



# แผนความก้าวหน้าในอาชีพ



องค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ

อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

## บทนำ

การจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวคือ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้ายและสับเปลี่ยน หมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวคือ ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จใน อาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการ จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการ ปรับเข้าสู่ระบบจำแนกตำแหน่งในระบบแท่ง ซึ่งจะเข้าสู่ระบบในวันที่ 1 มกราคม 2562 นี้

องค์การบริหารส่วนตำบลบัวคือ

## บทที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กรรวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวโดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพสามารถจัดทำได้ทั้งเป็นแผนระยะสั้น(1 ปี/2 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปี/10 ปี)

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

1. สายอาชีพในแนวตั้ง (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 การบริหารคนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว เมื่อพูดถึงคำว่า CAREER PATH หลายๆ ท่านอาจเปรียบได้ว่าเป็นเสมือนเส้นทางเดินในการก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอาชีพของแต่ละคนที่จะต้องเติบโตในองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในความคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่ง CAREER PATH มีแนวโน้มในการเป็นแผนพัฒนาสู่ความสำเร็จของแต่ละคนมากกว่า ( SUCCESS PLANNING) ซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อมๆกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว เมื่อ คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การทำ CAREER PATH ภายในองค์กร ก่อนอื่นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไปตลอดชีพหรือไม่ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่ หากคำตอบคือใช่ องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ CAREER PATH ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (COMPETENCY) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ สูตรง่ายๆในการกำหนด CAREER PATH นั้นคือ คน

ทั่วไปจะมีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย 30 ปีขึ้นไป หากองค์กรไม่มีการวาง CAREER PATH ที่ดี ก็จะทำให้เกิดกรณีของการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดดในช่วงแรกๆ แต่เมื่อผ่านไประยะหนึ่งตำแหน่งงานก็เริ่มอึดตัว ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องมากระจุกติดอยู่กับตำแหน่งเดิมๆ ในช่วงกลางของอายุการทำงานและติดอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ จนกระทั่งเกษียณอายุหรือลาออก ดังนั้น การจะหา CAREER PATH ที่ดีต้องเข้าใจเสียก่อนว่า JOB LEVEL ในองค์กรนั้นมีอยู่ที่ขั้น กี่ลำดับ แล้วนำมาหารกับอายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละคน ก็จะได้เส้นทางของ CAREER PATH อย่างง่ายๆ ยกตัวอย่าง นางสาว ก. จบปริญญาตรี เข้ามาทำงานในองค์กรใน JOB LEVEL 3 ซึ่งในองค์กรมี JOB LEVEL ทั้งหมด 15 ขั้น ดังนั้นนางสาว ก. จะสามารถก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จได้อีกทั้งหมด 12 ขั้น (บนสมมุติฐานที่ว่านางสาว ก. มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมีผลงานดี)

นอกจากนี้การทำ CAREER PATH ควรมีทั้ง 3 ระดับ คือ SLOW TRACK , NORMAL TRACK และ FAST TRACK ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ 70 % จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ NORMAL TRACK คือก้าวไปตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับคนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่งๆจะมีประมาณ 10 – 15 % จะใช้ช่องวิ่งแบบ FAST TRACK ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานทั่วไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูง หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดี ก็ใช้ลู่วิ่งช่อง SLOW TRACK

อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการกำหนดเกณฑ์กติกาสำหรับพนักงานที่เหมาะสมจะใช้ลู่วิ่งช่อง FAST TRACK ให้ชัดเจน มิเช่นนั้นหัวหน้างานหลายคนก็พยายามจะผลักดันให้ลูกน้องของตนเอง ใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK และสุดท้ายจะทำให้ช่องวิ่ง FAST TRACK เป็นช่องวิ่งมาตรฐานของพนักงานส่วนใหญ่ โดยเกณฑ์กติกาที่องค์กรใช้ในการกำหนดเป็นคุณสมบัติของพนักงานที่จะสามารถใช้ช่องวิ่ง FAST TRACK ได้นั้น มักประกอบไปด้วยปัจจัยสองสามอย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถที่มี ( COMPETENCY) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (POTENTIAL)

2. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย 2 ถึง 3 ปีและ
3. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทางานด้วย

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก 2 ตัวเป็นสิ่งที่วัดได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่มีถูกนำมาใช้คือการประเมินแบบ 360 องศา (การให้คนรอบๆข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น) อย่างไรก็ตาม การหา CAREER PATH มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวังอย่างมากในการบริหารคน ข้อดีคือ ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการทำงานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์กรไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานมีเกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่ลูกน้องของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทางกลับกัน ข้อเสียคือการทำ CAREER PATH อาจเป็นอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมากๆเพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีไฟแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะการเลื่อนตำแหน่งต้องดูจากอายุงานรวมไปด้วย เมื่อมีการกำหนดอายุงานขั้นต่ำ ก็อาจทำให้พนักงานที่มีไฟแรงรู้สึกว่าคุณเก่งแต่กลับเติบโตหรือก้าวหน้าช้าไป หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป ทั้งๆที่องค์กรก็ใช้ลู่วิ่งในช่องทาง FAST

TRACK แล้ว แต่พนักงานอาจรู้สึกว่ายังเร็วไม่พอ ดังนั้น การทำ CAREER PATH ไม่ใช่ทำเพราะคนอื่นเขาทำกัน แต่ทำเพราะเข้าใจ ทำเพราะเห็นประโยชน์ ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงานได้ ต่างหาก

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำความก้าวหน้าในสายงาน

- เพื่อให้เกิดแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวคืออย่างเป็นระบบซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป
- เพื่อให้ข้าราชการมีความชัดเจนในแนวทางและหลักเกณฑ์ในทางเดินก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นแก่การบริหารจัดการงานบุคคลแก่คณะทำงานหรือข้าราชการที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวคือให้สามารถนาระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อให้ตรงตามตัวชี้วัดตาม PMQA ที่กำหนดไว้

## บทที่ 2 หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

### หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังมศักยภาพของทั้งบุคลากรในองค์กรและองค์กรโดยการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมนั้นต้องก่อให้เกิดองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านประสบการณ์และการสังมศักยภาพรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจึงต้องเน้น

- การพัฒนาการสังมศักยภาพของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้มีความชำนาญมากขึ้น
- การพัฒนาความหลากหลายของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ
- การสร้างสรรค์ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ประการที่ 2 การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ดีต้องสร้างความชัดเจนในเกณฑ์และกระบวนการในการเลื่อน โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ต้องการในงานโดยเกณฑ์และกระบวนการที่ดีควรจะต้องสามารถสนับสนุนให้

- สามารถเลือกสรรบุคลากรที่ต้องการในงานและสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าขององค์กร
- สามารถคัดสรรให้คนดีคนเก่งมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่าโดยเปรียบเทียบ

ประการที่ 3 ผลของการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจะต้องเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กรเนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้เกิด

- การสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร
- องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นด้วย

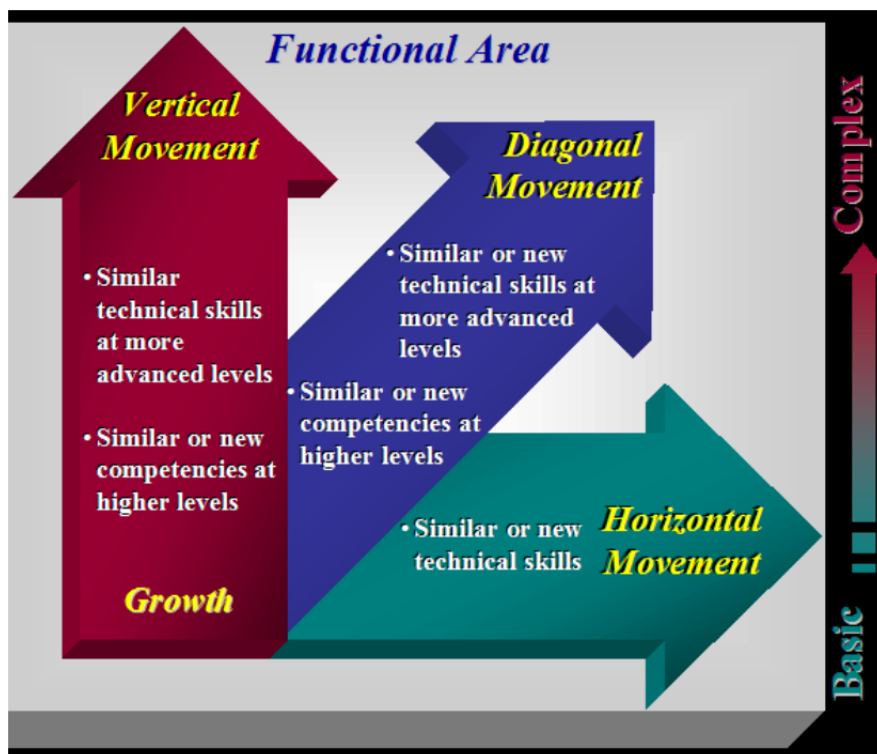
โดยกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก

ดังนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือกประเมิน และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รายการโดยละเอียดขององค์ความรู้และความต้องการทางทักษะสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li> <li>• หน้าที่รับผิดชอบ พร้อมตัวชี้วัดของทุกตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน</li> <li>• ระดับสมรรถนะที่ต้องการในทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li> <li>• จำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (ไว้เป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)</li> </ul>
โครงสร้างและทางเลือกในสายอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) และทางเดินสายอาชีพ กลุ่มงานและการยึดโยงภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน</li> <li>• โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน</li> </ul>

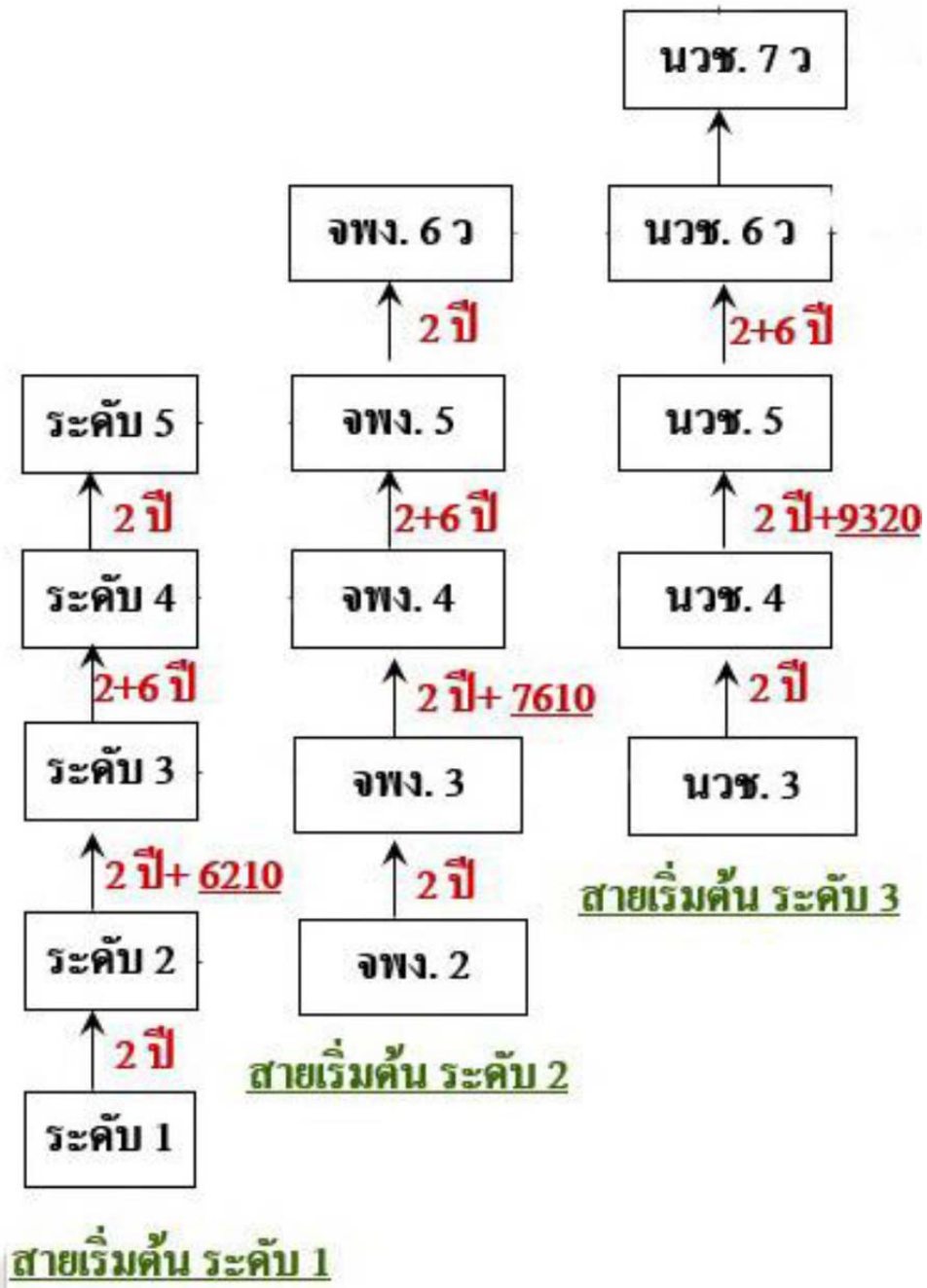
### การวางแผนทางเดินสายอาชีพ

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพสามารถสามารถวางแผนได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้



การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (VERTICAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและจัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

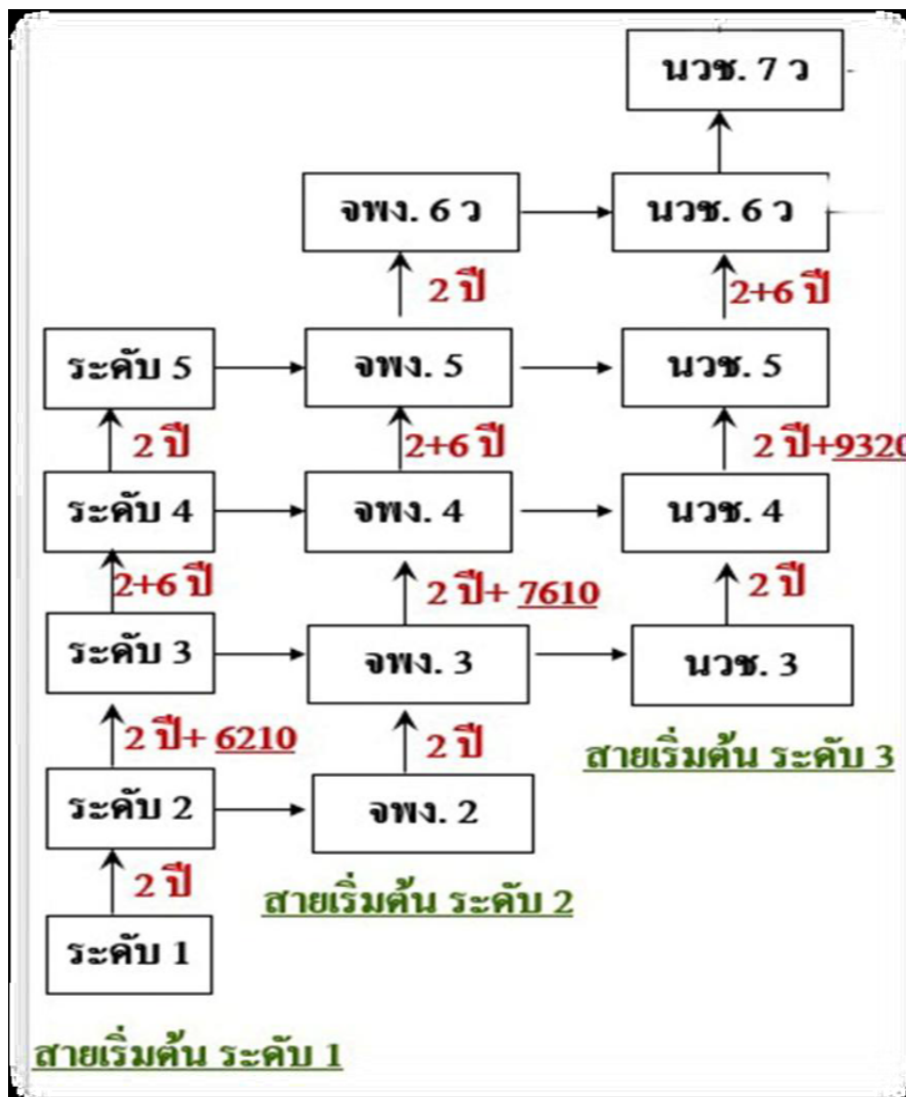
ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง





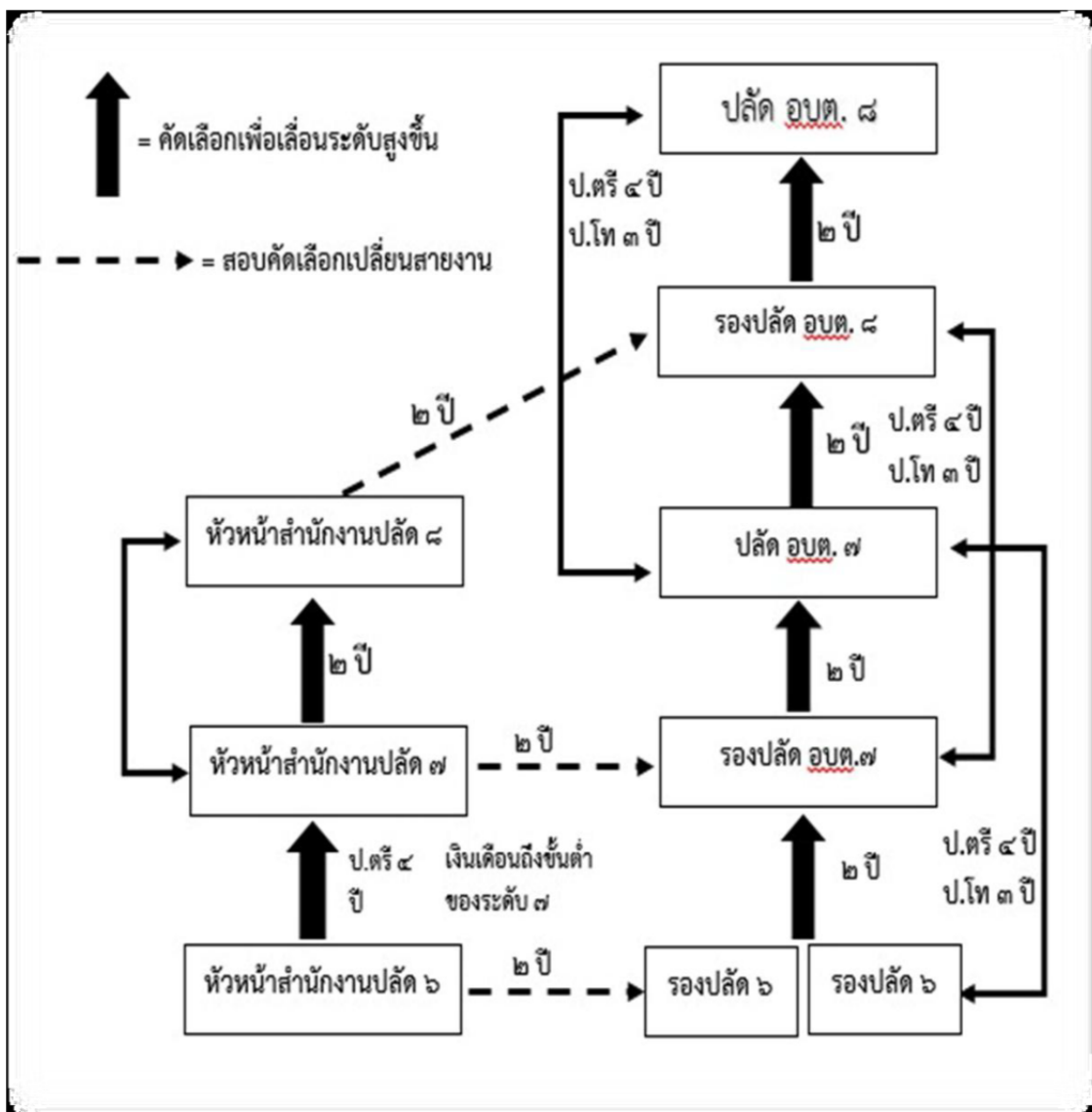
๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (HORIZONTAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมี ความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และ ทักษะใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อนมากขึ้น

ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน



๒. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง (DIAGONAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ๆ การเลื่อนเช่นนี้จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้ได้รับการมอบหมายเนื่องจากเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลาย ซับซ้อน และยากยิ่งขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะในกรณีที่เลื่อนงานเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว

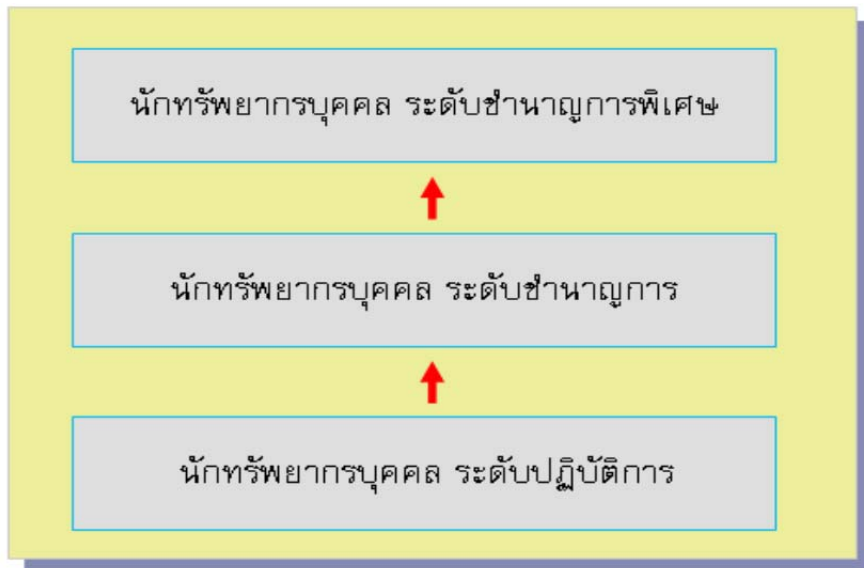
ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง



นอกจากนี้รูปแบบการจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER PATH) ในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

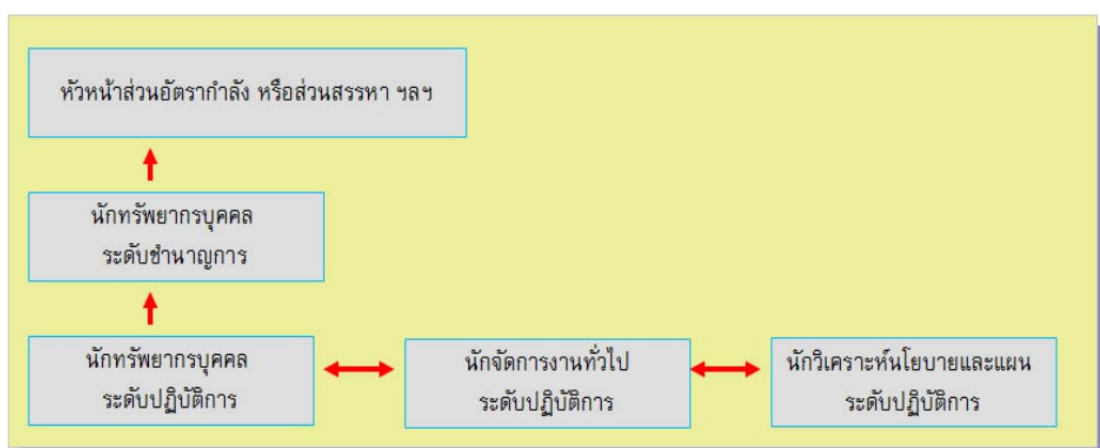
1. **TRADITIONAL CAREER PATH** เป็นการจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่ง (STEP BY STEP)

ตัวอย่าง: TRADITIONAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



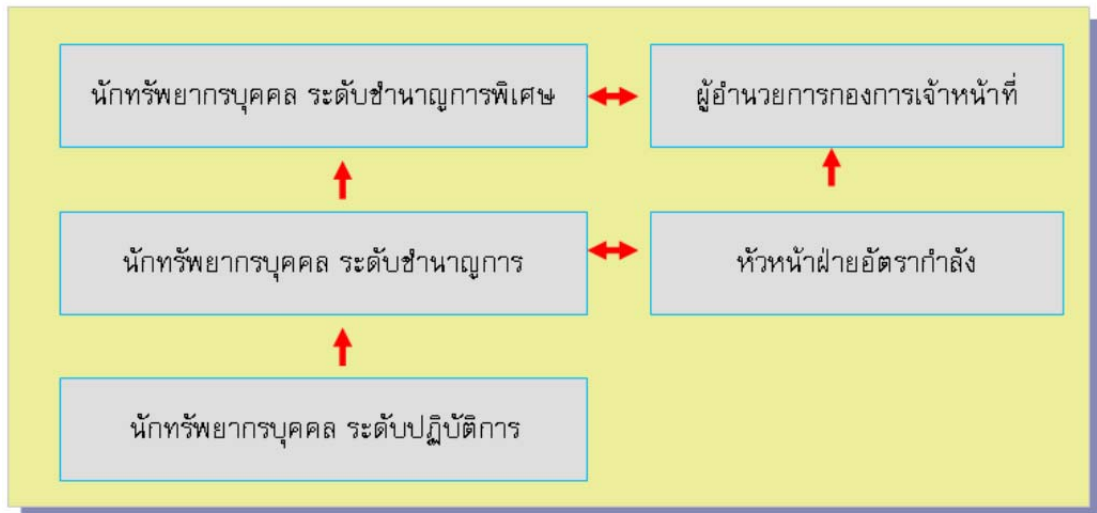
2. **NETWORK CAREER PATH** เป็นการจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (HORIZONTAL) ในลักษณะของการโอนย้าย (TRANSFER) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (JOB ROTATION) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

ตัวอย่าง: NETWORK CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



3. DUAL CAREER PATHเป็นการจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (COMPARISON) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับขั้นเดียวกันได้

ตัวอย่าง: DUAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



ซึ่งในโครงการนี้จัดหารูปแบบของการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดความหลากหลายและความยืดหยุ่นในกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้แก่ผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด โดยการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ (CAREER PLANNING) จะแสดงรายละเอียดในบทถัดๆ ไป

#### แนวทางในการจัดการจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ

แนวทางในการจัดการจัดหาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะครอบคลุมขั้นตอนดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้ข้าราชการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency Gap Assessment)
- งานการเจ้าหน้าที่ควรจัดหาสรุปความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องพัฒนารวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)

- บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนารายบุคคลให้ข้าราชการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิธีการพัฒนา รวมทั้งวิธีการในการติดตามผล
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละส่วนราชการติดตามผลการพัฒนา
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งงาน กรณีที่ข้าราชการมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล

### บทที่ 3

#### การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ(CAREER PLANNING)โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดควรกำหนดการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้เป็นแกนหลักในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลบัวค้อ จึงควรยึดโยงกับแนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพมีความถูกต้องและสอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กล่าวคือหลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกตำแหน่ง/สายงานจะต้องอิงหลักต่างๆ ดังนี้

**หลักผลงาน:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องคำนึงถึงผลงานของบุคลากรที่ผ่านมา โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักสมรรถนะ:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติที่งานต้องการ กับคุณสมบัติที่ข้าราชการผู้สมัครแต่ละรายมีอยู่ โดยผู้สมัครรายใดที่มีความเหมาะสมสูงสุดควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักคุณธรรม:** การดำเนินการใดๆ เพื่อวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานกลางไว้มาตรฐานเดียว

**หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ:** การเลื่อน โอน ย้ายในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งอาจมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมประเมินและให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

#### กระบวนการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การพัฒนา

ความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีและประสบความสำเร็จ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการวางแผนอันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงานหรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเองซึ่งการที่จะวางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน

- 1.2 ขีดความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
- 1.3 ศึกษาและสำรวจตำแหน่งงานต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร
- 1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนาทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
- 1.5 ฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ
- 1.6 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

**2. การจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Management)** เมื่อมีการวางแผนแล้ว ก็จะต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้สำหรับการจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นมีแนวทางการปฏิบัติกันอยู่หลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีก็มีความเหมาะสมในองค์กรต่างกันไปและไม่จำเป็นที่จะต้องนำทุกวิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติพร้อมกัน ๆ กัน ในองค์กรบางแห่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นบางวิธีเท่านั้นซึ่งวิธีปฏิบัติสำหรับการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานมีดังต่อไปนี้คือ

**2.1 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไป ที่พร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมีขั้นตอนการทำ Succession Plan ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไรบริษัทมีนโยบายไปในทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้องทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทพึงมีจะเป็นอย่างไร

**ขั้นตอนที่ 2** ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติว่ามีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ อย่างไรและบริษัทมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวนหรือในแง่คุณสมบัติเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อที่ว่าแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ทราบว่าตนเองมีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนให้พร้อมสนองกับความต้องการดังกล่าว

**ขั้นตอนที่ 3** กำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคนในขั้นตอนนี้แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้นพนักงานมีอายุการทำงานเท่าใด จะมีพนักงานเกษียณจำนวนเท่าใด จะมีคน Early Retire ก็คน และมีกี่คนที่คาดว่าจะอยู่ทำงานให้บริษัทไม่นานจากข้อมูลนี้ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถพยากรณ์คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละปี ทุก 3 ปี และทุก 5 ปีจะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในอนาคตที่ตำแหน่ง

**ขั้นตอนที่ 4** จากการคาดการณ์ในขั้นตอนที่ 3 แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถสร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ได้ล่วงหน้าก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลาดังนั้นเวลาที่ตำแหน่งต่าง ๆ วางลง ก็จะมีพนักงานคนใหม่ที่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ปลูกปั้นเตรียมเป็นทายาทแต่เนิ่น ๆ เข้าดำรงตำแหน่งแทนได้ทันที

**ขั้นตอนที่ 5** กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ตลอดจน บุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานของตำแหน่งนั้น

**ขั้นตอนที่ 6** คัดเลือก ประเมินผลงานและประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในการที่พัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไปดังที่กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า การทำ Succession Planning เจริญรุ่งเรืองต้องวางแผนแต่เนิ่น ๆ ดังนั้นแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารแต่ละแผนกควร ปรีกษาหารือกันอย่างน้อยปีละครั้งเพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคนทั้งนี้จะได้ ทราบว่าพนักงานคนใดมีผลงานดีและมีศักยภาพที่จะพัฒนาให้ทำงานในตำแหน่งที่ว่าง (ซึ่งน่าจะเป็นตำแหน่งที่ สูงขึ้น)ได้ ในกรณีนี้ทั้งแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารควรแยกแยะให้ออกกว่าอะไรคือผลงานใน ปัจจุบันของพนักงาน และอะไรคือศักยภาพ (Potential) ของพนักงาน และผลงานในปัจจุบันของพนักงาน คนหนึ่งขณะดำรงตำแหน่งหนึ่งอาจจะดีแต่พอถูกย้ายหรือเลื่อนขั้นให้ไปทำงานในตำแหน่งอื่นหรือในตำแหน่งที่ สูงขึ้นเขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดีแม้ว่าจะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาแล้วก็ตาม เรื่องของศักยภาพของพนักงานนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารในการ คาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใดแต่เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากและต้องอาศัย เครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบและประเมิน บุคลากร

**ขั้นตอนที่ 7** การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงานสืบ เนื่องมาจากขั้นตอนที่ผ่านมาหากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียงพอที่จะคาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคตได้การนำแบบทดสอบต่าง ๆ และแบบประเมินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัดทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ ฯลฯจึงเป็นทางเลือกที่อาจจะดีที่สุดในปัจจุบันสำหรับ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร ที่จะใช้ประเมินพนักงาน เพื่อคาดการณ์ศักยภาพของพนักงาน สำหรับบริษัทที่มีทุนทรัพย์มากก็จะมีศูนย์ ทดสอบและประเมินพนักงาน (Assessment Center) เป็นของบริษัทเองซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากที่สุด อาจจะเป็ระดับหลายสิบล้านบาทเพราะแบบทดสอบแต่ละชุดนั้นมีราคาสูงมากและการจ้างที่ปรึกษาเพื่อ สร้างแบบประเมินโดยเฉพาะให้กับบริษัทก็ต่อมใช้ค่าใช้จ่ายสูงมากเช่นกัน ดังนั้น บริษัทขนาดกลางและขนาด เล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) จึงไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายในการประเมินนี้ได้จึงจำต้อง อาศัยการวิเคราะห์ผลงานในปัจจุบันและการคาดคะเนของผู้บริหารเป็นหลัก อย่างไรก็ตามแผนกบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กก็สามารถใช้หลักการประเมินผลพนักงานแบบ 360 องศา มาใช้เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง คือ จากหัวหน้างาน จากเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ใน การพิจารณาศักยภาพของพนักงานการได้ข้อมูลจากหลายแหล่งจะทำให้สามารถดลอคติและข้อผิดพลาดใน การประเมินพนักงานลงไปได้ในระดับหนึ่ง

**ขั้นตอนที่ 8** ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงานรวมทั้ง ศักยภาพของพนักงานจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้วก็ทำการระบุตัวพนักงานที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง ได้เลยและแจ้งเรื่องนี้ให้พนักงานคนนั้นทราบแต่เนิ่น ๆหลายบริษัททำการระบุตัวทายาทประมาณ 1 ปี



ล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะว่างลงเพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาอบรมพนักงานได้ทันแต่สำหรับตำแหน่งสำคัญในระดับสูง อาจต้องใช้เวลามากกว่านั้น เช่น ประมาณ 2-3 ปี เพื่อที่จะได้ส่งเข้าไปอบรมในต่างประเทศ เตรียมรับมืองานเรียนรู้จากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 9** หาทายาทสำรองไว้ด้วย เพราะถึงแม้ท่านคิดว่าได้เตรียมทายาทเอาไว้แล้วแต่ทายาทก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ดังนั้นจึงควรมองหาตัวสำรองเตรียมไว้อีกสัก 1 คนซึ่งไม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกันโดยใช้วิธีจัดอันดับ คือ มีอันดับ 1 อันดับ 2 และอันดับ 3 ทั้งนี้ควรจัดแผนพัฒนาพนักงานเหล่านี้ตามที่สมควรอย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้เหมือนกับตัวเต็งอันดับที่ 1 แต่ขอให้มีการพัฒนาในแนวทางที่เป็นการเตรียมการพวกเขาไว้บ้างและไม่จำเป็นต้องบอกเต็งอันดับ 2 อันดับ 3 ให้ทราบว่าเขาคือตัวเต็งเพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัวเต็งได้คิดว่าบอกแค่ตัวเต็งอันดับหนึ่งก็น่าจะเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 10** ทาการพัฒนาและประเมินพนักงานเป็นระยะ ๆ แม้ว่าจะผ่านการประเมินศักยภาพมาแล้ว ไซ้ว่าจะมั่นใจได้ 100% ว่าพนักงานที่คาดว่าจะทายาทจะสามารถมีพัฒนาการและสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง ดังนั้นเมื่อได้เริ่มทาการพัฒนาพนักงานก็จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของพนักงานว่าน่าพอใจหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอาจจะต้องการมีการเปลี่ยนตัวก็เป็นได้และยังทันเวลา

**2.2 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)** ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรมี Job Description และควรมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณา กำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทางานเป็น ต้น

**ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)** การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน **ขั้นตอนที่ 2** การวิเคราะห์งาน **ขั้นตอนที่ 3** การจัดกลุ่มงาน และ **ขั้นตอนที่ 4** การจัดทำ Career Model และเกณฑ์ ดังแสดงในรูปข้างล่างนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน** เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปของ โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบันซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กรโครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงาน ขององค์กรในปัจจุบันและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)** เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ ขอบเขต

ของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กรและผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบันเพื่อใช้ เป็นข้อมูล ในการจัดกลุ่มงานและจัดหารูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family)**เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และ คุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันโดยวิเคราะห์จากคาบบรรยายลักษณะงานของ ตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้นโดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification) 2. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดย พิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน 3. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

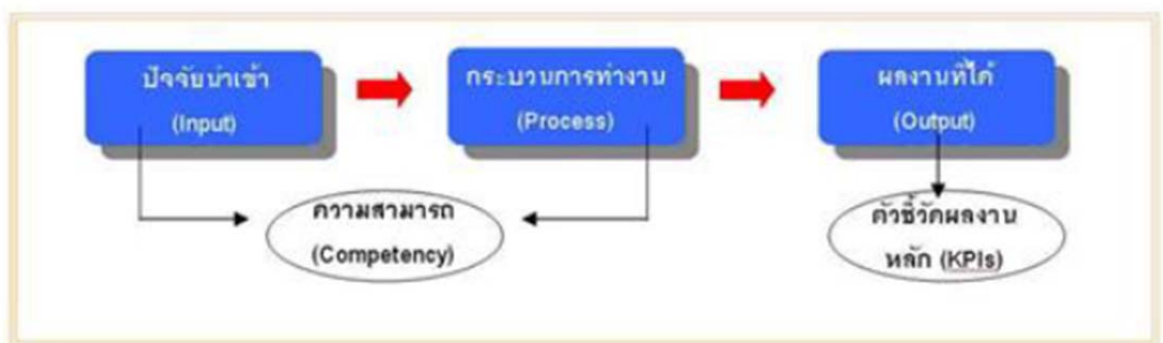
**ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Model และเกณฑ์โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Model หรือ รูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ**

1. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วนแผนกของแต่ละกลุ่มงาน ย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น
2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมซึ่งพิจารณา จาก ความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือโอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกันและโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่ แตกต่างกัน
3. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ
  - 3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับ ตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน
  - 3.2 การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมี หลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่ เหมือนกัน และเลื่อน ตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน
4. การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทาง ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Model) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อน ระดับตำแหน่งงานและ การโอนย้ายงาน

**2.3 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กรโดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหาร เท่านั้น** เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไปซึ่งหน้าที่ นี้ฝ่าย บริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น วารสารภายใน ดิตบอร์ด ประกาศ ภายใน เป็นต้นซึ่งตำแหน่งที่ว่าจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบที่แน่ชัดเงินเดือน สังกัด ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

## 2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จัก

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรโดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ คือ ใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่องการวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่เรียกว่าความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) ระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency ได้ดังแสดงในรูป



จากรูปจะเห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานจากแนวคิด 2 ด้าน (Competency และ KPIs) จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสายงานสามารถตอบคำถามพนักงานในสายงานนั้นได้ว่าพวกเขาทำงานไม่ดีในส่วนไหนและเชื่อแน่ว่ายังมีพนักงานอีกหลายคนที่คิดว่าตนเองทำงานดี ขยันมาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก อาสา ทำงานหรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอไม่เคยปฏิเสธที่จะทำงานด่วนหรืองานพิเศษเกินขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง และเหตุผลนี้เองที่จะทำให้พนักงานพวกนั้นคิดว่าพวกเขาควรจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่น

ดังนั้นการนำรูปแบบผสมมาใช้จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสายงานมีคำตอบแก่พนักงานในสายงานนั้นถึงผลงานที่เกิดขึ้นและความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาและเป็นไปได้ว่าพนักงานในสายงานนั้นอาจจะได้คะแนนดีในส่วนของความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงาน ที่เรียกว่า Competency แต่ในส่วนของผลงานที่เกิดขึ้นหรือ Key Performance Indicators: KPIs ยังไม่ดีเท่าที่ควร และจำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น สำหรับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) สามารถอธิบายในรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้ Key Performance Indicators: KPIs เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ต้องสามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรม หรือตัวเลข หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่จะต้องสังเกตเห็นได้ การกำหนด KPIs จะกำหนดจากเป้าหมายการทำงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นโดยหัวหน้างานและพนักงานจะต้องพิจารณาร่วมกันในการกำหนด KPIs ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กรเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กร

กำหนดขึ้นดังนั้นรูปแบบการวัดผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ควรจะต้องครอบคลุมถึง

- เป้าหมาย (Goals) เป็นผลงานหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เป้าหมายของหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของพนักงาน จะถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

- ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) เป็นปัจจัยวัดผลการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากเป้าหมายในการทำงานซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องยึดหลักของ S-M-A-R-T ได้แก่

Specific ตัวชี้วัดต้องเฉพาะเจาะจงเกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

Measurable ตัวชี้วัดต้องสามารถวัดได้ในเชิงของตัวเลขที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้

Attainable ตัวชี้วัดต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เช่น มีทีมงาน งบประมาณ หรืออุปกรณ์ที่สามารถทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ

Relevant ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

Timetable ตัวชี้วัดต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

- ผลสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดขึ้นมา

Competency เป็นการวัดผลงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงานซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมการทำงานที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และวิธีการหรือกระบวนการทำงาน (Process) โดยสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ทั้งนี้ปัจจัยที่ใช้วัดความสามารถของตำแหน่งงานจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

- ความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร จะถูกกำหนดขึ้นจากคุณค่าร่วม (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลักจะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนและทุกระดับตำแหน่งงานมีพฤติกรรมหรือความสามารถร่วมที่เหมือนกัน

- ความสามารถในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติพนักงานไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในงานที่เหมือนกันทั้งนี้ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description) ซึ่งความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

ความสามารถด้านการบริหาร/จัดการงาน (Managerial Competency) ที่เน้นทักษะในการ บริหารหรือจัดการงานซึ่งโดยส่วนใหญ่ระดับผู้จัดการจะมีมากกว่าระดับพนักงาน เช่นความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Competency) ที่เน้นทักษะในการทำงาน เฉพาะตำแหน่งงาน เช่นหัวหน้างานขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า (Product Knowledge) ทักษะในการขาย (Selling Skills) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น ซึ่งวิธีการประเมินความสามารถในงาน (Job Competency) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ 1 การประเมินโดยหัวหน้างาน**เป็นการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัย ดุลยพินิจของหัวหน้า (ผู้ประเมิน) เพียงผู้เดียวมีข้อดีตรงที่ว่าหัวข้อในการประเมินความสามารถจะตรงตามตำแหน่งงานมากกว่าการประเมินผลแบบเก่าที่หัวข้อการประเมินเหมือนกันหมดทุกตำแหน่งและไม่ยุ่งยากซับซ้อนอะไรมาก แต่ข้อจำกัดคือผลการประเมินอิงอยู่กับความรู้สึกของคนเพียงคนเดียวโอกาสที่หัวหน้าจะใช้ความรู้สึก หรืออคติยังมีมากองค์กรใดไม่ต้องการเปลี่ยนระบบการประเมินผลจากหน้ามือเป็นหลังมือในปีแรก ๆอาจจะเปลี่ยนเพียงหัวข้อการประเมินความสามารถให้ตรงตามตำแหน่งไปก่อนแต่ยังคงใช้วิธีการแบบเดิมคือให้หัวหน้าประเมินคนเดียวไปก่อนก็ได้แล้วค่อยปรับเปลี่ยนในปีต่อ ๆ ไปวิธีนี้มักจะมีคำอธิบายระดับของความสามารถกำกับไว้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมิน ดังแสดงตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้ ตัวอย่างการวัดความสามารถสำหรับผู้ประเมินโดยหัวหน้างาน

**วิธีที่ 2 การบันทึกพฤติกรรมที่โดดเด่น**วิธีการประเมินความสามารถแบบนี้เป็นการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียวเช่นกันแต่ต่างจากวิธีแรกตรงที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีการจดบันทึกพฤติกรรมหลักที่โดดเด่นทั้งในแง่บวกและลบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถประจำตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาผลของความสามารถทั้งนี้เพื่อป้องกันการมีอคติมากเกินไปเพราะทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะมีข้อมูลของพฤติกรรมประกอบถึงแม้วิธีนี้จะมีข้อดีตรงที่มีข้อมูลหลักฐานประกอบก็จริงอยู่ แต่ข้อจำกัดของมันคือยุ่งยากในการ จดบันทึกและไม่สามารถบันทึกพฤติกรรมได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะประเภทงานที่หัวหน้าไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับ ลูกน้องตลอดเวลานอกจากนี้วิธีนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของคนทำงานมากนักเพราะไม่ค่อยชอบ การจดบันทึก ยิ่งเป็นการบันทึกสิ่งที่ไม่ดีของตัวเองแล้วยิ่งจดยากมากขึ้นไปอีกวิธีนี้จะบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ 3 ข้างล่างนี้

แสดงตัวอย่างการบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้

**วิธีที่ 3 การประเมินแบบ 360 องศา**วิธีการในการประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่กำลังได้รับความนิยมมากที่สุดในขณะนี้เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประเมินแล้วมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการ อื่น ๆ เพราะเป็นการประเมินความสามารถของคน ๆหนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องบางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย)แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อ สะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด ดังแสดงตัวอย่างการประเมิน

จากรูปจะเห็นว่าจากคะแนนเต็ม 5 ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นาย ก ได้คะแนนเฉลี่ยจากการ ประเมินแบบ 360 องศา เท่ากับ  $(4+4.2+4.5+4.5+3.8+4.4)/6 = 4.23$  ซึ่งในการประเมินจริงแล้ว จะต้องมีการคำนวณค่า เบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้ด้วยเช่น ต้องตัดคะแนนที่สูงหรือต่ำมากเกินไปออกเมื่อประเมิน ครบทุกคนทุกหัวข้อ

แล้วจะมีการสรุปผลการประเมินความสามารถโดยรวมของแต่ละคนออกมาเพื่อนำไปใช้ในการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนาตัวเองต่อไปโดยทั่วไปแล้วคนที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษามักจะเป็นคนนอก ( Third Party) เพราะมีความเป็นกลางมากกว่าคนภายในองค์กรหรือถ้าไม่ได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกมา หน้าที่นี้ก็มักจะตกอยู่กับหัวหน้าที่จะต้องหาหน้าที่ให้คำแนะนำชี้แนะและช่วยเหลือให้ผู้ถูก ประเมินวางแผนในการพัฒนาความสามารถที่ยังบกพร่องอยู่ โดยการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่เรียกว่า Individual Development Plan โดยระบุว่าจะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ให้อยู่ในระดับไหนและเมื่อไหร่ ซึ่ง วิธีการประเมินแบบ 360 องศานี้อ่าเข้าใจผิดว่าจะนำไปใช้ในการประเมินผลงานทั้งหมด เพราะจริง ๆ แล้ว มันเป็นเพียงตัวช่วยของการประเมินผลความสามารถเพียงอย่างเดียวเท่านั้นและความสามารถก็เป็นเพียงส่วน หนึ่งของผลงานนอกจากนี้การประเมินแบบนี้ถ้านำไปใช้อย่างไม่ระมัดระวัง แล้วอาจจะเป็นผลร้ายมากกว่า ผลดีก็ได้ ถ้านำไปใช้แล้วล้มเหลวเมื่อจะนำกลับมาใช้ใหม่จะต้องทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว

**2.5 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Counseling)**ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำ ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางด้านนี้อีกทั้งควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจกว้างขึ้นโดยมีวิธีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพที่สำคัญ 3 วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ 1 จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ (Counseling Clinic)**โดยกำหนดให้หน่วยงานนี้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาเชิงรับและเชิงรุกหน่วยงานนี้เปรียบเสมือนหน่วยงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่มีหน้าที่ทั้งการซ่อมเมื่อเครื่องจักรเสีย (Break Down Maintenance) เพื่อให้กลับคืนมาสู่สภาพการใช้งานได้อย่างปกติและในขณะเดียวกันจะต้องจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อให้เครื่องจักรมีอายุการใช้งานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่เกิดปัญหาเสียในระหว่างการใช้งานเช่นเดียวกันกับคนที่ต้องดูแลสภาพจิตใจคนทั้งสภาพจิตใจที่ตกต่ำกว่าปกติและในขณะเดียวกันจะต้องหาทางพัฒนาศักยภาพทางจิตใจให้แข็งแกร่งสามารถป้องกันปัญหาที่จะเข้ามาบรรเทาได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

**วิธีที่ 2 อาสาสมัครให้คำปรึกษา (Voluntary Counselor)**อาจจะทำในรูปแบบของโครงการต่าง ๆ เช่น "เพื่อนช่วยเพื่อน" "แบ่งปันกำลังใจ" โดยให้พนักงานในองค์กรอาสาเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกโครงการและมีการพัฒนาฝึกอบรมวิธีการในการให้คำปรึกษาที่ถูกต้องมีการฝึกปฏิบัติในการให้คำปรึกษาจริงกลุ่มให้คำปรึกษานี้จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการสอดส่องดูแลปัญหาคนภายในองค์กร มีการแบ่งกลุ่มสมาชิกตามสายสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อนกลุ่มเดียวกัน อาศัยอยู่ด้วยกันเพื่อให้อาสาสมัครสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น กลุ่มอาสาสมัครจะทำหน้าที่คล้าย ๆ เอ็นจีโอ (Non-Governmental Organizations: NGOs) ซึ่งจะคอยทำหน้าที่ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคมกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ด้วยใจรักไม่หวังผลตอบแทน สิ่งจูงใจที่สำคัญคือกาไรทางจิตใจ และผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นคือการให้คำปรึกษาเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งจะเป็นประตุสู่ความสำเร็จในการบริหารคนและเป็นหนทางไปสู่

ความก้าวหน้าในอาชีพการงานในระดับที่สูงขึ้นไปเพราะตำแหน่งยิ่งสูงมากขึ้นเท่าไร ความสามารถในการทำงานเริ่มลดลงแต่ความสามารถในการบริหารคนกลับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**วิธีที่ 3 ผู้ให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม/หน่วยงาน (Unit Counselor)**เป็นการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งในทุกหน่วยงานให้ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงานองค์กรส่วนมากมักจะมอบหน้าที่นี้ให้กับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ แต่ปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นคือพนักงานบางคนมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากตัวหัวหน้างานซึ่งคงจะเป็นเรื่องยากที่จะไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน ดังนั้นในแต่ละหน่วยงานน่าจะมีบุคคลอื่นนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการให้คำปรึกษาเพราะอย่างน้อยบุคคลนี้จะเปรียบเสมือนตัวกรองปัญหาของคนในหน่วยงานลงได้ระดับหนึ่ง แม้ว่าจะไม่ทั้งหมดก็ตาม

**3. ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ Career Development** จังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้นควรมีการคำนึงถึงช่วงเวลาของคนที่เขาทำงานกับองค์กร โดยทั่วไปจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ช่วงคือ

**ช่วงที่ 1 ช่วงเริ่มต้น**เป็นช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง 25 ปี นับว่าเป็นช่วงที่มี Turnover Rate ค่อนข้างสูงเพราะหากไม่พอใจในการทำงานก็มักจะลาออกไปหางานใหม่โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาการออกจากงานเชิงรุกที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

**1. วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร**การแก้ไขปัญหาคือการออกจากงานของบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับคือเราจะทราบก็ต่อเมื่อมีคนมายื่นใบลาออกแล้ว คนบางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจแล้วเปลี่ยนใจยากทั้ง ๆ ที่ลึก ๆ ยากเปลี่ยนใจเหมือนกัน แต่ศักดิ์ศรี (ที่กินไม่ได้) นั้นมันค่าค่ออยู่การที่เราทำตามแก้ไขปัญหาคือการออกจากงานนั้นเป็นเรื่องที่น่าปวดหัวมากเพราะไหนจะต้องหาคนมาแทน กว่าที่งานจะได้ดีเหมือนคนก่อนทั้งผู้บริหารทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์วิ่งวนกันไปทั้งองค์กร และเหตุการณ์อย่างนี้ก็เกิดขึ้นเรื่อยมาและยังไม่มีทีท่าว่าจะลดลงเมื่อไหร่ กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำคือ เราควรจะวางแผนการออกจากงานเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ละตำแหน่งแต่ละคนเขามีแผนการออกจากงานเมื่อไหร่หรืออีกทางหนึ่งคือเราวางแผนให้เขาไปเลยว่าเขาควรจะออกจากเราไปเมื่อไหร่โดยทาควบคู่กันไปด้วย

- ส่งเสริมให้พนักงานตั้งเป้าหมายในชีวิต เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าเป้าหมายในชีวิตจริง ๆ ของเขา คืออะไรเขาต้องการเป็นลูกจ้างต่อหรือเขามีแผนที่จะออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวเมื่อไหร่ โดยการใช้ “เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาตัวเอง (Self – Development)” เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานเกิดความอยากต่อความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันองค์กรจะได้รับทราบด้วยว่าแต่ละคนวางแผนชีวิตไว้อย่างไร

- ในบางตำแหน่งองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คนออกจากงานเมื่อไหร่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ เช่นงานประจำอาจจะวางแผนใช้บริการจากภายนอก (Out Sourcing) งานบางตำแหน่งอายุงานไม่สัมพันธ์กับระดับความสามารถและผลตอบแทนที่จะต้องจ่ายทุกปี เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดที่ทำงานแก่คนหนึ่งอายุงาน 20 ปีกับคนทำความสะอาดที่แก่แต่มีอายุงานเพียง 2 ปีอาจจะมึระดับฝีมือไม่แตกต่างกันเพราะงานลักษณะนี้มีเพดานจำกัดในเรื่องของ

ความสามารถถ้าเราไม่วางแผนการออกจากงานของคนในตำแหน่งงานแบบนี้ในอนาคตเราไม่สามารถแข่งขันเรื่องต้นทุนได้เพราะถึงแม้เราจะปรับเงินเดือนให้หน่อย แต่ปรับทุก ๆ ปีแน่นอนว่าต้นทุนเราสูงกว่าคู่แข่งอย่างแน่นอน

**2. พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก** ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรได้รับอันเนื่องมาจากการออกจากงานคือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ต่ำ และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนานทำให้เกิดของเสียมากขึ้น ถ้าเราตามแก้ไขในจุดนี้ไม่ได้ขอแนะนำว่าเราควรวางแผนการสอนงานเชิงรุกให้มากขึ้น เช่นตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือหรือการสอนงานขึ้นมาเพื่อฝึกคนก่อนที่จะเข้ามาทำงานจริงอาจจะเป็นการตั้งขึ้นมาเหมือนกับโรงเรียนฝึกอาชีพทั่วไปหรืออาจจะเป็นการคัดเลือกคนไว้ล่วงหน้าเมื่อสอบผ่านแล้วให้ฝึกอบรมก่อนเลยถ้าฝึกอบรมเสร็จแล้วยังไม่มีงานก็ปล่อยให้เขากลับไปโรงงานที่บ้านหรือไปทำงานที่อื่นไปก่อนเมื่อถึงเวลาเราจึงจะเรียกเขามาทำงาน ขอให้ลองเปรียบเทียบดูว่าวิธีการแบบนี้มีต้นทุนสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่เราต้องเสียโอกาส เสียของเสียเวลากับการแก้ไขปัญหานักงานใหม่ในปัจจุบันหรือไม่เพราะวิธีการแบบนี้อาจจะเหมาะกับบางธุรกิจแต่อาจจะไม่เหมาะกับบางธุรกิจ

**สอนงาน สำคัญต้องชัดเจน** ก่อนอื่นคุณต้องรู้ก่อนว่าจุดหมายขององค์กรคุณคืออะไรบริษัทโดยมากต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานอย่างถูกต้องภายในระยะเวลาสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้และวิธีการที่ใช้ั้นจะต้องเป็นวิธีที่ไม่สร้างค่าใช้จ่ายจำนวนมากให้กับบริษัทด้วย

**ต้องชัดเจน** เมื่อรู้แน่ชัดแล้วว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรคืออะไรขั้นต่อไปก็เป็นเรื่องจำเป็นที่คุณต้องอธิบายงานให้พนักงานใหม่ฟังให้เข้าใจพนักงานใหม่ไม่มีทางที่จะรู้จักเครื่องมือ เครื่องจักรที่อยู่ในสายการผลิตนั้นคุณต้องสอนโดยเริ่มจากเรื่องพื้นฐานก่อน ตั้งแต่บอกว่าเครื่องจักรหรือเครื่องมือที่เรียกชื่อว่าจะอธิบายด้วยว่าใช้ทำอะไรโดยอธิบายอย่างง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ศัพท์เทคนิคขั้นสูงและอย่าลืมอธิบายด้วยว่างานที่พนักงานใหม่จะได้รับผิดชอบนั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อสายการผลิต และต่อบริษัท

**สร้างองค์ความรู้** เมื่อพนักงานใหม่ได้เรียนรู้ในเรื่องที่จำเป็นแล้วขั้นต่อไปก็จะเป็นการสอนทงานที่ยากกว่าเดิมแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในขั้นพื้นฐาน เช่น การสอนวิธีปิด-เปิดเครื่อง สอนการใช้ปุ่มหยุดเครื่อง ฉากเดินสอนการนำชิ้นงานเข้า-ออกเครื่อง โดยที่คุณต้องเริ่มสอนจากสิ่งที่เขารู้ก่อนและค่อย ๆ สอนไปหาสิ่งที่เขาไม่รู้คนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีพื้นฐานแน่น

**สาธิต สาธิต และสาธิต** การสาธิตการใช้เครื่องจักรเป็นเรื่องง่ายกว่าการอธิบายเพียงอย่างเดียวแต่ถ้าเป็นเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะนำมาใช้ในห้องสำหรับฝึกอบรม คุณก็ต้องอาศัยการวาดภาพประกอบ หรือวาด Chart ประกอบอย่างไรก็ตามพนักงานใหม่อาจจะยังต้องการฝึกทำงานจริงกับเครื่องจักร

**ให้ทำตาม** หลังจากการสาธิตแล้วลองให้พนักงานใหม่ทำตามบรรยากาศในการสอนงานควรจะจัดให้ใกล้เคียงกับบรรยากาศในการทำงานจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ยิ่งพนักงานใหม่มีส่วนร่วมในกระบวนการสอนงานมากเท่าไรพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสที่เรียนรู้งานได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

**ใช้คาพูดที่นุ่มนวล** คาพูดที่ใช้ในการสอนงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ประโยคคำสั่งให้มากที่สุด



**เปิดโอกาสให้ถาม** อย่าได้คิดว่าคนที่พนักงานใหม่ทั้งห้องไม่ถามคำถามนั้นหมายความว่าพวกเขาเข้าใจในสิ่งที่คุณสอนส่วนมากแล้วที่เขาไม่ยอมถามเพราะเขาคิดว่าเขาเป็นคนเดียวที่ไม่เข้าใจถ้าไม่มีใครถามคำถามคุณสักข้อ คุณก็อาจจะตั้งคำถามถามเองเริ่มต้นจากคำถามง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยถามคำถามทางด้านเทคนิคที่ยากขึ้น

**ประเมินผล** ก่อนที่จะสิ้นสุดการสอนงาน อย่าลืมประเมินผลโดยให้พนักงานใหม่ทดลองทำงานจริงด้วย

**ใส่ใจ** ไม่ว่าจะป็นคำถามสั้น ๆ ที่วางอยู่บนโต๊ะของคุณ หรือการที่พนักงานใหม่เดินออกจากห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมในระหว่างที่คุณสอนอย่ารอช้าที่จะแก้ไขถ้าสาเหตุนั้นมาจากคุณ

**ให้รางวัล** การให้รางวัลเป็นการทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าเขาทำงานดีและจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานช่วยให้เขามีความมั่นใจในการทำงาน และพัฒนาความสามารถต่อไป เทคนิคง่าย ๆ เพียงไม่กี่ประการเท่านั้นก็สามารถช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้การสอนงานเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรของคุณ

**3. นาระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในอนาคตเราต้องเน้นประสิทธิภาพการทำงาน** ของคนให้มากกว่าอายุงานของคนเพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคนที่มียุงานน้อยดังนั้นการที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์กรเรามีอายุงานเฉลี่ยเท่าไรนั้น น่าจะเลิกไปได้แล้ว น่าจะนำเสนอในแนวทางที่ว่าพนักงานของเรามีผลผลิตยอดขายหรือกำไรต่อคนเป็นเท่าไรมากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้นองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผลการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลายอย่างเช่น Balanced Scorecard, KPIs

**4. จัดทาระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management)** เมื่อเราวางแผนกลยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึระบบการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่ง ๆ ที่จะออกจากเราไปนั้น มาไว้กับระบบการบริหารองค์ความรู้ขององค์กร พุดง่าย ๆ คือดึงเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิดวิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์กร และนำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อ ๆ ไปได้ ทาให้คนรุ่นหลัง ๆ ไม่ต้องมาลองผิดลองถูกและย่นเวลาในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น

**5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานด้วยการให้รางวัลเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำมาใช้** เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งคนที่เก่ง คนที่ดี ให้อยู่กับองค์กรของคุณ

**หลักที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจมี 8 ประการ** เทคนิคในการให้ความสำคัญกับพนักงานไม่จำเป็นต้องใช้เวลา ความพยายามและเงินทองเสมอไป ไม่ว่าจะคุณอยู่แคไหนจะมีงบประมาณมากน้อยเท่าไรต้องมีอะไรสักอย่างที่คุณสามารถทำให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณให้ความสำคัญในความพยายามในการทำงานของเขา เพียงแค่ชมไม่กี่คำหรือกระดาศน์ใต้ที่ใช้เขียนคาขอขอบคุณ ก็สามารถสื่อให้พนักงานของคุณรู้ได้ไม่ว่าคุณ จะเลือกวิธีการไหนก็ตาม ขอให้คุณมั่นใจว่ารางวัลนั้น **ตัดสินจากประสิทธิภาพในการทำงาน**รางวัลที่ตัดสินจากอย่างอื่นไม่สามารถทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ **รวดเร็ว** รางวัลเล็กๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในวันนี้มีค่ามากกว่ารางวัลใหญ่ที่จะได้ในอนาคต **ชัดเจน** เมื่อคุณจะชมพนักงานสักคนอย่าใช้คำพูดที่คลุมเครือคุณต้อง

เอ่ยถึงผลงานที่ทำให้คุณยกย่องเขาและบอกเขาด้วยว่าทำไมผลงานนั้นถึงมีความสำคัญและผลงานนั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร **ส่งผลในด้านบวก**การชมพนักงงานส่งผลในด้านบวกแน่นอน อย่าชมเขยเนื้อหาของรายงาน แต่กลับบอกเจ้าของผลงานว่าพิมพ์ผิดเยอะการชมและติด้วยไม่ใช่วิธีที่ดีในการสร้างขวัญและกำลังใจ **จริงใจ** อย่าพูดในสิ่งที่คุณไม่ได้ต้องการจะพูดจริงๆ **ส่งเสริม**พึงสังเกตพฤติกรรมที่คุณต้องการสนับสนุนและวางแผนที่จะให้รางวัลพนักงานที่ทำงานได้ดีการบริหารแบบจับผิดนั้นเน้นที่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งไม่ใช่วิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานได้ **เป็นส่วนตัว**ถ้าเป็นไปได้การให้รางวัล หรือการชื่นชมนั้นควรกระทำเป็นการส่วนตัวซึ่งจะเป็นการบอกพนักงานว่าไม่ว่าคุณจะถูกมากแค่ไหนไม่มีอะไรที่จะสำคัญมากกว่าการให้ความสำคัญกับเจ้าของผลงานที่ทำงานได้สำเร็จ **เป็นที่ต้องการ** ถ้ารางวัลที่คุณให้เป็นสิ่งที่ไม่ไม่มีใครต้องการรางวัลนั้นก็ไม่มี ความหมายอย่าลืมนึกว่าคนแต่ละคนไม่เหมือนกันจ้าวว่ารางวัลที่คนหนึ่งชื่นชอบอาจเป็นสิ่งที่อีกคนไม่ต้องการเลยก็เป็นไปได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นอีกแรงกระตุ้นเตือนให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพ และเกิดความรักในองค์กรยากที่จะไปจากองค์กรนั้น

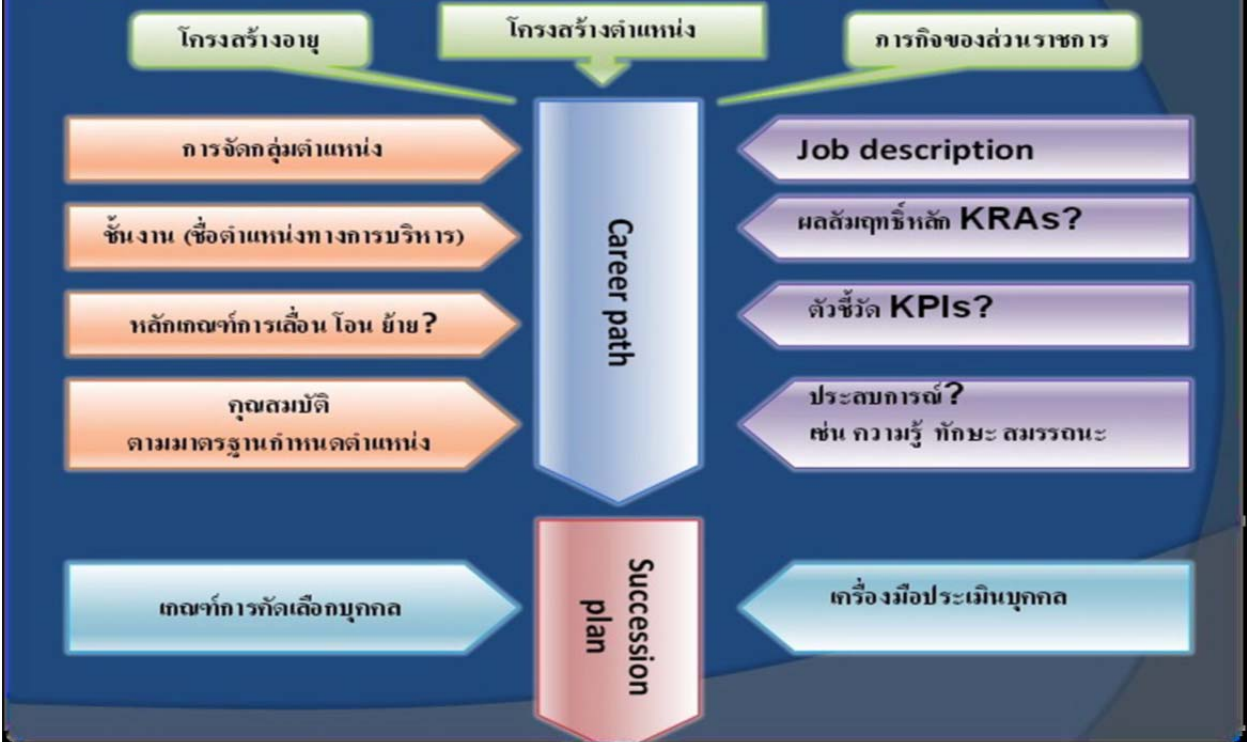
**6. ขึ้นแท่นคหิตของคทงงาน**เมื่อเราไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสการออกจากงานของพนักงานได้ขอให้เราเป็นผู้นำในกระแสไปเลย นั่นก็คือแทนที่เรากจะตามกระแสเราจะต้องกระตุ้นให้คนทางานคิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้นส่งเสริมให้คนออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว (บางคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสายใยแห่งคุณค่าขององค์กรเราก็ได้ เช่นเป็นเอเยนต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เรา) ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า (เพราะที่เราไม่มีตำแหน่งให้เขา)ใครอยากเปลี่ยนงานบริษัทอาจจะช่วยเหลือสนับสนุนแต่มีเงื่อนไขว่าคน ๆ นั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมาค้คุณค่าแล้วสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายจะได้คือ คนทางานได้งานที่ดีขึ้นไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการทางาน ในขณะที่องค์กรได้คือ ได้เครดิตจากพนักงานได้ลดต้นทุนไปในตัว เพราะเมื่อคนเก่า (เงินเดือนสูง) ออกจ้างคนใหม่ที่เงินเดือนต่ำเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์กรใหม่และอนาคตซึ่งเราไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากเราไปทางานที่อื่นควรเปิดโอกาสให้เขากลับเข้ามาทางานที่เราได้ ถ้าคน ๆ นั้นมีคุณค่าต่อองค์กรการบริหารแบบนี้เหมือนกับการขอยืมบันไดบ้านคนอื่น (บางขั้น)ให้คนในครอบครัวเราเดินไต่ขึ้นไปในสายอาชีพการงานและก้าวกลับมาอยู่กับเราในจุดที่สูงขึ้น

**ช่วงที่ 2 ช่วงแสวงหาความก้าวหน้า**คือ ช่วงอายุระหว่าง 26-44 ปี จะเป็นช่วงที่พนักงานจะเริ่มตั้งใจทางานและแสวงหาความก้าวหน้าในงาน ผลงานเด่น ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับคนในระดับนี้ซึ่งจะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) และแสวงหาความสำเร็จ

**ช่วงที่ 3 ช่วงรักษาความมั่นคง**คือ ช่วงอายุระหว่าง 45 -55 ปีพนักงานที่มีอายุในช่วงนี้จะเริ่มรักษาตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานจะเริ่มคงที่หรือถอยหลังลง ดังนั้น จึงควรจะต้องมีการพัฒนาในด้านวิทยาการและความรู้ให้ทันสมัย ทันโลกขึ้น ก่อนที่ประสิทธิภาพการทางานจะลดลงและควรพัฒนาทักษะในการฝึกหัดสอนงานกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่หรือโยกย้ายไปในงานอื่นที่จะมีการเปลี่ยนทักษะจากเดิม

**ช่วงที่ 4 ช่วงเตรียมพันสภาพ**ได้แก่ ช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยที่เตรียมเกษียณอายุอาจจะเปลี่ยนจากผู้ที่เคยมีอำนาจในการตัดสินใจมาเป็นทีปรึกษาหรือเตรียมรับตำแหน่งใหม่ภายนอกองค์กรในกรณีที่มีที่รองรับ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานของบุคลากรจะต้องเข้าใจ

# ภาพรวมการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ



เส้นทางเดินสายอาชีพของสายบริหาร (ปลัด อบต., รองปลัด อบต.)

