ และปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหาในด้านความสามารถการใช้

ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2555) ได้รายงานวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ พบว่า

1. บุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานด้านนโยบายและแผน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรตำแหน่งนี้ควรมีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านทักษะและความสามารถ เห็นว่าบุคลากรควรมีความคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการ คิดการวิเคราะห์ และคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนงานด้านคุณลักษณะอื่นๆบุคลากรควรมีคุณธรรมและจริยธรรม

2. บุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ด้านความรู้ ผลการวิจัยบพบว่าบุคลากรควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงาน และรองลงมาคือมีความเข้าใจกระบวนการงานด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีจิตสำนึกบริการ

จำรูญ สมบูรณ์ และนิวัฒน์ ศิริกุล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น : กรณีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีภาระงานมาก ไม่ทราบแนวปฏิบัติการทำผลงาน คิดว่าตนเองขาดคุณสมบัติ ขาดความพร้อมด้านเอกสาร ไม่มีแบบฟอร์ผลงาน หาที่ปรึกษายากต้องเรียนรู้งานเอง แนวทางแก้ไขคือ จัดให้มีเวลาทำผลงาน ลดภาระงานสอนและงานอื่นๆ ตั้งใจให้มากขึ้น ศึกษาขั้นตอนในการทำผลงาน ปรึกษาผู้ที่ได้ตำแหน่งแล้ว ขอตัวอย่างผู้ที่ได้ตำแหน่งแล้ว ศึกษาอย่างการเขียนแล้วนำมาปรับปรุง และหาที่ปรึกษาที่มีความสามารถ

สจีวรรณ ทรรพวสุ (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการทำวิจัยทางด้านการศึกษาของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารจะต้องสนับสนุนภารกิจด้านการวิจัยอย่างจริงจังโดยการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและให้การสนับสนุนเงินอุดหนุนงานวิจัยให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการของอาจารย์

อาทิตยา ดวงมณี (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า การวางแผนและการกำหนดบทบาทของตนเองจะต้องสะท้อนความสำเร็จและความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ ส่วนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการแล้วที่ผ่านมาต้องใช้ระยะเวลานานในขั้นตอนการยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ และอาจารย์ที่ยังไม่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการแต่มีคุณสมบัติยังขาดความรู้และความชัดเจนในระเบียบและกฎเกณฑ์ของการยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ

นพ ศรีบุญนาค (2540) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาศึกษาเอกชน พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีการจูงใจซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของค่าตอบแทน รางวัล เงินเดือน สวัสดิการในการสนับสนุนและการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร

กาญจนา ค้ายาดี (2538)ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศทางวิชาการกับผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์พยาบาล สถาศึกษาพยาบาล เขตกรุงเทพฯ พบว่า อาจารย์ควรตระหนักถึงความสำคัญของผลงานทางวิชาการเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะทำให้มีการค้นคว้าและผลิตผลงานทางวิชาการออกมามากขึ้น ซึ่งเจตคติต่อการผลิตผลงานทางวิชาการเป็นปัจจัยที่มีแนวโน้มจะเป็นลักษณะของอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เนื่องจากเจตคติต่อการผลิตผลงานทางวิชาการจะส่งผลให้อาจารย์เห็นคุณค่า ความอดทน อุทิศเวลาในการผลิตผลงานทางวิชาการ

สหัสยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา และเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อจะได้มีโอกาสพัฒนาสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น

ศุภมิตร ณ เชียงใหม่ (2541) วิจัยเรื่อง การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งทางวิชาการ มีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยควรสนับสนุนค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม จัดสรรผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการอย่างเหมาะสม

สุวันนา ทองสีสุขใส (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหา และอุปสรรคในการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าคณาจารย์มีภารกิจหลายหน้าที่หรือมีชั่วโมงสอนมาก รองลงมาคือ หน่วยงานให้การสนับสนุนด้านบุคลากรไม่เพียงพอ เช่น ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือในด้านการพิมพ์หรือการผลิตสื่อการเรียนการสอน และด้านเอกสาร เช่น เอกสารไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการเผยแพร่ คือขาดเงินทุนในการจัดพิมพ์ ด้านการตลาด เช่น การหาตลาด การจำหน่าย การหักส่วนลด และด้านแหล่งเผยแพร่ คือไม่ทราบว่าจะติดต่อสำนักพิมพ์แหล่งใด แนวทางการแก้ไขคือจัดให้มีกองทุนสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีแหล่งทุนมากพอที่จะให้การสนับสนุนได้เพียงพอในการจัดพิมพ์ผลงาน การจัดตั้งโครงการตำราที่สามารถดำเนินการทั้งเชิงวิชาการและธุรกิจได้คล่อง และการจัดให้มีศูนย์ผลิตสื่อการสอนเพื่อบริการทางเทคนิคแก่อาจารย์

ภาคภูมิ ทะนุดี (2557) ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้รับการฝึกอบรม ส่วนปัญหาในการจัดทำผลงานคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำผลงานทางวิชาการ เนื่องจากมีภาระงานสอน งานนิเทศ งานทางการบริการวิชามาก จึงทำให้ไม่ได้ศึกษาวิธีการรูปแบบกระบวนการ รวมถึงขาดผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรให้คำแนะนำ ปัญหาด้านแหล่งข้อมูลวิชาการ เอกสาร หนังสือ ตำรา วาสารในห้องสมุดของมหาวิทยาลัยไม่ทันสมัย ไม่เพียงพอ รวมถึงความสะดวกทางด้านสารสนเทศผ่านสื่อออนไลน์ ข้อเสนอแนะควรมีการวางแผนการทำงาน สำรวจตนเองว่าทำหน้าที่อะไรมีความถนัดด้านใด การได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นแรงจูงใจที่สำคัญและยังส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการจัดทำผลงานทางวิชาการได้ การได้รับความศรัทธาจากเพื่อร่วมงานและบุคคลทั่วไป การได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่ทำให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการและประสบผลสำเร็จ

น้ำทิพย์ องอาจวาณิชย์ (2550) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ : การวิเคราะห์พหุระดับ พบว่าตัวแปรระดับมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ได้แก่ ตัวแปรแหล่งค้นคว้า ตัวแปรงบประมาณและเงินทุน ตัวแปรวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรจัดงบประมาณเสริมสนับสนุนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง และอำนวยความสะดวกในการนำผลงานทางวิชาการไปตีพิมพ์เผยแพร่

คนึงนิจ ปิ่นประภา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าวิจัยมีกลยุทธ์ดังนี้

1. สร้างความพร้อมในการจัดทำผลงานทางวิชาการ
2. ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ
3. สร้างความตระหนักและมุ่งมั่นให้กับครูในการจัดทำผลงานทางวิชาการ
4. สนับสนุนปัจจัยการจัดทำผลงานทางวิชาการ
5. เพิ่มศักยภาพครูและเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ
6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้สู่คลังผลงานทางวิชาการที่ทันสมัย
7. สร้างเสริมพลังครูในการจัดทำผลงานทางวิชาการอย่างเป็นระบบ

8. ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการสู่สาธารณะชนในรูปแบบต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับ

9. ส่งเสริมการนำผลงานทางวิชาการที่ได้มาตรฐานไปพัฒนาสู่การเรียนการสอน

10. เสริมสร้างการประเมินและคงสภาพวิทยฐานะแบบยั่งยืน

จันทนันท์ จารุโฌปถัมภ์ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้แก่ ความมีวินัย และการพัฒนาตนเอง ความผูกพันต่อองค์กร เจตคติต่อวิชาชีพอาจารย์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนโยบายสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด และแรงกดดันจากสังคมรอบข้าง

2. แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสายวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่สูงขึ้นมี 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้

2.1. ด้านผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ มูลเหตุที่สำคัญที่จะผลักดันบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ แรงบันดาลใจของบุคลากร ความเข้าใจถึงกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ความกล้าที่จะยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการและการวางกลยุทธ์การก้าวเดินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของตนเอง

2.2 ด้านหน่วยงานสนับสนุนควรดำเนินการโดยการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมและสนับสนุนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และพัฒนาระบบกลไกสนับสนุน เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบการเสริมแรง เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดมาตรการกดดัน เช่น การสร้างแรงกดดันทางการบริหาร หรือทางสังคม เป็นต้นว่า กำหนดระยะเวลาของการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการซึ่งอาจจัดทำในรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ โดยการบูรณาการเข้ากับการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิไล โพธิ์เตมิ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา : วิเคราะห์กรณี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนางานอุดมศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีบทบาทในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ความภูมิใจที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนปฏิบัติงานด้วยการยึดถือผลประโยชน์ของงานเป็นหลักและมุ่งสู่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง/เพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีความรู้ความเข้าใจระบบงาน กระบวนการทำงานและทักษะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ความ

เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และภารกิจของหน่วยงานที่สังกัด ส่วนด้านที่บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

สมภพ ทองปลิว (2559) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีส่วนกระตุ้นการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้ทำวิจัยควรมีประสบการณ์ในการทำวิจัยมีเวลาเพียงพอในการทำวิจัยสามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้

2. ปัจจัยด้านหน่วยงานได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัยกลไกการประกันคุณภาพมีส่วนผลักดันให้อาจารย์ทำวิจัยเพิ่มขึ้น และการทำวิจัยควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหาร

3. ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ ได้แก่ มีอิสระในการทำวิจัยซึ่งตำแหน่งทางวิชการเป็นสิ่งจูงใจของการทำงานวิจัย และความรู้ความสามารถที่มีอยู่ สามารถทำวิจัยเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

4. ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ มีศูนย์บริการด้านจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารงานวิจัยอย่างพอเพียง มีผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการให้คำปรึกษาการทำวิจัย จัดหาผู้ช่วยวิจัยให้แก่ผู้วิจัย มีห้องทำงานและห้องปฏิบัติการที่เอื้อต่อการทำวิจัย ข้อเสนอแนะได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยอย่างเพียงพอรวมถึงโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ควรจัดหาผู้ช่วยวิจัยให้แก่ผู้วิจัย มีผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญการให้คำปรึกษาการทำวิจัย ควรจัดให้มีศูนย์บริการด้านจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารงานวิจัยอย่างพอเพียง

สุวรรณ พรมเขต (2558) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการทำวิจัยของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการทำวิจัยโดยภาพรวม

พิรญาณ์ รัตน์น่วม (2549) ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า 1.บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีระดับของการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ ในภาพรวม 3 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ปัญหาที่พบ 3 อันดับแรกได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องในการจัดทำโครงการ เนื่องการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระของผู้บริหาร ขาดการวิเคราะห์และหาข้อสรุปด้านการติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมของ การพัฒนาบุลากร และการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่ไม่สามารถจัดการได้ทุกสายงานและทุกระดับงาน 2. ระดับความต้องการเพื่อการพัฒนาตนเองในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อแยกรายด้าน คือ ด้านทักษะเพื่อการปฏิบุติงาน 3 ด้าน ได้แก่

ด้านสังกัป ด้านทักษะ ด้านมนุษย์ อยู่ในระดับมาก และในด้านกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกิจกรรมที่กระทำโดยตนเองกับกิจกรรมที่กระทำเป็นหมู่คณะ ระดับความต้องการอยู่ ในระดับมาก แนวทางและข้อเสนอแนะ สำหรับการนำไปใช้ปรับปรุงและพิจารณาการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้แก่ ควรมีการดำเนินการด้านการวางแผนพัมนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ การวางแผนดำเนินการระยะสั้น โดยมุ่งเน้นในด้านการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ตลอดจนหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพแต่ละสายงานควบคู่ไปกับการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนในระยะยาว ได้แก่ การจัดทำแผนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากรของมหาวิทยาลัย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา บุคลากรทุกคนต้องการจะมีความก้าวหน้าในการที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรที่จะให้ความสำคัญช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งหาแนวทางให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ประกอบด้วย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสารและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา จากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาสภาพการบริหารงาน มหาวิทยาลัยบูรพา

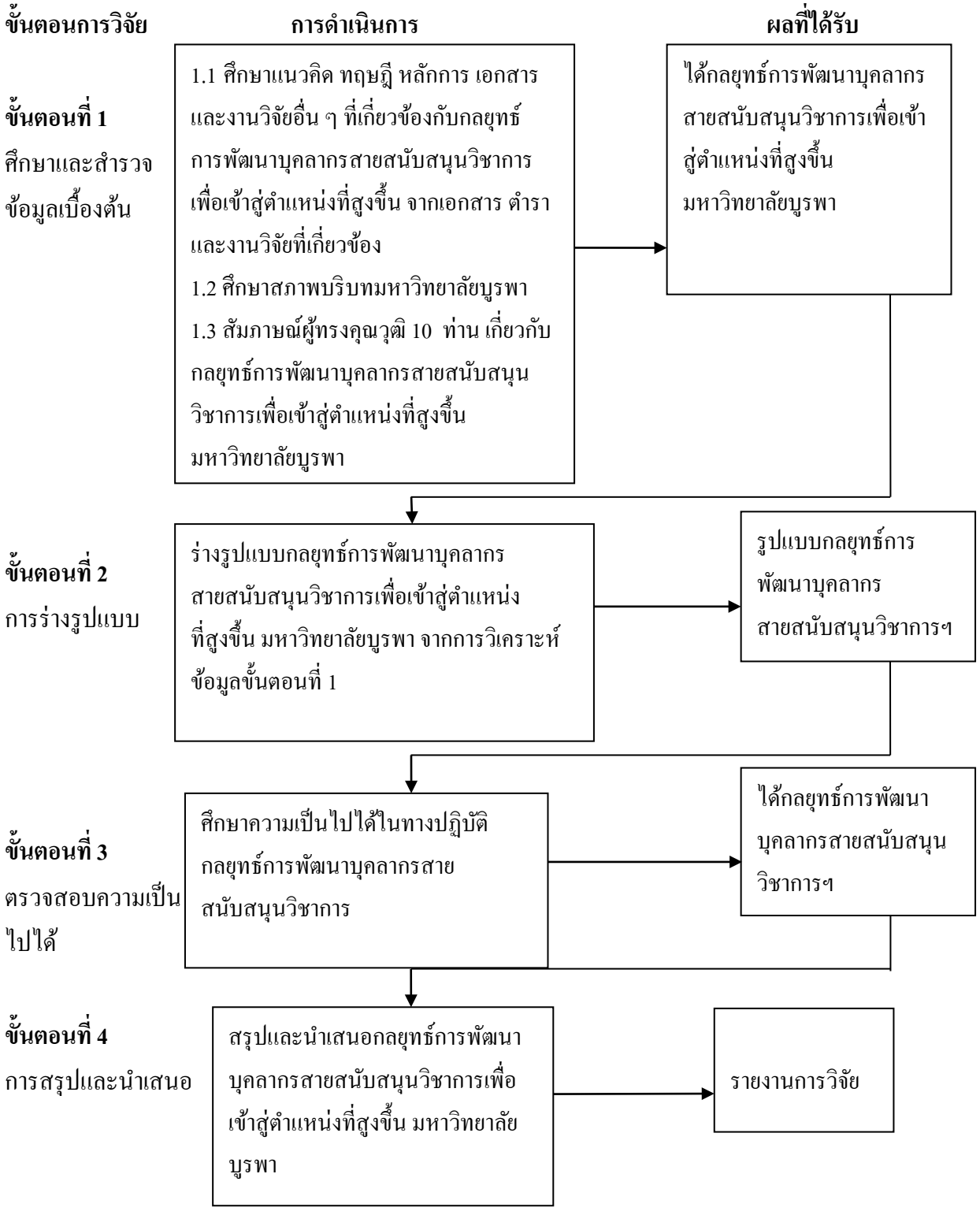
3. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

ขั้นตอนที่ 2 การร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา จากผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาโดยสอบถามความคิดเห็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล

ขั้นตอนที่ 4 สรุป อภิปรายผล และรายงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา สามารถอธิบายเป็นขั้นตอนตามแผนภาพ ดังนี้


ขั้นตอนการวิจัย
การดำเนินการ
ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1
ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1.2 ศึกษาสภาพบริบทมหาวิทยาลัยบูรพา
1.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา
ได้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา
ขั้นตอนที่ 2
การร่างรูปแบบ
ร่างรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา จากการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 1
รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการฯ
ขั้นตอนที่ 3
ตรวจสอบความเป็นไปได้
ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ได้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการฯ
ขั้นตอนที่ 4
การสรุปและนำเสนอ
สรุปและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา
รายงานการวิจัย

จากภาพสามารถดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาโดยยึดหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยบูรพา รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน และนำผลการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา นั้น ผู้วิจัยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิไว้ จำนวน 10 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
2. เป็นผู้ที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการ
3. เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยบูรพา
4. เป็นผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัย

จากคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน มีรายชื่อ (ภาคผนวก) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2

การสร้างเครื่องมือ

(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยดำเนินการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นของรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยการนำรูปแบบกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปขอคำแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือ และพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษาโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์	สังกัดภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร	สังกัดภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตฤณ กิตติการอำพล	สังกัดภาควิชาการจัดการเรียนรู้
4. ว่าที่เรือตรี ดร.อุทิศ บำรุงชีพ	สังกัดภาควิชานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติได้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล ปี พ.ศ. 2560 ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดตัวอย่าง ตามเกณฑ์และตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608)

ขั้นตอนที่ 4 สรุปและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1

ดำเนินการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดที่สร้างขึ้นโดยนำเอาทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์มาประยุกต์เข้ากับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา มีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เมื่อได้ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาแล้ว ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ผลเป็นความถี่ และอันดับ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2

แบบสอบถามฉบับที่ 2

นำแบบสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามในรูปของมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ที่ได้ข้อมูลจากรอบแรก โดยกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว,2535 หน้า 22-24) ดังนี้

5 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตัวเองและส่งหนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสมัครใจในการร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ (ฉบับที่ 1)

2. นัดวันที่จะสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่สมัครใจ

3. นำคำสัมภาษณ์ที่ได้จากการรวบรวมข้อที่ 2 มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 2

4. นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาลได้รับกลับคืนมา 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับที่ 1 ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้นำข้อความที่เป็นข้อสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำคำสัมภาษณ์มาแจกแจงความถี่ และจัดอันดับ จากนั้นนำไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับที่ 2 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามชนิดมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ ที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย ใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายข้อ 42 ข้อ มีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,บุญส่ง นิลแก้ว, 2537 หน้า 34) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาโดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่ และจัดอันดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล มหาวิทยาลัยบูรพา ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 120 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมาย ดังนี้

$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนประชากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

<u>ตอนที่ 1</u> วิเคราะห์ข้อมูลการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดกึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และนำมาเรียบเรียง พิจารณาเพิ่มเติมตัดทอนประเด็นต่างๆ ของรูปแบบเพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงเป็นค่าความถี่ และจัดอันดับเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ (ตารางที่ 1-3)

ตารางที่ 1 แสดงค่าความถี่ และอันดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย

ลำดับ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	ความถี่	อันดับ
	<u>กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย</u>		
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี	8	1
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง	8	1
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง	8	1
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้	7	2
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน	7	2
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน	7	2
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง	6	3
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง	6	3
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน	6	3
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน	5	4
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)	5	4

ลำดับ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	ความถี่	อันดับ
	<u>กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย</u> (ต่อ)		
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน	4	5
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	5
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	3	6
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3	6

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย โดยมีข้อความถี่อันดับที่ 1 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 2 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 3 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 3 จำนวน 4 ข้อ ความถี่อันดับ 5 จำนวน 2 ข้อ และความถี่อันดับ 6 อันสุดท้าย จำนวน 2 ข้อ

ตารางที่ 2 แสดงค่าความถี่ และอันดับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับคณะ

ลำดับ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	ความถี่	อันดับ
	<u>กลยุทธ์ระดับคณะ</u>		
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี	8	1
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง	8	1
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง	8	1
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้	7	2
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน	7	2
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน	7	2
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง	6	3
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง	6	3
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน	6	3
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน	5	4
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)	5	4
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน	5	4
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	4	5
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	4	5
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3	6

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับคณะ โดยมีข้อความถี่อันดับที่ 1 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 2 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 3 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 4 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 5 จำนวน 2 ข้อ และความถี่อันดับ 6 อันสุดท้าย จำนวน 1 ข้อ

ตารางที่ 3 แสดงค่าความถี่ และอันดับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับบุคคล

ลำดับ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	ความถี่	อันดับ
	ระดับบุคคล		
1	สร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง	8	1
2	สร้างความเชื่อมั่น และตระหนักให้กับตนเองต่อการทำผลงาน	8	1
3	สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ด้วยค่าตอบแทนและการยอมรับนับถือ	7	2
4	พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน	7	2
5	สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	7	2
6	กำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนิงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างผลงาน	6	3
7	เข้ารับการอบรม เพื่อสร้างสรรค์ในการทำผลงานทุกครั้ง	6	3
8	สืบหาแหล่งทุน เพื่อขอทุนในการทำผลงาน	5	4
9	เข้าร่วมจัดทำ Work Shop การเขียนผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป็นประจำ	5	4
10	สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	4	5
11	ศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	4	5
12	สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	4	5

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา ระดับบุคคลโดยมีข้อความถี่ อันดับที่ 1 จำนวน 2 ข้อ ความถี่อันดับ 2 จำนวน 3 ข้อ ความถี่อันดับ 3 จำนวน 2 ข้อ ความถี่อันดับ 4 จำนวน 2 ข้อ และความถี่อันดับ 5 อันดับสุดท้าย จำนวน 3 ข้อ

<u>ตอนที่ 2</u> ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดโดยการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่จ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล มหาวิทยาลัยบูรพา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ดังนี้ (ตารางที่ 4-8)

4.50 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

ตารางที่ 4 แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามตัวแปร

กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1.ชาย	38	31.66
1.2.หญิง	82	68.34
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
2.1. ต่ำกว่า 5 ปี	17	14.16
2.2. ประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี	21	17.50
2.3. ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	82	68.34
3.วุฒิการศึกษา		
3.1.ปริญญาตรี	40	33.34
3.2.ปริญญาโท	78	65.00
3.3.ปริญญาเอก	2	1.66

กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
4.ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ		
4.1 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	45	37.50
4.2 นักวิชาการศึกษา	23	19.17
4.3 บุคลากร	5	4.17
4.4 นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	6	5.00
4.5 นักวิชาการเงินและบัญชี	14	11.67
4.6 นักวิชาการพัสดุ	7	5.83
4.7 นักวิชาการคอมพิวเตอร์	10	8.33
4.8 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	10	8.33
รวม	**120**	**100**

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นเพศชายที่ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 31.66 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.34 ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ14.16 ประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.50 ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 68.34 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 33.34 ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 65.00 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.66

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวม

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n =120)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
1	กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย	3.91	0.94	มาก	2
2	กลยุทธ์ระดับคณะ	3.85	0.99	มาก	1
3	กลยุทธ์ระดับบุคคล	3.98	0.94	มาก	3
	รวมค่าเฉลี่ย	**3.91**	**0.95**	**มาก**	

จากตารางที่ 6 พบว่า ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ระดับคณะ กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ระดับบุคคล

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย เป็นรายข้อ

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n = 120)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
	ระดับมหาวิทยาลัย				
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี	4.05	0.95	มาก	2
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง	4.10	0.81	มาก	1
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง	3.90	0.97	มาก	6
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้	4.04	0.84	มาก	3
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน	3.90	0.99	มาก	7
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน	3.89	0.97	มาก	8
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง	3.86	0.92	มาก	10
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือหรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง	3.86	0.92	มาก	10
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน	3.81	0.96	มาก	14
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน	3.78	0.91	มาก	15

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n = 120)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
	ระดับมหาวิทยาลัย (ต่อ)				
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)	3.86	0.96	มาก	12
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน	3.87	0.90	มาก	9
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.98	0.93	มาก	4
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	3.92	0.99	มาก	5
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3.83	0.98	มาก	13
	รวมค่าเฉลี่ย	**3.91**	**0.94**	**มาก**	

จากตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี และส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับคณะ เป็นรายข้อ

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n = 120)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
	<u>กลยุทธ์ระดับคณะ</u>				
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี	4.09	0.96	มาก	1
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง	3.89	0.98	มาก	6
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง	3.82	0.99	มาก	10
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้	3.86	0.95	มาก	8
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน	3.94	0.97	มาก	5
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน	3.66	0.96	มาก	14
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง	3.79	0.99	มาก	11
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือหรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง	3.62	0.97	มาก	15
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน	3.76	1.08	มาก	12
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน	3.74	1.04	มาก	13

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n = 121)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
	<u>กลยุทธ์ระดับคณะ</u> (ต่อ)				
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)	3.84	1.06	มาก	8
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน	3.95	0.99	มาก	4
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.96	0.96	มาก	2
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	3.96	1.00	มาก	3
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3.88	0.98	มาก	7
	รวมค่าเฉลี่ย	**3.85**	**0.99**	**มาก**	

จากตารางที่ 7 พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับคณะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพาระดับบุคลคณะ เป็นรายข้อ

ข้อ	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา	บุคลากร (n = 121)		ระดับความเป็นไปได้	อันดับ
		$\overline{X}$	SD		
	<u>กลยุทธ์ระดับบุคคล</u>				
1	สร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง	4.07	0.95	มาก	3
2	สร้างความเชื่อมั่น และตระหนักให้กับตนเองต่อการทำผลงาน	3.99	0.95	มาก	5
3	สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ด้วยค่าตอบแทนและการยอมรับนับถือ	3.97	0.95	มาก	7
4	พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน	4.08	0.91	มาก	2
5	สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.11	0.86	มาก	1
6	กำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนิงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างผลงาน	3.99	0.90	มาก	4
7	เข้ารับการอบรม เพื่อสร้างสรรค์ในการทำผลงานทุกครั้ง	3.96	0.94	มาก	8
8	สืบหาแหล่งทุน เพื่อขอทุนในการทำผลงาน	3.81	1.00	มาก	12
9	เข้าร่วมจัดทำ Work Shop การเขียนผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป็นประจำ	3.93	0.93	มาก	10
10	สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3.96	0.91	มาก	8
11	ศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน	3.98	0.90	มาก	6
12	สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง	3.93	1.04	มาก	11
	รวมค่าเฉลี่ย	**3.98**	**0.94**	**มาก**	

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับและอันดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับบุคคล เป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน และสร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดหลักการกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นผู้ที่มีตำแหน่งระดับชำนาญการ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้บริหารระดับนโยบายมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน เพื่อสร้างกลยุทธ์ จากนั้นนำไปศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล ปี พ.ศ. 2560 จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ รอบที่ 1 เริ่มต้นจาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แสดงเป็นความถี่และอันดับที่ จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จำนวน 42 ข้อ และรอบที่ 2 ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา โดยส่งแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ห้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล ตอบแบบสอบถาม จำนวน 120 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นหลักในการอภิปรายประกอบการเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายข้อค้นพบเรียงตามหัวข้อที่จะอภิปราย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน มีดังนี้

1.1 กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่

1.1.1) สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี

1.1.2) สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.1.3) จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง

1.1.4) ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

1.1.5) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

1.1.6) จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน

1.1.7) มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.1.8) สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง

1.1.9) พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน

1.1.10) สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน

1.1.11) สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)

1.1.12) สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน

1.1.13) จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.1.14) จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

1.1.15) จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

1.2 กลยุทธ์ระดับคณะ ได้แก่

1.2.1) สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี

1.2.2) สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.2.3) จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง

1.2.4) ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

1.2.5) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน

1.2.6) จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน

1.2.7) มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.2.8) สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง

1.2.9) พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน

1.2.10) สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน

1.2.11) สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)

1.2.12) สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน

1.2.13) จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.2.14) จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

1.2.15) จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

1.3. ระดับบุคคล ได้แก่

1.3.1) สร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

1.3.2) สร้างความเชื่อมั่น และตระหนักให้กับตนเองต่อการทำผลงาน

1.3.3) สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ด้วยค่าตอบแทนและการยอมรับนับถือ

1.3.4) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน

1.3.5) สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3.6) กำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนิงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างผลงาน

1.3.7) เข้ารับการอบรม เพื่อสร้างสรรค์ในการทำผลงานทุกครั้ง

1.3.8) สืบหาแหล่งทุน เพื่อขอทุนในการทำผลงาน

1.3.9) เข้าร่วมจัดทำ Work Shop การเขียนผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป็นประจำ

1.3.10) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

1.3.11) ศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

1.3.12) สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

2. ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ระดับคณะ กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ระดับบุคคล

2.1 กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่งสนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี และส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

2.2 กลยุทธ์ระดับคณะโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

2.3 กลยุทธ์ระดับบุคลโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก และเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน และสร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยขอนำเสนออภิปรายผลการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นหลักในการอภิปราย ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นสังกัดมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กลยุทธ์ระดับคณะ กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย และกลยุทธ์ระดับบุคคล ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชามีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในประเภทผู้บริหาร หรือประเภทชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากจะเป็นความก้าวหน้าในสายอาชีพแล้วยังได้รับเงินประจำตำแหน่งหรือค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนอีกด้วย ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญให้แก่บุคลากร และประเด็นสำคัญการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยจะต้องมีผลงานวิชาการประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งนอกจากตัวบุคลากรเองที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้แล้ว มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนทั้งในด้านการจัดทำผลงานทางวิชาการ การมอบหมายงานที่รับผิดชอบ และสนับสนุนด้านงบประมาณสิ่งจูงใจรวมทั้งเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับ ศราวุธ ศรีดี (2547) ที่กล่าวว่าการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง

ทางวิชาการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแผนงานที่เป็นแนวทางหรือข้อกำหนดที่วางไว้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยที่การกำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแนวทางการกำหนดนโยบาย และอำนวยพร มโนวงศ์ (2552, หน้า 2-3) กล่าวว่าการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการจึงเป็นเสมือนหนึ่งรางวัลของความก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพผู้ที่ได้รับกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และระดับตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นย่อมได้รับความคาดหวังว่าจะต้องทำการศึกษา และผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ และนอกจากนี้ยังเป็นสิ่งบ่งชี้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นดัชนีชี้คุณภาพ และความสำเร็จของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ หากมหาวิทยาลัยมีปริมาณของอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการสูงก็จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ความน่าเชื่อถือการได้รับการยอมรับตลอดจนเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณภาพและศักยภาพของสถาบัน จากที่กล่าวมา จึงส่งผลให้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความเป็นไปได้

1.1 กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี และส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัยที่จะกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้นที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ดังนั้น การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นที่จะต้องมีการเสริมสร้างเจตคติ ความเชื่อมั่น และสร้างความตระหนักต่อการเข้าสู่ตำแหน่งเพิ่มขึ้นว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่มีคุณค่า และเป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับในวงวิชาชีพ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรกระตุ้นให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น อย่างไร ก็ตามในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น มหาวิทยาลัยต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันโดยอาศัยความร่วมมือ ความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนปลงอยู่ตลอเวลา ประกอบกับมหาวิทยาลัยควรมีแผนพัฒนาคุณภาพด้านการทำผลงาน และการวิจัยโดยการจัดทำแผนพัฒบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในการเข้าสู่ตำแหน่ง เงินทุนสนับสนุนก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะการจัดทำผลงานเข้าสู่ตำแหน่งย่อมต้องมีค่าใช้จ่ายสูง เงินทุนสนับสนุนจึงกลายเป็น

ปัจจัยที่มีความสำคัญในการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรจัดสรรทุนสนับสนุนสอดคล้องกับงานวิจัย จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน 4 รูปแบบ คือ การประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ และการศึกษาต่อ ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร พบว่างบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนาเพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำ แตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ปัญหาในการพัฒนาคือไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ และปัญหาในการปฏิบัติงานพบว่ามีปัญหาในด้านความสามารถการใช้ และ ศรุตา ชัยสุวรรณ, (2550, หน้า 32) กล่าวว่าการสนับสนุนการวิจัย ทุนผลผลิตผลงานทางวิชาการ ตลอดจนการสนับสนุนอุปกรณ์การวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาควิชาและสาขาวิชามีอาจารย์อาวุโส/ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการแล้ว จะสามารถทำให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปตามกรอบระยะเวลาการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ จากที่กล่าวมา จึงส่งผลให้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 กลยุทธ์ระดับคณะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้แก่ สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และจัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่ที่สูงขึ้นมีความสำคัญต่อวิชาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่จะต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้มาขอรับบริการ ดังนั้น บุคลากรจึงต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความรู้ใหม่ๆด้วยการวิจัย การเขียนคู่มือ การวิเคราะห์งาน การผลิตตำราหรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นๆ เพื่อประกอบการขอตำแหน่ง อันเป็นตำแหน่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพ ส่งผลให้ได้รับเกียรติและศักดิ์ศรีต่อวิชาชีพ ซึ่ง ศรุตา ชัยสุวรรณ, (2550, หน้า 32) กล่าวว่าการสนับสนุนการวิจัย ทุนผลผลิตผลงานทางวิชาการตลอดจนการสนับสนุนอุปกรณ์การวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาควิชาและสาขาวิชามีอาจารย์อาวุโส/ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการแล้ว จะสามารถทำให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและขอตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเป็นไปตามกรอบ

ระยะเวลาการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัย อำนวย มโนวงศ์ (2552) ได้ศึกษาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยพายัพ พบว่าการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยผู้บังคับบัญชาระดับคณะ/ภาควิชา/สาขาวิชาต้องส่งเสริม คอยกระตุ้น ให้คำแนะนำปรึกษาและทำการประเมินจึงควรสนับสนุนโดยลดภาระงานสอนลง สร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ รวมทั้งสร้างบรรยากาศด้านการวิจัยขึ้นภายในคณะ/ภาควิชา/สาขาวิชา สอดคล้องกับงานวิจัย สมภพ ทองปลิว (2559) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีส่วนกระตุ้นการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้ทำวิจัยควรมีประสบการณ์ในการทำวิจัย มีเวลาเพียงพอในการทำวิจัย สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้ 2.ปัจจัยด้านหน่วยงาน ได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนา สนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย กลไกการประกันคุณภาพมีส่วนผลักดันให้อาจารย์ทำวิจัยเพิ่มขึ้น และการทำวิจัยได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจาก ผู้บริหาร 3.ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ ได้แก่ มีอิสระในการทำวิจัย ตำแหน่งเป็นสิ่งจูงใจของการทำงานวิจัย และความรู้ความสามารถที่มีอยู่สามารถทำวิจัยได้ 4.ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ มีศูนย์บริการด้านจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารงานวิจัยอย่างพอเพียง มหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญการให้คำปรึกษาการทำ วิจัย มหาวิทยาลัยจัดหาผู้ช่วยวิจัยให้แก่ผู้วิจัย และมีห้องทำงานและห้องปฏิบัติการที่เอื้อต่อการทำวิจัย

1.3 กลยุทธ์ระดับบุคคล โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามลำดับแรก ได้แก่ สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน และสร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อได้เข้ามาปฏิบัติงานระยะหนึ่งและมีผลงานสามารถขอผลงานได้ ประกอบกับ การสร้างแรงจูงใจต่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเองได้เช่นเดียวกัน นั่นก็คือ การผลักดันในการขอกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญงานการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษ โดยต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง อันได้แก่ ปริมาณงานในหน้าที่ พิจารณาจากลักษณะงานที่ได้รับการมอบหมาย ปริมาณงานที่มีความยากและลึกซึ้ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน คุณภาพงานในหน้าที่อันได้แก่ ความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีการ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา นอกจากนี้ ผู้ยื่นขอกำหนดตำแหน่งยังต้องแสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 ปี โดยคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณของผลงาน ประกอบกับต้องเป็นผู้มีจริยธรรมไม่อยู่ระหว่างถูกสอบวินัยอย่างร้ายแรง ประกอบกับ ความสำเร็จในการเข้าสู่ตำแหน่ง

ชำนาญงานขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง แม้จะมีปัจจัยแวดล้อมที่ขัดขวางความสำเร็จ เช่น เวลา หรือผลงานทางวิชาการ แต่ผู้ปฏิบัติต้องเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญงาน ได้แก่ ต้องศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนการขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษาข้อบังคับและ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการขอกำหนดตำแหน่งชำนาญงาน เพื่อเป็นการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง การเข้ามาปฏิบัติงานได้ระยะเวลาหนึ่ง เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ส่วนงานจะได้สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมถึงการศึกษาว่าในการขอชำนาญงานนั้นมีกฎเกณฑ์อย่างไร ต้องใช้ผลงานอะไรบ้าง จำนวนกี่ชิ้น/เรื่อง และศึกษาขั้นตอนการยื่นขอกำหนดตำแหน่งว่าเริ่มต้นอย่างไร มีกระบวนการพิจารณากี่ขั้นตอน แม้กระทั่งการเขียนแบบขอกำหนดตำแหน่งก็มีความยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงระบบการเขียนเอกสารอ้างอิง เป็นต้น สอดคล้อง ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์ (2555) ได้รายงานวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ พบว่า 1.บุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงานด้านนโยบายและแผน ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรตำแหน่งนี้ควรมีความรู้ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านทักษะและความสามารถ เห็นว่าบุคลากรควรมีความคิดแบบองค์รวมหรือบูรณาการคิด การวิเคราะห์ และคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนงานด้านคุณลักษณะอื่นๆบุคลากรควรมีคุณธรรมและจริยธรรม 2. บุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป ด้านความรู้ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงาน และรองลงมาคือมีความเข้าใจกระบวนการงาน ด้านทักษะและความสามารถ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ มีจิตสำนึกบริการ และสมภพ ทองปลิว (2559) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีส่วนกระตุ้นการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้ทำวิจัยควรมีประสบการณ์ในการทำวิจัย มีเวลาเพียงพอในการทำวิจัย สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้ 2.ปัจจัยด้านหน่วยงาน ได้แก่ สถาบันวิจัยและพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิจัย กลไกการประกันคุณภาพมีส่วนผลักดันให้อาจารย์ทำวิจัยเพิ่มขึ้น และการทำวิจัยควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหาร 3.ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจ ได้แก่ มีอิสระในการทำวิจัยซึ่งตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งจูงใจของการทำงานวิจัย และความรู้ความสามารถที่มีอยู่ สามารถทำวิจัยเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ 4.ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ มีศูนย์บริการด้านจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารงานวิจัยอย่างพอเพียง มีผู้เชี่ยวชาญและชานาญการให้คำปรึกษาการทำวิจัย จัดหาผู้ช่วยวิจัยให้แก่ผู้วิจัย มีห้องทำงานและห้องปฏิบัติการที่เอื้อต่อการทำวิจัย และมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยอย่างเพียงพอรวมถึงโปรแกรม

คอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ควรจัดหาผู้ช่วยวิจัยให้แก่ผู้วิจัยมีผู้เชี่ยวชาญ และชำนาญการให้คำปรึกษาการทำวิจัย และควรจัดให้มีศูนย์บริการด้านจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารงานวิจัยอย่างพอเพียง

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการตรวจสอบความเป็นไปในทางปฏิบัติเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวคิดต่อผู้บริหารมหาวิทยาา ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

1. จัดให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. สนับสนุนทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี
3. ส่งเสริมการทำผลงานโดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้

กลยุทธ์ระดับคณะ ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

1. สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี
2. จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน

กลยุทธ์ระดับบุคคล ผู้ที่เสนอขอตำแหน่งควรดำเนินการดังนี้

1. ควรสร้างศักยภาพให้กับตนเองในการที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
2. ควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน
3. ควรสร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับนักวิจัยที่มีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาบูรพา

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการความช่วยเหลือการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาบูรพา

บรรณานุกรม

กาญจนา ค้ายาดี. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศทางวิชาการกับผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์พยาบาล สถานศึกษาพยาบาล เขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การพยาบาลศึกษา),บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขจรวุฒิ นำศิริกุล. (2553). *กลยุทธ์กับธุรกิจ.* โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.กรุงเทพฯ

คนึงนิจ ปิ่นประภา. (2558). *กลยุทธ์การพัฒนาการจัดทำผลงาน ทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.วาสารวิชาการและสังคมศาสตร์ (ฉบับพิเศษ) ปีที่ 10 เดือนกรกฎาคม 2558 สาขาครุศาสตร์-ศึกษาศาสตร์*

จันทนันท์ จารุโณปถัมภ์ (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา. (2553). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.* วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

จุฬาลักษณ์ ณีรัตนพันธุ์. (2540). *กลยุทธ์การบริหารการพยาบาล.* ขอนแก่น: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จำรูญ สมบูรณ์ และวัฒน์ ศิริกุล. (2546). *รายงานวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น กรณีศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคใต้.*สงขลา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตภาคใต้.

ชัยฤกษ์ วงษ์เจริญ. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2555**)**. *รายงานวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ.* วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2554 – 2555.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

_____ . (2543). *การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

นวรัตน์ สุวรรณผ่อง. (2545). *การวางแผนโครงการ*. กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

นพ ศรีบุญนาค. (2540). *การบริหารการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ พณ.ด. (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

น้ำทิพท์ องอาจวาณิชย์. (2550*). ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ* : การวิเคราะห์พหุระดับ.กรุงเทพฯ: ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญเลิศ เย็นคงคา .(2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. BK การพิมพ์.กรุงเทพฯ

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง.วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม,3 (1), 22-24*

ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

พิรญาณ์ รัตน์น่วม. (2549)**.** *งานวิจัย เรื่อง ความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). *การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม. กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม*

ภาคภูมิ ทะนุดี. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*.การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ).เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยบูรพา. (2559). *คำสั่งมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ 1663/2559 เรื่อง การเข้าสู่ระดับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุนวิชาการ.*

มนัส สุวรรณ. (2543). *แนวทางสำหรับการผลิตผลงานและการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ* . ข่าวกองบริการการศึกษา .กรกฎาคม – สิงหาคม 2543. 11 (86) : 5-6

มหาวิทยาลัยบูรพา. (2559*). ประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ 0005/2559 เรื่อง การกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พ.ศ. 2559)*

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถังทรัพย์ การพิมพ์.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิไล โพธิ์เตมิ. (2556). *บทบาทของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนางานอุดมศึกษา : วิเคราะห์กรณี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.ม.ป.ท.

ศรุตา ชัยสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์เอกชน. วารสารศึกษาศาสตร์.พฤศจิกายน – มีนาคม 18 (2): 85-98.*

ศราวุธ สีดี. (2547). *ทัศนะในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศุภมิต ณ เชียงใหม่. (2541). *การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.* การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542*). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม

สมพร สังข์เพิ่ม. (2555). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์) คณะสถิติประยุกต์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543.) *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.

สมภพ ทองปลิว. (2559.) *ปัจจัยที่มีส่วนกระตุ้นการทำงานวิจัยของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*.บทความวิจัย วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (มิถุนายน – กันยายน 2559)

สุวรรณ พรมเขต. (2558). *รายงานการแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านการทำวิจัยของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*.วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 7(2) : 68-80 (2558)

สมพร ศิลป์สุวรรณ์. (2553). *ปัญหาและความต้องการการสนับสนุนในการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อเข้าสู่คำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*: รายงานการวิจัย,คณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวีการ.(2544). *การบริการพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา*.นครราชสีมา. สถาบันพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร.

สหัสยา ดำรงเกียรติศักดิ์. (2541). *การพัฒนาคณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้*.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสนาะ ติเยาว์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวันนา ทองสีสุกใส. (2540). *การศึกษาสภาพ ปัญหา และอุปสรรคในการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.รายงานการวิจัย.ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *รูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สจีวรรณ ทรรพวุส. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการทำวิจัยทางด้านการศึกษาของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อนันต์ เกตุวงศ์. (2546). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาทิตยา ดวงมณี. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการ ของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาใน มหาวิทยาลัย ของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (วิจัยการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำนวย มโนวงศ์. (2552*). การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยพายัพ.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .

อำนาจ ธีระวนิช (2553). การจัดการยุคใหม่.บริษัทมาเธียร์ บอส แพคเก็จจิ้ง จำกัด

Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30* (30), 608.

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

1. นางนิตยา โคตรศรีเมือง	ผู้อำนวยการกองบริการ
2. นายครรชิต ดอกไม้คลี่	ผู้อำนวยการกองกีฬา
3. นางสาววรรณา แนบเชย	หัวหน้าสำนักงานคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ
4. นางสาวจิตสวาท ปาละสิงห์	หัวหน้าสำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ -และสังคมศาสตร์
5. นางสาวพัชรา สนธิพงษ์ประยูร	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
6. นางระพีพร พูลสวัสดิ์	เจ้าหน้าที่บริการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ
7. นายนภดล ใจเจริญ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
8. นายอุทัศน์ พิทักษ์สายชล	นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการพิเศษ
9. นางเสริมศรี สามารถกิจ	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ
10. นางดรุณี ชมศรี	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เพื่อการสร้างกลยุทธ์

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน.....

สิ่งที่ส่งมา เครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายสมชาย พัทธเสน ตำแหน่งบุคลากรชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา งานวิจัยเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยบูรพา ในประเด็นที่สามารถนำผลจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงการมองเห็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อความเป็นเลิศในวิชาชีพที่เหมาะสมในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะเป็นหน่วยงานชั้นนำต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายสมชาย พัทธเสน)

บุคลากรชำนาญการพิเศษ

โทรศัพท์ติดต่อ 086-3133-692

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างกลยุทธ์
ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
สมหาวิทยาลัยบูรพา

ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....

1.2 ตำแหน่ง.....ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี

1.3 หน่วยงานที่สังกัด.....

1.4 วุฒิการศึกษา.....

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์

ในทัศนะของท่านๆ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา /คณะ/ตัวของผู้จัดทำผลงาน /ควรมีวิธีการในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา อย่างไร ในประเด็นหัวข้อดังนี้

1. วิธีการสร้างกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย มีดังนี้

.....

.....

2. วิธีการสร้างกลยุทธ์ระดับคณะ มีดังนี้

.....

.....

3. วิธีการกลยุทธ์ระดับบุคคล มีดังนี้

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้สัมภาษณ์

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

18 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งจ้างด้วยเงินอุดหนุนรัฐบาล

สิ่งที่ส่งมา เครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายสมชาย พัทธเสน ตำแหน่งบุคลากรชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง กลยุทธการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยบูรพา ในประเด็นที่สามารถนำผลจากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเสนอตำแหน่งที่สูงขึ้นให้เป็นไปในแนวทางที่เป็นรูปธรรม และผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนการตัดสินใจ รวมถึงผู้ที่กำลังวางแผนที่จะทำผลงาน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายสมชาย พัทธเสน)

บุคลากรชำนาญการพิเศษ

ผู้วิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

<u>คำชี้แจง</u>

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย (✓) ที่ท่านเห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา

<u>ตอนที่</u> 1 ข้อมูลเบื้องต้นผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน ( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 5 -10 ปี

( ) 10 ปีขึ้นไป

1.3 วุฒิการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ .....

<u>ตอนที่</u> 2 ในทัศนะของท่านๆ มีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยบูรพา มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับใด

ระดับของความหมาย

5 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง กลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
	กลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย					
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี					
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง					
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง					
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้					
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน					
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน					
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง					
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง					
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน					
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน					
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)					
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน					
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน					
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง					
	กลยุทธ์ระดับคณะ					
1	สนับสนุนการให้ทุนอุดหนุนการทำผลงานเป็นประจำทุกปี					
2	สนับสนุนให้มีการสัมมนาและอบรมเชิงปฏิบัติการเข้าสู่ตำแหน่ง					
3	จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับผู้ที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง					
4	ส่งเสริมการทำผลงาน โดยสามารถนำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้					
5	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน					
6	จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่ทำผลงาน					
7	มีระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่ง					
8	สร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนการยอมรับนับถือ หรือมอบโล่และเกียรติบัตรให้แก่ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง					

ข้อที่	กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สังกัดมหาวิทยาลัยบูรพา	ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1
9	พัฒนาบุคลากรเป็นต้นแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ต้องการทำผลงาน					
10	สนับสนุนให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงาน					
11	สนับสนุนให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลงาน (Peer review) ก่อนส่งให้ผู้ประเมินภายนอกได้อ่าน (Leader)					
12	สร้างแรงจูงใจ/เจตคติที่ดีและสร้างความตระหนักในหน้าที่ต่อการทำผลงาน					
13	จัดทำแผนพัฒนาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
14	จัดทำคู่มือแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน					
15	จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการทำผลงานของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง					
	กลยุทธ์ระดับบุคคล					
1	สร้างเจตคติและแรงบันดาลใจต่อการเข้าสู่ตำแหน่ง					
2	สร้างความเชื่อมั่น และตระหนักให้กับตนเองต่อการทำผลงาน					
3	สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ด้วยค่าตอบแทนและการยอมรับนับถือ					
4	พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำผลงาน					
5	สร้างศักยภาพให้กับตนเองในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
6	กำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างผลงาน					
7	เข้ารับการอบรม เพื่อสร้างสรรค์ในการทำผลงานทุกครั้ง					
8	สืบหาแหล่งทุน เพื่อขอทุนในการทำผลงาน					
9	เข้าร่วมจัดทำ Work Shop การเขียนผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งเป็นประจำ					
10	สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง					
11	ศึกษาและทำความเข้าใจแนวทางการขอกำหนดตำแหน่งให้ชัดเจน					
12	สร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองในการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง					

อื่นๆ (ถ้ามี)

.....

.....