



# แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)



องค์การบริหารส่วนตำบลประทับตบ  
อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์

งานกรรเจ้ำหน้าทึ  
องค้การบรึหารส่วนตำบลประทับตบ  
อำเภอปราสาท จ้งหวัดสุรินทร์  
โทรศ้พท์ ๐๔๔ ๐๖๙๗๑๘

## คำนำ

การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง โยกย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ ก่อให้เกิดการกระตุ้นการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ รวมทั้งเพื่อเป็นการดึงดูด จูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งในการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพฉบับนี้ เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อเป็นแนวทางในการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน การเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภท

งานการเจ้าหน้าที่  
องค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ  
๒๕๖๒

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ	๔
บทที่ ๓ การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ	๑๒
ภาพรวมการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ	๒๖
แผนความก้าวหน้าตำแหน่งประเภททั่วไป	๒๗
แผนความก้าวหน้าตำแหน่งประเภทวิชาการ	๒๘
แผนความก้าวหน้าตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น	๒๙
แผนความก้าวหน้าตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น	๓๐
แนวทางการนับระยะเวลา (ตามบทเฉพาะกาล)	๓๑
ประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะได้รับจากการวางแผนความก้าวหน้าในงาน	๔๙

## บทที่ ๑ บทนำ

### หลักการและแนวคิดของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงานแสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร รวมทั้งเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยการจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

เมื่อคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร พนักงานจึงควรได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพจึงมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ต่อความสนใจ คุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพสามารถจัดทำได้ทั้งเป็นแผนระยะสั้น (๑ ปี/๒ ปี) และแผนระยะยาว (๕ ปี/๑๐ ปี)

### ลักษณะของสายอาชีพ (Career Path) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. สายอาชีพในแนวตั้ง (Vertical) เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

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

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

CAREER PATH หรือการกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร คือ การบริหารคนและเป็นการปูทางสู่การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว เมื่อพูดถึงคำว่า CAREER PATH หลาย ๆ ท่านอาจเปรียบได้ว่าเป็นเสมือนเส้นทางเดินในการก้าวหน้าสู่ตำแหน่งอาชีพของแต่ละคนที่จะต้องเติบโตในองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในความคิดเห็นอีกแง่มุมหนึ่ง CAREER PATH มีแนวโน้มในการเป็นแผนพัฒนาสู่ความสำเร็จของแต่ละคนมากกว่า (SUCCESS PLANNING) ซึ่งต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว

เมื่อ คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ การทำ CAREER PATH ภายในองค์กร ก่อนอื่นต้องดูว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการจ้างพนักงานไปตลอดชีพหรือไม่ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรไปตลอดหรือไม่ หากคำตอบคือใช่ องค์กรก็ควรมีการวางแผนในการทำ CAREER PATH ที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับความสามารถ (COMPETENCY) ของพนักงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งของเส้นทางหรือแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานที่เริ่มตั้งแต่ก้าวเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งเกษียณอายุ

/สูตรง่าย ๆ...

สูตรง่าย ๆ ในการกำหนด CAREER PATH นั้นคือ คนทั่วไปจะมีอายุการทำงานโดยเฉลี่ย ๓๐ ปีขึ้นไป หากองค์กรไม่มีการวาง CAREER PATH ที่ดี ก็จะทำให้เกิดกรณีของการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว และก้าวกระโดดในช่วงแรก ๆ แต่เมื่อผ่านไประยะหนึ่งตำแหน่งงานก็เริ่มอึดตัว ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ต้องมากระจุกติดอยู่กับตำแหน่งเดิม ๆ ในช่วงกลางของอายุการทำงานและติดอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ จนกระทั่งเกษียณอายุหรือลาออก ดังนั้น การจะทำ CAREER PATH ที่ดีต้องเข้าใจเสียก่อนว่า JOB LEVEL ในองค์กรนั้นมีอยู่ที่ชั้น กี่ลำดับ แล้วนำมาหารกับอายุงานโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละคน ก็จะได้เส้นทางของ CAREER PATH ง่าย ๆ

ยกตัวอย่าง นางสาว ก. จบปริญญาตรี เข้ามาทำงานในองค์กรใน JOB LEVEL ๓ ซึ่งในองค์กรมี JOB LEVEL ทั้งหมด ๑๕ ชั้น ดังนั้น นางสาว ก. จะสามารถก้าวกระโดดสู่ความสำเร็จได้อีกทั้งหมด ๑๒ ชั้น (บนสมมุติฐานที่ว่านางสาว ก. มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและมีผลงานดี)

นอกจากนี้การทำ CAREER PATH ควรมีทั้ง ๓ ระดับ คือ SLOW TRACK , NORMAL TRACK และ FAST TRACK ซึ่งเปรียบเสมือนลู่วิ่งของพนักงานแต่ละคน สำหรับพนักงานปกติส่วนใหญ่ ๗๐ % จะมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบ NORMAL TRACK คือก้าวไปตามลำดับขั้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับคนเก่งซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีประมาณ ๑๐ - ๑๕ % จะใช้ช่องวิ่งแบบ FAST TRACK ซึ่งจะเติบโตได้เร็วกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป และสำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูง หรือมีผลงานที่ไม่ค่อยดี ก็ใช้ลู่วิ่งช่อง SLOW TRACK

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

๑. ความรู้ความสามารถที่มี (COMPETENCY) และศักยภาพที่จะพัฒนาเพิ่มเติมได้ในอนาคต (POTENTIAL)

๒. ผลงานย้อนหลังที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยติดต่อกันอย่างน้อย ๒ ถึง ๓ ปีและ

๓. การยอมรับจากบุคคลรอบด้านที่พนักงานคนนั้นทำงานด้วย

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวจะพบว่านอกจากผลงานย้อนหลังแล้ว เกณฑ์กติกาอีก ๒ ตัวเป็นสิ่งที่วัดได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะการยอมรับ ดังนั้น เครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้คือการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา (การให้คนรอบ ๆ ข้างของพนักงานคนนั้นซึ่งได้แก่ หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและให้ความเห็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น)

อย่างไรก็ตาม การนำ CAREER PATH มาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งเป็นข้อที่ต้องพึงระวังอย่างมากในการบริหารคน ข้อดีคือ ทำให้พนักงานรู้ทางเดินของชีวิตการทำงานของตน และองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าของคน ช่วยให้องค์กรไม่ละเลยพนักงานในแต่ละระดับ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หัวหน้างานมีเกณฑ์ในการปรับระดับให้แก่ลูกน้องของตนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางกลับกัน ข้อเสียคือการทำ CAREER PATH อาจเป็นอุปสรรคกับพนักงานบางคนที่เก่งมาก ๆ เพราะเขาเหล่านั้นจะรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถและมีไฟแต่ไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะการเลื่อนตำแหน่งต้องดูจากอายุงาน-

/รวมไปด้วย...

รวมไปด้วย เมื่อมีการกำหนดอายุงานขั้นต่ำ ก็อาจทำให้พนักงานที่มีไฟแรงรู้สึกว่าคุณเองเก่งแต่กลับเติบโตหรือก้าวหน้าช้าไป หลายคนจึงตัดสินใจจากองค์กรไป ทั้ง ๆ ที่องค์กรก็ใช้ลู่วิ่งในช่องทาง FAST TRACK แล้ว แต่พนักงานอาจรู้สึกว่ายังเร็วไม่พอ

ดังนั้น การทำ CAREER PATH ไม่ใช่ทำเพราะคนอื่นเขาทำกัน แต่ทำเพราะเข้าใจ ทำเพราะเห็นประโยชน์ ทำเพราะเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาองค์กรและพัฒนาพนักงานได้ต่างหาก

### วัตถุประสงค์ของการจัดทำความก้าวหน้าในสายงาน

➤ เพื่อให้เกิดแนวทางในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

➤ เพื่อให้ข้าราชการมีความชัดเจนในแนวทางและหลักเกณฑ์ในทางเดินก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

➤ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นแก่การบริหารจัดการงานบุคคลแก่คณะทำงานหรือข้าราชการที่เกี่ยวข้องขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัดบุ ให้สามารถนำระบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

➤ เพื่อให้ตรงตามตัวชี้วัดตาม PMQA ที่กำหนดไว้

## บทที่ ๒

### หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ

หลักการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพต้องเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังมศัภภของ ทั้งบุคลากรในองค์กรและองค์กร โดยการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมนั้นต้องก่อให้เกิดองค์ประกอบ ๓ ประการ ดังนี้

**ประการที่ ๑** ต้องก่อให้เกิดการพัฒนาศัภภของบุคลากรผ่านประสบการณ์และการสังสม ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนั้นการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจึงต้องเน้น

- การพัฒนาการสังสมของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะให้มีความชำนาญมากขึ้น
- การพัฒนาความหลากหลายของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ
- การสร้างสรรค์ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

**ประการที่ ๒** การวางแผนทางเดินสายอาชีพที่ดีต้องสร้างความชัดเจนในเกณฑ์และ กระบวนการในการเลื่อน โอน ย้าย เพื่อให้สามารถคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ต้องการในงาน โดย เกณฑ์และกระบวนการที่ดีควรจะต้องสามารถสนับสนุนให้

➤ สามารถเลือกสรรบุคลากรที่ต้องการในงานและสอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่าของ องค์กร

- สามารถคัดสรรให้คนดีคนเก่งมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงกว่าโดยเปรียบเทียบ

**ประการที่ ๓** ผลของการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เหมาะสมจะต้องเพิ่มความสามารถของ องค์กรในการเก็บรักษาบุคลากรที่มีศัภภภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กรเนื่องจากเป็นระบบที่ทำให้เกิด

- การสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร
- องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดึงดูดและเก็บรักษา บุคลากรที่มีศัภภภาพและผลงานโดดเด่นไว้ในองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ได้ประโยชน์จากศัภภภาพของ บุคลากรเหล่านั้นด้วย

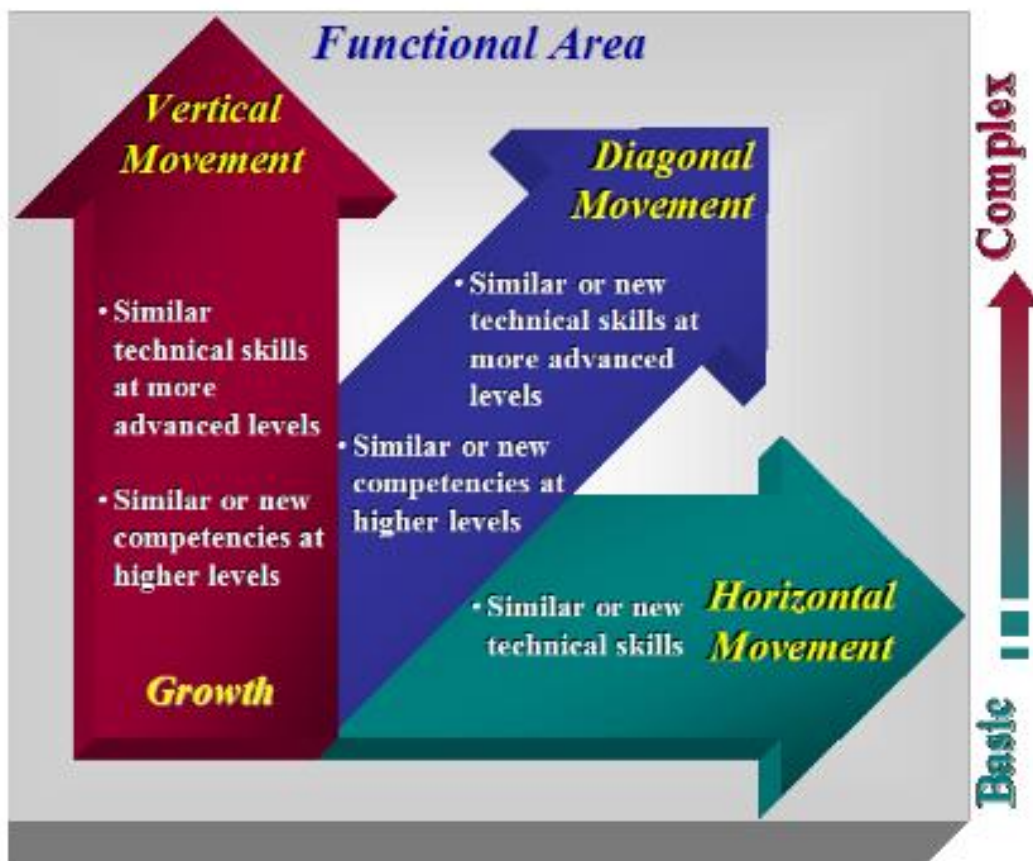
โดยกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่สมบูรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบ	รายละเอียด
เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง คัดเลือกประเมิน และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"><li>● รายการโดยละเอียดขององค์ความรู้และความต้องการทางทักษะสำหรับ ทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li><li>● หน้ารับผิดชอบ พร้อมตัวชี้วัดของทุกตำแหน่งงานที่ระบุไว้ในแบบ บรรยายลักษณะงาน</li><li>● ระดับสมรรถนะที่ต้องการในทุกตำแหน่งงานในองค์กร</li><li>● จำนวนปีขั้นต่ำของประสบการณ์ (ไว้เป็นเกณฑ์ที่ช่วยในการพิจารณา)</li></ul>
โครงสร้างและทางเลือกใน สายอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"><li>● โครงสร้างระดับชั้นงาน (Grade) และทางเดินสายอาชีพ กลุ่มงานและ การยัดโยงภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน</li><li>● โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน</li></ul>

องค์ประกอบ	รายละเอียด
การบริหารผลงานและการวางแผนการพัฒนาบุคคลที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละรายก้าวหน้าไปในสายอาชีพได้ตามศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System)</li> <li>● แผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็น เช่น โปรแกรมการฝึกอบรมและการสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น</li> <li>● ระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น</li> <li>● ระบบการประเมินและการแต่งตั้ง</li> </ul>

**การวางแผนทางเดินสายอาชีพ**

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพสามารถสามารถวางแผนได้ใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

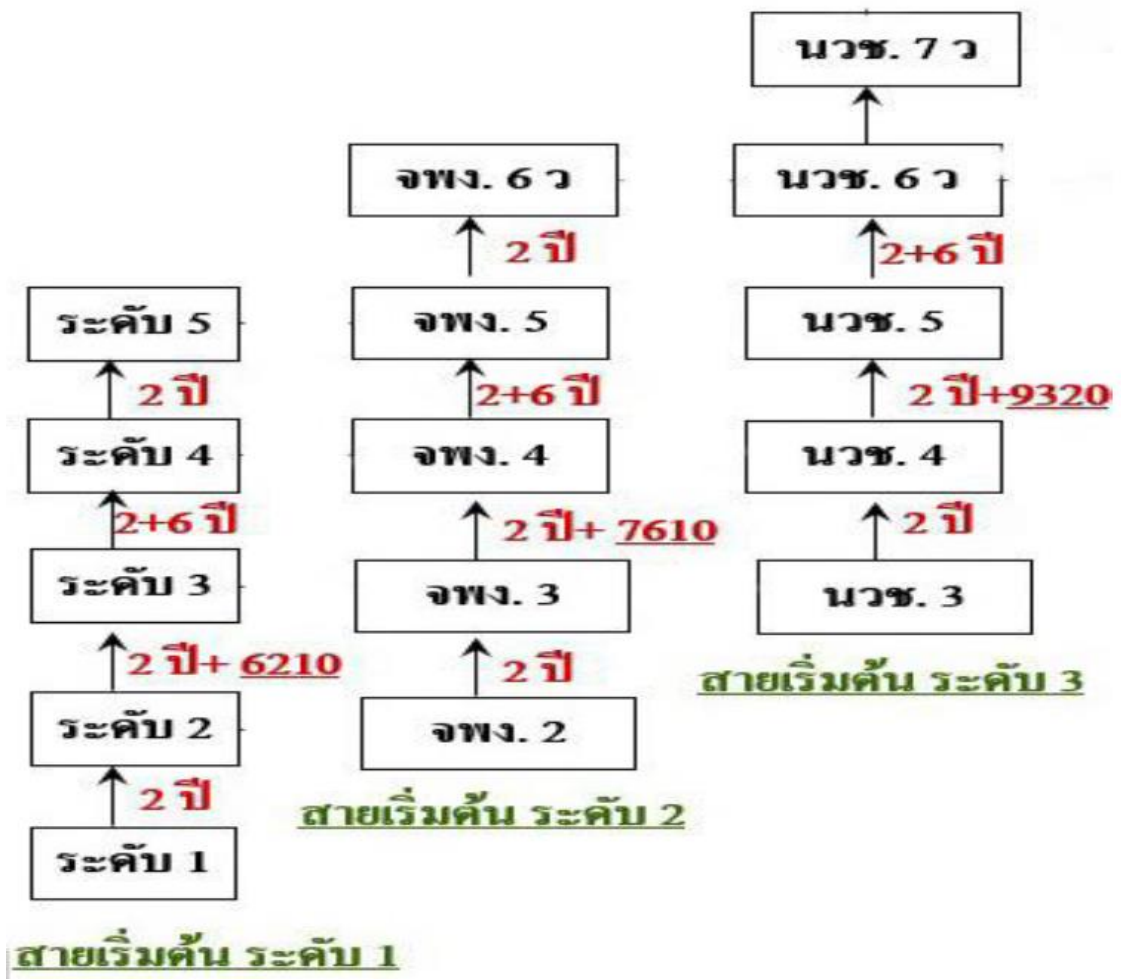


/การเลื่อน...



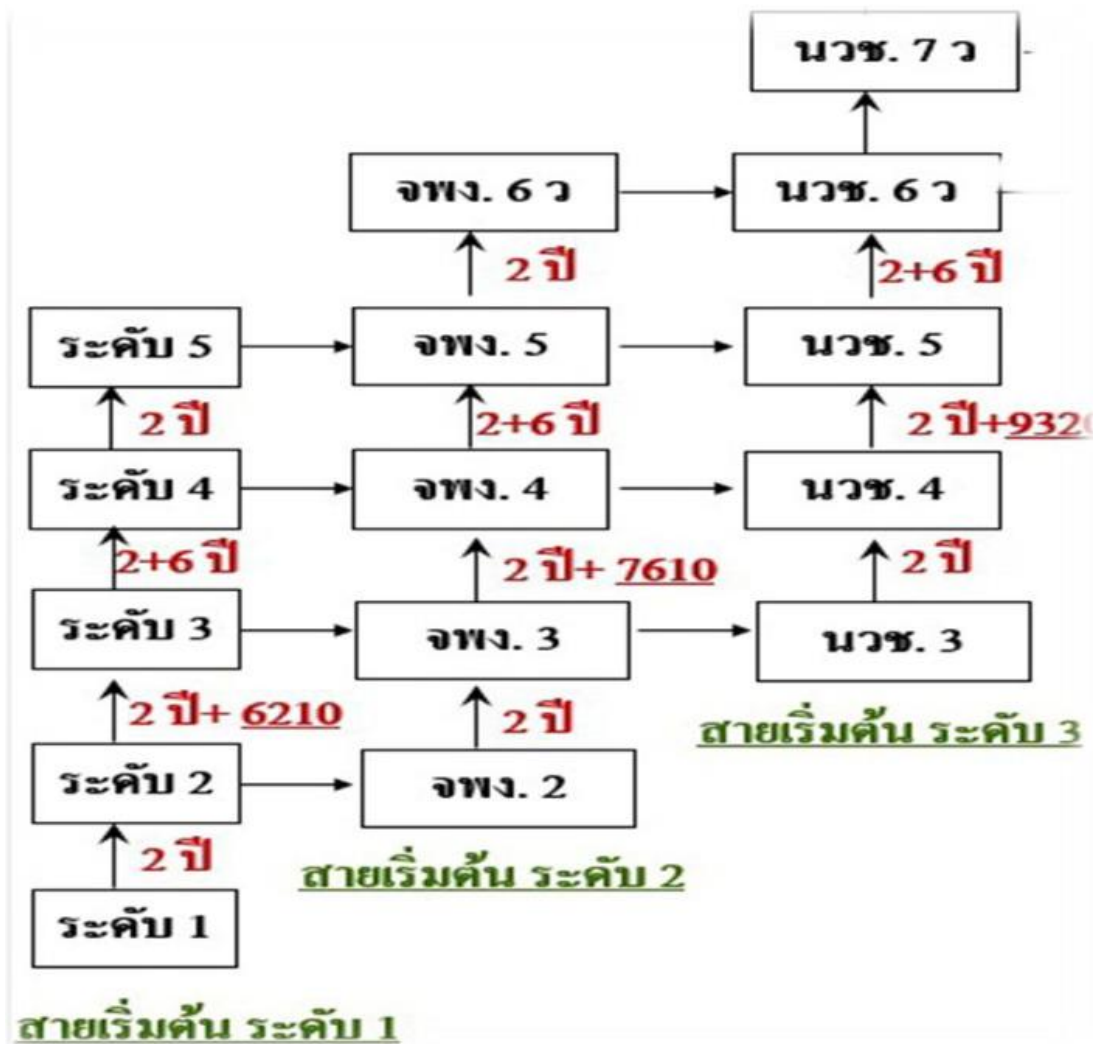
การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง (VERTICAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนระดับขึ้นไป ในสายงาน/ประเภทตำแหน่งเดิมที่ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ลึกและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยอาจ ต้องการความรู้และทักษะใหม่บ้างบางจำนวนในระดับสูง เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและ จัดทำนโยบายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวตั้ง



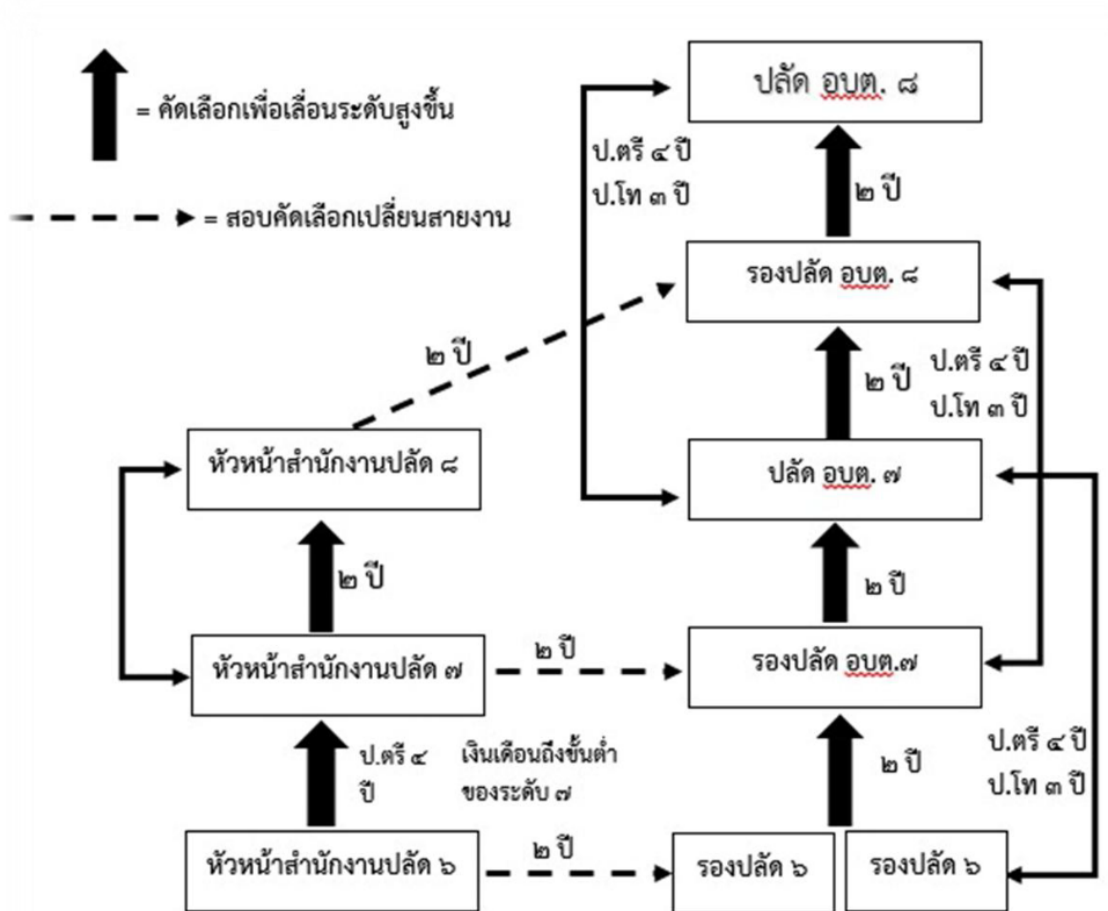
๑. การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน (HORIZONTAL MOVEMENT) เป็นการเลื่อนในระดับเดิมแต่เปลี่ยนไปยังสายงาน/ประเภทตำแหน่งงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อขยายขอบเขตของการเรียนรู้ลักษณะงานรูปแบบใหม่ ๆ และเป็นการเพิ่มการสั่งสมความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่งจะมีความซับซ้อนกรณีที่เลื่อนงานตามแนวนอนเมื่องานอยู่ในระดับสูงแล้ว เนื่องจากงานอาจต้องการความรู้และทักษะใหม่ที่อยู่ในระดับที่ลึกและซับซ้อนมากขึ้น

ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวนอน



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

ตัวอย่าง: การเลื่อนตำแหน่งงานตามแนวขวาง

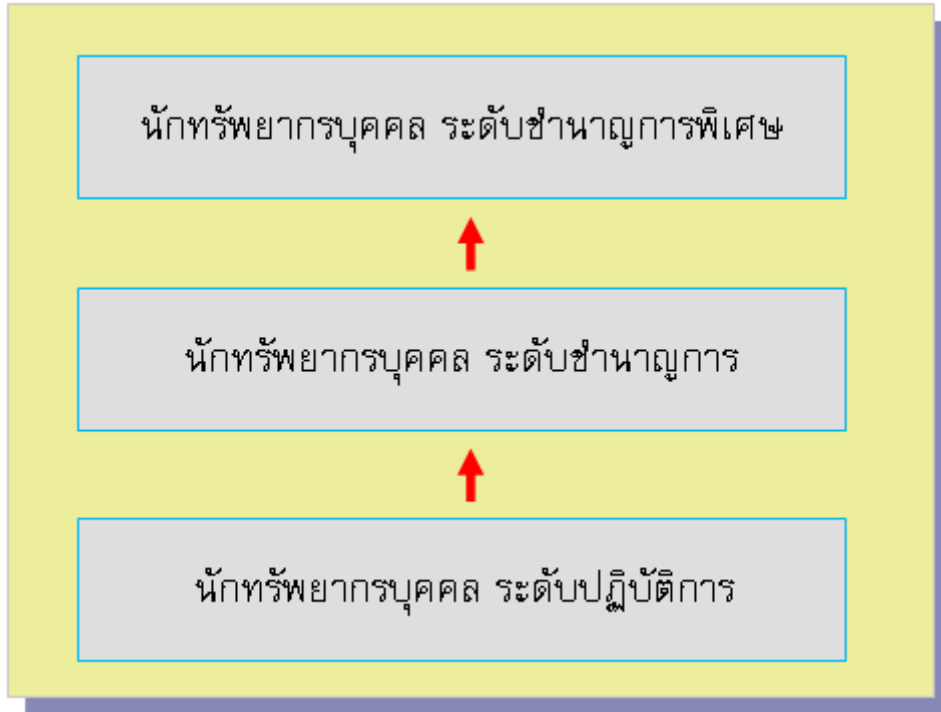


นอกจากนี้รูปแบบการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (CAREER PATH) ในองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ รูปแบบ ดังนี้

๑. TRADITIONAL CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานในสายงานเดิมที่รับผิดชอบซึ่งจะอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยมีการเลื่อนขั้นทีละลำดับจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่ง (STEP BY STEP)

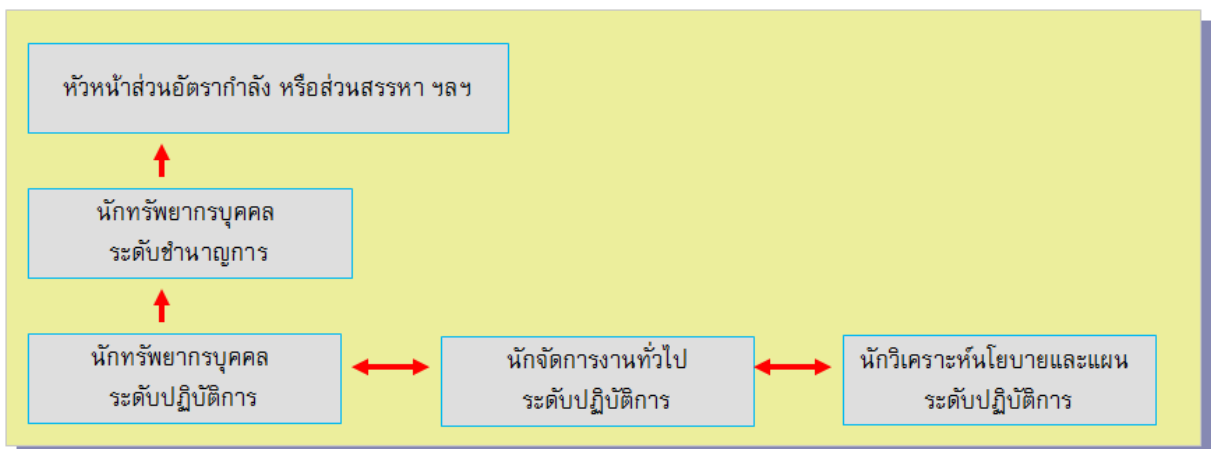
/ตัวอย่าง...

ตัวอย่าง: TRADITIONAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



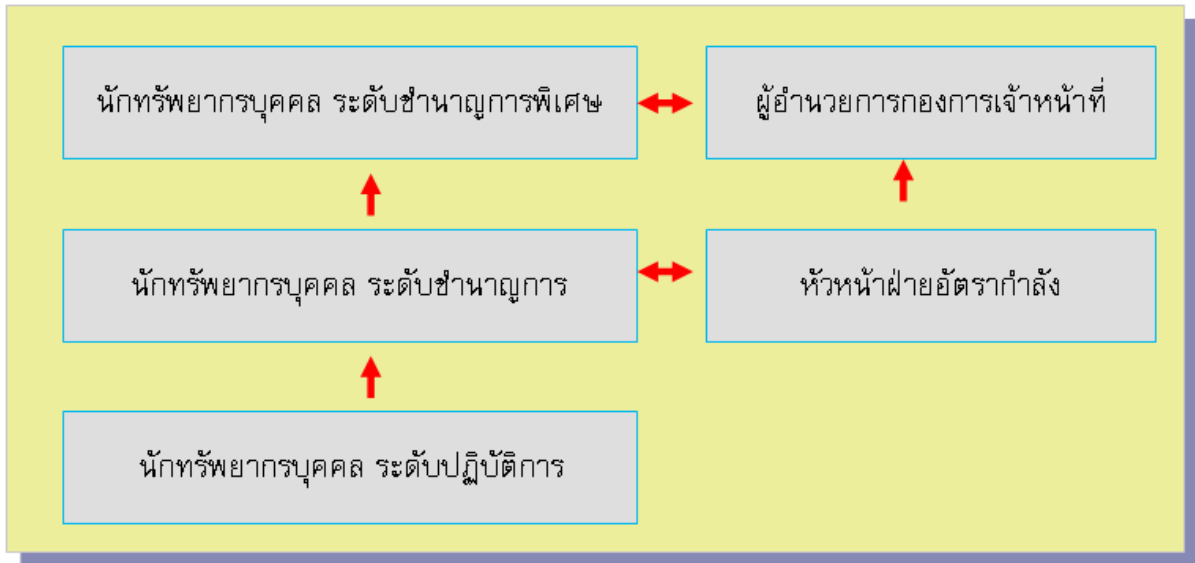
๒. NETWORK CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวดิ่ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงาน และในแนวนอน (HORIZONTAL) ในลักษณะของการโอนย้าย (TRANSFER) หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (JOB ROTATION) โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในแต่ละขั้น

ตัวอย่าง: NETWORK CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



๓. DUAL CAREER PATH เป็นการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบกึ่งปิด แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (VERTICAL) ในลักษณะของการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามสายงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถเปรียบเทียบ (COMPARISON) แต่ละตำแหน่งที่อยู่ในลำดับชั้นเดียวกันได้

ตัวอย่าง: DUAL CAREER PATH ของนักทรัพยากรบุคคล



ซึ่งในโครงการนี้จัดทำรูปแบบของการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกรูปแบบเพื่อให้เกิดความหลากหลายและความยืดหยุ่นในกระบวนการในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสและทางเลือกในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้แก่ผู้บริหารและข้าราชการทั้งหมด โดยการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลประจักษ์ (CAREER PLANNING) จะแสดงรายละเอียดในบทถัด ๆ ไป

#### แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติ

แนวทางในการนำการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะครอบคลุมขั้นตอนดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรแจ้งให้ข้าราชการรับรู้ถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างความเข้าใจตรงกัน
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถที่คาดหวัง (Expectation Competency) เพื่อวิเคราะห์และประเมินหาช่องว่างของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency Gap Assessment)

- งานการเจ้าหน้าที่ควรจัดทำสรุปความสามารถหรือสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องพัฒนา รวมทั้งกำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- บังคับบัญชาจะต้องแจ้งแผนการพัฒนารายบุคคลให้ข้าราชการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้ตรงกันโดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิธีการพัฒนา รวมทั้งวิธีการในการติดตามผล
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บริหารแต่ละส่วนราชการติดตามผลการพัฒนา
- งานการเจ้าหน้าที่ควรร่วมกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการโอนย้าย หรือ เลื่อนตำแหน่งงาน กรณีที่ข้าราชการมีความพร้อมและได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมและพัฒนารายบุคคล

แต่อย่างไรก็ดี เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Planning) และการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของทุกตำแหน่งงานในองค์การบริหารส่วนตำบลประจักษ์บุรี ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลตลอดจนความต้องการของข้าราชการและผู้บริหารของ อบต.ประจักษ์บุรี

## บทที่ ๓

### การวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลประทัญญ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการสรุปผลการวางแผนทางเดินสายอาชีพของทุกตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลประทัญญ (CAREER PLANNING) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัญญ

ในการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดควรกำหนดการวางแผนทางเดินสายอาชีพให้เป็นแกนหลักในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การวางแผนทางเดินสายอาชีพขององค์การบริหารส่วนตำบลประทัญญ จึงควรยึดโยงกับแนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพมีความถูกต้องและสอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวคือ หลักเกณฑ์สำคัญในการวางแผนทางเดินสายอาชีพในทุกตำแหน่ง/สายงานจะต้องอิงหลักต่าง ๆ ดังนี้

**หลักผลงาน:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องคำนึงถึงผลงานของบุคลากรที่ผ่านมา โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักสมรรถนะ:** การเลื่อน โอน ย้ายจะต้องมีการเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติที่งานต้องการ กับคุณสมบัติที่ข้าราชการผู้สมัครแต่ละรายมีอยู่ โดยผู้สมัครรายใดที่มีความเหมาะสมสูงสุดควรจะได้รับโอกาสมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

**หลักคุณธรรม:** การดำเนินการใด ๆ เพื่อวางแผนทางเดินสายอาชีพจะต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสเป็นธรรม และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานกลางไว้มาตรฐานเดียว

**หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ:** การเลื่อน โอน ย้ายในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่งอาจมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและข้าราชการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องการมีส่วนร่วมประเมินและให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทางเดินสายอาชีพที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

#### กระบวนการดำเนินงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีและประสบความสำเร็จ ผู้วางแผนต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. วางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการวางแผนอันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงานหรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเองซึ่งการที่จะวางแผนเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้คือ

- ๑.๑ ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน
- ๑.๒ ชีตความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน
- ๑.๓ ศึกษาและสำรวจตำแหน่งงานต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร
- ๑.๔ กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนาทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
- ๑.๕ ฝึกอบรมและแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ
- ๑.๖ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

## ๒. การจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงาน (Career Management)

เมื่อมีการวางแผนแล้ว ก็จะต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางแผนไว้ สำหรับการจัดการเกี่ยวกับสายอาชีพของพนักงานนั้นมีแนวทางการปฏิบัติกันอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็จะมีเหมาะสมในองค์กรต่างกันไปและไม่จำเป็นที่จะต้องนำทุกวิธีที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มาปฏิบัติพร้อมกัน ๆ กัน ในองค์กรบางแห่งอาจจะเลือกใช้วิธีที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นบางวิธีเท่านั้นซึ่งวิธีปฏิบัติสำหรับการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานมีดังต่อไปนี้คือ

**๒.๑ จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)** ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไปทีพร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิม ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมีขั้นตอนการทำ Succession Plan ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

**ขั้นตอนที่ ๑** วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร บริษัทมีนโยบายไปในทิศทางไหน จะขยายตัวหรือลดขนาดธุรกิจหรือไม่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วิเคราะห์ประเมินอัตรากำลังคนที่ต้องการได้อย่างถูกต้องทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่น กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้หรือการขยายกิจการออกนอกประเทศ ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ว่าคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทพึงมีจะเป็นอย่างไร

**ขั้นตอนที่ ๒** ประเมินความพร้อมของกำลังคน ทั้งปริมาณและคุณสมบัติว่ามีความพร้อมที่จะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ อย่างไร และบริษัทมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องใช้กำลังคนในแง่จำนวนหรือในแง่คุณสมบัติเมื่อใด ทั้งนี้ เพื่อที่ว่าแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ทราบว่าตนเองมีเวลามากน้อยแค่ไหนในการจัดสร้างกำลังคนให้พร้อมสนองกับความต้องการดังกล่าว

**ขั้นตอนที่ ๓** กำหนดแผนการสร้างความพร้อมของกำลังคน ในขั้นตอนนี้แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่สำคัญนั้นพนักงานมีอายุการทำงานเท่าใด จะมีพนักงานเกษียณจำนวนเท่าใด จะมีคน Early Retire ก็คน และมีกี่คนที่คาดว่าจะอาจจะอยู่ทำงานให้บริษัทไม่นาน จากข้อมูลนี้แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถทำการพยากรณ์คาดการณ์ได้ว่าในแต่ละปี ทุก ๓ ปี และทุก ๕ ปีจะต้องพัฒนาพนักงานหรือสรรหาพนักงานเพื่อเตรียมทดแทนคนที่จะออกไปในอนาคตที่ตำแหน่ง

**ขั้นตอนที่ ๔** จากการคาดการณ์ในขั้นตอนที่ ๓ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถสร้างแผนสรรหาพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training and Development) ไว้ได้ล่วงหน้าก่อนที่พนักงานทั้งหลายจะเกษียณหรือออกจากตำแหน่งก่อนเวลา ดังนั้น เวลาที่ตำแหน่งต่าง ๆ ว่างลง ก็จะมีพนักงานคนใหม่ที่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ปลูกปั้นเตรียมเป็นทายาทแต่เนิ่น ๆ เข้าดำรงตำแหน่งแทนได้ทันที

**ขั้นตอนที่ ๕** กำหนดความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทัศนคติที่พึงปรารถนาของพนักงานของตำแหน่งนั้น

**ขั้นตอนที่ ๖** คัดเลือก ประเมินผลงานและประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการที่พัฒนาให้สืบทอดตำแหน่งที่จะว่างต่อไปดังที่กล่าวในเบื้องต้นแล้วว่า การทำ Succession Planning เชิงรุกนั้นต้องวางแผนแต่เนิ่น ๆ ดังนั้น แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหาร-  
/แต่ละแผนก...



แต่ละแผนกควรปรึกษาหารือกันอย่างน้อยปีละครั้งเพื่อทำการทบทวน และพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ จะได้ทราบว่าพนักงานคนใดมีผลงานดีและมีศักยภาพที่จะพัฒนาให้ทำงานในตำแหน่งที่ว่าง (ซึ่งน่าจะเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้น) ได้ ในกรณีนี้ทั้งแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารควรแยกแยะให้ออกกว่าอะไรคือผลงานในปัจจุบันของพนักงาน และอะไรคือศักยภาพ (Potential) ของพนักงาน และผลงานในปัจจุบันของพนักงานคนหนึ่งขณะดำรงตำแหน่งหนึ่งอาจจะดีแต่พอถูกย้ายหรือเลื่อนขั้นให้ไปทำงานในตำแหน่งอื่นหรือในตำแหน่งที่สูงขึ้นเขาอาจจะไม่สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดีแม้ว่าจะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาแล้วก็ตาม

เรื่องของศักยภาพของพนักงานนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหารในการคาดการณ์ว่า พนักงานจะมีความสามารถที่ถูกพัฒนาไปได้ถึงระดับใดแต่เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากและต้องอาศัยเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยที่เรียกว่า Assessment Tools หรือเครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร

**ขั้นตอนที่ ๗** การใช้เครื่องมือทดสอบและประเมินบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงาน สืบเนื่องจากขั้นตอนที่ผ่านมาหากข้อมูลจากการประเมินผลงานจากอดีตจนถึงปัจจุบันของพนักงานไม่เพียงพอที่จะคาดการณ์ถึงศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่ในอนาคตได้การนำแบบทดสอบต่าง ๆ และแบบประเมินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบความถนัดทักษะ ทักษะคิด บุคลิกภาพ ปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ การตัดสินใจ ฯลฯ จึงเป็นทางเลือกที่อาจจะดีที่สุดในปัจจุบันสำหรับ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่จะใช้ประเมินพนักงาน เพื่อคาดการณ์ศักยภาพของพนักงาน

สำหรับบริษัทใหญ่ที่มีทุนทรัพย์มากก็จะมีศูนย์ทดสอบและประเมินพนักงาน (Assessment Center) เป็นของบริษัทเองซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายมากทีเดียว อาจจะเป็นระดับหลายสิบล้านบาท เพราะแบบทดสอบแต่ละชุดนั้นมีราคาสูงมากและการจ้างที่ปรึกษาเพื่อสร้างแบบประเมินโดยเฉพาะให้กับบริษัทก็ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงมากเช่นกัน ดังนั้น บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises: SMEs) จึงไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายในการประเมินนี้ได้จึงจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ผลงานในปัจจุบันและการคาดคะเนของผู้บริหารเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กก็สามารถใช้หลักการประเมินผลพนักงานแบบ ๓๖๐ องศามาใช้เพื่อที่จะได้ข้อมูลจากหลายมุมมอง คือ จากหัวหน้างาน จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานการได้ข้อมูลจากหลายแหล่งจะทำให้สามารถดัดข้อคิดและข้อผิดพลาดในการประเมินพนักงานลงไปได้ในระดับหนึ่ง

**ขั้นตอนที่ ๘** ระบุตัวทายาทผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อได้ทำการประเมินและวิเคราะห์ผลงานรวมทั้งศักยภาพของพนักงานจนเป็นที่พอใจและมั่นใจแล้วก็ทำการระบุตัวพนักงานที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่งได้เลยและแจ้งเรื่องนี้ให้พนักงานคนนั้นทราบแต่เนิ่น ๆ หลายบริษัททำการระบุตัวทายาทประมาณ ๑ ปีล่วงหน้าก่อนตำแหน่งจะว่างลงเพื่อที่จะได้ทำการพัฒนาอบรมพนักงานได้ทันแต่สำหรับตำแหน่งสำคัญในระดับสูง อาจต้องใช้เวลามากกว่านั้น เช่น ประมาณ ๒ - ๓ ปี เพื่อที่จะได้ส่งเข้าไปอบรมในต่างประเทศ เตรียมรับมืองานเรียนรู้งานจากเจ้าของตำแหน่งในปัจจุบัน เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ ๙** หาทายาทสำรองไว้ด้วย เพราะถึงแม้ท่านคิดว่าได้เตรียมทายาทเอาไว้แล้วแต่ทายาทก็อาจจะถูกซื้อตัวไปเสียก่อนก็ได้ ดังนั้น จึงควรมองหาตัวสำรองเตรียมไว้อีกสัก ๑ คนซึ่งไม่จำเป็นว่าต้องมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคนแรก แต่ขอให้ใกล้เคียงกันโดยใช้วิธีจัดอันดับ คือ มีอันดับ ๑ อันดับ ๒ /และอันดับ...

และอันดับ ๓ ทั้งนี้ ควรจัดแผนพัฒนาพนักงานเหล่านี้ตามที่สมควรอย่างไรก็ตามไม่จำเป็นต้องจัดหลักสูตรให้เหมือนกับตัวตั้งอันดับที่ ๑ แต่ขอให้มีการพัฒนาในแนวทางที่เป็นการเตรียมการพวกเขาไว้บ้างและก็ไม่จำเป็นต้องบอกตั้งอันดับ ๒ อันดับ ๓ ให้ทราบว่าเขาคือตัวตั้งเพราะอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัวตั้งได้คิดว่าบอกแค่ตัวตั้งอันดับหนึ่งก็น่าจะเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ ๑๐** ทำการพัฒนาและประเมินพนักงานเป็นระยะ ๆ แม้ว่า จะผ่านการประเมินศักยภาพมาแล้ว ใ้ว่าจะมั่นใจได้ ๑๐๐% ว่าพนักงานที่คาดว่าจะ เป็นทายาทจะสามารถมีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริง ดังนั้น เมื่อได้เริ่มทำการพัฒนาพนักงานก็จะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อ

วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาการตนเองของพนักงานว่าน่าพอใจหรือไม่อย่างไร หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอาจจะต้องมีการเปลี่ยนตัวก็เป็นได้และยังทันเวลา

### ๒.๒ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรมี Job Description และควรมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณา กำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมีการระบุความต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ทางานเป็น ต้น

#### ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอนด้วยกันคือ

**ขั้นตอนที่ ๑** การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน

**ขั้นตอนที่ ๒** การวิเคราะห์งาน

**ขั้นตอนที่ ๓** การจัดกลุ่มงาน

**ขั้นตอนที่ ๔** การจัดทำ Career Model และเกณฑ์ ดังแสดงในรูปข้างล่างนี้



**ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงาน** เป็นการศึกษาลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กรโครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบันและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)** เป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมหลักของแต่ละงานรวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กรและผังโครงสร้างตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ ๓ การจัดกลุ่มงาน (Job Family)** เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้

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

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

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

**ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำ Career Model และเกณฑ์โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Model หรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กรที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ**

๑. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

๒. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือโอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกันและโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

๓. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ

๓.๑ การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์คือโอนย้ายทุกระดับตำแหน่งงาน และโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

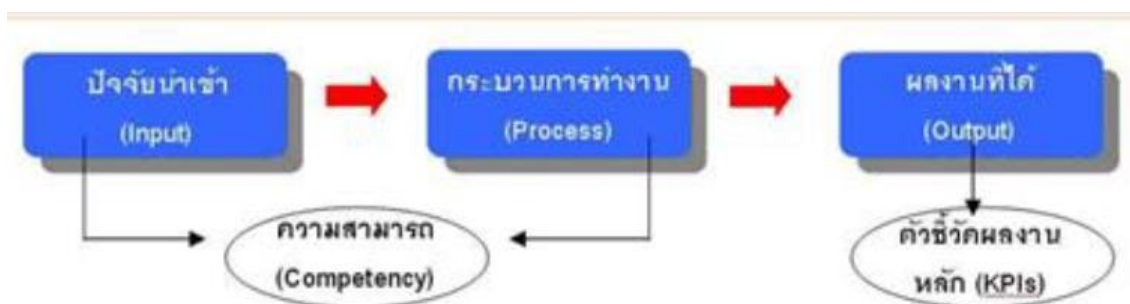
๓.๒ การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงานซึ่งมีหลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือนกัน และเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

๔. การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Model) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งงานและ การโอนย้ายงาน

**๒.๓ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กร** โดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไป ซึ่งหน้าที่นี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น วารสารภายใน ติตบอร์ด ประกาศภายใน เป็นต้น ซึ่งตำแหน่งที่ว่าจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบที่แน่ชัด เงินเดือน สังกัด ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

**๒.๔ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน** ตามหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่าเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ คือ

ใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่อง การวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่เรียกว่าความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) ระหว่าง ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency ได้ดังแสดงในรูป



จากรูปจะเห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานจากแนวคิด ๒ ด้าน (Competency และ KPIs) จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสายงานสามารถตอบคำถามพนักงานในสายงานนั้นได้ว่าพวกเขาทำงานไม่ดีในส่วนไหนและเชื่อแน่ว่ายังมีพนักงานอีกหลายคนที่คิดว่าตนเองทำงานดี ขยันมาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก อาสา ทำงานหรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เคยปฏิเสธที่จะทำงานด่วนหรืองานพิเศษเกินขอบเขตหน้าที่งานของตนเอง และเหตุผลนี้เองที่จะทำให้พนักงานพวกนั้นคิดว่าพวกเขาควรจะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่น

ดังนั้น การนำรูปแบบผสมมาใช้จะทำให้หัวหน้างานในแต่ละสายงานมีคำตอบแก่พนักงานในสายงานนั้นถึงผลงานที่เกิดขึ้นและความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา และเป็นไปได้ว่าพนักงานในสายงานนั้นอาจจะได้คะแนนดีในส่วนของความสามารถหรือพฤติกรรมการทำงาน ที่เรียกว่า Competency แต่ในส่วนของผลงานที่เกิดขึ้นหรือ Key Performance Indicators: KPIs ยังไม่ดีเท่าที่ควรและจำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสม (Mixed Model) สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้ Key Performance Indicators: KPIs เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นที่ต้องสามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรม หรือตัวเลข หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่จะต้องสังเกตเห็นได้ การกำหนด KPIs จะกำหนดจากเป้าหมายการทำงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นโดยหัวหน้างานและพนักงานจะต้องพิจารณา ร่วมกันในการกำหนด KPIs ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานและองค์กรเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ดังนั้น รูปแบบการวัดผลงานโดยการพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ควรจะต้องครอบคลุมถึง

/- เป้าหมาย...

- เป้าหมาย (Goals) เป็นผลงานหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เป้าหมายของหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของพนักงานจะถูกกำหนดขึ้นจากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

- ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) เป็นปัจจัยวัดผลการทำงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องยึดหลักของ 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) ทั้งนี้ ปัจจัยที่ใช้วัดความสามารถของตำแหน่งงานจะแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่มคือ

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

- ความสามารถในงาน (Job Competency) เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ พนักงานไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในงานที่เหมือนกันทั้งนี้ ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งานของตำแหน่งงาน ( Job Description) ซึ่งความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทหลัก ได้แก่

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

ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Competency) ที่เน้นทักษะในการทำงานเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น หัวหน้างานขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า (Product Knowledge) ทักษะในการขาย (Selling Skills) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

ซึ่งวิธีการประเมินความสามารถในงาน (Job Competency) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ ๑ การประเมินโดยหัวหน้างาน** เป็นการประเมินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยดุลยพินิจของหัวหน้า (ผู้ประเมิน) เพียงผู้เดียวมีข้อดีตรงที่ว่าหัวข้อในการประเมินความสามารถจะตรงตามตำแหน่งงานมากกว่าการประเมินผลแบบเก่าที่หัวข้อการประเมินเหมือนกันหมดทุกตำแหน่งและไม่ยุ่งยากซับซ้อนอะไรมาก แต่ข้อจำกัดคือผลการประเมินอิงอยู่กับความรู้สึกของคนเพียงคนเดียวโอกาสที่หัวหน้าจะใช้ความรู้สึกหรืออคติยังมีมาก องค์กรใดไม่ต้องการเปลี่ยนระบบการประเมินผลจากหน้ามือเป็นหลังมือ

ในปีแรก ๆ อาจจะเปลี่ยนเพียงหัวข้อการประเมินความสามารถให้ตรงตามตำแหน่งไปก่อนแต่ยังคงใช้วิธีการแบบเดิม คือ ให้หัวหน้าประเมินคนเดียวไปก่อนก็ได้แล้วค่อยปรับเปลี่ยนในปีต่อ ๆ ไป วิธีนี้มักจะมีคำอธิบาย ระดับของความสามารถกำกับไว้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมิน ดังแสดงตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่างการวัดความสามารถสำหรับผู้ประเมินโดยหัวหน้างาน

ความสามารถ	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
ภาวะผู้นำ	สามารถโน้มน้าวคนอื่นทำตามได้ในทุกสถานการณ์	สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามได้ในหลายสถานการณ์	สามารถโน้มน้าวคนบางคนที่ทำตามได้ในบางสถานการณ์	ยังไม่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามได้ในทุกสถานการณ์

**วิธีที่ ๒ การบันทึกพฤติกรรมที่โดดเด่น** วิธีการประเมินความสามารถแบบนี้เป็นการประเมินโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียวเช่นกันแต่ต่างจากวิธีแรกตรงที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีการจดบันทึกพฤติกรรม หลักที่โดดเด่นทั้งในแง่บวกและลบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถประจำตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาผลของความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการมีอคติมากเกินไปเพราะทั้งหัวหน้าและลูกน้อง จะมีข้อมูลของพฤติกรรมประกอบ

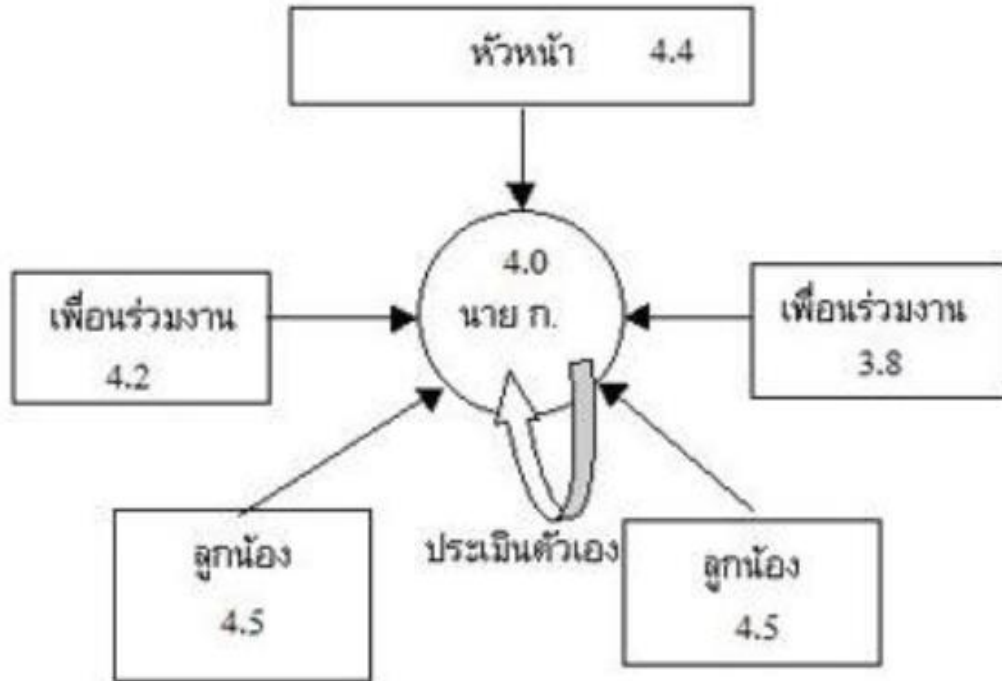
ถึงแม้วิธีนี้จะมีข้อดีตรงที่มีข้อมูลหลักฐานประกอบก็จริงอยู่ แต่ข้อจำกัดของมันคือยุ่งยากในการจดบันทึกและไม่สามารถบันทึกพฤติกรรมได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะประเภทงานที่หัวหน้าไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับลูกน้องตลอดเวลา นอกจากนี้วิธีนี้อาจจะยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของคนทำงานมากนักเพราะไม่ค่อยชอบการจดบันทึก ยิ่งเป็นการบันทึกสิ่งที่ไม่ดีของตัวเองแล้วยิ่งจดยากมากขึ้นไปอีก วิธีนี้จะบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ ๓ ข้างล่างนี้

แสดงตัวอย่างการบันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมที่สังเกตได้

วัน/เดือน/ปี	เหตุการณ์	การกระทำ	ผล	ความสามารถ
1/12/2544	แขกมาแจ้งพนักงานต้อนรับว่าจะขอพบคุณสมชายมีเรื่องด่วนมาก	พนักงานต้อนรับมีว่แต่คุยกับเพื่อนเลยลืมติดต่อคุณสมชายให้กับแขก	แขกคนนั้นกลับเลขไปและโทรมาตำหนิกับคุณสมชายอย่างรุนแรง	การบริการลูกค้า (ลบ)

**วิธีที่ ๓ การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา** วิธีการในการประเมินแบบนี้เป็นวิธีการที่กำลังได้รับความนิยมมากที่สุดในขณะนี้เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประเมินแล้วมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ เพราะเป็นการประเมินความสามารถของคน ๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตัวเอง /เพื่อนร่วม...

เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องบางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย) แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด ดังแสดงตัวอย่างการประเมินความสามารถด้านภาวะผู้นำของนาย ก. ในรูปข้างล่างนี้



จากรูปจะเห็นว่าจากคะแนนเต็ม ๕ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นาย ก. ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินแบบ ๓๖๐ องศา เท่ากับ  $(๔+๔.๒+๔.๕+๔.๕+๓.๘+๔.๔)/๖ = ๔.๒๓$  ซึ่งในการประเมินจริงแล้วจะต้องมีการคำนวณค่าเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้ด้วย เช่น ตัดคะแนนที่สูงหรือต่ำมากเกินไปออกเมื่อประเมินครบทุกคนทุกหัวข้อแล้วจะมีการสรุปผลการประเมินความสามารถโดยรวมของแต่ละคนออกมาเพื่อนำไปใช้ในการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาตัวเองต่อไปโดยทั่วไปแล้วคนที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษามักจะเป็นคนนอก ( Third Party) เพราะมีความเป็นกลางมากกว่าคนภายในองค์กรหรือถ้าไม่ได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกมา

หน้าที่นี้ก็มักจะตกอยู่กับหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำชี้แนะและช่วยเหลือให้ผู้ถูกประเมินวางแผนในการพัฒนาความที่ยังบกพร่องอยู่ โดยการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่เรียกว่า Individual Development Plan โดยระบุว่า จะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ให้อยู่ในระดับไหนและเมื่อไหร่ ซึ่งวิธีการประเมินแบบ ๓๖๐ องศานี้อ่าเข้าใจผิดว่าจะนำไปใช้ในการประเมินผลงานทั้งหมด เพราะจริง ๆ แล้วมันเป็นเพียงตัวช่วยของการประเมินผลความสามารถเพียงอย่างเดียวเท่านั้นและความสามารถก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานนอกจากนี้การประเมินแบบนี้ถ้านำไปใช้อย่างไม่ระมัดระวัง แล้วอาจจะกลายเป็นผลร้ายมากกว่าผลดีก็ได้ ถ้านำไปใช้แล้วล้มเหลวเมื่อจะนำกลับมาใช้ใหม่จะต้องทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว

**๒.๕ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career Counseling)** ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำ ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงานโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางด้านนี้ อีกทั้งควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจกว้างขึ้นโดยมีวิธีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพที่สำคัญ ๓ วิธีด้วยกันคือ

**วิธีที่ ๑ จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ (Counseling Clinic)** โดยกำหนดให้หน่วยงานนี้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาเชิงรับและเชิงรุก หน่วยงานนี้เปรียบเสมือนหน่วยงานซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่มีหน้าที่ทั้งการซ่อมเมื่อเครื่องจักรเสีย (Break Down Maintenance) เพื่อให้กลับคืนมาสู่สภาพการใช้งานได้อย่างปกติและในขณะเดียวกันจะต้องจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เพื่อให้เครื่องจักรมีอายุการใช้งานได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยไม่เกิดปัญหาเสียในระหว่างการใช้งาน เช่นเดียวกับกับคนที่ต้องดูแลสภาพจิตใจคนทั้งสภาพจิตใจที่ตกต่ำกว่าปกติและในขณะเดียวกันจะต้องหาทางพัฒนาศักยภาพทางจิตใจให้แข็งแกร่งสามารถป้องกันปัญหาที่จะเข้ามาบรรเทาได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

**วิธีที่ ๒ อาสาสมัครให้คำปรึกษา (Voluntary Counselor)** อาจจะทำในรูปของโครงการต่าง ๆ เช่น "เพื่อนช่วยเพื่อน" "แบ่งปันกำลังใจ" โดยให้พนักงานในองค์กรอาสาเข้าร่วมเป็นสมาชิกโครงการและมีการพัฒนาฝึกอบรมวิธีการในการให้คำปรึกษาที่ถูกต้องมีการฝึกปฏิบัติในการให้คำปรึกษาจริง กลุ่มให้คำปรึกษานี้จะทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการสอดส่องดูแลปัญหาคนภายในองค์กร มีการแบ่งกลุ่มสมาชิกตามสายสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ เช่น หน่วยงานเดียวกัน เพื่อนกลุ่มเดียวกัน อาศัยอยู่ด้วยกันเพื่อให้อาสาสมัครสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

กลุ่มอาสาสมัครจะทำหน้าที่คล้าย ๆ เอ็นจีโอ (Non-Governmental Organizations: NGOs) ซึ่งจะคอยทำหน้าที่ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสทางสังคมคนกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ด้วยใจรักไม่หวังผลตอบแทน สิ่งจูงใจที่สำคัญคือกำไรทางจิตใจ และผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นคือการให้คำปรึกษาเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ การยอมรับนับถือซึ่งจะเป็นประตูสู่ความสำเร็จในการบริหารคนและเป็นหนทางไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานในระดับที่สูงขึ้นไปเพราะตำแหน่งยิ่งสูงมากขึ้นเท่าไร ความสามารถในการทำงานเริ่มลดลงแต่ความสามารถในการบริหารคนกลับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**วิธีที่ ๓ ผู้ให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม/หน่วยงาน (Unit Counselor)** เป็นการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งในทุกหน่วยงานให้ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน องค์กรส่วนมากมักจะมอบหน้าที่นี้ให้กับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ แต่ปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นคือพนักงานบางคนมีปัญหาอันสืบเนื่องมาจากตัวหัวหน้างานซึ่งคงจะเป็นเรื่องยากที่จะไปขอคำปรึกษาจากหัวหน้างาน ดังนั้น ในแต่ละหน่วยงานน่าจะมีบุคคลอื่นนอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการให้คำปรึกษาเพราะอย่างน้อยบุคคลนี้จะเปรียบเสมือนตัวกรองปัญหาของคนในหน่วยงานลงได้ระดับหนึ่ง แม้ว่าจะไม่ทั้งหมดก็ตาม

**๓. ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ Career Development** จังหวะหรือช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จนั้นควรมีการคำนึงถึงช่วงเวลาของคนที่เขาทำงานกับองค์กร โดยทั่วไปจะถูกรับแบ่งออกเป็น ๔ ช่วงคือ

**ช่วงที่ ๑ ช่วงเริ่มต้น** เป็นช่วงอายุตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึง ๒๕ ปี นับว่าเป็นช่วงที่มี Turnover Rate ค่อนข้างสูงเพราะหากไม่พอใจในการทำงานก็มักจะลาออกไปหางานใหม่โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาการออกจากงานเชิงรุกที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ /๑. วางแผน...



**๑. วางแผนกลยุทธ์เพื่อการออกจากงานของบุคลากร** การแก้ไขปัญหาการออกจากงานของบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงรับคือเราจะทราบก็ต่อเมื่อมีคนมายื่นใบลาออกแล้ว คนบางคนสาเหตุของการลาออกเพียงเล็กน้อยแต่ถ้าตัดสินใจยื่นแล้วเปลี่ยนใจยากทั้ง ๆ ที่ลึก ๆ อยากเปลี่ยนใจเหมือนกัน แต่ศักดิ์ศรี (ที่กินไม่ได้) นั้นมันค้ำคองอยู่การที่เราทำตามแก้ไขปัญหาการออกจากงานนั้นเป็นเรื่องที่น่าปวดหัวมากเพราะไหนจะต้องหาคนมาแทน กว่าจะทำงานได้ดีเหมือนคนก่อนทั้งผู้บริหารทั้งหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์่วนวายกันไปทั้งองค์กร และเหตุการณ์อย่างนี้ก็เกิดขึ้นเรื่อยมาและยังไม่มีทีท่าว่าจะลดลงเมื่อไหร่

กลยุทธ์แบบใหม่ที่จะแนะนำคือ เราควรวางแผนการออกจากงานเชิงรุกให้กับพนักงานไปเลย ว่าแต่ละตำแหน่งแต่ละคนเขามีแผนการออกจากงานเมื่อไหร่หรืออีกทางหนึ่งคือเราวางแผนให้เขาไปเลยว่าเขาควรจะออกจากเราไปเมื่อไหร่โดยทำควบคู่กันไปด้วย

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

- ในบางตำแหน่งองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะให้คนออกจากงานเมื่อไหร่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มต่อธุรกิจ เช่นงานประจำอาจจะวางแผนใช้บริการจากภายนอก ( Out Sourcing) งานบางตำแหน่งอายุงานไม่สัมพันธ์กับระดับความสามารถและผลตอบแทนที่จะต้องจ่ายทุกปี เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดที่ทำงานแก่คนหนึ่งอายุงาน ๒๐ ปีกับคนทำความสะอาดที่แก่แต่มีอายุงานเพียง ๒ ปีอาจจะมึระดับฝีมือไม่แตกต่างกันเพราะงานลักษณะนี้มีเพดานจำกัดในเรื่องของความสามารถถ้าเราไม่วางแผนการออกจากงานของคนในตำแหน่งงานแบบนี้ในอนาคตเราไม่สามารถแข่งขันเรื่องต้นทุนได้เพราะถึงแม้เราจะปรับเงินเดือนให้น้อย แต่ปรับทุก ๆ ปีแน่นอนว่าต้นทุนเราสูงกว่าคู่แข่งอย่างแน่นอน

**๒. พัฒนาระบบการสอนงานเชิงรุก** ผลกระทบอย่างหนึ่งที่หลายองค์กรได้รับอันเนื่องมาจากการออกจากงานคือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ต่ำ และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานนานทำให้เกิดของเสียมากขึ้น ถ้าเราตามแก้ไขในจุดนี้ไม่ได้ขอแนะนำว่าเราควรวางแผนการสอนงานเชิงรุกให้มากขึ้น เช่น ตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือหรือการสอนงานขึ้นมาเพื่อฝึกคนก่อนที่จะเข้ามาทำงานจริงอาจจะเป็นการตั้งขึ้นมาเหมือนกับโรงเรียนฝึกอาชีพทั่วไปหรืออาจจะเป็นการคัดเลือกคนไว้ล่วงหน้าเมื่อสอบผ่านแล้วให้ฝึกอบรมก่อนเลยถ้าฝึกอบรมเสร็จแล้วยังไม่มีงานก็ปล่อยให้เขากลับไปรองานที่บ้านหรือไปทำงานที่อื่นไปก่อนเมื่อถึงเวลาเราจึงจะเรียกเขามาทำงาน ขอให้ลองเปรียบเทียบดูว่าวิธีการแบบนี้มีต้นทุนสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่เราต้องเสียโอกาส เสียของเสียเวลากับการแก้ไขปัญหาพนักงานใหม่ในปัจจุบันหรือไม่เพราะวิธีการแบบนี้ อาจจะเหมาะสมกับบางธุรกิจแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับบางธุรกิจ

**สอนงาน สำคัญต้องชัดเจน** ก่อนอื่นคุณต้องรู้ว่าจุดหมายขององค์กรคุณคืออะไร บริษัทโดยมากต้องการให้พนักงานเรียนรู้งานอย่างถูกต้องภายในระยะเวลาสั้นเท่าที่จะเป็นไปได้และวิธีการที่ใช้ นั้นจะต้องเป็นวิธีที่ไม่สร้างค่าใช้จ่ายจนวนมากให้กับบริษัทด้วย

/ต้องชัดเจน...

**ต้องชัดเจน** เมื่อรู้แน่ชัดแล้วว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรคืออะไรขั้นต่อไปก็เป็นเรื่องจำเป็นที่คุณต้องอธิบายงานให้พนักงานใหม่ฟังให้เข้าใจพนักงานใหม่ไม่มีทางที่จะรู้จักเครื่องมือ เครื่องจักรที่อยู่ในสายการผลิต ฉะนั้นคุณต้องสอนโดยเริ่มจากเรื่องพื้นฐานก่อน ตั้งแต่บอกว่าเครื่องจักรหรือเครื่องมือ นั้นเรียกชื่อว่าอะไร อธิบายด้วยว่าใช้ทำอะไรโดยอธิบายอย่างง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ศัพท์เทคนิคขั้นสูงและอย่าลืมอธิบายด้วยว่างานที่พนักงานใหม่จะได้รับผิดชอบนั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อสายการผลิต และต่อบริษัท

**สร้างองค์ความรู้** เมื่อพนักงานใหม่ได้เรียนรู้ในเรื่องที่จำเป็นแล้วขั้นต่อไปก็จะเป็นการสอนทำงานที่ยากกว่าเดิมแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในขั้นพื้นฐาน เช่น การสอนวิธีปิด-เปิดเครื่อง สอนการใช้ปุ่มหยุดเครื่อง ฉกฉกสอนการนำชิ้นงานเข้า-ออกเครื่อง โดยที่คุณต้องเริ่มสอนจากสิ่งที่เขารู้ก่อนและค่อย ๆ สอนไปหาสิ่งที่เขาไม่รู้จนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีพื้นฐานแน่น

**สาธิต สาธิต และสาธิต** การสาธิตการใช้เครื่องจักรเป็นเรื่องง่ายกว่าการอธิบายเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าเป็นเครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะนำมาใช้ในห้องสำหรับฝึกอบรม คุณก็ต้องอาศัยการวาดภาพประกอบ หรือวาด Chart ประกอบอย่างไรก็ตามพนักงานใหม่อาจจะยังต้องการฝึกทำงานจริงกับเครื่องจักร

**ให้ทำตาม** หลังจากการสาธิตแล้วลองให้พนักงานใหม่ทำตามบรรยากาศในการสอนงาน ควรจะจัดให้ใกล้เคียงกับบรรยากาศในการทำงานจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ยิ่งพนักงานใหม่มีส่วนร่วมในกระบวนการสอนงานมากเท่าไรพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสที่เรียนรู้งานได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

**ใช้คำพูดที่นุ่มนวล** คำพูดที่ใช้ในการสอนงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ประโยคคำสั่งให้มากที่สุด

**เปิดโอกาสให้ถาม** อย่าได้คิดว่างานที่พนักงานใหม่ทั้งห้องไม่ถามคำถามนั้นหมายความว่าพวกเขาเข้าใจในสิ่งที่คุณสอน ส่วนมากแล้วที่เขาไม่ยอมถามเพราะเขาคิดว่าเขาเป็นคนเดียวที่ไม่เข้าใจถ้าไม่มีใครถามคำถามคุณสักข้อ คุณก็อาจจะตั้งคำถามถามเองเริ่มต้นจากคำถามง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยถามคำถามทางด้านเทคนิคที่ยากขึ้น

**ประเมินผล** ก่อนที่จะสิ้นสุดการสอนงาน อย่าลืมประเมินผลโดยให้พนักงานใหม่ทดลองทำงานจริงด้วย

**ใส่ใจ** ไม่ว่าจะเป็คำถามสั้น ๆ ที่วางอยู่บนโต๊ะของคุณ หรือการที่พนักงานใหม่เดินออกจากห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมในระหว่างที่คุณสอนอย่ารอช้าที่จะแก้ไขถ้าสาเหตุนั้นมาจากคุณ

**ให้รางวัล** การให้รางวัลเป็นการทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าเขาทำงานดีและจะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานช่วยให้เขามีความมั่นใจในการทำงาน และพัฒนาความสามารถต่อไป

เทคนิคง่าย ๆ เพียงไม่กี่ประการเท่านั้นก็สามารถช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้การสอนงานเป็นเรื่องง่ายสำหรับองค์กรของคุณ

**๓. นำระบบการวัดผลงานที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้** ในอนาคตเราต้องเน้นประสิทธิภาพการทำงานของคนให้มากกว่าอายุงานของคน เพราะอายุงานมากหรือนานไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่าคนที่มียุงานน้อย ดังนั้น การที่จะนำเสนอว่าพนักงานในองค์กรเรามีอายุงานเฉลี่ยเท่าไรนั้นน่าจะเลิกไปได้แล้ว น่าจะนำเสนอในแนวทางที่ว่าพนักงานของเรามีผลผลิตยอดเยี่ยมหรือกำไรต่อคนเป็นเท่าไรมากกว่า แต่การที่จะนำเสนอแบบนี้ได้นั้นองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ

/ประเมิน...

ประเมินผลการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้สามารถวัดผลการทำงานของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งตอนนี้ก็มีเครื่องมือหลายอย่างเช่น Balanced Scorecard, KPIs

**๔. จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้เข้ามาใช้ (Knowledge Management)** เมื่อเราวางแผนกลยุทธ์ให้คนออกจากงานแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดึงเอาความรู้ความสามารถของคนเก่ง ๆ ที่จะออกจากเราไปนั้น มาไว้กับระบบการบริหารองค์ความรู้ขององค์กร พุดง่าย ๆ คือดึงเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในหัวคนออกมาเป็นคู่มือ วิธีคิดวิธีการทำงาน เพื่อสะสมเป็นคลังสมองขององค์กร และนำไปถ่ายทอดกับคนรุ่นต่อ ๆ ไปได้ ทำให้คนรุ่นหลัง ๆ ไม่ต้องมาลองผิดลองถูกและย่นเวลาในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น

**๕. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานด้วยการให้รางวัล** เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ต้องนำมาใช้ เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งคนที่เก่ง คนที่ดี ให้อยู่กับองค์กรของคุณ

**หลักที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจมี ๔ ประการ** เทคนิคในการให้ความสำคัญกับพนักงานไม่จำเป็นต้องใช้เวลา ความพยายามและเงินทองเสมอไป ไม่ว่าคุณจะยุ่งแค่ไหนจะมีงบประมาณมากน้อยเท่าไรต้องมีอะไรสักอย่างที่คุณสามารถทำให้พนักงานของคุณรู้ว่าคุณให้ความสำคัญในความพยายามในการทำงานของเขา เพียงแค่ชมไม่ก็คำหรือกระดาษโน้ตที่ใช้เขียนคำขอบคุณ ก็สามารถสื่อให้พนักงานของคุณรู้ได้ไม่ว่าคุณจะเลือกวิธีการไหนก็ตาม ขอให้คุณมั่นใจว่ารางวัลนั้น

**ตัดสินจากประสิทธิภาพในการทำงาน** รางวัลที่ตัดสินจากอย่างอื่นไม่สามารถทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ **รวดเร็ว** รางวัลเล็กๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในวันนี้มีค่ามากกว่ารางวัลใหญ่ที่จะได้ในอนาคต **ชัดเจน** เมื่อคุณจะชมพนักงานสักคนอย่าใช้คำพูดที่คลุมเครือคุณต้องเอ่ยถึงผลงานที่ทำให้คุณยกย่องเขาและบอกเขาด้วยว่าทำไมผลงานนั้นถึงมีความสำคัญและผลงานนั้นส่งผลอย่างไรต่อองค์กร **ส่งผลในด้านบวก** การชมพนักงานส่งผลในด้านบวกแน่นอน อย่าชมเชยเนื้อหาของรายงานแต่กลับบอกเจ้าของผลงานว่าพิมพ์ผิดเยอะการชมและติด้วยไม่ใช่วิธีที่ดีในการสร้างขวัญและกำลังใจ **จริงใจอย่าพูดในสิ่งที่คุณไม่ได้ต้องการจะพูดจริง ๆ** **ส่งเสริม** พึงสังเกตพฤติกรรมที่คุณต้องการสนับสนุนและวางแผนที่จะให้รางวัลพนักงานที่ทำงานได้ดีการบริหารแบบจับผิดนั้นเน้นที่ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซึ่งไม่ใช่วิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานได้ **เป็นส่วนตัว** ถ้าเป็นไปได้การให้รางวัล หรือการชื่นชมนั้นควรกระทำเป็นการส่วนตัวซึ่งจะเป็นการบอกพนักงานว่าไม่ว่าคุณยุ่งแค่ไหนไม่มีอะไรที่จะสำคัญมากกว่าการให้ความสำคัญกับเจ้าของผลงานที่ทำงานได้สำเร็จ

**เป็นที่ต้องการ** ถ้าวางวัลที่คุณให้เป็นสิ่งที่ไม่มีความต้องการ รางวัลนั้นก็ไม่มีความหมายอย่าลืมนึกว่าคนแต่ละคนไม่เหมือนกันจำไว้ว่ารางวัลที่คนหนึ่งชื่นชอบอาจเป็นสิ่งที่อีกคนไม่ต้องการเลยก็เป็นไปได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นอีกแรงกระตุ้นเตือนให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพ และเกิดความรักในองค์กรยากที่จะไปจากองค์กรนั้น

**๖. ชื่นนำทัศนคติของคนทำงาน** เมื่อเราไม่สามารถหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกระแสการออกจากงานของพนักงานได้ขอให้เราเป็นผู้นำในกระแสไปเลย นั่นก็คือแทนที่เราจะตามกระแสเราจะต้องกระตุ้นให้คนทำงานคิดถึงอนาคตตัวเองให้มากขึ้น ส่งเสริมให้คนออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว (บางคนอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของสายใยแห่งคุณค่าขององค์กรเราก็ได้ เช่น เป็นเอเย่นต์จำหน่ายผลิตภัณฑ์เรา) ส่งเสริมให้คนเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้า (เพราะที่เราไม่มีตำแหน่งให้เขา) ใครอยากเปลี่ยนงานบริษัทอาจจะช่วยเหลือสนับสนุน

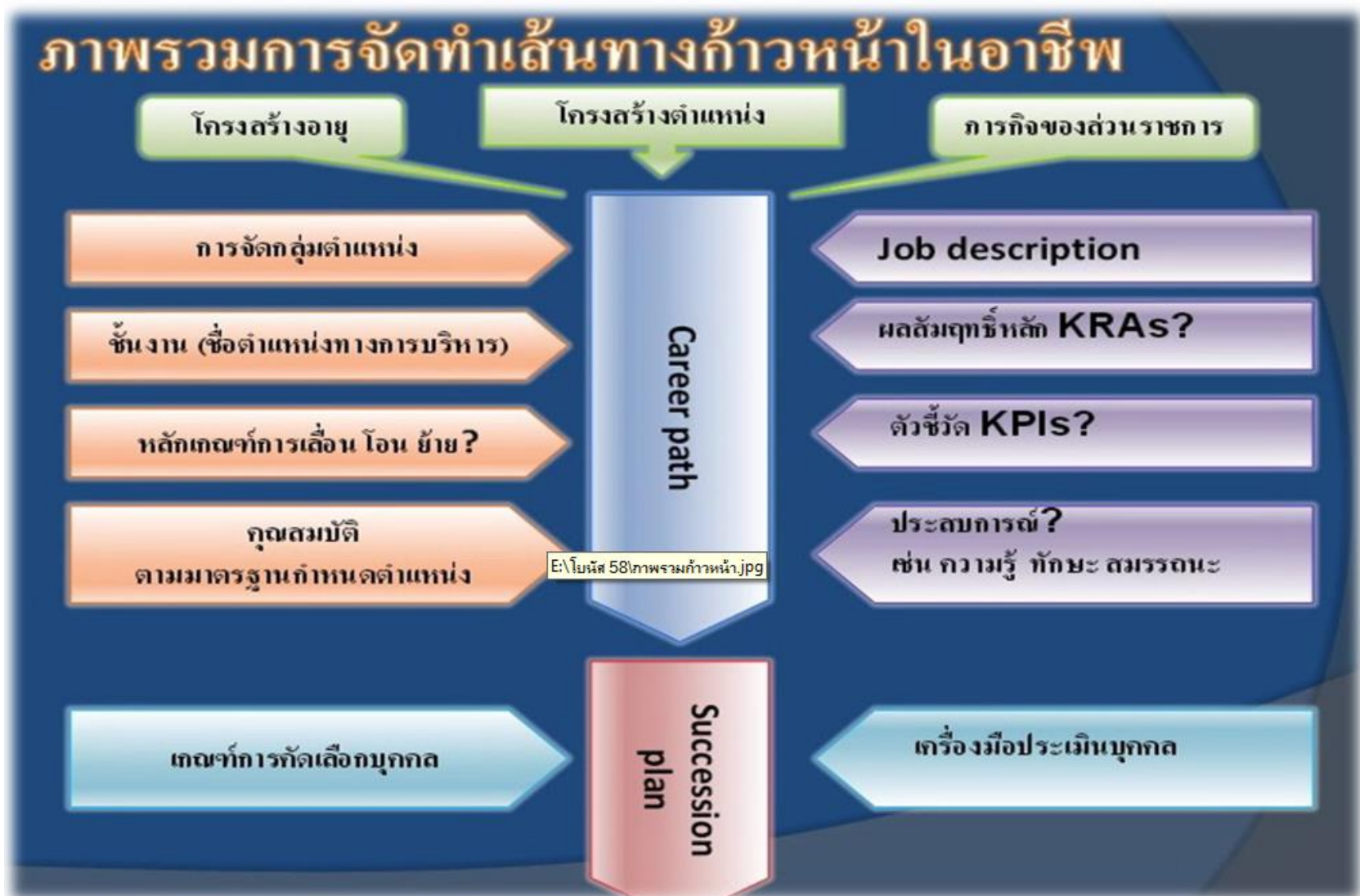
/แต่มี...

แต่มีเงื่อนไขว่าคน ๆ นั้นต้องเคยสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมาแล้ว สิ่งทั้งที่สองฝ่ายจะได้คือ คนทำงานได้งานที่ดีขึ้นไม่ต้องหลบซ่อนเรื่องการหางาน ในขณะที่องค์กรได้คือ ได้เครดิตจากพนักงานได้ลดต้นทุนไปในตัว เพราะเมื่อคนเก่า (เงินเดือนสูง) ออก จ้างคนใหม่ที่เงินเดือนต่ำเข้ามา ได้ถ่ายเลือดขององค์กรใหม่และอนาคตซึ่งเราไม่ควรปิดกั้นคนที่เคยออกจากเราไปทำงานที่อื่นควรเปิดโอกาสให้เขากลับเข้ามาทำงานที่เราได้ ถ้าคน ๆ นั้นมีคุณค่าต่อองค์กรการบริหารแบบนี้เหมือนกับการขอยืมบันไดบ้านคนอื่น (บางชั้น) ให้คนในครอบครัวเราเดินไต่ขึ้นไปในสายอาชีพการงานและก้าวกลับมาอยู่กับเราในจุดที่สูงขึ้น

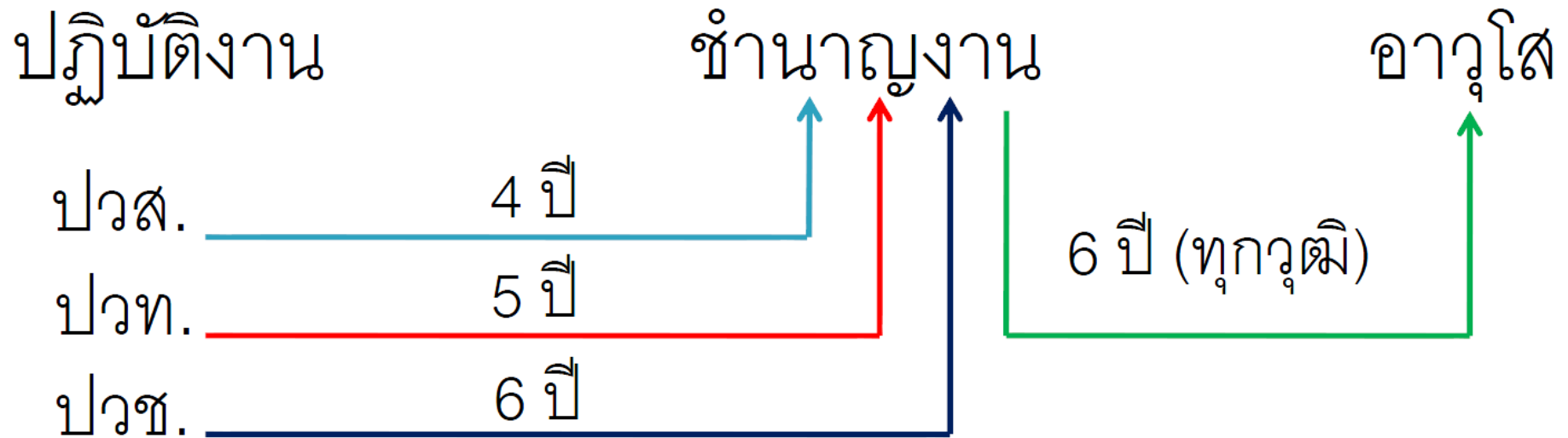
**ช่วงที่ ๒ ช่วงแสวงหาความก้าวหน้า** คือ ช่วงอายุระหว่าง ๒๖ - ๔๔ ปี จะเป็นช่วงที่พนักงานจะเริ่มตั้งใจทำงานและแสวงหาความก้าวหน้าในงาน ผลงานเด่น ๆ ส่วนใหญ่จะอยู่กับคนในระดับนี้ซึ่งจะพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) และแสวงหาความสำเร็จ

**ช่วงที่ ๓ ช่วงรักษาความมั่นคง** คือ ช่วงอายุระหว่าง ๔๕ - ๕๕ ปีพนักงานที่มีอายุในช่วงนี้จะเริ่มรักษาตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานจะเริ่มคงที่หรือถอยหลังลง ดังนั้น จึงควรจะต้องมีการพัฒนาในด้านวิชาการและความรู้ให้ทันสมัย ทันโลกขึ้น ก่อนที่ประสิทธิภาพการทำงานจะลดลงและควรพัฒนาทักษะในการฝึกหัดสอนงานกับพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่หรือโยกย้ายไปในงานอื่นที่จะมีการเปลี่ยนทักษะจากเดิม

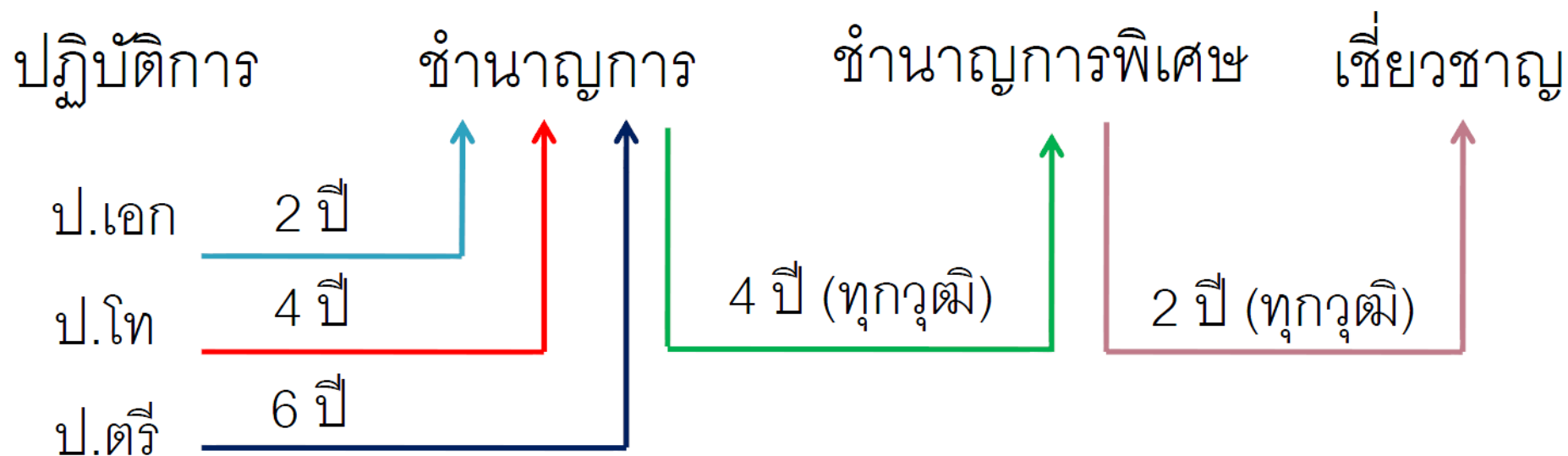
**ช่วงที่ ๔ ช่วงเตรียมพ้นสภาพ** ได้แก่ ช่วงอายุ ๕๕ ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นวัยที่เตรียมเกษียณอายุอาจจะเปลี่ยนจากผู้ที่เคยมีอำนาจในการตัดสินใจมาเป็นทีปรึกษาหรือเตรียมรับตำแหน่งใหม่ภายนอกองค์กรในกรณีที่มีที่รองรับ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานของบุคลากรจะต้องเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กรและบุคคลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลเป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรต่อไป



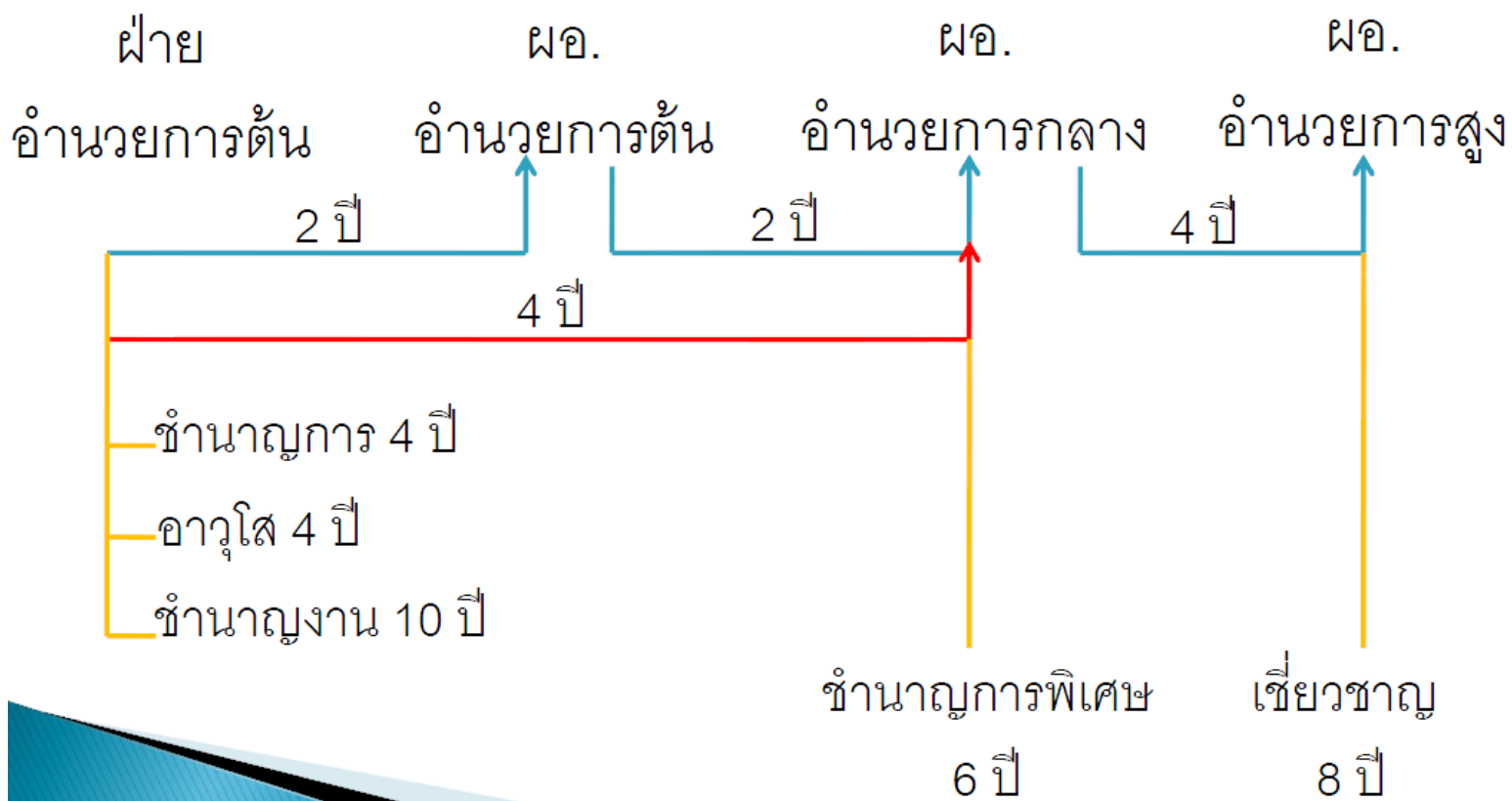
# ประเภททั่วไป (สายงานคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี)



## ประเภทวิชาการ (สายงานเริ่มต้นจากระดับปริญญาตรี)

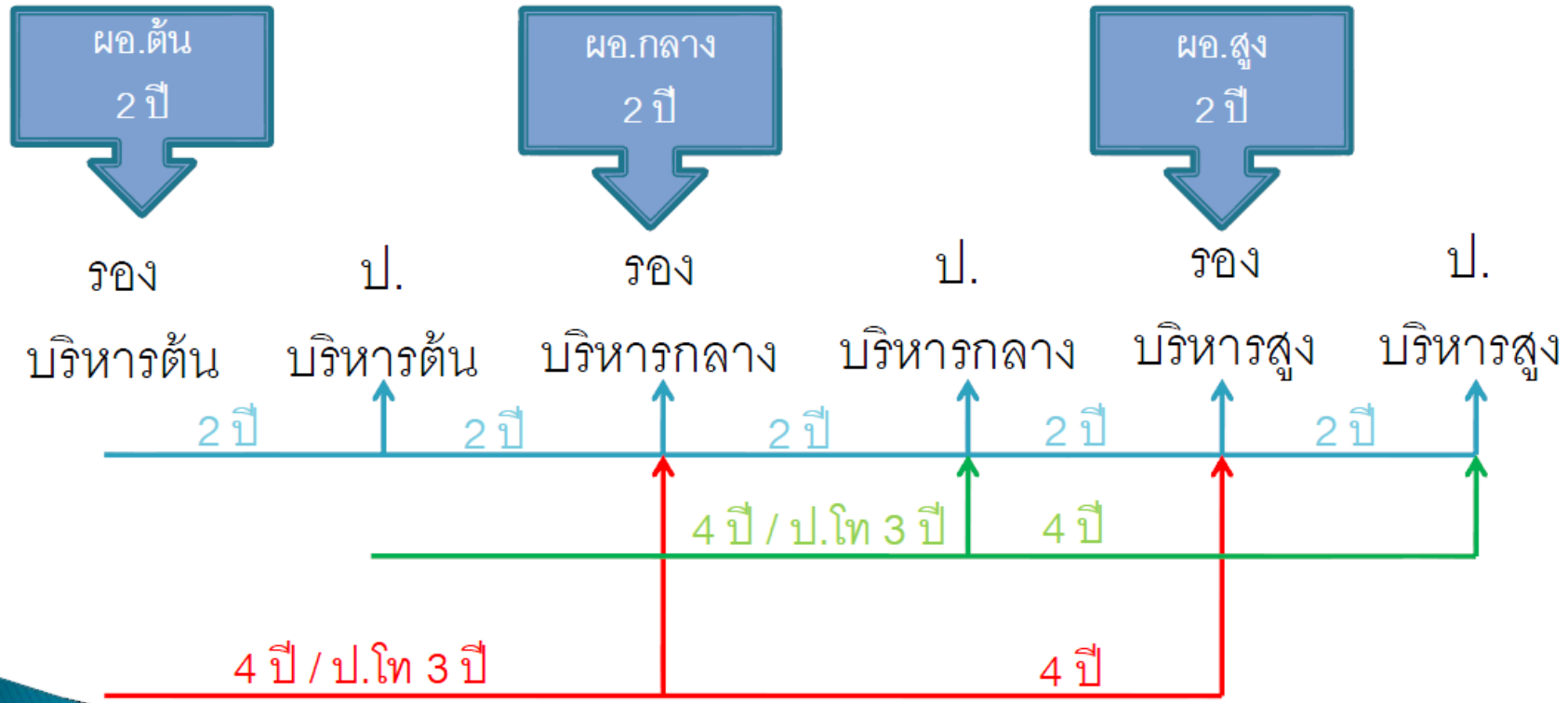


## ประเภทอำนวยการท้องถิ่น (สายงานผู้บริหาร)





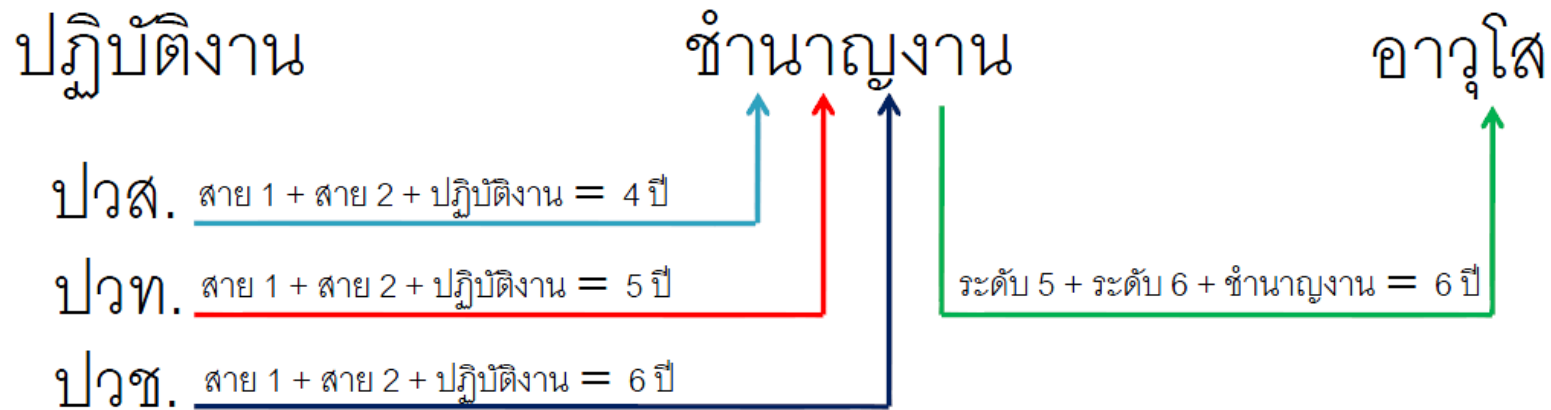
# ประเภทบริหารท้องถิ่น (สายงานปลัด/รองปลัด)



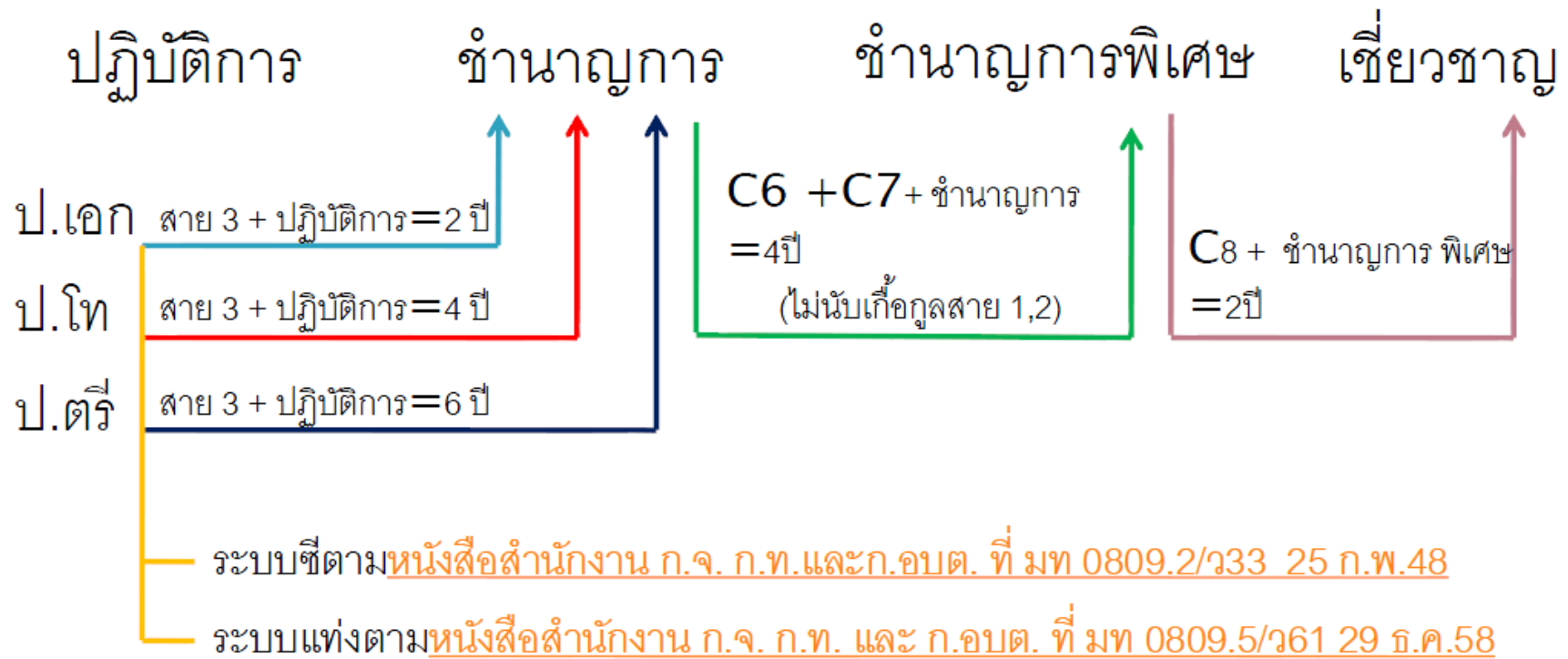
แนวทางการนับระยะเวลาตามบทเฉพาะกาล

### แนวทางการนับระยะเวลา

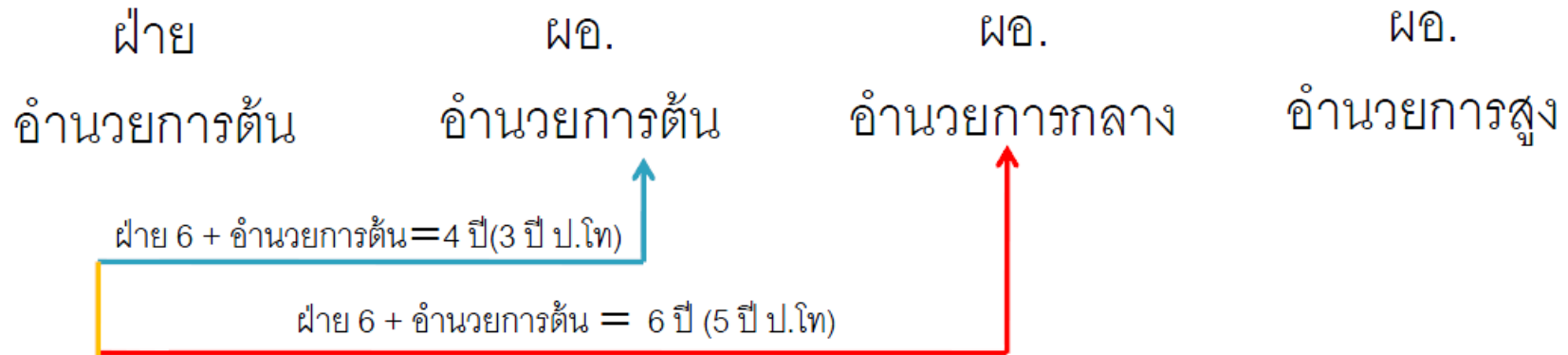
สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 , 2 รวมกับ ประเภททั่วไป



# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1,2,3 รวมกับ ประเภทวิชาการ

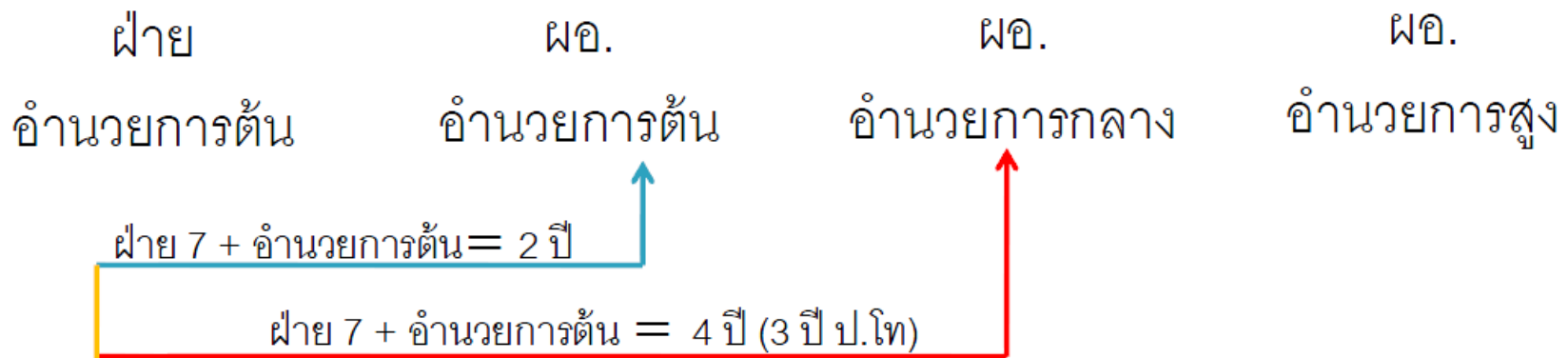


## แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร ร่วมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



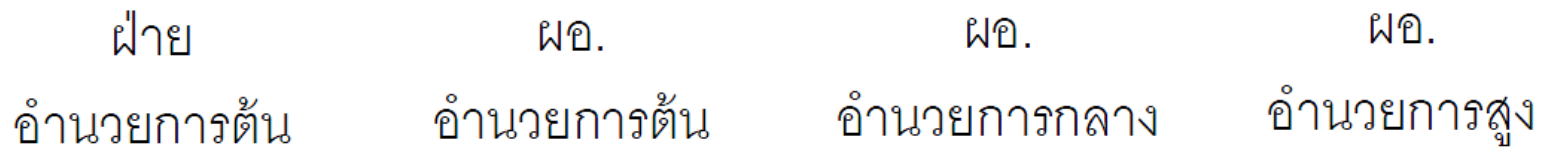
ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ระดับ 6 เช่น หัวหน้าฝ่ายการเงิน (นักบริหารงานการคลัง 6), หัวหน้าฝ่ายกฎหมายและคดี (นักบริหารงานทั่วไป 6) เป็นต้น ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย (อำนาจการท้องถิ่น ระดับต้น)

## แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร รวมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ระดับ 7 เช่น หัวหน้าฝ่ายการเงิน (นักบริหารงานการคลัง 7), หัวหน้าฝ่ายกฎหมายและคดี (นักบริหารงานทั่วไป 7) เป็นต้น ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย (อำนาจการท้องถิ่น ระดับต้น)

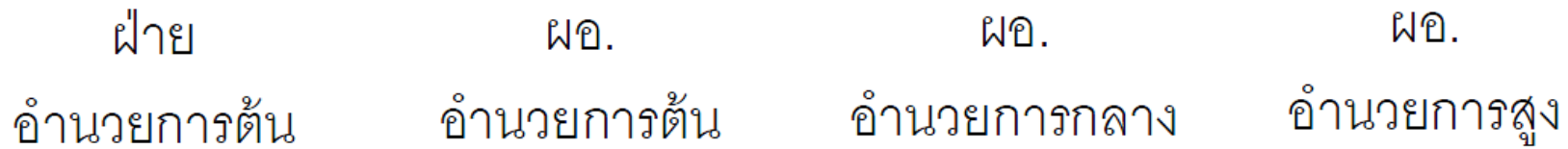
## แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร ร่วมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



ส่วน, กอง 6 + อำนาจการต้น = 6 ปี (5 ปี ป.โท)

ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ  
ระดับ ๖ ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกองหรือส่วน  
เช่น หัวหน้าสำนักปลัด อบต. (นักบริหารงานทั่วไป 6)  
หัวหน้ากองคลัง (นักบริหารงานการคลัง ๖) เป็นต้น  
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง (อำนาจการ  
ท้องถิ่น ระดับต้น)

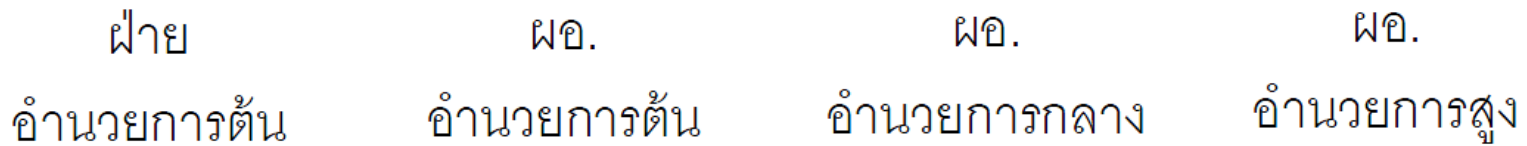
## แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร รวมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



ส่วน 7 + อำนาจการต้น = 4 ปี (3 ปี ป.โท)

ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ  
ระดับ 7 เช่น หัวหน้าส่วนสวัสดิการสังคม  
(นักบริหารงานสวัสดิการสังคม 7) เป็นต้น ปัจจุบันดำรง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง (อำนาจการท้องถิ่น ระดับ  
ต้น)

## แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร ร่วมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น



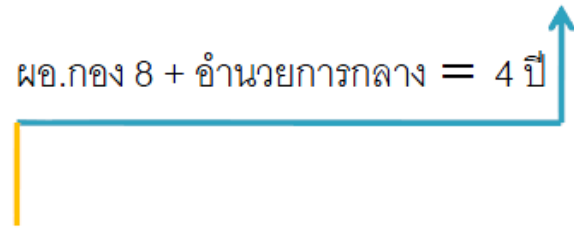
ผอ.กอง 7 + อำนาจการต้น = 2 ปี

ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองระดับ 7 เช่น ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม (นักบริหารงานสวัสดิการสังคม 7), หัวหน้าสำนักปลัด อบต. (นักบริหารงานทั่วไป ๗) เป็นต้น ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง (อำนาจการท้องถิ่นระดับต้น)



# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานผู้บริหาร รวมกับ ประเภทอำนาจการท้องถิ่น

ฝ่าย	ผอ.	ผอ.	ผอ.
อำนาจการต้น	อำนาจการต้น	อำนาจการกลาง	อำนาจการสูง



ก่อนเข้าแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง  
ระดับ 8 เช่น หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล(นักบริหารงาน  
ทั่วไป 8) เป็นต้น ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ  
กอง (อำนาจการท้องถิ่นระดับกลาง)

## แนวทางการนับระยะเวลา

สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น

รอง บริหารต้น	ป. บริหารต้น	รอง บริหารกลาง	ป. บริหารกลาง
------------------	-----------------	-------------------	------------------

รองป.6 + บริหารต้น = 4 ปี (3ปี ป.โท)

รองป.6 + บริหารต้น = 6 ปี (5ปี ป.โท)

**รองปลัด 6**

# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น

รอง  
บริหารต้น

ป.  
บริหารต้น

รอง  
บริหารกลาง

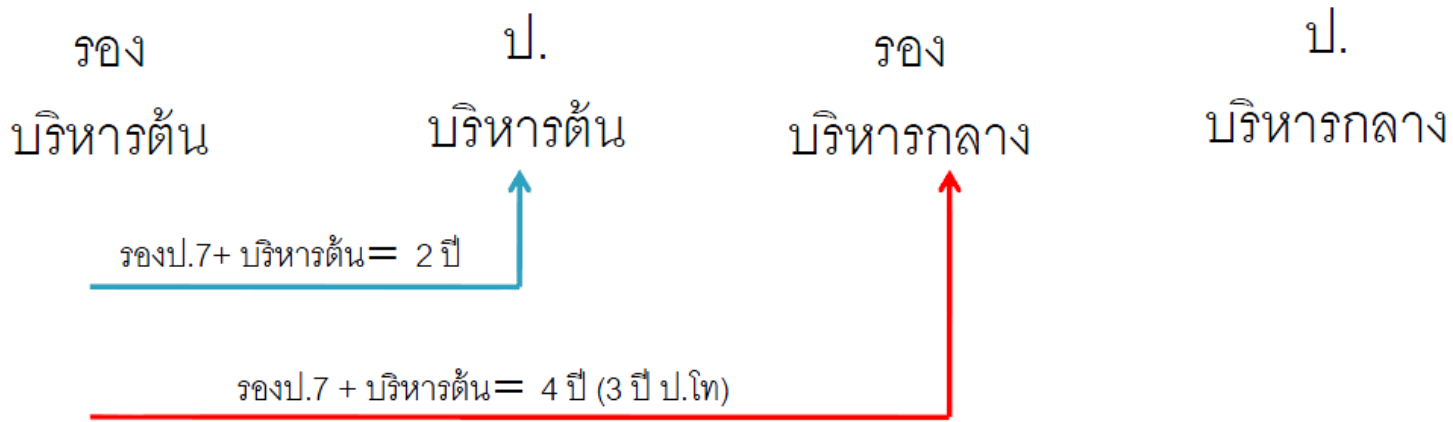
ป.  
บริหารกลาง

$\text{ป.6} + \text{บริหารต้น} = 6 \text{ ปี (5 ปี ป.โท)}$

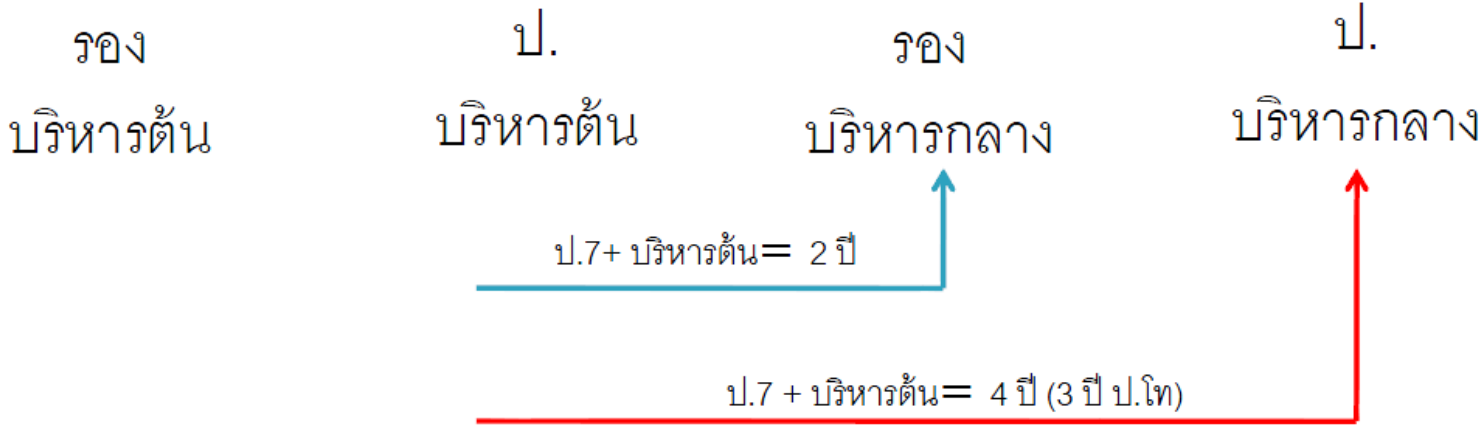
$\text{ป.6} + \text{บริหารต้น} = 8 \text{ ปี (7 ปี ป.โท)}$



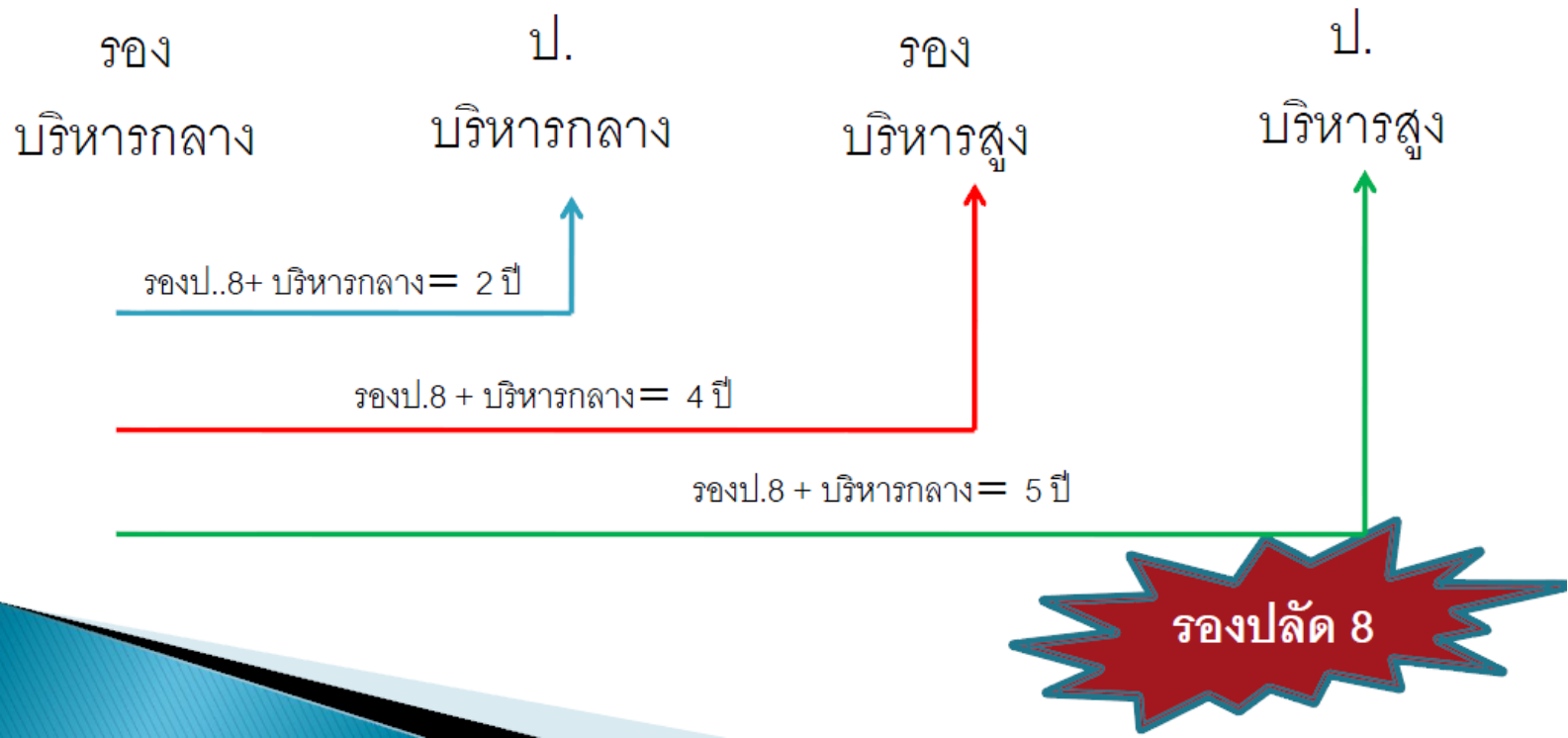
# แนวทางการนี้ระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น



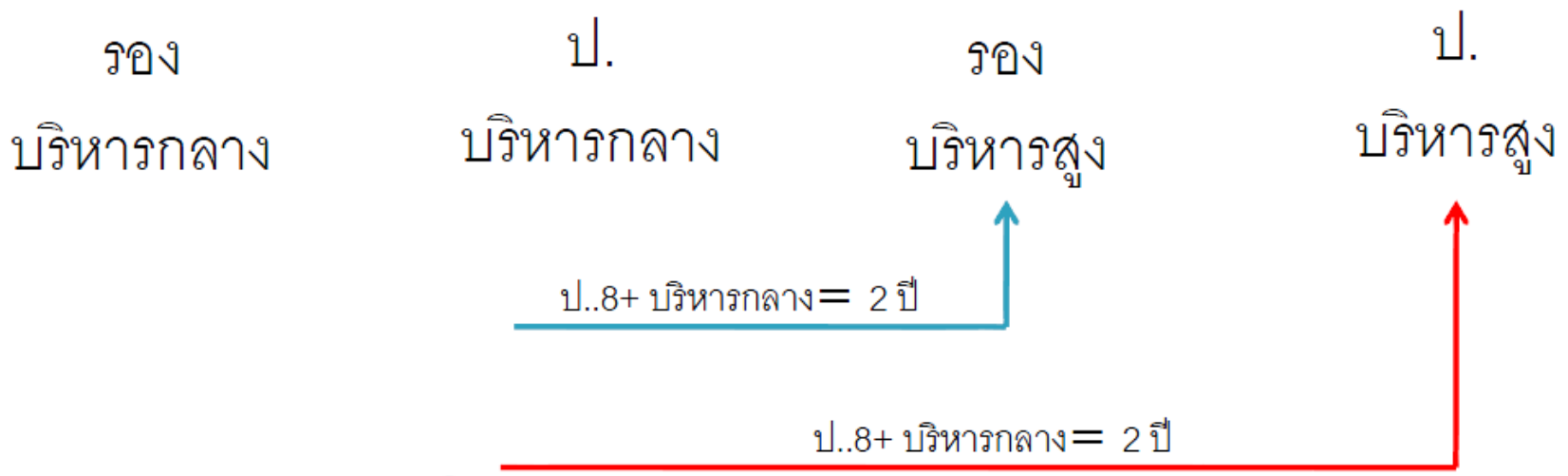
# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น



# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น



# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น



# แนวทางการนับระยะเวลา สายงานปลัด/รองปลัด รวมกับ ประเภทบริหารท้องถิ่น

รอง  
บริหารกลาง

ป.  
บริหารกลาง

รอง  
บริหารสูง

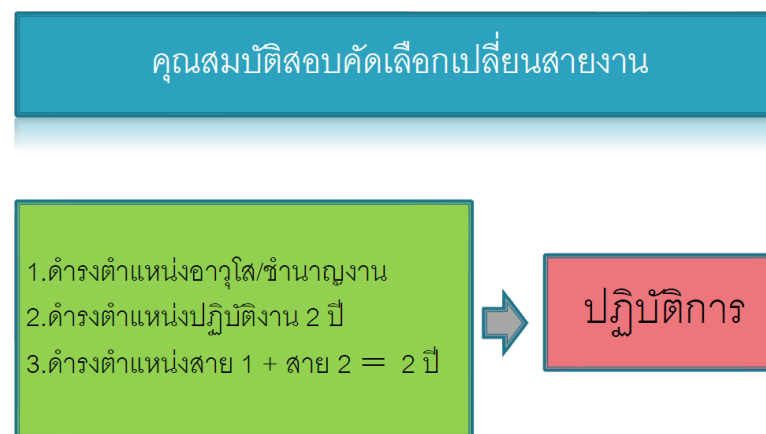
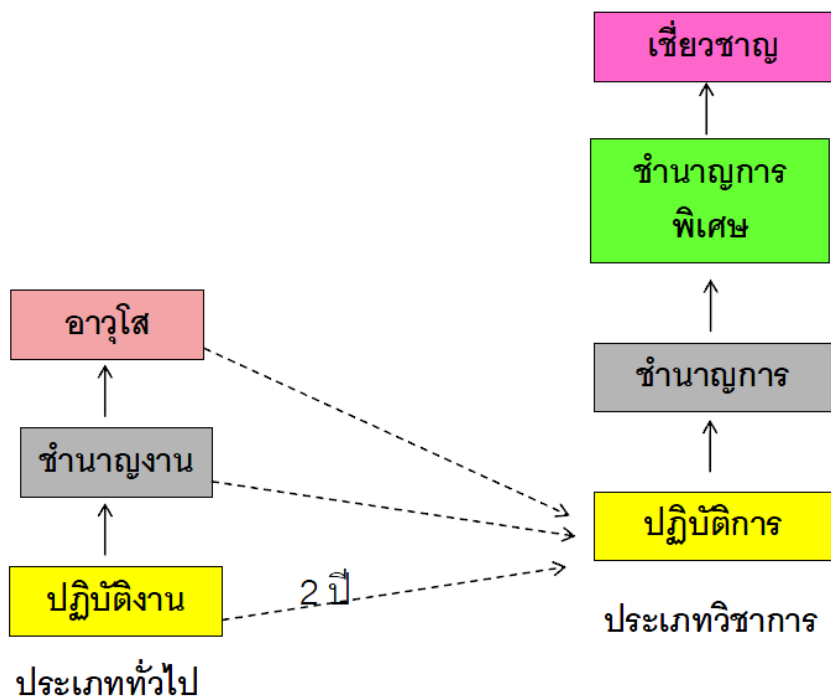
ป.  
บริหารสูง

รองป..9+ บริหารสูง = 1 ปี

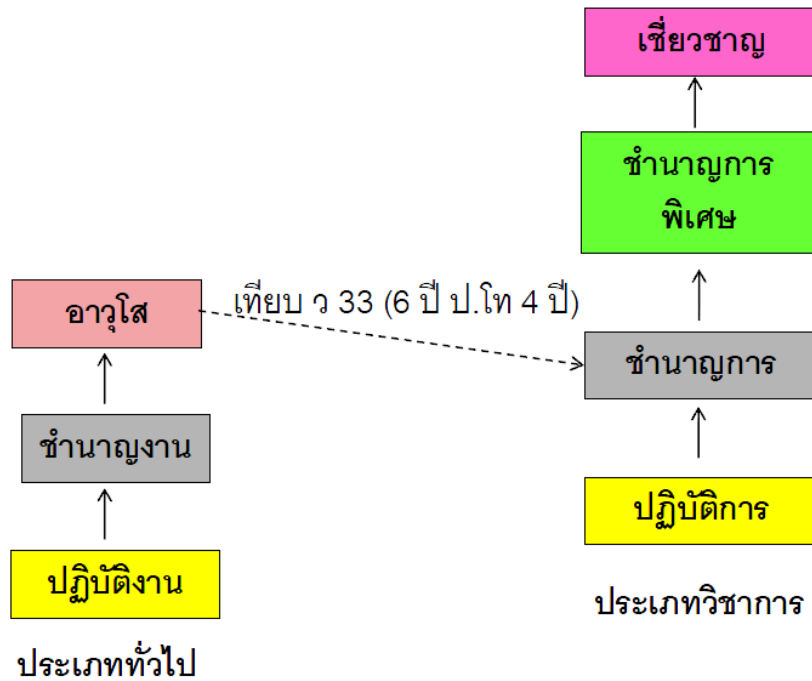




### การเปลี่ยนตำแหน่งจาก ประเภททั่วไป เป็น ประเภทวิชาการ



## การเปลี่ยนตำแหน่งจาก ประเภททั่วไป เป็น ประเภทวิชาการ



**คุณสมบัติสอบคัดเลือกเปลี่ยนสายงาน**

- ดำรงตำแหน่งอาวุโส
- ดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๒

ทั้งนี้ จะต้องเทียบระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง ตาม ว33 ให้ได้ 6 ปี (4 ปี ป.โท)

→ **ชำนาญการ**

## คุณสมบัติสอบคัดเลือกเปลี่ยนสายงาน

1. ดำรงตำแหน่งชำนาญการ 4 ปี
2. ดำรงตำแหน่งระดับ 6 ในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 + ชำนาญการ = 4 ปี
3. ดำรงตำแหน่งอาวุโส 4 ปี
4. ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 + อาวุโส = 4 ปี
5. ดำรงตำแหน่งชำนาญงาน 10 ปี
6. ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ขึ้นไป ของสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 และระดับ 2 + ชำนาญงาน = 8 ปี



ฝ่าย  
อำนวยการต้น

**ประโยชน์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลประตึกจะได้รับจากการวางแผนความก้าวหน้าในงาน**

๑. พนักงานได้ทำงานตรงกับความถนัด ความรู้ ความสามารถของตน ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร
๒. ช่วยลดปัญหาการโอน (ย้าย) ของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลประตึก
๓. ภายในองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติ ที่พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับในผลการประเมิน
๔. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้ทำงานเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ
๕. เป็นองค์กรแห่งการสะสมทุนทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์
๖. สามารถพัฒนาพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลประตึกให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ ประสิทธิภาพที่สูง พร้อมทั้งก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น