****

**การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ**

**ประจำปีงบประมาณ 2564**

****

**องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง**

**อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย**

**บทที่ 1**

**บทนำ**

**หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ**

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสาย อาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ ในองค์การ รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทาง ก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่าง มีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ

ดังนั้นการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักต่อ ความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ สามารถจัดทำได้ ทั้งเป็นแผนระยะสั้น (1 ปี/2 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปี/10 ปี)

**ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ**

1. สายอาชีพในแนวดิ่ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นโดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สู่ระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level)

1.2 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non-Executive to Executive Level)

CAREER PATH หรือการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร คือ การบริหาร คนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว เมื่อพูดถึงคำว่า CAREER PATH หลายๆ ท่านอาจเปรียบได้ว่าเป็นเสมือนเส้นทางเดินในการก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอาชีพของแต่ละคนที่จะต้องเติบโตใน องค์กรเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในความคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่ง CAREER PATH มีแนวโน้มในการเป็นแผนพัฒนาสู่ ความสำเร็จของแต่ละคนมากกว่า ( SUCCESS PLANNING) ซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กับงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรใน ระยะยาว เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ ตามศักยภาพ การท า CAREER PATH ภายในองค์กร ก่อนอื่นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไป ตลอดชีพหรือไม่องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่ หากคำตอบคือใช่องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ CAREER PATH ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (COMPETENCY) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของ พนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ สูตรง่าย ๆ ในการกำหนด CAREER PATH นั่นคือ คนทั่วไปจะมีอายุการท างานโดยเฉลี่ย 30 ปีขึ้นไป หากองค์กรไม่มีการวาง CAREER PATH ที่ดีก็จะทำให้เกิด กรณีของการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดในช่วงแรกๆ แต่เมื่อผ่านไประยะหนึ่งตำแหน่งงาน

-2-

ก็เริ่มอิ่มตัว ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องมากระจุกติดอยู่กับตำแหน่งเดิมๆ ในช่วงกลางของอายุการทางานและ ติดอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ จนกระทั่งเกษียณอายุหรือลาออก ดังนั้น การจะทำ CAREER PATH ที่ดีต้องเข้าใจ เสียก่อนว่าJOB LEVEL ในองค์กรนั้นมีอยู่กี่ขั้นกี่ลำดับแล้วนำมาหารกับอายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละคน ก็จะได้เส้นทางของ CAREER PATH อย่างง่าย ๆ ยกตัวอย่าง นางสาว ก. จบปริญญาตรีเข้ามาท างานในองค์กร ใน JOB LEVEL 3 ซึ่งในองค์กรมีJOB LEVEL ทั้งหมด 15 ขั้น ดังนั้นนางสาว ก. จะสามารถก้าวกระโดดสู่ ความสำเร็จได้อีกทั้งหมด 12 ขั้น (บนสมมุติฐานที่ว่านางสาว ก. มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมี ผลงานดี)

นอกจากนี้การท า CAREER PATH ควรมีทั้ง 3 ระดับ คือ SLOW TRACK , NORMAL TRACK และ FAST TRACK ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ 70 % จะมีเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ NORMAL TRACK คือก้าวไปตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม สาหรับ คนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีประมาณ 10 – 15 % จะใช้ช่องวิ่งแบบ FAST TRACK ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่า พนักงานทั่วๆไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้ช้า หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดีก็ใช้ลู่วิ่งช่อง SLOW TRACK

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์ กติกาสำหรับพนักงานที่เหมาะสมจะใช้ลู่วิ่งช่อง FAST TRACK ให้ชัดเจน มิเช่นนั้นหัวหน้างานหลายคนก็พยายามจะผลักดันให้ลูกน้องของตนเอง ใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK และสุดท้ายจะทำให้ช่องวิ่ง FAST TRACK เป็นช่องวิ่งมาตรฐานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยเกณฑ์ กติกาที่องค์กรใช้ในการกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่จะสามารถใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK ได้นั้น มักประกอบไปด้วยปัจจัยสองสามอย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถที่มี( COMPETENCY) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (POTENTIAL)

2. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย 2 ถึง 3 ปี

3. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทางานด้วย ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก 2 ตัวเป็นสิ่งที่วัดได้ ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่มักถูกนามาใช้คือการประเมินแบบ 360 องศา (การให้คนรอบ ๆ ข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น)

อย่างไรก็ตาม การน า CAREER PATH มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวังอย่างมากใน การบริหารคน ข้อดีคือ ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการท างานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนา ความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์กรไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างาน มีเกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่ลูกน้องของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกัน ข้อเสียคือการท า CAREER PATH อาจเป็นอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมาก ๆ เพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าตนเองมี ความสามารถและมีไฟแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะการเลื่อนตำแหน่งต้องดูจากอายุงานรวมไป ด้วย เมื่อมีการกำหนดอายุงานขั้นต่ำก็อาจทำให้พนักงานที่มีไฟแรงรู้สึกว่าตนเองเก่งแต่กลับเติบโตหรือ ก้าวหน้าช้าไป หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป ทั้ง ๆ ที่องค์กรก็ใช้ลู่วิ่งในช่องทาง FAST TRACK แล้ว แต่ พนักงานอาจรู้สึกว่ายังเร็วไม่พอ

-3-

ดังนั้น การทำ CAREER PATH ไม่ใช่ทำเพราะคนอื่นเขาทำกัน แต่ทำเพราะเข้าใจ ท าเพราะเห็น ประโยชน์ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงานได้ต่างหาก

**วัตถุประสงค์ของการจัดทำความก้าวหน้าในสายงาน**

1. เพื่อให้เกิดแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุก ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลคอกช้างอย่างเป็นระบบซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากร บุคคลต่อไป

2. เพื่อให้ข้าราชการมีความชัดเจนในแนวทางและหลักเกณฑ์ในทางเดินก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการท างานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นแก่การบริหารจัดการงานบุคคลแก่ คณะทำงานหรือข้าราชการที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ให้สามารถนาระบบไปใช้ได้อย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. เพื่อให้ตรงตามตัวชี้วัดตาม PMQA ที่กำหนดไว้

**บทที่ 2**

**หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ**

**หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ**

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสั่งสมศักยภาพของทั้งบุคลากรใน องค์กรและองค์กร โดยการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมนั้นต้องก่อให้เกิดองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

**ประการที่ 1** ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านประสบการณ์และการสั่งสมความรู้ทักษะ และสมรรถนะ ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจึงต้องเน้น

- การพัฒนาการสั่งสมของความรู้ทักษะ และสมรรถนะให้มีความชำนาญมากขึ้น

- การพัฒนาความหลากหลายของความรู้ทักษะ และสมรรถนะ

- การสร้างสรรค์ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

**ประการที่ 2** การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ดีต้องสร้างความชัดเจนในเกณฑ์และกระบวนการในการเลื่อน ระดับ โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะกับคุณสมบัติที่ต้องการในงาน โดยเกณฑ์และ กระบวนการที่ดีควรจะต้องสามารถสนับสนุนให้

- สามารถเลือกสรรบุคลากรที่ต้องการในงานและสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าขององค์กร

- สามารถคัดสรรให้คนดีคนเก่งมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่าโดยเปรียบเทียบ

**ประการที่ 3** ผลของการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจะต้องเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเก็บ รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร เนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้เกิด

- การสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร

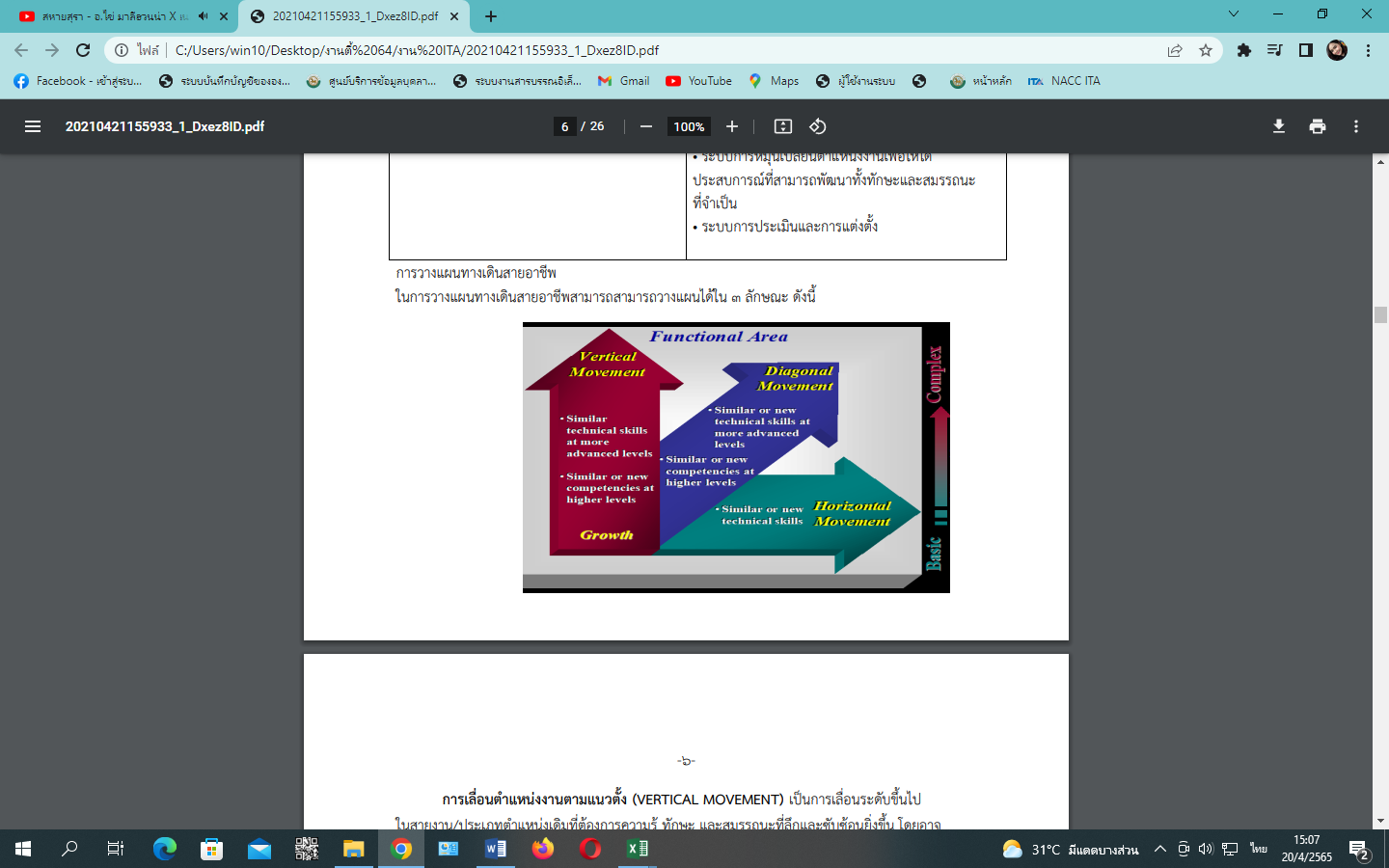
- องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร ในขณะเดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากร เหล่านั้นด้วย โดยกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

-5-

|  |  |
| --- | --- |
| **องค์ประกอบ** | **รายละเอียด** |
| เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือกประเมิน และ พัฒนา | • รายการโดยละเอียดขององค์ความรู้และความต้องการ ทางทักษะสาหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร  • หน้าที่รับผิดชอบ พร้อมตัวชี้วัดของทุกตำแหน่งงานที่ ระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน  • ระดับสมรรถนะที่ต้องการในทุกตำแหน่งงานในองค์กร • จำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์(ไว้เป็นเกณฑ์ ที่ช่วยในการพิจารณา) |
| โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ | • โครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) และทางเดินสายอาชีพ กลุ่มงานและการยึดโยงภายในกลุ่มงานและระหว่าง กลุ่มงาน  • โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน |
| การบริหารผลงานและการวางแผนการพัฒนา รายบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละราย ก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ | • ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)  • แผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมและ การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น  • ระบบการหมุนเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้ได้ ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะ ที่จำเป็น  • ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง |

**การวางแผนทางเดินสายอาชีพ**

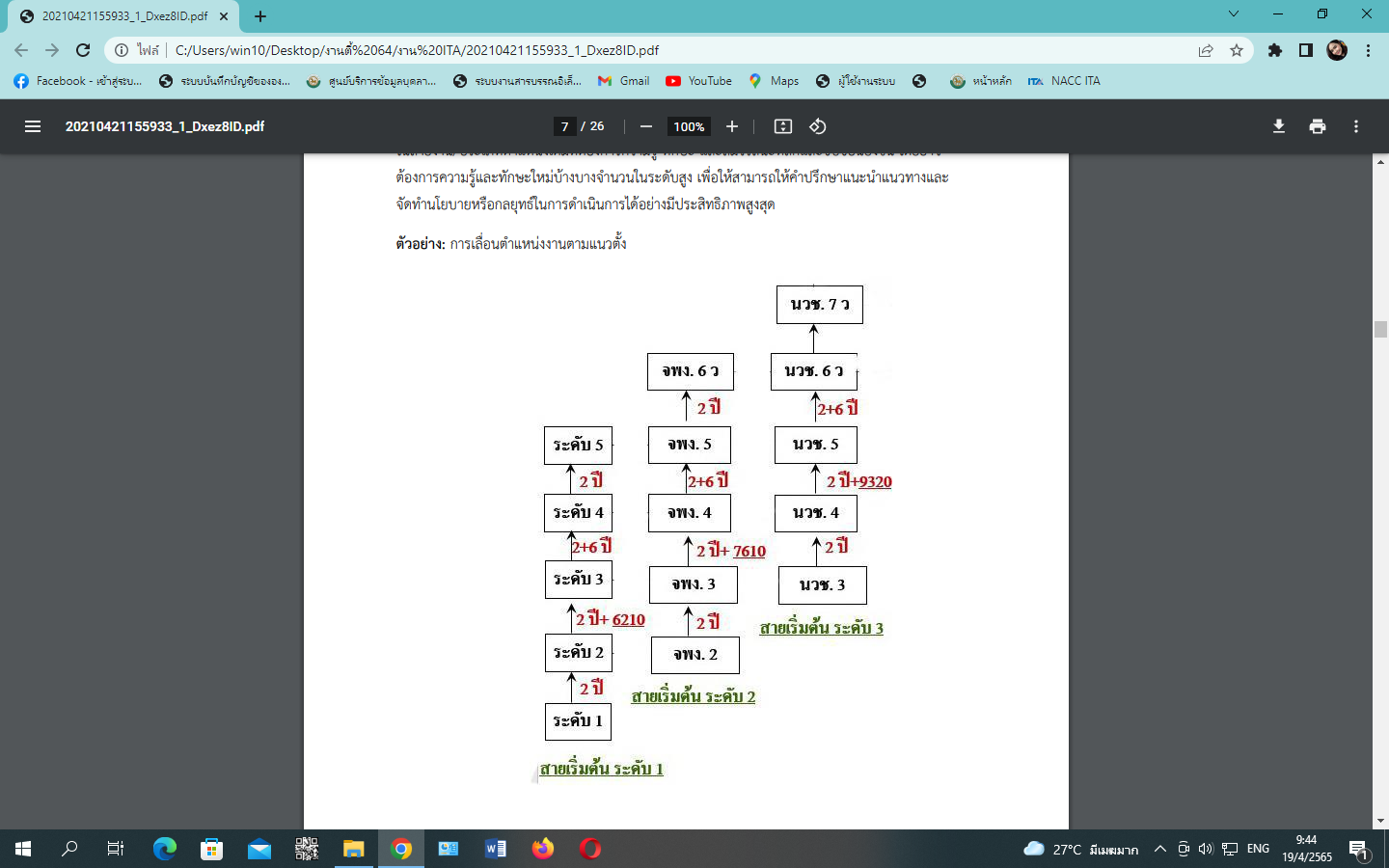
ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพสามารถสามารถวางแผนได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้



-6-

**การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (VERTICAL MOVEMENT)** เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไป ในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจ ต้องการความรู้และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและ จัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

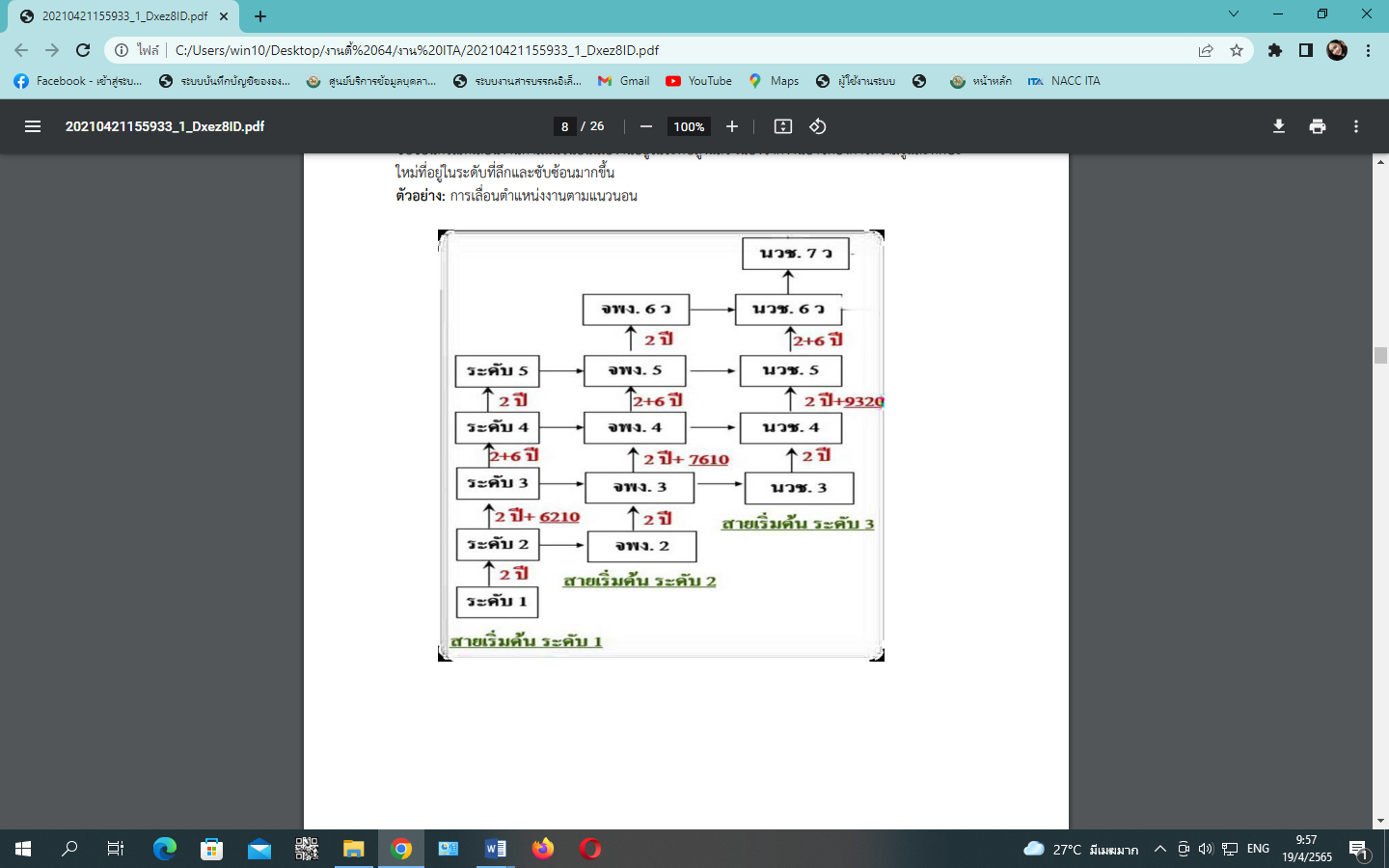
**ตัวอย่าง** : การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง



-7-

**๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (HORIZONTAL MOVEMENT)** เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่ เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงาน รูปแบบใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความ ซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะ ใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อนมากขึ้น

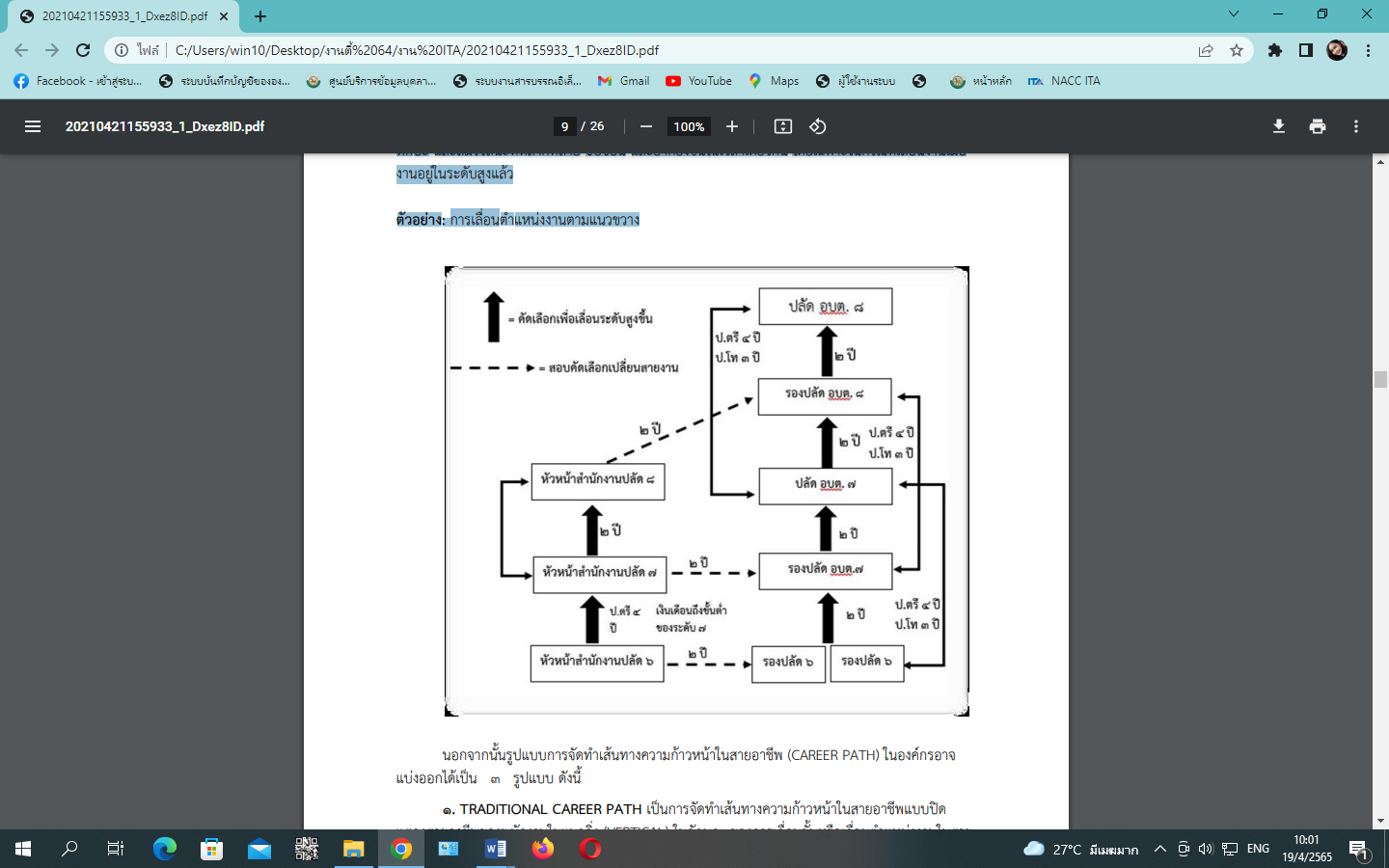
**ตัวอย่าง :** การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน



-8-

**๒. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (DIAGONAL MOVEMENT)** เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไป ยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีที่เลื่อนงานเมื่อ งานอยู่ในระดับสูงแล้ว

**ตัวอย่าง :** การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง

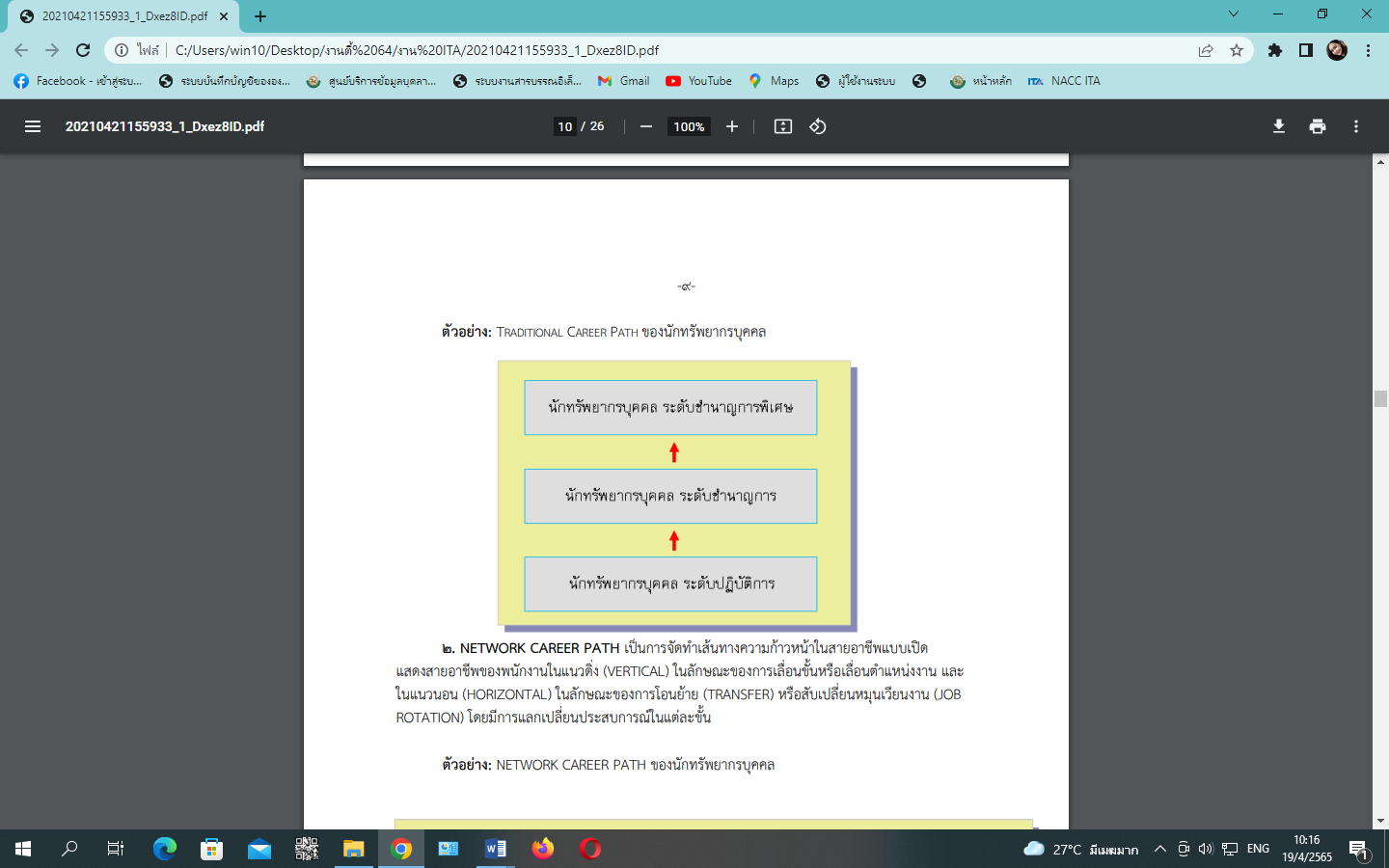


นอกจากนั้นรูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER PATH) ในองค์กรอาจ แบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

**1. TRADITIONAL CAREER PATH** เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสาย งานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่ อีกขั้นหนึ่ง (STEP BY STEP)

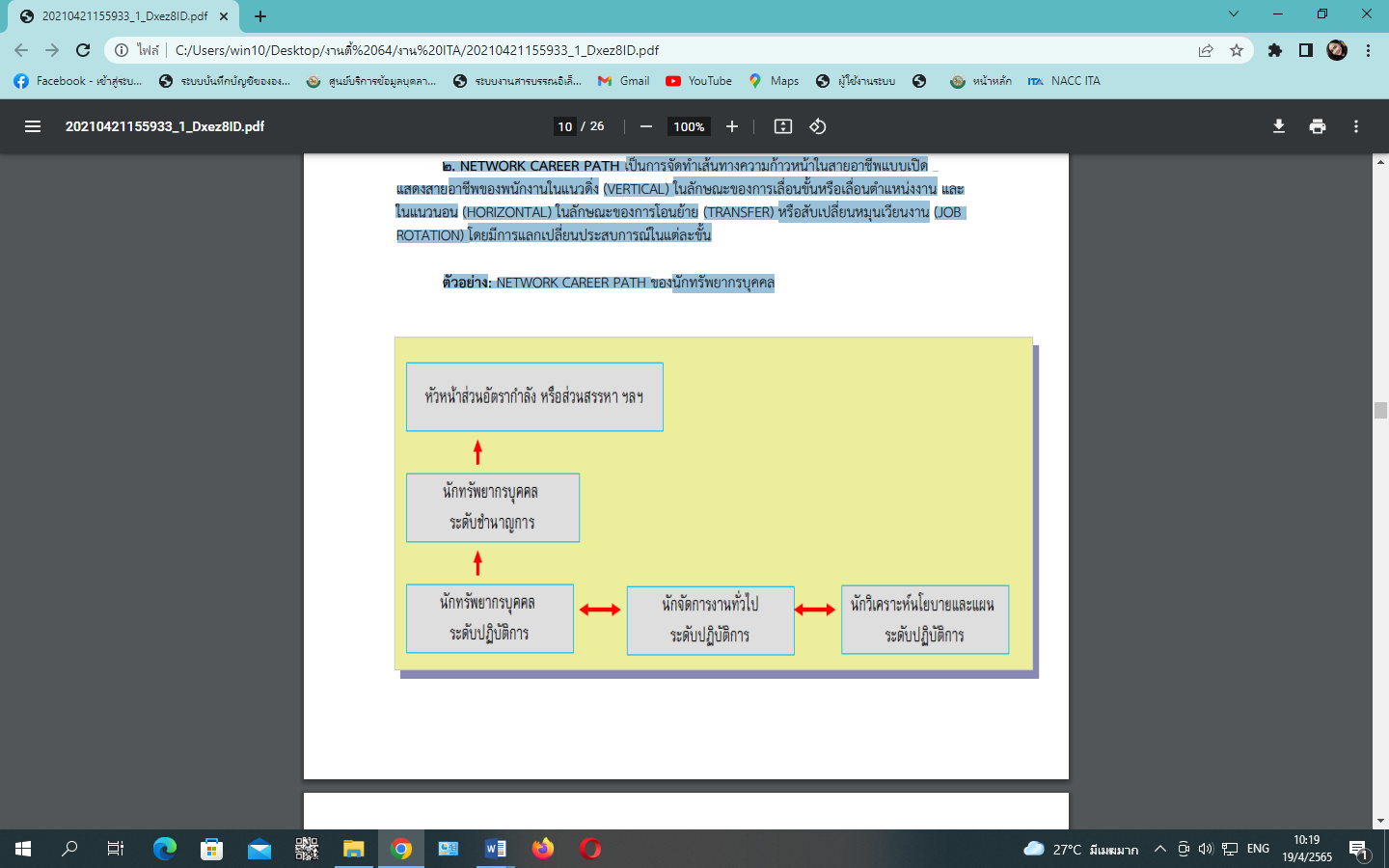
-9-

**ตัวอย่าง :** TRADITIONAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



**2. NETWORK CAREER PATH** เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และ ในแนวนอน (HORIZONTAL) ในลักษณะของการโอนย้าย (TRANSFER) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (JOB ROTATION) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

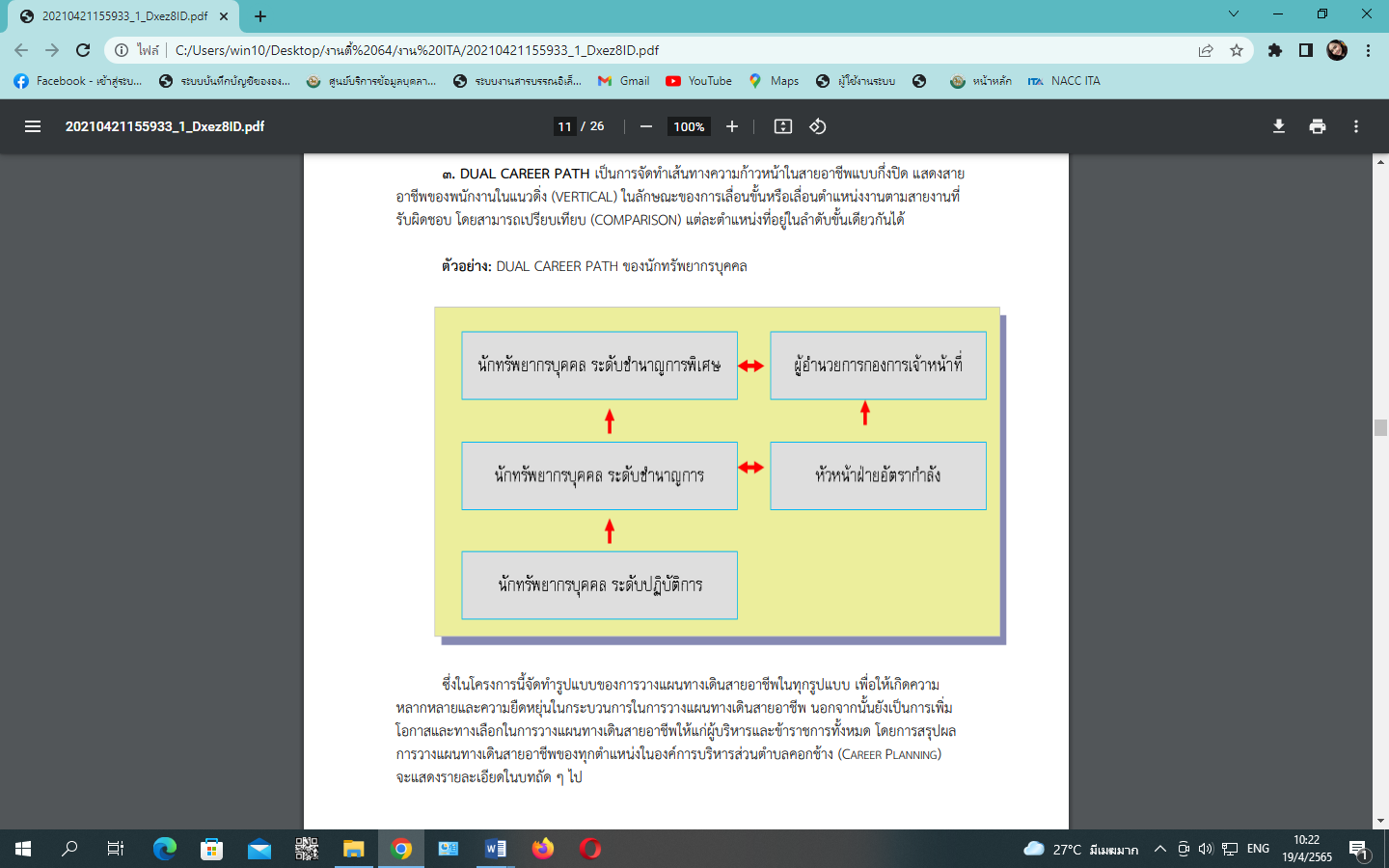
**ตัวอย่าง :** NETWORK CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



-10-

**3. DUAL CAREER PATH** เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสาย อาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่ รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (COMPARISON) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้

**ตัวอย่าง :** DUAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



ซึ่งในโครงการนี้จัดทำรูปแบบของการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกรูปแบบ เพื่อให้เกิดความ หลากหลายและความยืดหยุ่นในกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ นอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่ม โอกาสและทางเลือกในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้แก่ผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด โดยการสรุปผล การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง(CAREER PLANNING) จะแสดงรายละเอียดในบทถัด ๆ ไป

-11-

**แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ**

แนวทางในการน าการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติให้ประสบ ความสำเร็จจะครอบคลุมขั้นตอนดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้ข้าราชการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน

2. งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency Gap Assessment)

3. งานการเจ้าหน้าที่ควรจัดทำสรุปความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องพัฒนา รวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

4. บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนารายบุคคลให้ข้าราชการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ ตรงกันโดยการชี้แจงวัตถุประสงค์แนวทาง หรือวิธีการพัฒนา รวมทั้งวิธีการในการติดตามผล

5. งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละส่วนราชการติดตามผลการพัฒนา

6. งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือ เลื่อนตำแหน่งงาน กรณีที่ข้าราชการมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและ พัฒนารายบุคคล

แต่อย่างไรก็ดีเพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) และการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งงานในองค์การบริหารส่วนตำบลคอกช้าง ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนความต้องการของข้าราชการและผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

**บทที่ 3**

**การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่ง**

**องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง**

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง (CAREER PLANNING) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**หลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง**

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดควรกำหนดการวางแผนทางเดิน สายอาชีพให้เป็นแกนหลักในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลคอกช้าง จึงควรยึดโยงกับแนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพมีความถูกต้องและสอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กล่าวคือหลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกตำแหน่ง/สายงานจะต้องอิงหลักต่างๆ ดังนี้

**1) หลักผลงาน** : การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องคำนึงถึงผลงานของบุคลากรที่ผ่านมา โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**2) หลักสมรรถนะ** : การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติที่งานต้องการ กับคุณสมบัติที่ข้าราชการผู้สมัครแต่ละรายมีอยู่ โดยผู้สมัครรายใดที่มีความเหมาะสมสูงสุดควรจะ ได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**3) หลักคุณธรรม** : การดำเนินการใด ๆ เพื่อวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานกลางไว้มาตรฐานเดียว

**4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ** : การเลื่อน โอน ย้ายในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งอาจมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบลงไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและข้าราชการที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมประเมินและให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

กระบวนการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีและประสบความสำเร็จ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการ และขั้นตอนในการดาเนินการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

**1. วางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Planning)** เป็นกระบวนการวางแผนอัน เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน หรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเอง ซึ่งการที่จะวางแผน เกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อ ไปนี้คือ

1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน

1.2 ขีดความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทางานเป็นทีมของพนักงาน

1.3 ศึกษาและสำรวจตำแหน่งงานต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร

1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนาทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว

-13-

1.5 ฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ

1.6 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

**2. การจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Management)** เมื่อมีการวางแผนแล้ว ก็จะต้องมีขั้นการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้ สำหรับการจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้น มีแนวทางการปฏิบัติกันอยู่หลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีก็จะมี ความเหมาะสมในองค์กรต่างกันไป และไม่จำเป็นที่จะต้องนำทุกวิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติพร้อมกัน ในองค์กรบางแห่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นบางวิธีเท่านั้น ซึ่งวิธีปฏิบัติสำหรับการจัดการ เกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานมีดังต่อไปนี้คือ

**2.1 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไปที่ พร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของ ตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ แผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีขั้นตอนการท า Succession Plan ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร บริษัทมีนโยบายไปใน ทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรา กำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่การน าเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่า คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทพึงมีจะเป็นอย่างไร

**ขั้นตอนที่ 2** ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติว่ามีความพร้อมที่จะทำงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและ ระยะยาวหรือไม่อย่างไร และบริษัทมีความจำเป็น เร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวน หรือในแง่คุณสมบัติเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อที่ว่าแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะได้ทราบว่า ตนเองมีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนให้พร้อมสนองกับความต้องการ ดังกล่าว

**ขั้นตอนที่ 3** กำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคน ในขั้นตอนนี้แผนกบริหารทรัพยากร มนุษย์จะต้องทราบว่า ในแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้น พนักงานมีอายุการทำงาน เท่าใด จะมีพนักงานเกษียณจำนวนเท่าใด จะมีคน Early Retire กี่คน และมีกี่คนที่คาดว่าอาจจะอยู่ทำงานให้ บริษัทไม่นาน จากข้อมูลนี้แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถทำการพยากรณ์คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละปี ทุก 3 ปีและทุก 5 ปีจะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในอนาคต กี่ตำแหน่ง

**ขั้นตอนที่ 4** จากการคาดการณ์ในขั้นตอนที่ 3 แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถสร้างแผน สรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ได้ล่วงหน้า ก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ดังนั้นเวลาที่ตำแหน่งต่างๆ ว่างลง ก็จะมีพนักงานคนใหม่ที่ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปลุกปั้นเตรียมเป็นทายาทแต่เนิ่นๆ เข้าดำรง ตำแหน่งแทนได้ทันที

**ขั้นตอนที่ 5** กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะ ตลอดจน บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานของตำแหน่งนั้น

**ขั้นตอนที่ 6** คัดเลือก ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความ เหมาะสม ในการที่พัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไป ดังที่กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า การทำ Succession

-14-

Planning เชิงรุกนั้น ต้องวางแผนแต่เนิ่นๆ ดังนั้นแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละแผนก ควรปรึกษาหารือกันอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้จะ ได้ทราบว่าพนักงานคนใดมีผลงานดีและมีศักยภาพที่จะพัฒนาให้ทางานในตำแหน่งที่ว่าง (ซึ่งน่าจะเป็น ตำแหน่งที่สูงขึ้น) ได้ในกรณีนี้ทั้ง แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารควรแยกแยะให้ออกว่า อะไรคือ ผลงานในปัจจุบันของพนักงาน และอะไรคือศักยภาพ (Potential) ของพนักงาน และผลงานในปัจจุบันของ พนักงานคนหนึ่งขณะดำรงตำแหน่งหนึ่งอาจจะดีแต่พอถูกย้ายหรือเลื่อนขั้นให้ไปทางานในตำแหน่งอื่นหรือใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น เขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดีแม้ว่าจะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาแล้วก็ตาม เรื่องของศักยภาพของพนักงาน นั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารใน การ คาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใด แต่เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยาก และต้อง อาศัยเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบและ ประเมินบุคลากร

**ขั้นตอนที่ 7** การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน สืบเนื่องจากขั้นตอนที่ผ่านมา หากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียง พอที่จะ คาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคตได้การน าแบบทดสอบต่าง ๆ และแบบประเมินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัด ทักษะ ทัศนคติบุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ ฯลฯ จึงเป็นทางเลือกที่อาจจะดีที่สุดในปัจจุบันสำหรับ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์และ ผู้บริหารที่จะใช้ประเมินพนักงาน เพื่อคาดการณ์ศักยภาพของพนักงาน สำหรับบริษัทใหญ่ที่มีทุนทรัพย์มาก ก็จะมีศูนย์ทดสอบและ ประเมินพนักงาน (Assessment Center) เป็นของบริษัทเอง ซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่าย มากทีเดียว อาจจะเป็นระดับหลายสิบล้านบาท เพราะแบบทดสอบแต่ละชุดนั้นมีราคาสูงมาก และการจ้างที่ ปรึกษาเพื่อสร้างแบบประเมินโดยเฉพาะให้กับบริษัทก็ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงมากเช่นกัน ดังนั้น บริษัทขนาดกลาง และขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) จึงไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายในการประเมินนี้ได้ จึงจำต้องอาศัยการวิเคราะห์ผลงานในปัจจุบัน และการคาดคะเนของผู้บริหารเป็นหลัก อย่างไรก็ตามแผนกบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กก็สามารถใช้หลักการ ประเมินผลพนักงานแบบ 360 องศามาใช้เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง คือ จากหัวหน้างาน จากเพื่อน ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงาน การได้ข้อมูลจากหลายแหล่งจะทำ ให้สามารถลดอคติและข้อผิดพลาดในการประเมิน พนักงานลงไปได้ในระดับหนึ่ง

**ขั้นตอนที่ 8** ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงาน รวมทั้ง ศักยภาพของพนักงานจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้ว ก็ทำการระบุตัวพนักงานที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง ได้เลย และแจ้งเรื่องนี้ให้พนักงานคนนั้นทราบแต่เนิ่น ๆ หลายบริษัททาการระบุตัวทายาทประมาณ 1 ปี ล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะว่างลงเพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาอบรมพนักงานได้ทัน แต่สาหรับตำแหน่งสำคัญใน ระดับสูง อาจต้องใช้เวลามากกว่านั้น เช่น ประมาณ 2-3 ปีเพื่อที่จะได้ส่งเข้าไปอบรมในต่างประเทศ เตรียม รับมอบงาน เรียนรู้งานจากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 9** หาทายาทสำรองไว้ด้วย เพราะถึงแม้ท่านคิดว่าได้เตรียมหาทายาทเอาไว้แล้ว แต่ทายาท ก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ดังนั้นจึงควรมองหาตัวสำรองเตรียมไว้อีกสัก 1 คน ซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องมี คุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกัน โดยใช้วิธีจัดอันดับ คือ มีอันดับ 1 อันดับ 2 และอันดับ 3

-15-

ทั้งนี้ควรจัดแผนพัฒนาพนักงานเหล่านี้ตามที่สมควร อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้ เหมือนกับตัวเต็งอันดับที่ 1 แต่ขอให้มีการพัฒนาในแนวทางที่เป็นการเตรียมการพวกเขาไว้บ้าง และก็ไม่ จำเป็นต้องบอกเต็งอันดับ 2 อันดับ 3 ให้ทราบว่าเขาคือตัวเต็ง เพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัว เต็งได้คิดว่าบอกแค่ตัวเต็งอันดับหนึ่งก็น่าจะเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 10** ท าการพัฒนาและประเมินพนักงานเป็นระยะ ๆ แม้ว่าจะผ่านการประเมินศักยภาพ มาแล้ว ใช่ว่าจะมั่นใจได้100% ว่าพนักงานที่คาดว่าจะเป็นทายาทจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงาน ตามที่คาดหวังได้จริง ดังนั้น เมื่อได้เริ่มทาการพัฒนาพนักงานก็จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อ วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของพนักงานว่าน่าพอใจ หรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไป ตามที่คาดหมาย อาจจะต้องการมีการเปลี่ยนตัวก็เป็นได้และยังทันเวลา

**2.2 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)** ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรจะมีJob Description และควรจะมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดสายทางเดิน ของตำแหน่งงานที่เหมาะสม และเป็นไปได้ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมีการระบุความ ต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทางาน เป็นต้น

**ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)**

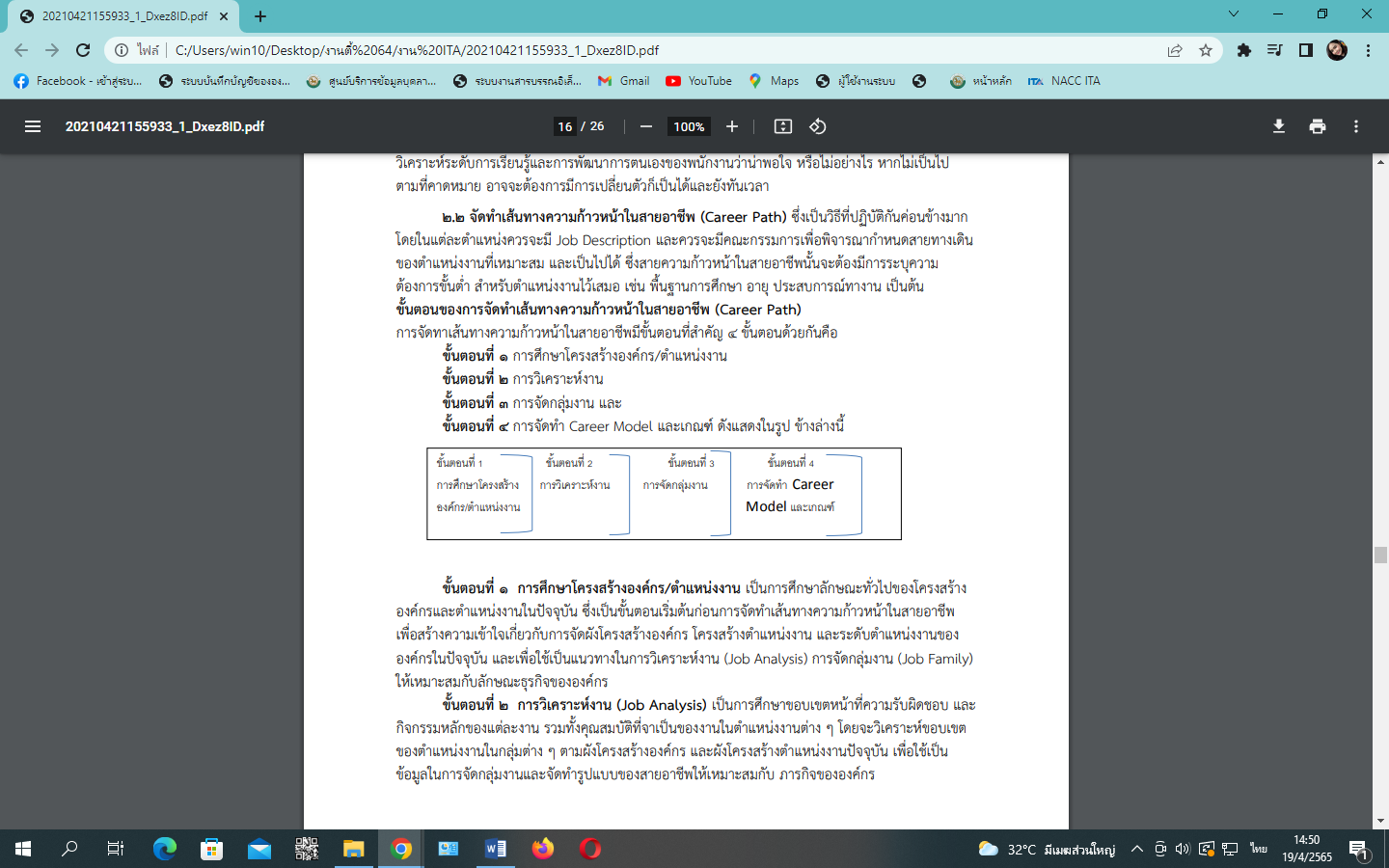
การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน**

**ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน**

**ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน**

**ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Model และเกณฑ์ดังแสดงในรูป ข้างล่างนี้**



**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน** เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้าง องค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานของ องค์กรในปัจจุบัน และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)** เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และ กิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จาเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขต ของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กร และผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับ ภารกิจขององค์กร

-16-

**ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family)** เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และ คุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคาบรรยายลักษณะงาน ของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)

2. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Model** และเกณฑ์โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Model หรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่ม งานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจาก ความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกัน และโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

3. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ

3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

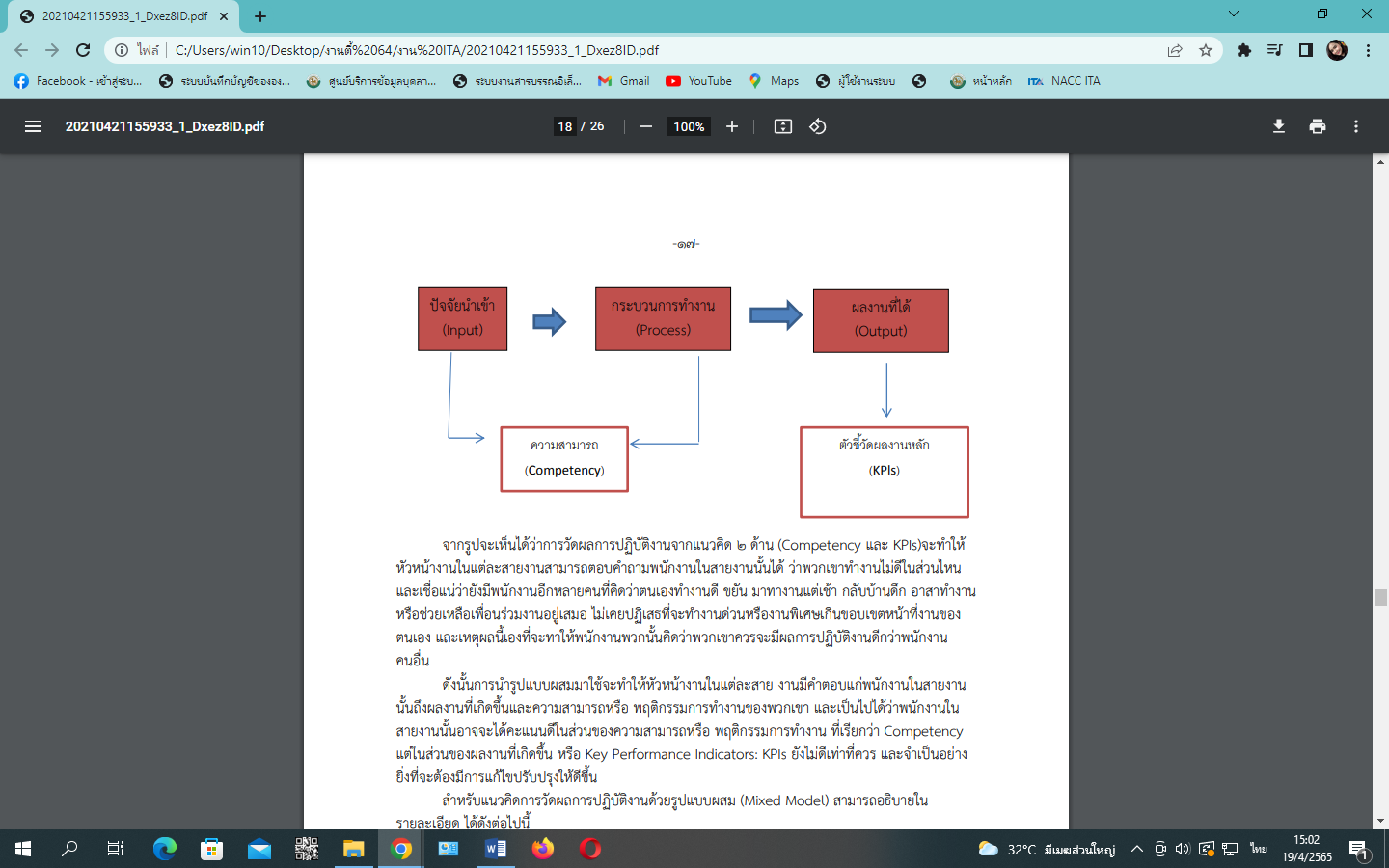
3.2 การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมี หลักเกณฑ์คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือนกัน และเลื่อน ตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

4. การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (Career Model) ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและ การโอนย้ายงาน

**2.3 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กร** โดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไป ซึ่งหน้าที่นี้ฝ่าย บริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ เช่นวารสารภายใน ติดบอร์ด ประกาศ ภายใน เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งที่ว่าจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบที่แน่ชัด เงินเดือน สังกัด ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

**2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** ตามหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่า เป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่า พนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่สำคัญ คือใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่อง การวัดผลพฤติกรรมการท างานของพนักงาน ที่เรียกว่า ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) ระหว่าง ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency ได้ดังแสดงในรูป

-17-



จากรูปจะเห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานจากแนวคิด 2 ด้าน (Competency และ KPIs)จะทำให้ หัวหน้างานในแต่ละสายงานสามารถตอบคำถามพนักงานในสายงานนั้นได้ว่าพวกเขาทำงานไม่ดีในส่วนไหน และเชื่อแน่ว่ายังมีพนักงานอีกหลายคนที่คิดว่าตนเองทำงานดีขยัน มาทางานแต่เช้า กลับบ้านดึก อาสาทำงาน หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เคยปฏิเสธที่จะทำงานด่วนหรืองานพิเศษเกินขอบเขตหน้าที่งานของ ตนเอง และเหตุผลนี้เองที่จะทาให้พนักงานพวกนั้นคิดว่าพวกเขาควรจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงาน คนอื่น

ดังนั้นการนำรูปแบบผสมมาใช้จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสาย งานมีคำตอบแก่พนักงานในสายงาน นั้นถึงผลงานที่เกิดขึ้นและความสามารถหรือ พฤติกรรมการทำงานของพวกเขา และเป็นไปได้ว่าพนักงานใน สายงานนั้นอาจจะได้คะแนนดีในส่วนของความสามารถหรือ พฤติกรรมการทำงาน ที่เรียกว่า Competency แต่ในส่วนของผลงานที่เกิดขึ้น หรือ Key Performance Indicators: KPIs ยังไม่ดีเท่าที่ควร และจำเป็นอย่าง ยิ่งที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) สามารถอธิบายใน รายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

**Key Performance Indicators: KPIs**

เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ต้องสามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรม หรือตัวเลข หรือ อาจเป็นพฤติกรรมที่จะต้องสังเกตเห็นได้การกำหนด KPIs จะกำหนดจากเป้าหมายการทำงานที่หัวหน้างาน ต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น โดยหัวหน้างานและพนักงานจะต้องพิจารณาร่วมกันในการกำหนด KPIs ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กร เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย และ กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ดังนั้นรูปแบบการวัดผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ควรจะต้องครอบคลุมถึง

- เป้าหมาย (Goals) เป็นผลงานหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป้าหมายของหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของพนักงาน จะถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

-18-

- ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) เป็นปัจจัยวัดผลการทางานที่ถูกกำหนดขึ้นมาจาก เป้าหมายในการทำงาน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องยึดหลักของ S-M-A-R-T ได้แก่

**\* SPECIFIC** ตัวชี้วัดต้องเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

**\* MEASURABLE** ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้ในเชิงของตัวเลขที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นพฤติกรรม ที่สามารถสังเกตเห็นได้

**\* ATTAINABLE** ตัวชี้วัดต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เช่น มีทีมงาน งบประมาณ หรืออุปกรณ์ ที่สามารถทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ

**\* RELEVANT** ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและสนับสนุนต่อเป้าหมายของ องค์กร

**\* TIMETABLE** ตัวชี้วัดต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องทาให้สำเร็จ

– ผลสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดขึ้นมา

**Competency** เป็นการวัดผลงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการวัด พฤติกรรมการท างานที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และวิธีการหรือกระบวนการทำงาน (Process) โดย สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ทั้งนี้ปัจจัยที่ใช้วัดความสามารถของตำแหน่งงานจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

**1) ความสามารถหลัก (Core Competency)** ขององค์กร จะถูกกำหนดขึ้นจากคุณค่าร่วม (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลักจะเป็นพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการให้พนักงานทุกคนและ ทุกระดับตำแหน่งงานมีพฤติกรรมหรือความสามารถร่วมที่เหมือนกัน

**2) ความสามารถในงาน (Job Competency)** เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติพนักงานไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้ ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งาน ของตำแหน่งงาน (Job Description) ซึ่งความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

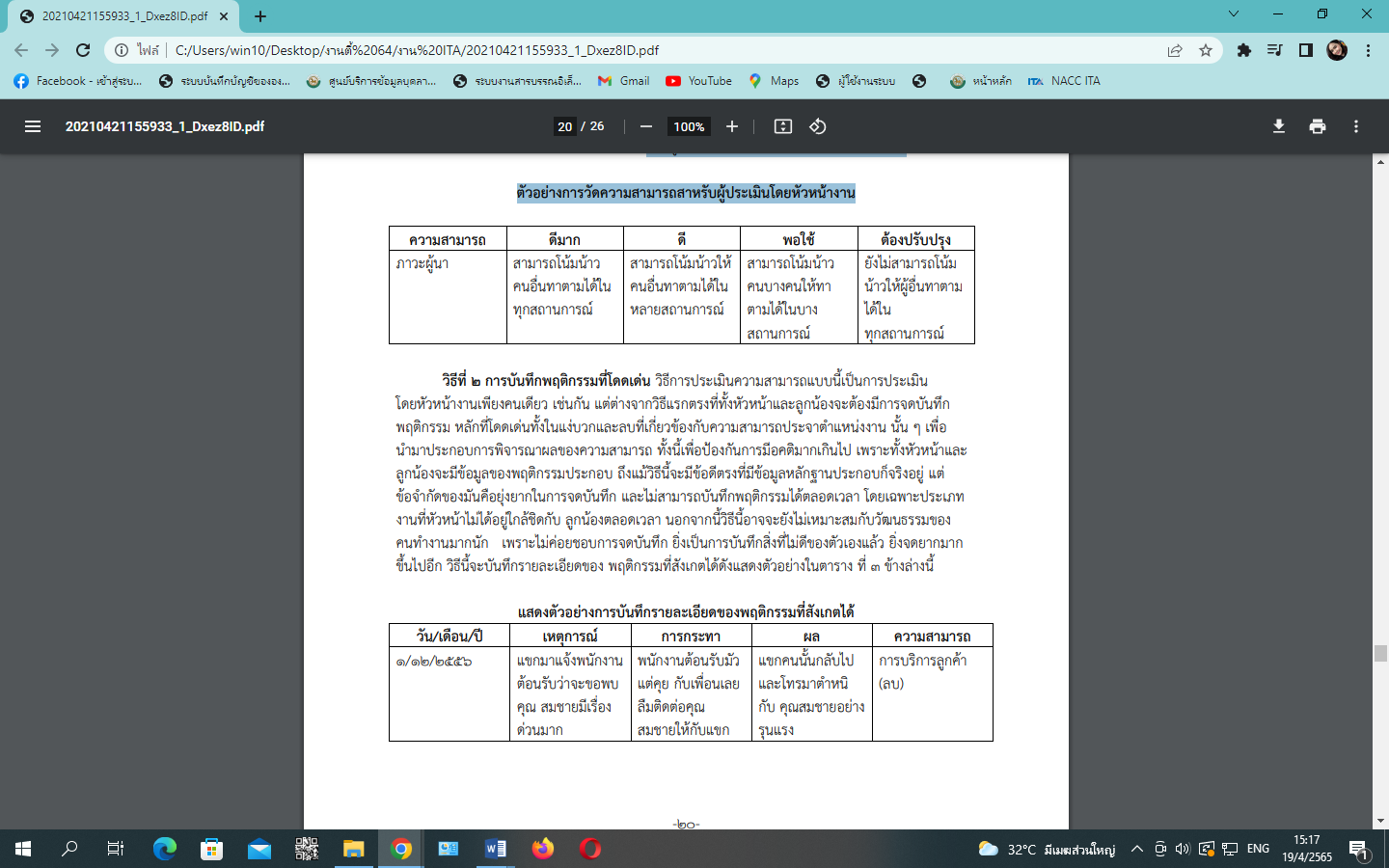
**(2.1) ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน (Managerial Competency)** ที่เน้น ทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ระดับผู้จัดการจะมีมากกว่าระดับพนักงาน เช่น ความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking) การแก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

**(2.2) ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Competency)** ที่เน้นทักษะใน การท างานเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น หัวหน้างานขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า (Product Knowledge) ทักษะในการขาย (Selling Skills) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

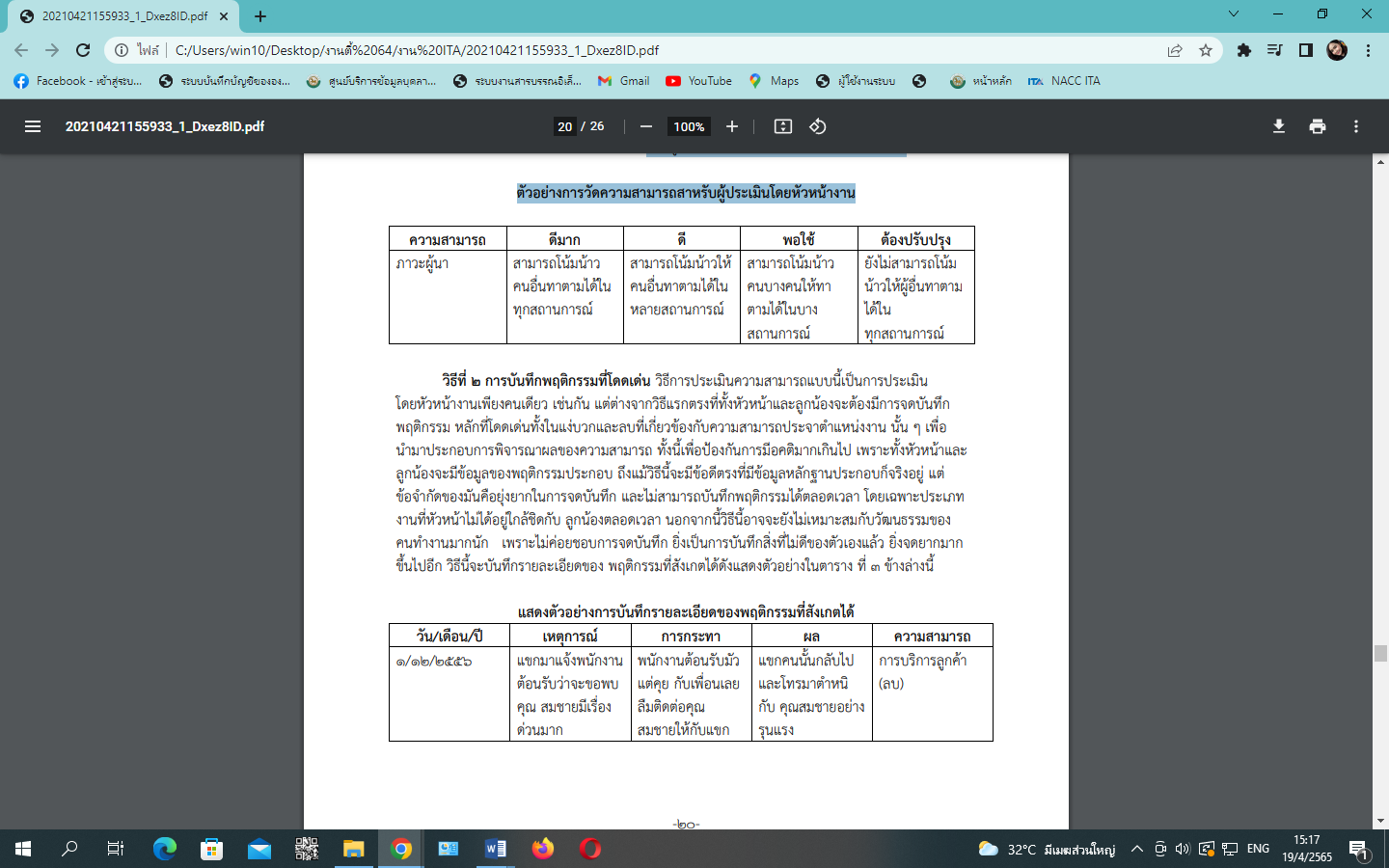
-19-

**วิธีการประเมินความสามารถในงาน (Job Competency)** สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีคือ

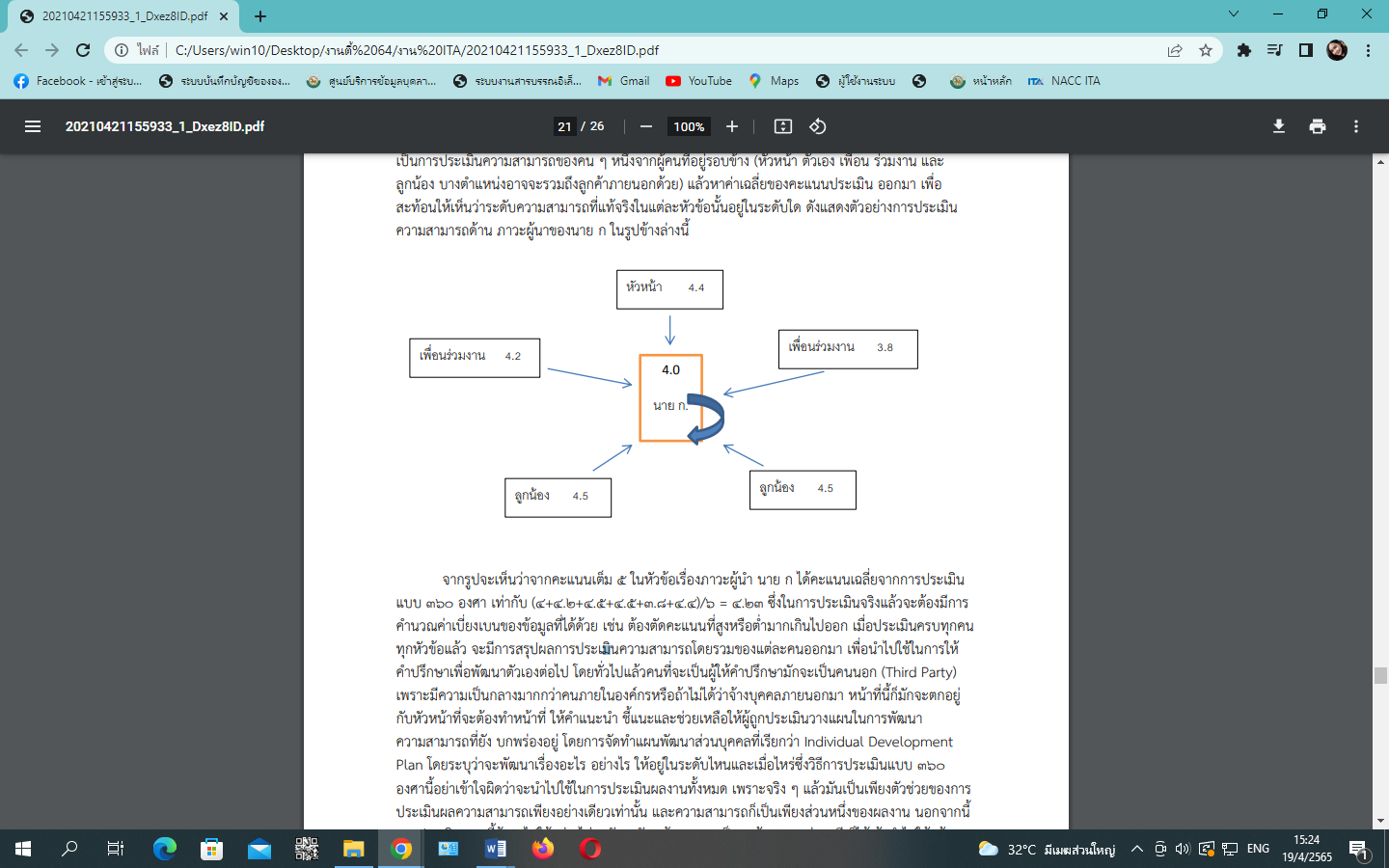
**วิธีที่ 1 การประเมินโดยหัวหน้างาน** เป็นการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยดุลย พินิจของหัวหน้า (ผู้ประเมิน) เพียงผู้เดียว มีข้อดีตรงที่ว่าหัวข้อในการประเมินความสามารถจะตรงตาม ตำแหน่งงานมากกว่าการ ประเมินผลแบบเก่าที่หัวข้อการประเมินเหมือนกันหมดทุกตำแหน่ง และไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนอะไรมาก แต่ข้อจำกัดคือ ผลการประเมินอิงอยู่กับความรู้สึกของคนเพียงคนเดียว โอกาสที่หัวหน้าจะ ใช้ความรู้สึก หรืออคติยังมีมาก องค์กรใดไม่ต้องการเปลี่ยนระบบการประเมินผลจากหน้ามือเป็นหลังมือในปี แรก ๆ อาจจะเปลี่ยนเพียงหัวข้อการประเมินความสามารถให้ตรงตามตำแหน่งไปก่อน แต่ยังคงใช้วิธีการ แบบเดิมคือให้หัวหน้าประเมินคนเดียวไปก่อนก็ได้แล้วค่อยปรับเปลี่ยนในปีต่อ ๆ ไป วิธีนี้มักจะมีคำอธิบาย ระดับของความสามารถกำกับไว้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมินดังแสดงตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

**ตัวอย่างการวัดความสามารถสาหรับผู้ประเมินโดยหัวหน้างาน**

**วิธีที่ 2 การบันทึกพฤติกรรมที่โดดเด่น** วิธีการประเมินความสามารถแบบนี้เป็นการประเมิน โดยหัวหน้างานเพียงคนเดียว เช่นกัน แต่ต่างจากวิธีแรกตรงที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีการจดบันทึก พฤติกรรม หลักที่โดดเด่นทั้งในแง่บวกและลบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถประจำตำแหน่งงาน นั้น ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาผลของความสามารถ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการมีอคติมากเกินไป เพราะทั้งหัวหน้าและ ลูกน้องจะมีข้อมูลของพฤติกรรมประกอบ ถึงแม้วิธีนี้จะมีข้อดีตรงที่มีข้อมูลหลักฐานประกอบก็จริงอยู่ แต่ ข้อจำกัดของมันคือยุ่งยากในการจดบันทึก และไม่สามารถบันทึกพฤติกรรมได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะประเภท งานที่หัวหน้าไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับ ลูกน้องตลอดเวลา นอกจากนี้วิธีนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ คนทำงานมากนัก เพราะไม่ค่อยชอบการจดบันทึก ยิ่งเป็นการบันทึกสิ่งที่ไม่ดีของตัวเองแล้ว ยิ่งจดยากมาก ขึ้นไปอีก วิธีนี้จะบันทึกรายละเอียดของ พฤติกรรมที่สังเกตได้ดังแสดงตัวอย่างในตาราง ที่ 3 ข้างล่างนี้



-20-

  **วิธีที่ 3 การประเมินแบบ 360 องศา** วิธีการในการประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่กำลังได้รับความนิยมมากที่สุด ในขณะ นี้เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประเมินแล้วมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการ อื่น ๆ เพราะ เป็นการประเมินความสามารถของคน ๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตัวเอง เพื่อน ร่วมงาน และ ลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย) แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมิน ออกมา เพื่อ สะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด ดังแสดงตัวอย่างการประเมิน ความสามารถด้าน ภาวะผู้นาของนาย ก ในรูปข้างล่างนี้

จากรูปจะเห็นว่าจากคะแนนเต็ม 5 ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นาย ก ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมิน แบบ 360 องศา เท่ากับ (4+4.2+4.5+4.5+3.8+4.4)/6 = 4.23 ซึ่งในการประเมินจริงแล้วจะต้องมีการ คำนวณค่าเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้ด้วย เช่น ต้องตัดคะแนนที่สูงหรือต่ำมากเกินไปออก เมื่อประเมินครบทุกคน ทุกหัวข้อแล้ว จะมีการสรุปผลการประเมินความสามารถโดยรวมของแต่ละคนออกมา เพื่อนำไปใช้ในการให้ คำปรึกษาเพื่อพัฒนาตัวเองต่อไป โดยทั่วไปแล้วคนที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษามักจะเป็นคนนอก (Third Party) เพราะมีความเป็นกลางมากกว่าคนภายในองค์กรหรือถ้าไม่ได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกมา หน้าที่นี้ก็มักจะตกอยู่ กับหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่ ให้คำแนะนำ ชี้แนะและช่วยเหลือให้ผู้ถูกประเมินวางแผนในการพัฒนา ความสามารถที่ยัง บกพร่องอยู่ โดยการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่เรียกว่า Individual Development Plan โดยระบุว่าจะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ให้อยู่ในระดับไหนและเมื่อไหร่ซึ่งวิธีการประเมินแบบ 360 องศานี้อย่าเข้าใจผิดว่าจะนำไปใช้ในการประเมินผลงานทั้งหมด เพราะจริง ๆ แล้วมันเป็นเพียงตัวช่วยของการ ประเมินผลความสามารถเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และความสามารถก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงาน นอกจากนี้ การประเมินแบบนี้ถ้านาไปใช้อย่างไม่ระมัดระวัง แล้ว อาจจะเป็นผลร้ายมากกว่าผลดีก็ได้ถ้านำไปใช้แล้ว ล้มเหลว เมื่อจะนำกลับมาใช้ใหม่จะต้องทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว

**2.5 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Counseling)** ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำปรึกษากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ ปรึกษาทางด้านนี้อีกทั้งควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจกว้างขึ้นโดยมีวิธีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพที่สำคัญ 3 วิธีด้วยกันคือ

-21-

**วิธีที่ 1 จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ (Counseling Clinic)** โดยกำหนดให้หน่วยงานนี้ ทำหน้าที่ให้คาปรึกษาทั้งปัญหาเชิงรับและเชิงรุก หน่วยงานนี้เปรียบเสมือนหน่วยงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่มี หน้าที่ ทั้งการซ่อมเมื่อเครื่องจักรเสีย (Break Down Maintenance) เพื่อให้กลับคืนมาสู่สภาพการใช้งานได้ อย่างปกติและในขณะเดียวกันจะต้องจัดทาแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อให้ เครื่องจักรมีอายุการใช้งานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่เกิดปัญหาเสียในระหว่างการใช้งาน เช่นเดียวกันกับ คนที่ต้องดูแลสภาพจิตใจคนทั้งสภาพจิตใจที่ตกต่ำกว่าปกติและในขณะเดียวกันจะต้องหาทางพัฒนาศักยภาพ ทางจิตใจให้แข็งแกร่ง สามารถป้องกันปัญหาที่จะเข้ามารบกวนได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

**วิธีที่ 2 อาสาสมัครให้คำปรึกษา (Voluntary Counselor)** อาจจะทำในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น "เพื่อนช่วยเพื่อน" "แบ่งปันกำลังใจ" โดยให้พนักงานในองค์กรอาสาเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกโครงการและมี การพัฒนาฝึกอบรมวิธีการในการให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง มีการฝึกปฏิบัติในการให้คำปรึกษาจริง กลุ่มให้ คำปรึกษานี้จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการสอดส่องดูแลปัญหาคนภายในองค์กร มีการแบ่งกลุ่มสมาชิกตาม สายสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น หน่วยงานเดียวกัน เพื่อนกลุ่มเดียวกัน อาศัยอยู่ด้วยกัน เพื่อให้อาสาสมัคร สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น กลุ่มอาสาสมัครจะทำหน้าที่คล้าย ๆ เอ็นจีโอ (Non-Governmental Organizations: NGOs) ซึ่งจะคอยทำหน้าที่ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคม คนกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ด้วยใจ รักไม่หวังผลตอบแทน สิ่งจูงใจที่สำคัญคือ กำไรทางจิตใจ และผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นคือ การให้คำปรึกษาเป็น หนทางนำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ ซึ่งจะเป็นประตูสู่ความสำเร็จในการบริหารคน และ เป็นหนทางไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานในระดับที่สูงขึ้นไป เพราะตำแหน่งยิ่งสูงมากขึ้นเท่าไหร่ ความสามารถในด้านการทำงาน เริ่มลดลง แต่ความสามารถในการบริหารคนกลับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**วิธีที่ 3 ผู้ให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม/หน่วยงาน (Unit Counselor)** เป็นการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคล หนึ่งในทุกหน่วยงานให้ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน องค์กรส่วนมากมักจะมอบหน้าที่นี้ให้กับ หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ แต่ปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นคือ พนักงานบางคนมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากตัว หัวหน้างาน ซึ่งคงจะเป็นเรื่องยากที่จะไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน ดังนั้น ในแต่ละหน่วยงานน่าจะมีบุคคล อื่นนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการให้คำปรึกษา เพราะอย่างน้อยบุคคล นี้จะเปรียบเสมือนตัวกรองปัญหาของคนในหน่วยงานลงได้ระดับหนึ่ง แม้ว่าจะไม่ทั้งหมดก็ตาม

**3. ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ Career Development**

จังหวะ หรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้น ควรมีการคำนึงถึง ช่วงเวลาของคนที่เข้าทางานกับองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ช่วงคือ

**ช่วงที่ 1 ช่วงเริ่มต้น** เป็นช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง 25 ปีนับว่าเป็นช่วงที่มีTurnover Rate ค่อนข้างสูง เพราะหากไม่พอใจในการทำงานก็มักจะลาออกไปหางานใหม่ โดยมีแนวทางในการบริหาร จัดการปัญหาการออกจากงานเชิงรุกที่สำคัญ ดังต่อไปนี้คือ

-22-

**1. วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร** การแก้ไขปัญหาการออกจากงานของ บุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับคือเราจะทราบก็ต่อเมื่อมีคนมายื่นใบลาออก แล้วคนบางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจยื่นแล้ว เปลี่ยนใจยากทั้ง ๆ ที่ลึก ๆ อยาก เปลี่ยนใจเหมือนกัน แต่ศักดิ์ศรี(ที่กินไม่ได้) นั้นมันค้ำคออยู่การที่เรามาตามแก้ไขปัญหาการออกจากงานนั้น เป็นเรื่องที่น่าปวดหัวมาก เพราะไหนจะต้องหาคนมาแทน กว่าจะทำงานได้ดีเหมือนคนก่อนทั้งผู้บริหาร ทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์วุ่นวายกันไปทั้งองค์กร และเหตุการณ์ อย่างนี้ก็เกิดขึ้นเรื่อยมา และยังไม่มีทีท่าว่าจะลดลงเมื่อไหร่

กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำคือ เราควรจะวางแผนการออกจากงานเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ละตำแหน่ง แต่ละคนเขามีแผนการออกจากงานเมื่อไหร่ หรืออีกทางหนึ่งคือเราวางแผนให้เขาไปเลยว่า เขาควรจะออกจากเราไปเมื่อไหร่ โดยทำควบคู่กันไปดังนี้

- ส่งเสริมให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าเป้าหมายในชีวิตจริง ๆ ของเขา คือ อะไร เขาต้องการเป็นลูกจ้างต่อหรือเขามีแผนที่จะออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวเมื่อไหร่ โดยการใช้ “เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาตัวเอง (Self – Development)” เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงาน เกิดความอยากต่อความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันองค์กรจะได้รับทราบด้วยว่าแต่ละ คนวางแผนชีวิตไว้อย่างไร

– ในบางตำแหน่งองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คนออกจากงานเมื่อไหร่ โดย เฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ เช่น งานประจาอาจจะวางแผนใช้บริการจากภายนอก ( Out Sourcing) งานบางตำแหน่งอายุงานไม่สัมพันธ์กับระดับความสามารถและผลตอบแทนที่จะต้องจ่าย ทุกปีเช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดที่ทำงานเก่งคนหนึ่งอายุงาน 20 ปีกับคนทำความสะอาดที่เก่ง แต่มีอายุงานเพียง 2 ปีอาจจะมีระดับฝีมือไม่แตกต่างกัน เพราะงานลักษณะนี้มีเพดานจำกัดในเรื่องของ ความสามารถ ถ้าเราไม่วางแผนการออกจากงานของคนในตำแหน่งงานแบบนี้ในอนาคตเราไม่สามารถแข่งขัน เรื่องต้นทุนได้เพราะถึงแม้เราจะปรับเงินเดือนให้น้อยแต่ปรับทุก ๆ ปีแน่นอนว่าต้นทุนเราสูงกว่าคู่แข่งขัน อย่างแน่นอน

**2. พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก** ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรได้รับอันเนื่องมาจากการ ออกจากงานคือ ประสิทธิภาพในการท างานของพนักงานใหม่ต่ำและต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนาน ทำให้ เกิดของเสียมากขึ้น ถ้าเราตามแก้ไขในจุดนี้ไม่ได้ขอแนะนำว่าเราควรจะวางแผนการสอนงานเชิงรุกให้มากขึ้น เช่น ตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือหรือการสอนงานขึ้นมาเพื่อฝึกคนก่อนที่จะเข้ามาท างานจริง อาจจะเป็นการตั้งขึ้นมา เหมือนกับโรงเรียนฝึกอาชีพทั่วไป หรืออาจจะเป็นการคัดเลือกคนไว้ล่วงหน้าเมื่อสอบผ่านแล้วให้ฝึกอบรมก่อนเลย ถ้าฝึกอบรมเสร็จแล้วยังไม่มีงาน ก็ปล่อยให้เขากลับไปรองานที่บ้านหรือไปทำงานที่อื่นไปก่อน เมื่อถึงเวลา เราจึงจะเรียกเขามาทำงาน ขอให้ลองเปรียบเทียบดูว่า วิธีการแบบนี้มีต้นทุนสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่เราต้องเสีย โอกาส เสียของ เสียเวลากับการแก้ไขปัญหาพนักงานใหม่ในปัจจุบันหรือไม่ เพราะวิธีการแบบนี้อาจจะ เหมาะสมกับบางธุรกิจ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับบางธุรกิจ

**สอนงาน สำคัญต้องชัดเจน** ก่อนอื่นคุณต้องรู้ก่อนว่าจุดหมายขององค์กรคุณคืออะไร บริษัทโดยมาก ต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานอย่างถูกต้องภายในระยะเวลาสั้น เท่าที่จะเป็นไปได้และวิธีการที่ใช้นั้นจะต้อง เป็นวิธีที่ไม่สร้างค่าใช้จ่ายจำนวนมากให้กับ บริษัทด้วย

-23-

**ต้องชัดเจน** เมื่อรู้แน่ชัดแล้วว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรคืออะไรขั้นต่อไปก็เป็นเรื่องจำเป็นที่คุณต้อง อธิบายงานให้พนักงานใหม่ฟังให้เข้าใจ พนักงานใหม่ไม่มีทางที่จะรู้จักเครื่องมือ เครื่องจักรที่อยู่ในสายการผลิต ฉะนั้นคุณต้องสอนโดยเริ่มจากเรื่องพื้นฐานก่อน ตั้งแต่บอกว่าเครื่องจักร หรือเครื่องมือนั้นเรียกชื่อว่าอะไร อธิบายด้วยว่าใช้ทำอะไรโดยอธิบายอย่างง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ศัพท์เทคนิคขั้นสูง และอย่าลืมอธิบายด้วยว่างานที่ พนักงานใหม่จะได้รับผิดชอบนั้นมีความสำคัญ อย่างไรต่อสายการผลิต และต่อบริษัท

**สร้างองค์ความรู้** เมื่อพนักงานใหม่ได้เรียนรู้ในเรื่องที่จำเป็นแล้ว ขั้นต่อไปก็จะเป็นการสอนทำงานที่ ยากกว่าเดิมแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในขั้นพื้นฐาน เช่น การสอนวิธีปิด-เปิดเครื่อง สอนการใช้ปุ่มหยุดเครื่องฉุกเฉิน สอนการนำชิ้นงานเข้า-ออกเครื่อง โดยที่คุณต้องเริ่มสอนจากสิ่งที่เขารู้ก่อนและค่อย ๆ สอนไปหาสิ่งที่เขาไม่รู้ คนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีพื้นฐานแน่น

**สาธิต สาธิต และสาธิต** การสาธิตการใช้เครื่องจักรเป็นเรื่องง่ายกว่าการอธิบายเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าเป็นเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะนำมาใช้ในห้องสำหรับฝึก อบรม คุณก็ต้องอาศัยการวาด ภาพประกอบ หรือวาด Chart ประกอบ อย่างไรก็ตามพนักงานใหม่อาจจะยังต้องการฝึกทางานจริงกับ เครื่องจักร

**ให้ทำตาม** หลังจากการสาธิตแล้วลองให้พนักงานใหม่ทำตาม บรรยากาศในการสอนงานควรจะจัดให้ ใกล้เคียงกับบรรยากาศในการท างานจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ยิ่งพนักงานใหม่มีส่วนร่วมใน กระบวนการสอนงานมากเท่าไหร่พนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสที่เรียนรู้งานได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น ใช้คำพูดที่นุ่มนวล ค าพูดที่ใช้ในการสอนงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ประโยค คำสั่งให้มากที่สุด

**เปิดโอกาสให้ถาม** อย่าได้คิดว่าการที่พนักงานใหม่ทั้งห้องไม่ถามคำถามนั้นหมายความว่าพวกเขา เข้าใจในสิ่งที่คุณสอน ส่วนมากแล้วที่เขาไม่ยอมถามเพราะเขาคิดว่าเขาเป็นคนเดียวที่ไม่เข้าใจ ถ้าไม่มีใครถาม คำถามคุณสักข้อ คุณก็อาจจะตั้งคำถามถามเอง เริ่มต้นจากคำถาม ง่ายๆ ก่อนแล้วค่อยถามคำถามทางด้าน เทคนิคที่ยากขึ้น

**ประเมินผล** ก่อนที่จะสิ้นสุดการสอนงาน อย่าลืมประเมินผลโดยให้พนักงานใหม่ทดลองทำงาน จริงด้วย **ใส่ใจ** ไม่ว่าจะเป็นคำถามสั้น ๆ ที่วางอยู่บนโต๊ะของคุณ หรือ การที่พนักงานใหม่เดินออกจากห้อง ที่ใช้ในการฝึกอบรมในระหว่างที่คุณสอน อย่ารอช้าที่จะแก้ไขถ้าสาเหตุนั้นมาจากคุณ

**ให้รางวัล** การให้รางวัลเป็นการทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าเขาทำงานดีและจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ช่วยให้เขามีความมั่นใจในการทำงาน และพัฒนาความสามารถต่อไป

เทคนิคง่าย ๆ เพียงไม่กี่ประการเท่านี้ก็สามารถช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การสอนงานเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรของคุณ

-24-

**3. นำระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้** ในอนาคตเราต้องเน้นประสิทธิภาพ การทำงาน ของคนให้มากกว่าอายุงานของคน เพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นได้สร้างคุณค่า ให้กับองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุงานน้อย ดังนั้นการที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์กรเรามีอายุงานเฉลี่ย เท่าไหร่นั้น น่าจะเลิกไปได้แล้ว น่าจะนำเสนอในแนวทางที่ว่าพนักงานของเรามีผลผลิต ยอดขายหรือกำไรต่อ คนเป็นเท่าไหร่มากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผล การ ปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผล การท างานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลาย อย่าง เช่น Balanced Scorecard, KPIs

**4. จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้(Knowledge Management)** เมื่อเราวางแผนกล ยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่งๆ ที่จะออกจากเราไปนั้นมาไว้กับระบบการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรพูดง่ายๆ คือดึงเอาความรู้ความสามารถ ที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิด วิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์กร และนำไปถ่ายทอด กับคนรุ่นต่อ ๆ ไปได้ทำให้คนรุ่นหลัง ๆ ไม่ต้องมาลองผิดลองถูก และย่นเวลาในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น

**5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานด้วยการให้รางวัล** เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อที่จะ รักษาไว้ซึ่งคนที่เก่ง คนที่ดีให้อยู่กับองค์กรของคุณ

**หลักที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจมี 8 ประการ** เทคนิคในการให้ความสำคัญกับพนักงานไม่ จำเป็นต้องใช้เวลา ความพยายาม และเงินทองเสมอไป ไม่ว่าคุณจะยุ่งแค่ไหน จะมีงบประมาณมากน้อยเท่าไร ต้องมีอะไรสักอย่างที่คุณสามารถทำให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณให้ความสำคัญในความพยายามในการทำงาน ของเขา เพียงแค่ชมไม่กี่คำ หรือกระดาษโน้ตที่ใช้เขียนคำขอบคุณ ก็สามารถสื่อให้พนักงานของคุณรู้ได้ไม่ว่า คุณจะเลือกวิธีการไหนก็ตาม ขอให้คุณมั่นใจว่ารางวัลนั้น

**1) ตัดสินจากประสิทธิภาพในการทำงาน** รางวัลที่ตัดสินจากอย่างอื่นไม่สามารถทำให้ ประสิทธิภาพในการท างานเพิ่มขึ้นได้

**2) รวดเร็ว** รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในวันนี้มีค่ามากกว่ารางวัลใหญ่ที่จะได้ในอนาคต

**3) ชัดเจน** เมื่อคุณจะชมพนักงานสักคนอย่าใช้คำพูดที่คลุมเครือ คุณต้องเอ่ยถึงผลงานที่ทำ ให้คุณยกย่องเขา และบอกเขาด้วยว่าทำไมผลงานนั้นถึงมีความสำคัญ และผลงานนั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

**4) ส่งผลในด้านบวก** การชมพนักงานส่งผลในด้านบวกแน่นอน อย่าชมเชยเนื้อหาของ รายงานแต่กลับบอกเจ้าของผลงานว่าพิมพ์ผิดเยอะ การชม และติด้วยไม่ใช่วิธีที่ดีในการสร้างขวัญและกาลังใจ

**5) จริงใจ** อย่าพูดในสิ่งที่คุณไม่ได้ต้องการจะพูดจริงๆ

**6) ส่งเสริม** พึงสังเกตพฤติกรรรมที่คุณต้องการสนับสนุน และวางแผน ที่จะให้รางวัล พนักงานที่ทำงานได้ดีการบริหารแบบจับผิดนั้นเน้นที่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ใช่วิธีการที่จะสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับพนักงานได้

**7) เป็นส่วนตัว** ถ้าเป็นไปได้การให้รางวัล หรือการชื่นชมนั้นควรกระทำเป็นการส่วนตัว ซึ่งจะเป็น การบอกพนักงานว่าไม่ว่าคุณจะยุ่งมากแค่ไหนไม่มีอะไรที่จะสำคัญ มากกว่าการให้ความสำคัญกับ เจ้าของผลงานที่ทำงานได้สำเร็จ

**8) เป็นที่ต้องการ** ถ้ารางวัลที่คุณให้เป็นสิ่งที่ไม่มีใครต้องการ รางวัลนั้นก็ไม่มีความหมาย อย่าลืมว่าคนแต่ละคนไม่เหมือนกันจำไว้ว่า รางวัลที่คนหนึ่งชื่นชอบอาจเป็นสิ่งที่อีกคนไม่ต้องการเลยก็เป็น ไปได้

-25-

ซึ่งสิ่งเหล่าจะเป็นอีกแรงกระตุ้นเตือนให้พนักงาน มีขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเกิดความรักในองค์กรยากที่จะไปจากองค์กรนั้น

**6. ชี้นำทัศนคติของคนทำงาน** เมื่อเราไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสการออกจากงานของ พนักงานได้ขอให้เราเป็นผู้นำในกระแสไปเลย นั่นก็คือแทนที่เราจะตามกระแส เราจะต้องกระตุ้นให้คนทำงาน คิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้น ส่งเสริมให้คนออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว (บางคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของ สายใยแห่งคุณค่าขององค์กรเราก็ได้เช่น เป็นเอเย่นต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เรา) ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อ ความก้าวหน้า (เพราะที่เราไม่มีตำแหน่งให้เขา) ใครอยากเปลี่ยนงานบริษัทอาจจะช่วยเหลือสนับสนุน แต่มี เงื่อนไขว่าคน ๆ นั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมาคุ้มค่าแล้ว สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายจะได้คือ คนทำงานได้งานที่ ดีขึ้น ไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการหางาน ในขณะที่องค์กรได้คือ ได้เครดิตจากพนักงาน ได้ลดต้นทุนไปในตัว เพราะเมื่อคนเก่า (เงินเดือนสูง) ออก จ้างคนใหม่ที่เงินเดือนต่ำเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์กรใหม่และอนาคต ซึ่งเราไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากเราไปทางานที่อื่น ควรเปิดโอกาสให้เขากลับเข้ามาทางานที่เราได้ถ้าคน ๆ นั้นมีคุณค่าต่อองค์กร การบริหารแบบนี้เหมือนกับการขอยืมบันไดบ้านคนอื่น (บางขั้น) ให้คนในครอบครัวเรา เติบโตขึ้นไปในสายอาชีพการงานและก้าวกลับมาอยู่กับเราใน จุดที่สูงขึ้น

**ช่วงที่ 2 ช่วงแสวงหาความก้าวหน้า** คือ ช่วงอายุระหว่าง 26–44 ปีจะเป็นช่วงที่พนักงานจะเริ่ม ตั้งใจทำงาน และแสวงหาความก้าวหน้าในงาน ผลงานเด่น ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับคนในระดับนี้ซึ่งจะพยายามใช้ ความคิดสร้างสรรค์(Innovation) และแสวงหาความสำเร็จ

**ช่วงที่ 3 ช่วงรักษาความมั่นคง** คือ ช่วงอายุระหว่าง 45 -55 ปีพนักงานที่มีอายุในช่วงนี้จะเริ่ม รักษาตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานจะเริ่มคงที่ หรือถอยหลังลง ดังนั้น จึงควรจะต้องมีการพัฒนาในด้าน วิทยาการ และความรู้ให้ทันสมัย ทันโลกขึ้น ก่อนที่ประสิทธิภาพการท างานจะลดลง และควรพัฒนาทักษะใน การฝึกหัดสอนงานกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ หรือโยกย้ายไปในงานอื่นที่จะมีการเปลี่ยนทักษะจากเดิม

**ช่วงที่ 4 ช่วงเตรียมพ้นสภาพ** ได้แก่ช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยที่เตรียมเกษียณอายุอาจจะ เปลี่ยนจากผู้ที่เคยมีอำนาจในการตัดสินใจมาเป็นที่ปรึกษา หรือเตรียมรับตำแหน่งใหม่ภายนอกองค์กรในกรณี ที่มีที่รองรับ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานของบุคลากรจะ ต้องเข้าใจใน พฤติกรรมขององค์กรและบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลเป็น รูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรต่อไป

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*