

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงการสรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษา สามารถแบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการพัฒนาสายอาชีพ
3. แนวคิดและทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา
4. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ
5. ระบบข้าราชการ
6. การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล
7. ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้างขวาง ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปและรวบรวมในหัวข้อที่สำคัญ ไว้ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2524, น. 1-2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด ซึ่งความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความพร้อมทั้งกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา มีความรู้ความสามารถ และทุ่มเททั้งหมดให้กับหน้าที่งานจนได้ผลสำเร็จมากที่สุด คือองค์กรจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเรื่องบุคคลนั่นเอง โดยถ้าหากองค์กรต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ผล องค์กรก็ต้องจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนเปิดโอกาสในการพัฒนาฝีมือและความรู้ ซึ่งเสมือนเป็นการตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับองค์กร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานเอง ซึ่งในส่วนของพนักงานนั้นก็จะได้ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพด้วย คือได้รับการเลื่อน

ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้ 2 ระดับ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค (ระดับชาติ) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค (ระดับองค์กร) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531, น. 82) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531, น. 88) โดยธัญญา ผลอนันต์ (2547, น. 48-49) ได้ให้รายละเอียดในแต่ละหัวข้อไว้ดังนี้

1. การศึกษา หมายถึง กระบวนการที่พยายามทำให้พนักงานพัฒนาความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรมด้านอื่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การศึกษาจึงครอบคลุมขอบข่าย 3 ประการ คือ

- ความรู้
- ทักษะ
- เจตคติต่อวิชาชีพ

2. การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. การพัฒนาพนักงาน คือ กรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ เนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีโอกาสในความก้าวหน้าในสายงาน ดังมีผู้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือโครงการที่จัดขึ้นโดยองค์กร ในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ (Anthony และ Nicholson, 1977 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, น. 166) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับช่วงอายุของบุคคลด้วย เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยธำรงค์ดี คงศาสน์ (2547, น. 50-52) กล่าวถึงช่วงอายุของคนที่กับการพัฒนา (Career Stage) ไว้ดังนี้

1. ช่วงแรกเริ่ม (Trial Stage) เป็นช่วงอายุตั้งแต่เพิ่งจบการศึกษาจนถึงบุคคลที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงาน ซึ่งยังเป็นช่วงที่เป็นน้องใหม่ไฟแรงอยู่ อยากทำอะไรแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

ที่องค์กรเป็นอยู่ เมื่อเจอกับสภาพการทำงานจริงที่มีแบบแผนการทำงานที่ตายตัวจึงแตกต่างกันไป จากที่คิดไว้ก็มักจะปรับตัวเข้ากับองค์กรไม่ได้ ต้องลาออกไป และเนื่องจากยังไม่มีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมากนักเหมือนคนที่มีความรอบคอบแล้วจึงตัดสินใจอะไรง่าย ๆ หรือไม่ก็ไปเรียนต่อในระดับสูงขึ้นเพื่อฆ่าเวลาต่อไป

2. ช่วงส่งเสริมความก้าวหน้า (Establishment หรือ Advancement Stage) คือ คนที่มีอายุประมาณ 26-45 ปี คนกลุ่มนี้เริ่มจะมีความคิดที่รอบคอบกว่าในกลุ่มแรก เพราะเริ่มมีภาระทางครอบครัวที่จะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และต้องการที่จะสร้างผลงานเด่นให้หัวหน้าและองค์กรได้เห็น ดังนั้นคนในกลุ่มนี้จึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรมาก เนื่องจากเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ คนกลุ่มนี้จึงมักจะได้ออกโอกาสในการแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และมักจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านการพัฒนาในงาน เช่น ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ และมักจะได้รับโอกาสในการทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ

3. ช่วงสรรหาความมั่นคง (Mid-Career Stage) เป็นช่วงอายุระหว่าง 46-55 ปี ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีประสบการณ์ที่สะสมมานานถึงระดับหนึ่งทีเดียว ซึ่งเป็นช่วงที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีอยู่ให้แก่คนรุ่นต่อไปได้ และด้านการทำงานก็มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความมั่นคงอยู่ตัว จึงมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนงานใหม่ เนื่องจากไม่อยากจะไปสร้างสังคมใหม่ หรือไปเรียนรู้ธุรกิจใหม่ เพราะรู้สึกว่างานปัจจุบันมีความมั่นคงกว่า

4. ช่วงเตรียมลงจากเวที (Late Career Stage) คือ กลุ่มคนที่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป ซึ่งในบางองค์กรอาจจะมองว่าเป็นผู้สูงวัย แต่ในความเป็นจริงบุคคลเหล่านี้มีความรู้ที่สะสมมานาน จึงมีความสามารถในระดับสูงทีเดียว ซึ่งองค์กรควรจะให้ความสำคัญโดยการให้เป็นที่ปรึกษา หรือเป็นที่เลี้ยงคอยชี้แนะสั่งสอนแก่พนักงานรุ่นใหม่ ๆ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่รุ่นต่อไป

จะเห็นได้ว่า คนแต่ละช่วงอายุนั้นจะมีความคิดและความต้องการในด้านการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคลในแต่ละช่วงอายุแตกต่างกันออกไป ด้วย เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับแต่ละบุคคล และในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้การพัฒนาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้น จะประกอบไปด้วยผู้รับผิดชอบดังต่อไปนี้ (นพ ศิริบุญภาค, 2546, น. 43-44)

1. หน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดการฝึกอบรม และพัฒนา หรือให้การศึกษา แก่พนักงานทุกคนในองค์กร ตามนโยบายด้านการฝึกอบรมที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ โดยที่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมขึ้น รวมทั้งเป็นผู้อำนวยการ โครงการอบรม และประเมินผลโครงการด้วย

2. หัวหน้างาน ซึ่งหลังจากที่มีการกำหนดนโยบายและแผนขององค์กร โดยเฉพาะ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว หัวหน้างานหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะต้อง รับผิดชอบต่อการพัฒนาพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบ่อยครั้งที่การจัดฝึกอบรมเกิดจาก ความต้องการของหัวหน้างานหรือผู้จัดการเอง และโครงการจะประสบความสำเร็จได้ดีเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างฝ่ายจัดการฝึกอบรมกับ ตัวพนักงานที่รับผิดชอบ

3. ลูกจ้างหรือพนักงาน ต้องเป็นผู้มีส่วนในการรับผิดชอบต่อโครงการฝึกอบรมและ พัฒนาด้วย เนื่องจากโครงการฝึกอบรมและพัฒนานั้นได้ถูกกำหนดขึ้นมาก็เพื่อตอบสนององความ ต้องการของพนักงานในด้านการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติในการทำงานของ พนักงาน ดังนั้นพนักงานในฐานะผู้เข้ารับการอบรมจึงต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาตนเอง ก็จะทำให้ให้โครงการฝึกอบรมประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

ซึ่งผู้รับผิดชอบทั้ง 3 ฝ่ายนี้ จะต้องมีการประสานงานที่สอดคล้องกัน โดยหน่วยบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีหน้าที่ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานก็จะเป็น ผู้ประสานงานระหว่างหน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์กับพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา ส่วน ตัวพนักงานนั้นจะเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาจากโครงการที่หน่วยบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดให้ ดังนั้น พนักงานจะต้องมีความสนใจและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและ องค์กร ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีจาก ความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่าย

แนวคิดการพัฒนาสายอาชีพ

จากการศึกษาค้นคว้างานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อความเข้าใจใน เรื่องนี้เป็นดียิ่งขึ้น ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่าอาชีพก่อน ซึ่งได้มีผู้ให้ ความหมายของคำว่า อาชีพ (Career) ไว้หลายท่าน ได้สรุปมาพอสังเขปดังนี้

อาชีพ หมายถึง ลำดับต่อเนื่องของประสบการณ์จากงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตลอดช่วงอายุของบุคคล อาชีพงานจึงรวมถึงขั้นตอน ตลอดจนช่วงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามระยะเวลา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการ แรงจูงใจ ความคาดหวัง ความใฝ่ฝัน ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ของบุคคล รวมทั้งองค์กรและสังคมด้วย (นฤมล นิราทร, 2534, น. 1) นอกจากนี้อาชีพยังหมายถึง ผลรวมของทัศนคติ พฤติกรรม และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบทบาทในการทำงาน (นพ ศิริบุญนาถ, 2546, น. 75) และเป็นงานทั้งหมดที่ทำอยู่ในช่วงชีวิตของการทำงาน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, น. 236) โดยทั่วไปแล้วอาชีพสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มอาชีพแบบพึ่งพิง ได้แก่ผู้ที่เป็นลูกจ้างพนักงานข้าราชการ จะพึ่งพิงอยู่กับองค์กรที่ทำงานอยู่ และกลุ่มอาชีพอิสระ ได้แก่ พ่อค้า นายความ หมอ นักการเมือง เป็นอาชีพที่มีความเสี่ยงแต่จะกำหนดความก้าวหน้าให้กับตนเองได้มากกว่ากลุ่มแรก (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, น. 82)

และ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543, น. 1) ได้กล่าวถึงในทำนองเดียวกันว่า อาชีพ เป็นผลที่เกิดจากการประกอบกิจกรรมของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรือตลอดชีวิต ซึ่งอาชีพจะบ่งบอกถึงเป้าหมายของงานและเป้าหมายชีวิตของตนเอง โดยคนที่ประกอบอาชีพนั้นนอกจากจะยอมรับในอาชีพของตนแล้ว ก็ยังมีการควบคุมจัดการและสร้างโอกาสให้ตนเองประสบความสำเร็จในอาชีพด้วย เช่น คนที่เป็นนักการเมืองก็มีความมุ่งหวังที่จะได้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ซึ่งความมุ่งหวังเช่นนี้มิใช่เรื่องที่เสียหาย ในทางตรงกันข้ามกลับเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากการที่จะได้บรรลุเป้าหมายในตำแหน่งที่ต้องการนั้น ต้องอาศัยความพยายามเป็นอย่างมาก โดยที่ความพยายามนั้นจะต้องแสดงความรู้ความสามารถให้ประจักษ์ และต้องมีการวางแผนที่ดี ทั้งนี้เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวในอาชีพนั้นจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวความคิดเอกลักษณ์และความพึงพอใจต่ออาชีพและต่อชีวิตรวมทั้งต่อครอบครัวด้วย

สรุปได้ว่า อาชีพ หมายถึง ผลจากการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรือตลอดชีวิต ที่จะเป็นการสั่งสมประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมด ที่บุคคลได้รับบทบาทให้กระทำมา โดยตลอดระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ กลุ่มอาชีพแบบพึ่งพิง ที่ต้องทำงานอยู่กับองค์กร และกลุ่มอาชีพอิสระ ที่ไม่ต้องพึ่งพิงกับองค์กรใด

จากความหมายของคำว่าอาชีพ ทำให้เห็นว่าอาชีพมีความสำคัญต่อชีวิตของบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่าบุคคลจะต้องประกอบอาชีพในระยะเวลาหนึ่งหรือตลอดชีวิต ซึ่งจะแสดงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในงานและชีวิต ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, น. 86) กล่าวไว้ว่า งานเป็นปัจจัยที่ห้าของชีวิต การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการมีชีวิตในสังคม เพื่อแสดง

ถึงความเป็นมนุษย์ และทำให้ชีวิตมีความหมายมากขึ้น งานมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายในชีวิตของมนุษย์ หลักคำสอนต่าง ๆ หาใช่ทำงานเพื่อจะมีชีวิตรอดเท่านั้น หากแต่ต้องทำเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ จากที่กล่าวมาทำให้เห็นว่าอาชีพมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ ดังนั้นจึงควรพิจารณาถึงความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลด้วย เพื่อให้การทำงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งความก้าวหน้าของผู้ที่อยู่ในกลุ่มอาชีพแบบฟิงฟิงนั้น นอกจากขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้นแล้ว องค์กรก็มีส่วนกำหนดความก้าวหน้าด้วย โดยมีปัจจัยที่ต้องพิจารณาอยู่ 4 ด้าน (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, น. 82) คือ

1. สายความก้าวหน้าในงาน
2. การพัฒนาสายอาชีพ
3. การวางแผนอาชีพ
4. การจัดการงานอาชีพ

โดยปัจจัยทั้ง 4 ด้านเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคคล ซึ่งจากการศึกษางานเขียนที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านไว้หลายท่าน ซึ่งจะแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. สายความก้าวหน้าในงาน (Career Path)

สายความก้าวหน้าในงาน หรือสายงานอาชีพ หมายถึง ทางเดินของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบตำแหน่งงานที่คนหนึ่งคนใดถือครองอยู่ เช่น อาชีพรับราชการ จะมีสายของอาชีพราชการคือ เริ่มต้นรับราชการในระดับตำแหน่งข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ระดับ 1-6 เมื่อสูงกว่านี้จะเป็นตำแหน่งบริหารระดับต้นคือ ระดับ 7 ผู้บริหารระดับกลางคือ ระดับ 8 และ 9 และผู้บริหารระดับสูงคือ 10 และ 11 (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2543, น. 2-3)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, น. 201-208) ได้กล่าวถึง ความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงานคือ ความรู้สึกที่ตนเองขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งองค์กรควรจะให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อจะช่วยจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน โดยหัวหน้างานจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบุคคลในการกำหนด Career Path ของตำแหน่งงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ ซึ่งจะขออธิบายรูปแบบของความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังต่อไปนี้

1. แบบเลื่อนตำแหน่งงานอย่างเดียว (Traditional Career Path) เป็นรูปแบบที่เน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งงาน ในแนวตั้ง (Vertical Type) ซึ่งพบว่ารูปแบบนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกท้อ เพราะจะต้องรอให้บุคคลในตำแหน่งนั้นหมดหน้าที่ไปก่อนจึงจะได้เข้าไปแทนที่

2. แบบเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงาน (Network Career Path) รูปแบบนี้จะแก้ปัญหาที่เกิดจากการเน้นที่การเลื่อนตำแหน่งงานเพียงอย่างเดียว เป็นรูปแบบที่เน้นทั้งแนวตั้ง (Vertical Type) และแนวนอน (Horizontal Type) ซึ่งเป็นการโอนย้ายงาน (Job Transfer) และหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้พนักงานย่อมมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพราะมีความรอบรู้มากกว่าพนักงานคนอื่น ทั้งนี้การโอนย้ายอาจจะย้ายภายในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงานก็ได้

3. แบบสองทางเลือก (Dual Career Path)

- สายงานบริหาร (Management) เป็นสายงานที่ต้องบริหาร และพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีลูกน้องที่จะต้องดูแลรับผิดชอบพร้อมกับการทำงานประจำของตนด้วย

- สายงานเชี่ยวชาญ (Specialist) เป็นสายงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากจะบริหารและจัดการงานของตนโดยลำพัง

โดยส่วนใหญ่สายงานแบบสองทางเลือกนั้นจะเหมาะกับงานที่เป็นงานเทคนิค ซึ่งต้องใช้เวลาฝึกฝน สั่งสมประสบการณ์ และความชำนาญในงานที่ทำ และพบว่าถ้าบุคคลที่ไม่มีความสามารถในการบริหารก็สามารถเลือกเส้นทางความก้าวหน้าเป็นสายงานเชี่ยวชาญแทน แต่ก็ต้องยอมรับว่าโอกาสในการเติบโตในงาน และค่าตอบแทนต่าง ๆ ย่อมน้อยกว่าสายงานบริหาร เนื่องจากงานที่รับผิดชอบมีความซับซ้อนน้อยกว่างานที่ต้องดูแลบริหารลูกน้อง

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548, น. 208) ว่าบุคคลใดที่เหมาะสมจะได้รับการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยส่วนใหญ่จะดูที่ความสามารถของแต่ละบุคคลว่ามีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และนอกจากนี้ก็ยังมียปัจจัยอื่นที่เป็นปัจจัยย่อยในการพิจารณาอีกด้วย เช่น

- เพศ
- อายุ
- การศึกษา
- ประสบการณ์
- การโอนย้าย
- หลักสูตรการฝึกอบรม

ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, น. 88-89) ได้กล่าวถึงสายความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นไปได้ 3 แบบ ดังต่อไปนี้

1. สายอาชีพแบบเดี่ยว (Single Career Paths) เป็นการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละคน เช่น จากหัวหน้าได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนก ผู้จัดการสาขา จนถึงผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. สายอาชีพแบบคู่ (Dual Career Paths) เป็นการเติบโตที่ไม่ใช่เส้นทางเดียวแต่มีเส้นทางอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น วิศวกรซ่อมบำรุงอาจจะไปเป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบให้โรงงาน ซึ่งต้องเป็นการจัดกลุ่มในอาชีพที่มีความคล้ายคลึงกันสามารถหมุนเวียนทดแทนกันได้

3. สายอาชีพแบบหลากหลาย (Multiple Career Paths) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิเลือกเส้นทางอาชีพของตนเองได้หลายแบบทั้งแนวตั้ง แนวนอน และแนวขวาง เป็นวิธีการที่ยืดหยุ่น สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน เช่น พนักงานขายอาจได้รับความรู้ด้านบัญชีเพื่อไปทำบัญชีหรือจัดซื้อ ส่วนพนักงานบัญชีอาจได้ทำงานด้านค่าจ้างเงินเดือนสามารถเติบโตในสายงานทรัพยากรมนุษย์ได้ต่อไป เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นจะสรุปได้ว่า สายความก้าวหน้าในงาน หมายถึง เส้นทางเดินของหน้าที่ความรับผิดชอบ และตำแหน่งงานที่บุคคลดำรงอยู่ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มต้นทำงานในระดับแรกไปจนถึงระดับสูงสุดที่สามารถทำได้ในอาชีพนั้น ๆ และต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย เช่น พนักงานฝ่ายการตลาด ได้เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้าฝ่ายขาย แล้วต่อมาก็ได้เป็นผู้จัดการสาขา ไปจนถึงการได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งสายความก้าวหน้าในงาน นั้นสามารถแบ่งได้เป็นหลายรูปแบบ ซึ่งสรุปโดยรวมแล้วสายความก้าวหน้าในงาน เป็นการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย หรือเพิ่มภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานให้สูงขึ้น ซึ่งแสดงถึงความเจริญเติบโตในอาชีพของแต่ละบุคคล ทั้งในสายงานตนเองและสายงานอื่นควบคู่กันไปก็ได้

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาสายอาชีพ หรือ Career Development ได้มีการใช้คำที่แตกต่างกันออกไป เช่น การพัฒนาอาชีพ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543, น. 245 และ นพ ศิริบุญนาถ, 2546, น. 78) การพัฒนาอาชีพงาน (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน (อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2547, น. 121) การพัฒนาทางอาชีพ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544,

น. 87) เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้คำว่า การพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งได้มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

การพัฒนาสายอาชีพ (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) เป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบันและปรับปรุงคนให้เหมาะกับงานในอนาคต ทั้งยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนอาชีพงานของบุคคลบรรลุจุดหมาย ทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพงานด้วย

การพัฒนาสายอาชีพ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, น. 83) เป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตตามสายงานนั้น โดยในแง่ขององค์กร จะต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ โดยจัดให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ในแง่ของพนักงานเองก็ต้องมีการเตรียมตน โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเอง พัฒนาทักษะการทำงานของตน หาประสบการณ์จากการหมุนเวียนงาน ซึ่งเมื่อมีตำแหน่งว่างลง พนักงานผู้นั้นย่อมมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าคนอื่น

สรุปได้ว่า การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพที่ทำอยู่ทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปยังตำแหน่งอื่น โดยได้รับมอบหมายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพนี้อาจจะเป็นการจัดการโดยตัวบุคคลเอง องค์กรจัดให้ หรือร่วมกันก็ได้

ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพก็ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และ การจัดการงานอาชีพ (Career Management) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ฉำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2547, น. 52-56)

1. การวางแผนอาชีพของพนักงาน ซึ่งองค์กรจะต้องสำรวจพนักงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน คือ จะต้องมึข้อมูลว่าพนักงานแต่ละคนมีจุดเด่นหรือสนใจงานด้านใดเป็นพิเศษ เพื่อนำมาพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งในอนาคต
 - 1.2 ซีดความสามารถเฉพาะตัวของพนักงานเป็นอย่างไร เช่น ความอดทนต่อแรงกดดัน การรู้จักแก้สถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อดูว่าเหมาะสมกับการทำงานในลักษณะใด
 - 1.3 ศึกษาและสำรวจตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งฝ่ายบุคคลจะต้องดูว่ามีตำแหน่งงานใดที่ยังว่างบ้าง และจะต้องหาคนที่มีความสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นให้ได้

1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรต้องการ เพื่อประสานให้เป็นจุดเดียวกัน เพื่อให้พนักงานและองค์กรได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่

1.5 ฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ ให้ตรงกับทิศทางที่บริษัทจะมุ่งไป โดยจะต้องสอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของพนักงานนั้น ๆ

1.6 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การจัดการงานอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการเกี่ยวกับแผนความก้าวหน้าของพนักงานทุกตำแหน่งในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลโดยตรง แต่นอกจากจะเป็นหน้าที่ขององค์กรแล้วพนักงานก็ต้องให้ความร่วมมือด้วยจึงจะดำเนินการไปได้ด้วยดี โดยการจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงานมีดังนี้

2.1 การจัดทำผังทดแทน (Succession Plan หรือ Replacement Chart) คือ การที่องค์กรมีการวางตัวแทนไว้เพื่ออนาคต เมื่อใดที่เจ้าของตำแหน่งมีเหตุที่ไม่สามารถมาดำรงตำแหน่งได้ต่อไปด้วยเหตุใดก็ตามจะได้มีคนมารักษาราชการแทน

2.2 การจัดทำสายความก้าวหน้าของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากพนักงานทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในงานต่อไป โดยทั่วไปองค์กรจะแบ่งคนเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้ดังนี้

- กลุ่มที่องค์กรคาดหวังให้เขาเจริญเติบโตไปในสายการบังคับบัญชาที่สูงขึ้นไป คือ การที่พนักงานเข้ามาทำงานจนมีอายุงานและคุณสมบัติเหมาะสมก็จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามความสามารถ จนในที่สุดพนักงานคนนี้อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ นี่คือนโยบายสายความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ในสายงานบังคับบัญชา

- ยังมีบางกลุ่มงานที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) เฉพาะตัว คือ มีความรู้ความสามารถ ทักษะดี สามารถที่จะรับรู้ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี แต่ขาดทักษะในการบริหารจัดการจึงไม่สามารถพัฒนาไปในสายของผู้บังคับบัญชาได้ แต่องค์กรก็สามารถพัฒนาให้เติบโตไปในสายวิชาชีพ (Professional) ได้ โดยอาจให้มีระดับขั้นที่เทียบเท่ากับระดับขั้นสายบังคับบัญชา แต่จะไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาเท่านั้น จึงสามารถที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร และได้รับการเลื่อนขั้นและได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเทียบเท่ากับตำแหน่งบังคับบัญชา

2.3 การประกาศตำแหน่งงานว่างในองค์กร (Job Posting) นั่นคือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่างในองค์กรก็จะเปิดโอกาสให้คนในองค์กรก่อน แต่หากไม่มีคนที่มีความรู้คุณสมบัติเหมาะสม ก็

สรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรต่อไป ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

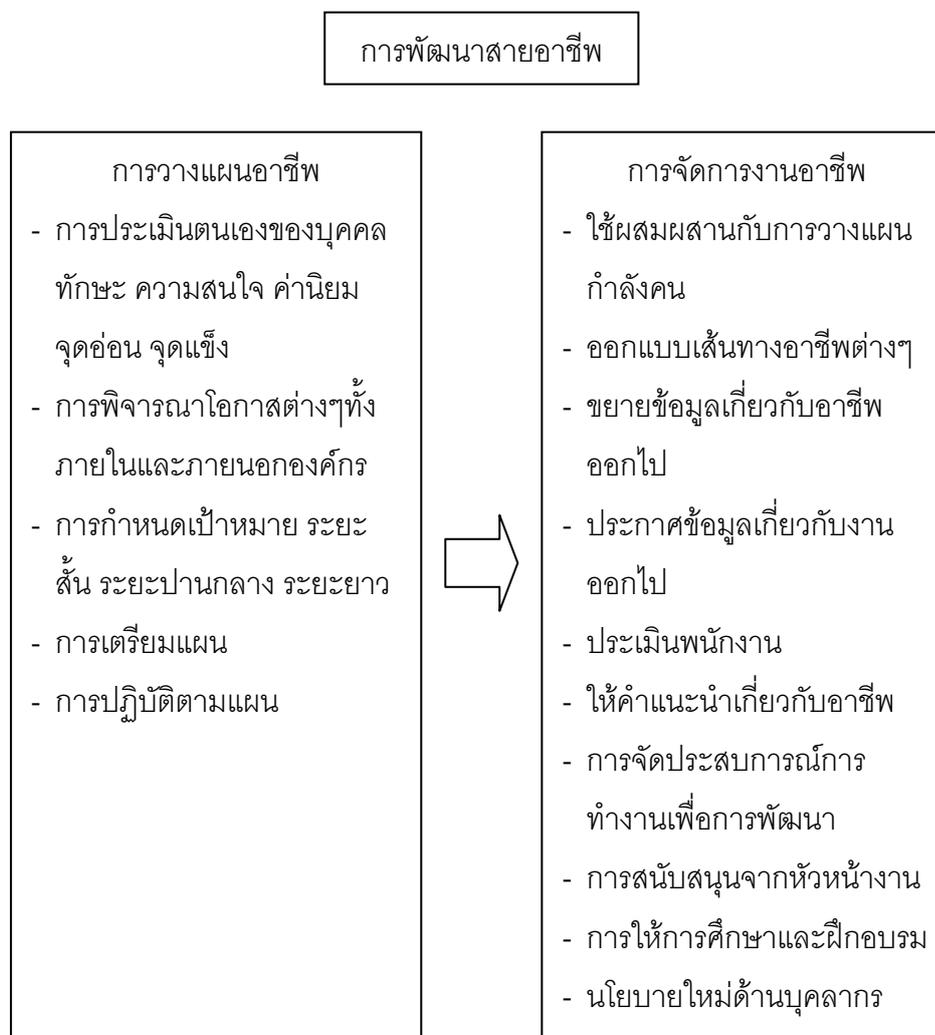
และอัครศักดิ์ คงศาสน์ (2547, น. 124-125) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการงานอาชีพของพนักงาน อีก 2 หัวข้อ ดังนี้

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาย่อมรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตามความเป็นจริง แต่บางครั้งก็อาจจะเกิดความลำเอียงขึ้นได้ในการประเมิน จึงควรที่จะมีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อการประเมินผล แต่ส่วนใหญ่จะใช้กันเฉพาะในการประเมินระดับผู้บริหารเท่านั้น

2.5 การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Counseling) โดยมีวิธีคือ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน หรือจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะในการให้คำปรึกษาทางด้านนี้ หรือจะใช้วิธีจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้กันและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ นพ ศรีบุญนาค ที่ได้กล่าวถึง การพัฒนาสายอาชีพไว้ว่า การพัฒนาสายอาชีพประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การวางแผนอาชีพ และการจัดการงานอาชีพ ดังแสดงในภาพที่ 2.1 (นพ ศรีบุญนาค, 2546, น. 78-79)

ภาพที่ 2.1
การพัฒนาสายอาชีพ



ที่มา: Beach, 1980, p. 323. อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาค, 2546, น. 79.

นฤมล นิราทร (2534, น. 3) กล่าวว่า มีผู้ที่ให้ความเห็นใกล้เคียงกันในเรื่องของ Career Development ไว้คือ ธงชัย สันติวงษ์ และ Beach มองว่า Career Development เป็นคำรวมที่ครอบคลุมถึงกิจกรรมของ Career Planning และ Career Management ไปด้วยกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า Career Planning และ Career Management เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่ Career Development ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาสายอาชีพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการจัดการงานอาชีพ (Career Management) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนสายอาชีพขึ้น เนื่องจากเป็นกระบวนการที่พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น และจะส่งผลให้พนักงานได้รับการเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานต่อไป ซึ่งรายละเอียดในส่วนของการวางแผนอาชีพ และการจัดการงานอาชีพ จะกล่าวอย่างละเอียดในหัวข้อต่อไป

การพัฒนาสายอาชีพนั้นสามารถพัฒนาได้ทั้งโดยองค์กรและตัวพนักงานเอง โดยวิธีในการพัฒนสายอาชีพนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่ง ชูชัย สมितिไกร (2544, น. 309-319) กล่าวไว้ ดังนี้

1. การพัฒนสายอาชีพโดยองค์กร ที่ได้รับความนิยมนรวมทั้งสิ้น 8 วิธีการ ดังต่อไปนี้

1.1 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง คือ กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงแก่ผู้สมัครงานในระหว่างกระบวนการสรรหาบุคลากร ซึ่งผู้สมัครจะได้รับทราบว่า ความคาดหวังของตนสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะช่วยลดการสร้างความคิดหวังที่ไม่เป็นจริงของบุคคลลงได้ ทำให้ผู้สมัครมองเห็นภาพที่แท้จริงของงานและอาชีพรวมทั้งองค์กรที่สนใจ ส่งผลให้บุคคลสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องว่า องค์กรและงานนั้น ๆ เหมาะสมกับการประกอบอาชีพของตนเองหรือไม่ สำหรับผู้ที่ได้ข้อมูลถูกต้องเมื่อได้เข้าไปทำงานก็จะมีคามพึงพอใจในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความภักดีต่อองค์กร และไม่ลาออกไปอย่างง่าย ๆ

1.2 การจัดทำเส้นทางอาชีพ หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลสามารถจะก้าวเดินไปในช่วงชีวิตการทำงานของเขา โดยทั่วไปการจัดทำเส้นทางอาชีพสามารถกระทำได้ 2 แนวทางคือ

- การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อนำมาจัดทำเส้นทางอาชีพให้แก่บุคลากรใหม่ แต่มีได้หมายความว่าทุกคนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามเส้นทางอาชีพที่วางไว้ แต่ขึ้นกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละคนด้วย

- การวิเคราะห์หมวดหมู่งาน เป็นการคัดเลือกงานที่อยู่ในหมวดหมู่งานเดียวกันและจัดวางเป็นลำดับขั้น โดยที่งานในลำดับแรกจะง่ายกว่าในลำดับสูง และเป็นงานที่ช่วย

ตระเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ก่อนก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

การจัดทำเส้นทางอาชีพนี้ จะมีประโยชน์มากต่อบุคลากรที่อยู่ในขั้นวางรากฐาน และมีความต้องการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตน ซึ่งกุญแจสำคัญคือต้องมีการตรวจสอบและกำหนดว่าบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรในงานหนึ่ง ๆ จากนั้นจึงวางลำดับขั้นของตำแหน่งงานเพื่อที่จะช่วยให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้สิ่งเหล่านั้น และข้อที่ควรคำนึงก็คือ ตำแหน่งงานควรจะต้องมีความท้าทายมากพอ และบุคคลหนึ่งก็ไม่ควรทำงานตำแหน่งหนึ่งนานเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา และขาดการเรียนรู้สิ่งใหม่เพิ่มเติม

1.3 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งพบว่าบุคคลที่ได้รับงานที่ท้าทายตั้งแต่เริ่มต้นทำงานใหม่ จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและประสบความสำเร็จในการทำงานในระยะต่อมา การมอบหมายงานดังกล่าวอาจทำโดยมอบหมายให้บุคคลทำงานชนิดใหม่ หลังจากที่ประสบความสำเร็จในงานชิ้นหนึ่ง ๆ ไปแล้ว

1.4 การหมุนเวียนงาน คือ การจัดให้บุคลากรได้รับผิดชอบงานที่แตกต่างจากงานเดิม โดยต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างออกไป ดังนั้นการหมุนเวียนงานจะทำให้บุคลากรได้เผชิญกับความท้าทายและได้เรียนรู้ทักษะการทำงานแบบใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้บุคลากรสามารถค้นพบความถนัดของตนเองว่าเหมาะสมกับงานชนิดใดมากที่สุด ซึ่งการหมุนเวียนงานนี้จะสามารถช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้น และการได้เผชิญงานที่มีความท้าทายใหม่ ๆ จะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

1.5 การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ โดยทั่วไปแล้วบุคลากรมีความต้องการที่จะทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการสอนแนะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พวกเขาทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ และพวกเขามีความสามารถมากพอที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรที่จะแจ้งผลการปฏิบัติงานและสอนแนะแก่บุคลากรอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ทั้งยังพัฒนาตนเองให้เหมาะสมได้อีกด้วย ดังนั้นองค์กรควรจัดฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะที่ถูกต้อง เพื่อให้ปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วยงาน

1.6 การปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ คือ การช่วยเหลือบุคคลในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และค้นหาวิธีการที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทั่วไปจะประกอบด้วย การปรึกษาด้านต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้

- เป้าหมาย ความปรารถนา และความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับอาชีพ
- ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่มีอยู่ในองค์กร
- การค้นหาสิ่งที่คุณค่านั้นจะต้องการกระทำเพื่อพัฒนาตนเองอย่าง

เหมาะสม

- การระบุขั้นตอนที่ต้องกระทำในรูปของแผนการพัฒนาศายอาชีพสำหรับงานใหม่ ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมแก่บุคคลนั้นสำหรับความก้าวหน้าด้านอาชีพต่อไป

กระบวนการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพนั้นผู้บริหารและพนักงานควรได้รับการปรึกษาร่วมกัน ซึ่งผลลัพธ์ที่ควรเกิดขึ้นก็คือ การมีความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลนั้นกับผู้บริหารเกี่ยวกับความคาดหวังด้านอาชีพที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความคาดหวังที่ผิด ๆ น้อยลง โดยผู้บริหารจะต้องมีความซื่อสัตย์ และให้ข้อมูลที่เป็นจริงแก่บุคลากร ไม่เช่นนั้นอาจเกิดปัญหาความคับข้องใจในความก้าวหน้าในงาน และมีผลต่อการลาออกจากงานมากขึ้นได้

1.7 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรทุกระดับชั้น โดยการประชุมนี้จะทำให้พนักงานหัวหน้างาน และผู้บริหารได้ร่วมกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาความเข้าใจผิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขที่เหมาะสมในที่สุด ซึ่งสามารถแบ่งการประชุมออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรชั้นเริ่มต้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่และหัวหน้างานได้แลกเปลี่ยนความเห็นและความคาดหวังของแต่ละฝ่าย รวมทั้งการค้นหาสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องนี้ต่อไป

- การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรชั้นกลาง เป็นการจัดให้แก่บุคลากรซึ่งมีภูมิลำเนาและอายุการทำงานใกล้เคียงกัน เพื่อประเมินความก้าวหน้าในอาชีพ โดยจะประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินองค์กร และเปรียบเทียบผลการประเมินทั้งสอง เพื่อหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะได้หาทางแก้ไขต่อไป

- การประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรชั้นอาวุโส เป็นการประชุมที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุ ซึ่งจะมีการฝึกอบรมให้บุคคลเหล่านี้รู้จักค้นหาสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับชีวิตบั้นปลาย การติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่ไฟแรง รวมทั้งการปฏิบัติตนในฐานะบุคลากรอาวุโสขององค์กร

1.8 การลาเพิ่มพูนความรู้ หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรได้มีสิทธิลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อไปศึกษาเพิ่มเติม โดยที่ยังได้เงินเดือนจากองค์กร เพื่อพัฒนาตนเอง และลดความกดดัน ความเครียดที่สะสมมานาน มีผลทำให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะการทำงาน และมีศักยภาพที่จะก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น

2. การพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเอง ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การประเมินภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ ความสามารถของตน

2.2 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้า ความเป็นไปได้ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งในองค์กรที่ทำอยู่ หรือในองค์กรอื่น

2.3 กำหนดเป้าหมายอาชีพ

2.4 กำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

2.5 ลงมือกระทำตามแผนการ

2.6 ประเมินผลการปฏิบัติโดยพิจารณาจากข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น

ซึ่งวิธีในการพัฒนาสายอาชีพเหล่านี้ เป็นวิธีที่มีการพบเห็นอยู่ทั่วไปในหลาย ๆ องค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อให้การพัฒนาสายอาชีพมีประสิทธิภาพสูงสุด และในส่วนตัวพนักงานเองก็ต้องมีความสนใจในการพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเองด้วย เพื่อให้บุคคลและองค์กรสามารถร่วมกันบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้ ทำให้องค์กรพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ และพนักงานเองก็สามารถพัฒนาตนเองจนเป็นที่ต้องการขององค์กร และได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ ก็จะทำให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

โดยการพัฒนาสายอาชีพมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลายอย่างที่จะต้องพิจารณา เพื่อให้การพัฒนาสายอาชีพประสบผลสำเร็จ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสายอาชีพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น. 200) ไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน ปัจจุบันการพัฒนาสายอาชีพนี้มักจะมีขอบเขตที่จำกัด ซึ่งจะมีการทำกันมากเฉพาะในกลุ่มอาชีพผู้ชำนาญการด้านวิชาชีพ ผู้ทำงานด้านเทคนิค พนักงานในตำแหน่งผู้บริหาร และเฉพาะบุคคลที่ให้ความสนใจเท่านั้น สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากตัวพนักงานที่ไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้ และงานบางประเภทก็อาจจะมีข้อจำกัดมาก จนทำให้ยากที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงไปทำอย่างอื่นได้

2. ลักษณะและความสนใจของพนักงาน เนื่องจากการพัฒนาสายอาชีพเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสมัครใจของพนักงานด้วย ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสนใจและความกระตือรือร้นของตัวพนักงานเอง ถ้าหากพนักงานมีความสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษ และประจวบกับหัวหน้างานให้ความสนใจและมีความสามารถในเรื่องนี้ด้วยแล้ว การพัฒนาความก้าวหน้าก็จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. นโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรได้มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อเรื่องของการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการให้ความสำคัญกับทรัพยากรด้านบุคคลแล้ว การพัฒนาสายอาชีพก็将会เกิดขึ้นได้ง่ายและมีความสมบูรณ์อีกด้วย

สรุป การพัฒนาสายอาชีพ ประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ ลักษณะงาน ความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จด้วยดี และจะต้องสอดคล้องกันในทุกปัจจัยจึงจะส่งผลดีต่อตัวพนักงาน คือ ลักษณะงานที่จะต้องมีโอกาสความก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน ส่วนตัวพนักงานก็ต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาสายอาชีพของตน และองค์กรก็ต้องมีนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

และนอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 208) ได้เสนอเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาสายอาชีพ คือ เทคนิคของ Job ladders และ Job posting ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ ที่จะให้พนักงานได้มีโอกาสเห็นถึงหนทางที่จะก้าวหน้าและเลื่อนขั้นต่อไป อธิบายได้ ดังนี้

1. Job ladders หรือเรียกอีกอย่างว่า Promotion ladders หมายถึงแผนผังที่แสดงโอกาสก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ ได้ทั้งในแนวนอน และการเลื่อนตำแหน่งไปยังระดับที่สูงขึ้น ในการใช้ผังความก้าวหน้านี้มักจะต้องมีรายละเอียด เช่น อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน และการอบรมที่ต้องการต่าง ๆ Job ladders นี้มีประโยชน์ต่อพนักงานเป็นอย่างมาก ที่ได้

เห็นโอกาสก้าวหน้าต่อไปในองค์กร และช่วยให้สามารถทำการวางแผนจัดเตรียมการอบรม และหาประสบการณ์ที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้สร้างความสำเร็จในอาชีพ

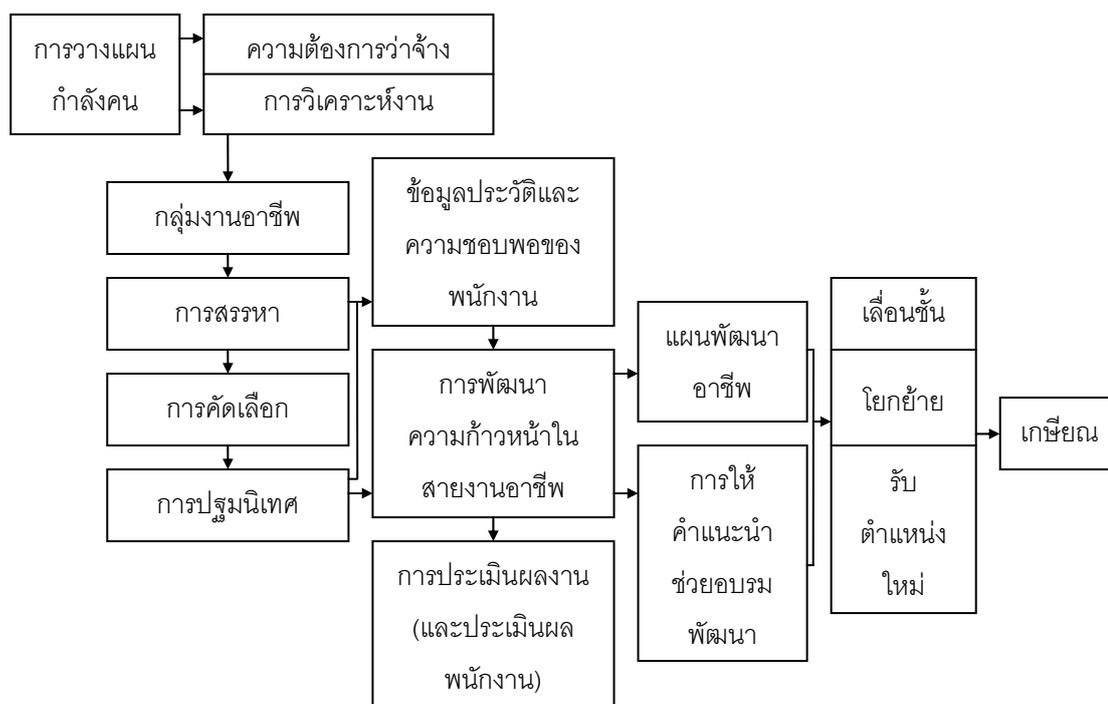
นอกจากนี้ ผังความก้าวหน้าของอาชีพงานยังเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการ ในการที่จะสามารถตรวจสอบความเป็นไปของตำแหน่งงานทุกชนิดในขณะนั้น เพื่อหาทางขยายตำแหน่งหรือหาทางแก้ปัญหาการติดตันของตำแหน่งให้ก้าวหน้าต่อไปได้ และเพื่อใช้สำหรับพิจารณาการจัดทำแผนการฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับอาชีพงานต่าง ๆ

2. Job posting เป็นวิธีการที่หลายองค์กรนิยมทำกัน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานหาความก้าวหน้าในงานได้โดยการเลื่อนขั้นหรือย้ายไปทำงานที่สนใจ ซึ่งเมื่อองค์กรมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น ก็จะทำให้การแจ้งข่าวสารให้ทราบทั่วกัน โดยจะมีการระบุความสามารถ ประสบการณ์ และอายุงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งพนักงานก็จะมีสิทธิในการสมัครตำแหน่งใหม่นี้ได้

เครื่องมือในการพัฒนาสายอาชีพเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาสายอาชีพของตนได้อย่างดียิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรควรจะให้มีความสำคัญในการสนับสนุนด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานให้แก่พนักงาน และองค์กรจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม พร้อมทั้งจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งไปยังระดับที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลนั้นยังมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพด้วย โดยกระบวนการในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การวางแผนกำลังคนไปจนถึงการปฐมนิเทศพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของพนักงานแต่ละคนได้ เพื่อนำไปกำหนดแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพ และให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือรับตำแหน่งใหม่ ตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละบุคคล ไปจนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน ซึ่งกระบวนการในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน จึงจะทำให้พนักงานมีการพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ได้แสดงในแผนภาพของธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 199) ดังนี้

ภาพที่ 2.2
ความสัมพันธ์ของการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ
และหน้าที่การบริหารงานบุคคล



ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น. 199.

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสายอาชีพมีความสำคัญต่อพนักงานมาก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำให้พนักงานและองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังที่ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2547, น. 122-123) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพ ไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร
2. ทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน
3. ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
4. เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ส่วนหนึ่ง
5. สามารถพิจารณาความดีความชอบของพนักงานได้ตามความเป็นจริง
6. สามารถจัดให้พนักงานทำงานตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

จากประโยชน์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวพนักงานและองค์กร เพราะพนักงานเองก็ต้องการความก้าวหน้าในงาน และองค์กรก็ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เมื่อพนักงานพอใจในอาชีพก็จะทำให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และจะเป็นผลดีต่อองค์กรในท้ายที่สุด

3. การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

การวางแผนอาชีพ ได้มีการกล่าวถึงไปแล้วในหัวข้อของการพัฒนาสายอาชีพ เนื่องจากการวางแผนอาชีพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาสายอาชีพ ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงขออธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

การวางแผนอาชีพ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543, น. 5-6) เป็นการคิดเผื่อไปข้างหน้า และการคิดนี้จะต้องมีการจัดระเบียบความคิดไว้อย่างรอบคอบ ซึ่งการวางแผนอาชีพจะเป็นการกำหนดอาชีพที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความชอบของตนเอง โดยที่คิดว่าจะประกอบอาชีพนั้นให้ดีที่สุด โดยที่การวางแผนอาชีพจะมีผลดีทำให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง ซึ่งการวางแผนอาชีพเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล โดยบุคคลที่ประกอบอาชีพอิสระก็จะสามารถกำหนดแผนอาชีพของตนเอง แต่กลุ่มบุคคลที่มีอาชีพแบบฟิงฟิงก็จะมีขอบข่ายการวางแผนอาชีพที่แคบกว่า กล่าวคือสามารถวางแผนได้ภายในกรอบหรือโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่การวางแผนอาชีพของแต่ละบุคคลจะเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น พื้นฐานของตัวบุคคลทางด้านครอบครัว สังคม ระดับการศึกษา โอกาส ความก้าวหน้าในองค์กร และสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้นที่มีการขยายตัวหรือหดตัว เป็นต้น

การวางแผนอาชีพ (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) หมายถึง การพัฒนาอาชีพงานเป็นกิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบัน และปรับปรุงคนให้เหมาะกับงานในอนาคต ทั้งยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนอาชีพงานของบุคคลบรรลุจุดหมาย ทั้งในส่วนบุคคลและในส่วนองค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพงานด้วย

การวางแผนอาชีพ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, น. 83) หมายถึง การมองไปข้างหน้า โดยกำหนดเป้าหมายอาชีพ หรือตำแหน่งงานในอนาคต และมีการเตรียมตนเพื่อมุ่งไปสู่ตำแหน่งนั้น แต่ความสำเร็จของบุคคลจะเป็นไปตามแผนอาชีพหรือไม่นั้น ยังขึ้นกับองค์ประกอบอื่นอีก เช่น

1. พื้นฐานของตัวบุคคลนั้น เช่น ครอบครัว สังคม ระดับการศึกษาขององค์กรว่ามีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งตามระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์ เน้นผู้มีอาวุโสหรือผู้มีความสามารถ

2. สภาพเศรษฐกิจ เศรษฐกิจที่มีการขยายตัว ทำให้มีตำแหน่งต่าง ๆ เกิดขึ้นมาก ก็จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แสดงฝีมือมาก แต่ถ้าสภาพเศรษฐกิจหดตัว องค์กรอาจต้องลดทอนตำแหน่งที่ไม่จำเป็นลง โอกาสความก้าวหน้าของพนักงานก็จะลดลง และมีการแย่งชิงตำแหน่งกันมากขึ้น

จากความหมายดังที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนอาชีพ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการทำงาน โดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ แล้วทำตามขั้นตอนที่วางแผนไว้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยองค์กรจะมีการวางแผนอาชีพให้พนักงานเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมที่จะหาคนที่มีความสมบัติเหมาะสมได้ทำงานในตำแหน่งที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นต่อไป ส่วนพนักงานก็มีการวางแผนอาชีพให้ตนเองเพื่อที่จะเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งในระดับสูงขึ้นในองค์กรได้ ส่งผลให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในงาน

ซึ่งการวางแผนอาชีพนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานมาก เนื่องจากจะทำให้พนักงานสามารถที่จะได้รับการพัฒนาตนเองในงาน ทำให้ประสบความสำเร็จและมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้ ซึ่งการวางแผนอาชีพก็มีปัจจัยที่จะช่วยให้ประสบผลสำเร็จ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, น. 91) ได้เป็นอย่างดี ดังนี้

1. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารอาชีพขององค์กร
2. ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน ตลอดจนเป้าหมายชีวิตในการทำงาน
3. ซัดความสามารถทั้งเฉพาะตัว และการทำงานเป็นทีมของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน
4. การฝึกอบรมและแนวทางพัฒนาสำหรับพนักงาน
5. ระบบรางวัลจูงใจ และการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยพนักงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จในการวางแผนอาชีพ และทำให้เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรด้วยทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวางแผนอาชีพโดยองค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินการ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, น. 91-93) ดังนี้

1. กระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงความสนใจของตนเอง คุณค่า และจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อให้พนักงานมองเห็นความสามารถของตนเอง และที่คนอื่นมองเห็น และชี้ให้เห็นเป้าหมายในอาชีพ รวมทั้งแนวทางให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้

2. ใช้คู่มือการวางแผนอาชีพ โดยให้พนักงานประเมินตนเองเพื่อกำหนดงานที่ต้องการในอนาคตเป็นเป้าหมายอาชีพ จัดทำแผนอาชีพ และวางขั้นตอนให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การสนทนาระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ในประเด็นดังต่อไปนี้

- วิเคราะห์ความพอใจและความไม่พอใจในงานปัจจุบัน อาชีพ และองค์กร
- วิเคราะห์ความต้องการในงานกับเป้าหมายในอาชีพของพนักงาน
- รู้ถึงสายความก้าวหน้าที่เป็นไปได้ และโอกาสในการพัฒนาอาชีพ
- จัดทำแผนอาชีพ โดยทำระยะการเติบโตในอาชีพภายใต้ขีดจำกัดของบริษัท

4. ให้คำปรึกษาทางอาชีพ เป็นการให้พนักงานทบทวนข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ในด้านจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงาน วิเคราะห์ลำดับขั้นของการพัฒนาอาชีพและความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้เพิ่มเติม การให้คำปรึกษานี้จะช่วยให้พนักงานและผู้บริหารร่วมกันตกลงถึงแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จตามต้องการของตนได้

และ นฤมล นิราทร (2534, น. 35-38) ได้กล่าวถึง แนวทางสำหรับการวางแผนอาชีพขององค์กร ไว้ดังนี้

1. การสร้างเส้นทางอาชีพหรือ Career Paths ซึ่งหากบุคคลสามารถมองเห็นเส้นทางอาชีพของตนเองก็จะสามารถวางแผนงานอาชีพในอนาคตได้ การกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนจะเปรียบเสมือนการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนให้กับพนักงาน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต ทำให้บุคคลทราบว่าตนเองยืนอยู่ที่จุดไหนแล้ว และเป็นรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานด้วย ส่วนข้อมูลย้อนกลับทางลบจะเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานรู้จักคิดที่จะปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงานต่อไป

3. การสร้างให้พนักงานมีความคาดหวังที่เป็นจริง จะทำให้การวางแผนอาชีพมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการวางแผนอาชีพให้พนักงานโดยร่วมกันวางแผนเป้าหมายในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

และมีแรงจูงใจในการทำงาน โดย London และ Stumpf (อ้างถึงใน นฤมล นิราทร, 2534, น. 37) ได้เสนอว่าการวางเป้าหมายเกี่ยวกับอาชีพงานควรคำนึงถึงกลุ่มงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยขึ้นอยู่กับ ความสนใจที่แท้จริงของพนักงาน ความสามารถที่แท้จริงของพนักงาน และข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต นอกจากนี้พนักงานยังต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกในการให้ความดีความชอบขององค์กรด้วย และจะต้องมีความเสมอภาคในความเข้าใจของพนักงานด้วย

4. การแบ่งแยกความรับผิดชอบระหว่างองค์กรกับพนักงานให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น องค์กรจึงต้องถือเป็นความรับผิดชอบในการให้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นแก่นพนักงาน และพนักงานเองก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อการวางแผนอาชีพงานที่เป็นไปได้

5. การจัดการกับข่าวสารข้อมูล ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนอาชีพ เช่น ข้อมูลประวัติ ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย แผนปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมถึงตำแหน่งงานใหม่ที่จะเกิดขึ้น

6. การผสมผสานการวางแผนอาชีพงานเข้ากับกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนอาชีพงานมีส่วนที่เชื่อมต่อการวางแผนกำลังคน และการฝึกอบรมพัฒนาเข้าด้วยกัน เพื่อให้แต่ละกิจกรรมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อทั้งองค์กรและพนักงาน

ในส่วนของกรวางแผนอาชีพโดยตนเองนั้น ก็จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ (นพ ศรีบุญนาถ, 2546, น. 80-81) ดังต่อไปนี้

1. การประเมินตนเองของบุคคล ซึ่งบุคคลควรรู้ว่าเขามีความต้องการที่จะเป็นบุคคลประเภทใด มีความชำนาญในเรื่องอะไร มีค่านิยมและความชอบในเรื่องอะไร รวมถึงจุดอ่อนจุดแข็งในตนเอง

2. การพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับความชำนาญ ความสนใจ และค่านิยมของบุคคล

3. การกำหนดเป้าหมาย ภายหลังจากการประเมินตนเองแล้ว บุคคลสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายแห่งอาชีพของตนได้ ซึ่งจะเป็นการทำทนายให้บุคคลเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญมากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

4. การเตรียมแผน เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

5. การปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการวางแผนและเตรียมการเรียบร้อยแล้วก็ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ซึ่งองค์กรต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและช่วยเหลือด้วย

การวางแผนอาชีพให้ประสบผลสำเร็จนั้น ในบางองค์กรก็ประสบความสำเร็จ แต่บางองค์กรก็อาจไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในหลายองค์กรอาจจะประสบกับปัญหาในการวางแผนอาชีพ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, น. 94) ดังต่อไปนี้

1. ขาดสารสนเทศที่เพียงพอ ทำให้พนักงานไม่ทราบว่าตนเองจะสามารถก้าวหน้าในงานได้อย่างไร
2. ขาดทิศทาง คือ พนักงานไม่ทราบว่า จะเลือกจุดมุ่งหมายสำหรับความพยายามในอาชีพได้อย่างไร
3. ขาดโอกาส ซึ่งพนักงานบางคนไม่เห็นโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพที่องค์กรจัดให้
4. ข้อขัดแย้งจากครอบครัว บางคนอาจจะมีข้อขัดแย้งระหว่างการดำเนินชีวิต และการดำเนินการ ซึ่งทำให้ขัดขวางกับเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ
5. แรงจูงใจในอาชีพ เช่น แรงจูงใจด้านค่าจ้างเงินเดือน หรือสิ่งตอบแทนด้านอื่น ๆ ทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำการวางแผนอาชีพของตนเองในอนาคต

หากองค์กรและพนักงานมีการวางแผนอาชีพที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างดี และเตรียมพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในอนาคตตามที่ได้วางเป้าหมายไว้ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน ก็จะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้ ทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กันและประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี

4. การจัดการงานอาชีพ (Career Management)

การจัดการงานอาชีพ ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งการจัดการงานอาชีพนั้น ได้มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

การจัดการงานอาชีพ (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการในการเสริมสร้างแนวคิดของตนเองที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของงาน และการเป็นผู้ทำงานที่ดี บุคคลจัดการกับอาชีพงานของตนโดยการตัดสินใจที่จะแสวงหา เลือกที่จะรับหรือปฏิเสธงานต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามา ส่วนองค์กรจัดการอาชีพงานโดยการเลือกสรรในการให้โอกาสในการทำงานแก่บุคคลที่เห็นว่าสมควร ซึ่งหมายรวมถึงการเคลื่อนย้ายบุคคลในแนวราบและแนวตั้ง การบรรจุบุคคลที่มี

ความสามารถเข้ารับตำแหน่งงาน การจัดให้บุคคลมีโอกาสรับการพัฒนาและเสริมสร้างประสบการณ์ การจัดการอาชีพที่เหมาะสมจะต้องผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งการจัดการอาชีพงานเป็นความพยายามที่จะประสานความต้องการและจุดมุ่งหมายขององค์กร กับความต้องการและจุดมุ่งหมายของบุคคลเข้าด้วยกัน

การจัดการงานอาชีพ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543, น. 6-8) มีขอบข่ายความหมายกว้าง โดยพิจารณาทั้งในแง่มุมของการจัดอาชีพงานด้วยตนเองและโดยองค์กรที่สังกัด สรุปความหมายโดยรวมคือ จัดการงานในหน้าที่ของตนอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ เป็นการนำเอาแนวความคิด ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์จากการทำงานมาช่วยจัดการงานหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จ เมื่อมีความสำเร็จในงานก็หมายถึงเริ่มมีความสำเร็จในงานอาชีพแล้วส่วนหนึ่ง การจัดการงานอาชีพจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน

1. การจัดการงานอาชีพโดยองค์กร เป็นภารกิจของฝ่ายบุคคลที่จะต้องมีการจัดองค์กร ออกแบบโครงสร้างการบริหาร ออกแบบโครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือน รวมถึงประชาสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ขององค์กรภายใต้ขอบข่ายการสรรหา

2. การจัดการงานอาชีพโดยตนเอง เริ่มจากการคิดวางแผนบนพื้นฐานความรู้ความสามารถของตน ซึ่งจะต้องคิดอย่างรอบคอบถึงข้อดีข้อเสียในอาชีพที่จะทำและองค์กรที่จะต้องร่วมงานด้วย เนื่องจากมีผลต่อการประสบความสำเร็จในงาน ดังนั้นความสำเร็จโดยส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคนว่าจะจัดการสายอาชีพของตนเองอย่างไร เนื่องจากตำแหน่งในองค์กรนั้นมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งองค์กรไม่สามารถให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับทุกคนได้ถ้าหากบุคคลนั้นไม่มีความสามารถเพียงพอ

การจัดการงานอาชีพ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, น. 83-84) องค์กรต้องมีบทบาทในการจัดการงานอาชีพ โดยส่งเสริมพนักงานที่ดีให้อยู่กับองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานเหล่านั้นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ทั้งได้เติบโตก้าวหน้าตามสายงานอย่างเหมาะสม ซึ่งกลไกสำคัญในการจัดการงานอาชีพ ได้แก่ การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้ องค์กรต้องแสดงให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ แสดงให้เห็นเนื้อหาสาระของงานที่ต้องการรวมทั้งผลตอบแทนจากการทำงาน และการมีความรู้หรือทักษะพิเศษที่ทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ แต่ปัญหาในการจัดการงานอาชีพ มักมาจากองค์กรเองที่ไม่ใส่ใจการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน และไม่สนใจหรือให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ในขณะที่พนักงานมุ่งความก้าวหน้าจนลืมมองข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมขององค์กร ผลที่เกิดขึ้นคือ ความขัดแย้งจนถึงขั้นลาออก หรือถูกเลิกจ้าง

สรุป การจัดการงานอาชีพ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับอาชีพของพนักงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน โดยการที่พนักงานจะจัดการงานอาชีพของตนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของอาชีพที่วางไว้ โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้เป็นที่ต้องการขององค์กร และในส่วนขององค์กรก็ต้องดำเนินการจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถและสนับสนุนด้านการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งไปยังระดับที่สูงอย่างเหมาะสมต่อไป

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, น. 84-86) ได้กล่าวถึงการจัดการงานอาชีพไว้ ดังนี้ การจัดการงานอาชีพ เป็นการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกับความต้องการด้านอาชีพของพนักงาน ในส่วนขององค์กรนั่นก็คือ การวางแผนกำลังคน และในส่วนของพนักงานก็คือการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นรูปแบบของการจัดการงานอาชีพได้ 3 แบบ ดังนี้

1. รูปแบบตามวัฏจักรชีวิต (Life-cycle Model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงการแสวงหาอาชีพของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไป แยกได้เป็น 4 ระยะ คือ ระยะแรก เรียกว่า ระยะแสวงหา เป็นการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับงานเพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพของตน จากเพื่อนร่วมงาน คนในครอบครัว หรือผู้บังคับบัญชา ระยะที่สองเป็นระยะตั้งมั่น โดยเมื่อเห็นเส้นทางอาชีพของตนชัดเจนแล้ว ก็จะมีการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่อาชีพนั้น ระยะที่สาม คือ ระยะรักษาสภาพ เป็นการเรียนรู้เพื่อรักษาสถานะของตน หลีกเลี่ยงการถูกทอดทิ้งออกนอกเส้นทาง ส่วนระยะสุดท้าย เป็นระยะการเป็นอิสระ ซึ่งจะเริ่มวางแผนใช้ชีวิตในวัยเกษียณ จัดระบบชีวิตก่อนออกจากงาน และเตรียมตัวใช้ชีวิตหลังวัยทำงาน

2. รูปแบบตามลักษณะขององค์กร เป็นแนวทางที่องค์กรจัดระบบการจัดการงานอาชีพ โดยการเคลื่อนย้ายลักษณะงาน หรือตำแหน่ง โดยใช้เครื่องมือ 3 ประการ ประการแรก เป็นการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานเรียนรู้งานหลายด้านมากขึ้น ประการที่สอง เป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มความรับผิดชอบให้เพื่อเป็นผู้บริหารที่สูงขึ้น ประการที่สาม เป็นการหยุดนิ่งรักษาสภาพ เกิดขึ้นเมื่อพนักงานขาดความสามารถในการพัฒนาให้เติบโต หรือขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดแล้ว โดยการจัดการงานอาชีพนี้ก็แตกต่างกันไปแต่ละองค์กร ถ้าเป็นองค์กรใหญ่ก็จะมีตำแหน่งงานมากย่อมมีโอกาสในการหมุนเวียนงาน หรือเลื่อนตำแหน่งมากกว่าองค์กรเล็ก

3. รูปแบบความต้องการขององค์กร เป็นการจัดการงานอาชีพโดยการให้พนักงานวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และสายความก้าวหน้าในงานของตนโดยสมัครใจ โดยองค์กรจะคอย

เป็นผู้สนับสนุนและจัดการฝึกอบรมให้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้จักพัฒนาตนเองไปสู่แนวทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรด้วย

รูปแบบของการจัดการงานอาชีพทั้ง 3 รูปแบบนี้ องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมได้ ซึ่งรูปแบบเหล่านี้สามารถนำมาใช้ร่วมกันอย่างสอดคล้องเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยการพิจารณาตามรูปแบบวิถีชีวิตก็เพื่อสามารถจัดการงานอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการในงานตามแต่ละช่วงอายุคน แล้วใช้การเคลื่อนย้ายลักษณะงาน หรือตำแหน่งให้เหมาะสมกับความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และสนับสนุนให้พนักงานรู้จักพัฒนาตนเองไปสู่แนวทางที่องค์กรต้องการได้ ก็จะทำให้การจัดการงานอาชีพได้ผลดียิ่งขึ้น

การจัดการงานอาชีพที่องค์กรสามารถจะจัดให้แก่บุคลากร มีองค์ประกอบของการจัดการงานอาชีพที่สำคัญ (นพ ศรีบุญภาค, 2546, น. 82-86) ดังต่อไปนี้

1. การผสมผสานกับการวางแผนกำลังคน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์
2. การออกแบบเส้นทางอาชีพ ซึ่งจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อความเจริญเติบโตภายในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ
3. การหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ โดยฝ่ายบริการงานบุคคลควรดำเนินการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบพับ โดยบรรยายถึงโอกาสการทำงานและอาชีพในองค์กร
4. การประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบเกี่ยวกับงานใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ทราบโดยทั่วถึงกัน
5. การประเมินพนักงาน ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงานได้
6. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ สามารถใช้ได้หลายวิธี เช่น ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาอาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ช่วยเหลือพนักงานในด้านการวางแผนอาชีพ และให้ข้อมูลที่สำคัญ หรือจะใช้ห้องปฏิบัติการเพื่อช่วยในการวางแผนอาชีพให้พนักงาน เป็นต้น
7. การให้ประสบการณ์เพื่อการพัฒนา จะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้งานและเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนทักษะในการทำงาน
8. การแสดงบทบาทของหัวหน้างาน ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคล

9. การฝึกอบรมและให้การศึกษา องค์กรควรจัดโครงการเพื่อการศึกษาและฝึกอบรมในหลายลักษณะ และเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กร ไม่ใช่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มบุคคลเท่านั้น

10. การกำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อให้การพัฒนาพนักงานมีประสิทธิภาพ ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายไปตำแหน่งใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้

ดังนั้น การจัดการงานอาชีพที่ดีนั้น จะต้องมีทั้งการจัดการงานอาชีพโดยตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ และการจัดการงานอาชีพโดยองค์กรที่จะต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสความก้าวหน้าในงานมากขึ้น เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานก็จะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพนั้น มีแนวคิดและทฤษฎีทางด้านจิตวิทยามาเกี่ยวข้องด้วย เพื่อนำมาอธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพได้ดียิ่งขึ้น โดยจะสรุปเรื่องที่สำคัญมาพอสังเขป ดังนี้

ทฤษฎีความชอบด้านอาชีพของฮอลแลนด์

ทฤษฎีความชอบด้านอาชีพของฮอลแลนด์ เป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งฮอลแลนด์ (Holland, 1985 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2544, น. 303-305) ได้เสนอประเด็นหลักเกี่ยวกับความชอบด้านอาชีพไว้ 3 ประการคือ ประการที่หนึ่ง บุคคลมีความชอบด้านอาชีพแตกต่างกัน และจะมีความพึงพอใจในอาชีพของตนหากอาชีพนั้นสอดคล้องกับบุคลิกภาพ ประการที่สอง ถ้าบุคคลมีงานที่ให้โอกาสเขาทำในสิ่งที่เขาคิดว่ามีความสำคัญ เขาก็จะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สาม บุคคลหนึ่งจะมีความเหมือนกับบุคคลที่มีความสนใจคล้ายคลึงกับเขา มากกว่าบุคคลที่มีความสนใจแตกต่างจากเขา ซึ่งทฤษฎีของฮอลแลนด์ได้แบ่งบุคคลออกเป็น 6 กลุ่มตามบุคลิกภาพ ดังนี้

1. นิยมความจริง (Realistic) หมายถึง ผู้ที่เป็นนักปฏิบัติ แข็งแรง อดทน พอใจที่จะทำงานกับวัตถุหรือสัตว์มากกว่าคน สนใจด้านเครื่องยนต์กลไก งานที่เหมาะสมคืองานเกษตรกรรม ทหาร การผจญภัย การทำงานกับธรรมชาติหรือเครื่องจักร

2. ชอบค้นหา (Investigative) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเป็นนักวิทยาศาสตร์ มุ่งงาน คิดในสิ่งที่เป็นนามธรรม ชอบใช้ความคิดมากกว่าลงมือทำ งานที่เหมาะสมคืองานด้านวิทยาศาสตร์

3. ใฝ่ศิลปะ (Artistic) หมายถึง ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ อารมณ์อ่อนไหว รักอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบงานที่มีกฎเกณฑ์ งานที่เหมาะสมคืองานด้านศิลปะ ดนตรี ละคร

4. ชอบสังคม (Social) หมายถึง ผู้ที่มีจิตใจร่าเริง ชอบอยู่ในกลุ่มคนที่มีมากหน้าหลายตา มีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น งานที่เหมาะสมคืองานบริการสังคม การสอน การเผยแพร่ศาสนา

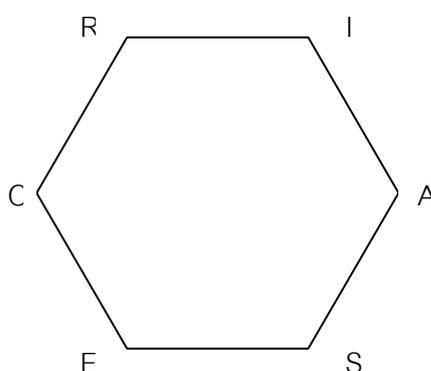
5. แคล่วคล่องว่องไว (Enterprising) หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถด้านการพูด ชอบเป็นผู้นำ กระตือรือร้น มีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่น งานที่เหมาะสมคืองานนักพูด นักการเมือง พ่อค้า นักธุรกิจ นักขาย นักกฎหมาย

6. อนุรักษ์นิยม (Conventional) หมายถึง ผู้ที่ชอบความมีระเบียบเรียบร้อย งานที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข อารมณ์มั่นคง ใฝ่ใจได้ งานที่เหมาะสมคือการเงิน การบัญชี

จากทฤษฎีของฮอลแลนด์ที่ได้แบ่งกลุ่มบุคคลออกเป็น 6 กลุ่มบุคลิกภาพนั้น สามารถที่จะจัดกลุ่มที่มีบุคลิกภาพใกล้เคียงกันไว้ใกล้กัน และกลุ่มที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันไว้ตรงข้ามกัน ด้วยรูปหกเหลี่ยมแห่งบุคลิกภาพด้านอาชีพ เพื่ออธิบายความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3

หกเหลี่ยมแห่งบุคลิกภาพด้านอาชีพ



ที่มา: Holland, 1985 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2544, น. 305.

จากภาพหกเหลี่ยมแห่งบุคลิกภาพด้านอาชีพนั้นสามารถอธิบายได้ว่า แต่ละบุคลิกภาพที่อยู่มุมใกล้กันก็จะมีลักษณะนิสัยคล้ายกัน แต่ถ้าอยู่ตรงข้ามกันในหกเหลี่ยมก็แสดงว่ามีบุคลิกภาพที่ตรงข้ามกัน ซึ่งแต่ละบุคลิกภาพนั้นก็จะมีงานที่เหมาะสมกับบุคลิกของแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามความชอบ ดังนั้นผู้ที่เลือกอาชีพได้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนก็จะสามารถทำงานนั้นได้อย่างมีความสุข

ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพนั้น หากสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลได้ คือให้บุคคลได้มีโอกาสเลือกที่จะทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนเองแล้ว ก็จะช่วยให้บุคคลสามารถทำงานในสายงานนั้นได้อย่างมีความสุข ทำให้สามารถเติบโตในสายงานนั้นได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถของแต่ละบุคคล เมื่อได้ทำงานที่ตนเองถนัดและชอบแล้วก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierarchy theory) เป็นทฤษฎีที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เพื่อนำมาอธิบายความต้องการของมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นตามลำดับ โดยทฤษฎีของ Maslow (อ้างถึงใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2537, น. 50) นี้ประกอบไปด้วย

1. ความต้องการทางกาย ซึ่งรวมถึงความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ฯลฯ
2. ความต้องการความปลอดภัย หรือความต้องการความมั่นคง ความมั่นคง และการละเว้นจากความเจ็บปวด การกระทำ หรือความป่วยไข้
3. ความต้องการการเป็นเจ้าของและความต้องการความรัก
4. ความต้องการการนับถือ ซึ่งรวมความต้องการทั้งที่เป็นความรู้สึกร่วมตัวเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือการนับถือตนเอง รวมทั้งความต้องการการยอมรับและการนับถือจากบุคคลอื่น
5. ความต้องการรู้ความจริงเกี่ยวกับตนเอง เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับการกระทำตนให้สมบูรณ์ หรือการรู้ความจริงเกี่ยวกับพลังหรือความสามารถของตนเอง

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นี้ จะเกิดขึ้นเป็นลำดับต่อกันไปหลังจากบรรลุความต้องการในขั้นนั้น ๆ แล้ว การทำงานก็เช่นเดียวกัน เมื่อบุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ก็ย่อมต้องการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อให้เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้อื่นและแสดงถึงการประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งถ้าหากได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ก็จะทำให้บุคคลสามารถบรรลุความต้องการของตนได้ในอีกขั้นหนึ่ง

ทฤษฎี ERG

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, 2540, น. 54-55) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์อีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow โดยแบ่งชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิต

2. ความต้องการการสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการทางด้านสังคม ที่ต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ทั้งในระดับครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ซึ่งบุคคลจะเกิดความพึงพอใจหากได้มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ การที่บุคคลพยายามพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน และประสบความสำเร็จในชีวิต โดยการพยายามใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์สูงสุด

ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพนั้นจะอยู่ในลำดับชั้นความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยบุคคลที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานก็ย่อมมีความต้องการความก้าวหน้าในสายงานที่ทำ โดยการพยายามผลักดันตนเองให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานได้ ดังนั้นการพัฒนาสายอาชีพจึงเป็นความต้องการขั้นหนึ่งของบุคคลที่ต้องการจะบรรลุเพื่อตอบสนองความต้องการในการทำงานของตนได้ต่อไป

แนวคิดแรงจูงใจ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ สามารถสรุปความหมายของการจูงใจได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นหรือโน้มน้าว เพื่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ซึ่งวิธีการจูงใจบุคคลให้กระทำในสิ่งที่ยังต้องการนั้นมีได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีใดเพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และสถานการณ์มากที่สุด อย่างไรก็ตามได้มีการจำแนกวิธีการจูงใจ (จุมพล หนีมพานิช อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมมาศน์, 2544, น. 20) ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจในแง่บวก หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ (Anxiety Reducing Motivation) หรือบางทีก็เรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้หนวม (Carrot Approach) การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ

2. การจูงใจในแง่ลบ หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (Stick Approach) จะใช้วิธีตรงกันข้ามคือ มักเป็นการขู่ การลงโทษ การตำหนิติเตียน ถ้าหากว่าพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลคนนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

ดังนั้น จึงควรเลือกใช้วิธีการจูงใจทั้งในแง่บวก และแง่ลบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การจูงใจได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ดังที่ขนิษฐา วิเศษสาร และ มุกดา ศรียงค์ (2539 อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมมาศน์, 2544, น. 20-21) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่ดึงดูดให้บุคคลทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ ซึ่งได้แก่

1. เงิน ค่าจ้าง เงินเดือน และเงินพิเศษอื่น ๆ ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญของคนงานให้ดีขึ้น

2. ความมั่นคงในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ เพราะบุคคลต้องการหลักประกันสำหรับชีวิตและครอบครัว เมื่อได้รับอุบัติเหตุ เจ็บป่วย ควรได้รับความคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงาน และขาดรายได้โดยไม่มีเหตุผล ตลอดจนหลักประกันในเรื่องบำเหน็จบำนาญเมื่อต้องพ้นจากการทำงาน

3. คำสรรเสริญและการยกย่องที่จริงใจเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ประกอบกับการพิจารณาเลื่อนขั้น และเพิ่มเงินเดือน เพื่อผู้ที่ได้รับการยกย่องจะได้หายข้องใจว่า คำยกย่องนั้นเป็นไปอย่างแท้จริง

4. การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยเฉพาะกับคนงานใหม่ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจะจูงใจไปสู่ความพอใจและประสิทธิภาพในงานเพิ่มขึ้น

5. การแข่งขัน เป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้คนงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรปรารถนาได้เป็นอย่างดี อาจเป็นการแข่งขันกับตนเอง กับเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างกลุ่มก็ได้ บุคคลอาจแข่งขันกับตนเอง โดยปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจในความสำเร็จจะไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานคนอื่น

6. การเข้าไปมีส่วนร่วม ให้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม และมีโอกาสแสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่มกรรมการชุดต่าง ๆ หรือจัดกล่อรับความคิดเห็นไว้ การเข้าไปมีส่วนร่วมจะช่วยลดความรู้สึกต่อต้านความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้บ้าง

การจูงใจด้วยวิธีเหล่านี้เป็นการจูงใจในแง่บวก จะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานอีกทางหนึ่งด้วย ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งกระบวนการของแรงจูงใจจะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน โดยกระบวนการของแรงจูงใจ (Motivation stage) มี 4 ขั้น (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537, น. 3-4) สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

กระบวนการของแรงจูงใจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับ เมื่อบุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น เช่น ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ (need) ก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้น (drive) แล้วหาวิธีพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น (behavior) เมื่อมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจนเป็นที่ต้องการขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (drive reduction) เกิดขึ้นเป็นวัฏจักรตามกระบวนการของแรงจูงใจ ซึ่งพวงเพชร วัชรอยู่ (2537, น. 36-37) ได้กล่าวถึงกระบวนการแรงจูงใจที่สามารถนำมาใช้ในหน่วยงาน ไว้เป็นตัวอย่างดังนี้

1. ระเบียบวินัย ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มาเข้าสังกัดในหน่วยงานทุกคนรู้สึกสบายใจที่ต่างอยู่ภายใต้กฎเดียวกัน

2. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายหมู่ วิธีการนี้คือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ทุกคนที่เข้ามาเป็นสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนพอใจ ภูมิใจ ว่าหน่วยงานคอยดูแลเอาใจใส่ต่อทุกข์สุขของคนงานพอควร ตัวอย่างเช่น การบริการนันทนาการ การให้รางวัลพิเศษนอกจากค่าจ้าง การให้การตอบแทนเช่นนี้ คือ การตอบแทนโดยเงื่อนไข เพราะให้กับผู้ที่เข้ามาทำงานและสังกัดในหน่วยงานเท่านั้น

3. การตอบแทนแบบเงื่อนไขเป็นรายบุคคล หน่วยงานให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่ทำงานดีเด่นให้กับหน่วยงานเพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

4. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ตามความพอใจของเขา ซึ่งความพอใจนี้อาจแบ่งเป็น

- ความพอใจเฉพาะอย่าง ไม่ปรารถนาอย่างอื่นยิ่งไปกว่านี้ แม้จะเสนอรางวัลที่ดีกว่าให้ก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเรื่องนี้ ได้แก่ ครู อาจารย์ที่พอใจการสอนอย่างเดียว ไม่ปรารถนาตำแหน่งบริหารซึ่งนอกเหนือไปจากการสอน

- ความพอใจที่จะทำทุกอย่าง เพื่อหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เช่น อาจารย์ที่สอนในมหาวิทยาลัยหนึ่ง อาจไปช่วยสอนตามมหาวิทยาลัยอื่น เมื่อมหาวิทยาลัยที่สังกัดนั้นส่งไป หรืออาจทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมายออกไปจากการสอนด้วยความเต็มใจ

5. การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เลือกกลุ่มทำงานด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อเขาได้ทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอแล้ว จะเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้ดี หรือดีกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ปัญหาการขาดงานจะไม่มีการศึกษาที่ให้การสนับสนุนเรื่องนี้

สรุป แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ในการจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน หรือแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการได้ ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ และต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้นาน ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะใช้การจูงใจให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

ซึ่งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในแง่บวกอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเพื่อให้เป็นที่ต้องการขององค์กรและได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังนั้นถ้าหากองค์กรใดมีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงาน ก็จะช่วยให้เป็นแรงจูงใจที่ดีอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในอาชีพตามที่ต้องการได้ต่อไป

การบริหารงานบุคคลภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลภาครัฐนั้น อาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันจากภาคเอกชน ดังนั้นจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อให้เข้าใจถึงระบบการบริหารงานในภาพรวม รวมไปถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกัน โดยโครงสร้างการบริหารราชการ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2530, น. 9) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. แบบรวมอำนาจ (Centralization) คือ การบริหารราชการที่รวมเอาอำนาจการดำเนินการทุกอย่างให้เป็นอำนาจสิทธิขาดของรัฐบาลหรือผู้บริหารประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม รัฐบาลหรือผู้บริหารประเทศอาจมอบอำนาจให้แก่ตัวแทนของรัฐบาลไปดำเนินการแทน โดยยังคงไว้ซึ่งอำนาจสิทธิขาดที่จะเปลี่ยนแปลง ยับยั้งการใช้อำนาจของตัวแทนได้ ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่าการแบ่งอำนาจ (Deconcentration)

2. แบบกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ เป็นการบริหารราชการแบบให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจผ่านทางองค์กรบริหารในระดับท้องถิ่น โดยที่รัฐบาลกลาง

อาจจะยังคงดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น การป้องกันประเทศ การเก็บภาษีอากร เป็นต้น ส่วนเรื่องอื่น ๆ เช่น กิจการสาธารณูปโภค การรักษาความสะอาด ก็จะให้ท้องถิ่นมีอิสระในการดำเนินการได้เอง

สำหรับประเทศไทยมีการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วนคือ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง จะยึดหลักการรวมอำนาจ โดยมีองค์กรที่ทำหน้าที่คือ สำนักนายกรัฐมนตรี ราชการบริหารส่วนภูมิภาค จะยึดหลักการแบ่งอำนาจ มีองค์กรบริหารคือจังหวัดและอำเภอ และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น จะยึดหลักการกระจายอำนาจ

ซึ่งระบบราชการพลเรือนนั้น ได้กำหนดการแต่งตั้งและการเลื่อนตำแหน่งไว้ โดยอธิบายได้ ดังนี้ การแต่งตั้ง (วิวัฒน์ เติ้มไพรวรรณ, 2530, น. 11-12) มีขอบข่ายครอบคลุมถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งระบบราชการพลเรือนไทยมีได้ 2 กรณี คือ กรณีแรก การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยการสอบแข่งขันหรือคัดเลือก กรณีที่สอง เป็นการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้นคือการเลื่อนชั้น จะเห็นได้ว่าวิธีแรกมักจะถูกเรียกว่า เป็นการบรรจุแต่งตั้ง เนื่องจากดำเนินการควบคู่กับการบรรจุคนเข้ารับราชการ ซึ่งวิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในระบบราชการพลเรือนของไทย อาจแบ่งได้ 3 วิธี คือ

1. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการสอบแข่งขัน
2. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการคัดเลือก
3. การแต่งตั้งบุคคลโดยกรณีอื่น ๆ เช่น การบรรจุทหารเข้ารับราชการ

วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งนี้ บางวิธีการเป็นการบรรจุบุคคลที่ยังไม่ได้เป็นข้าราชการ และบางวิธีการก็เป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นสำหรับบุคคลที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว เพื่อโยกย้ายหน้าที่ตามความเหมาะสม ซึ่งการที่จะใช้วิธีใดนั้นจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

หลักของการเลื่อนตำแหน่ง (วิวัฒน์ เติ้มไพรวรรณ, 2530, น. 35-37) ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง องค์กรจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการดำเนินการ ดังนี้

1. การใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากความเชื่อที่ว่า ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงย่อมมีศักยภาพในการทำงานสูง จึงเป็นธรรมดาที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กรเอง

2. การใช้อาวุโสหรือประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลเป็นเกณฑ์ ซึ่งหลักเกณฑ์นี้มีความเชื่อว่า ผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ มาเป็นเวลานานย่อมมีความรอบรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นเป็นระยะเวลาเล็กน้อย ดังนั้นผู้มีอาวุโสในการ

ทำงานมากกว่าก็ควรที่จะได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนแก่บุคคลเหล่านี้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น แต่การใช้เกณฑ์อาวุโสอย่างเดียวก็อาจเป็นผลเสียได้ในระยะยาว ดังนั้นจึงต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถควบคู่ไปด้วยเสมอ

3. การใช้ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์เป็นเกณฑ์ หลักเกณฑ์นี้มีความตรงกันข้ามต่อระบบคุณธรรมโดยสิ้นเชิง เนื่องจากไม่ได้พิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์แต่ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่งโดยการใช้ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์เป็นเกณฑ์นั้นสามารถทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การคัดเลือกโดยผู้มีอำนาจหรืออิทธิพลทางการเมืองของความอนุเคราะห์ หรือบางกรณีอาจใช้การบีบบังคับโดยสั่งการมาโดยตรงก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ก็ไม่ได้เสียหายไปทั้งหมด เนื่องจากในบางตำแหน่งงานต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่เป็นความลับ หรือไว้วางใจเป็นพิเศษก็เหมาะสมกับการใช้เกณฑ์นี้

ในแต่ละองค์กรนั้นจะใช้หลักของการเลื่อนตำแหน่งไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ลักษณะงาน และตัวบุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยนโยบายของการเลื่อนตำแหน่ง (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวรรณ, 2530, น. 37-38) มีอยู่ 2 ประเภท คือ

1. นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากเฉพาะบุคลากรภายในองค์กร นโยบายการเลื่อนตำแหน่งแบบนี้ จะพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ ก็จะได้รับพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาเพื่อเลื่อนตำแหน่งในขั้นที่สูงขึ้น ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งแบบนี้จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ถือเป็นปัจจัยในการสร้างขวัญและหลักประกันความมั่นคงในอาชีพแก่สมาชิกของหน่วยงานราชการนั้น ๆ โดยนัยดังกล่าวนโยบายนี้จะสามารถดึงดูดใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ เพราะเห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ แต่อย่างไรก็ตามนโยบายนี้ก็มีข้อจำกัดอยู่ เนื่องจากการคัดเลือกจากบุคคลภายในนั้นมีขอบเขตค่อนข้างจำกัดทำให้อาจจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปานกลางเข้ามาทำงาน ดังนั้นหน่วยงานราชการจึงพยายามแก้ไขข้อจำกัดนี้โดยการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาแข่งขันกับบุคคลภายในได้ด้วย

2. นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากบุคคลภายนอกองค์กร เป็นการเปิดกว้างให้บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาสู่ตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ถ้าหากมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในตำแหน่งงานนั้น นโยบายนี้มีข้อดีคือ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เข้ามาดำรงตำแหน่ง แต่ข้อเสียคือ มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรนั้น

สรุป การบริหารงานบุคคลภาครัฐเป็นการบริหารงานที่ค่อนข้างจะมีความซับซ้อน และมีหลักเกณฑ์ขั้นตอนมากมาย ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีการบริหารงานที่แตกต่างกันไปตามที่ผู้บริหารจะเห็นเหมาะสมกับองค์กรตนเอง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระบบข้าราชการ

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีหลายประเภท ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ถือเป็นข้าราชการพลเรือนประเภทหนึ่งเรียกว่า “ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย” โดยมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือเรียกโดยย่อว่า “ก.ม.” ซึ่ง ก.ม. ได้แบ่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 สาย (“ระบบข้าราชการ,” ออนไลน์, 2549) ดังนี้

1. สาย ก หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์

2. สาย ข หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ปัจจุบัน ก.ม. กำหนดตำแหน่งสาย ข ไว้จำนวน 30 สายงาน (31 ตำแหน่ง) ได้แก่ ตำแหน่ง ครู บรรณารักษ์ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นักเอกสารสนเทศ นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการเกษตร นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่วิจัย นักวิจัย นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ นักอาชีวบำบัด นักรังสีการแพทย์ นักเวชสถิติ นักสุขศึกษา นักกิจการนักศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักเทคนิคการแพทย์

3. สาย ค หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ ตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่ทางการบริหาร ตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน และตำแหน่งอื่นที่ ก.ม. กำหนด จำนวน 48 สายงาน (86 ตำแหน่ง) เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บุคคล พนักงานการเงินและบัญชี พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้ช่วยพยาบาล นายช่างไฟฟ้า เจ้าหน้าที่ธุรการ

จากความหมายข้างต้น พยาบาลที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ถือเป็น ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เนื่องจากโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เป็นโรงพยาบาลของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และพยาบาลจัดว่าเป็น

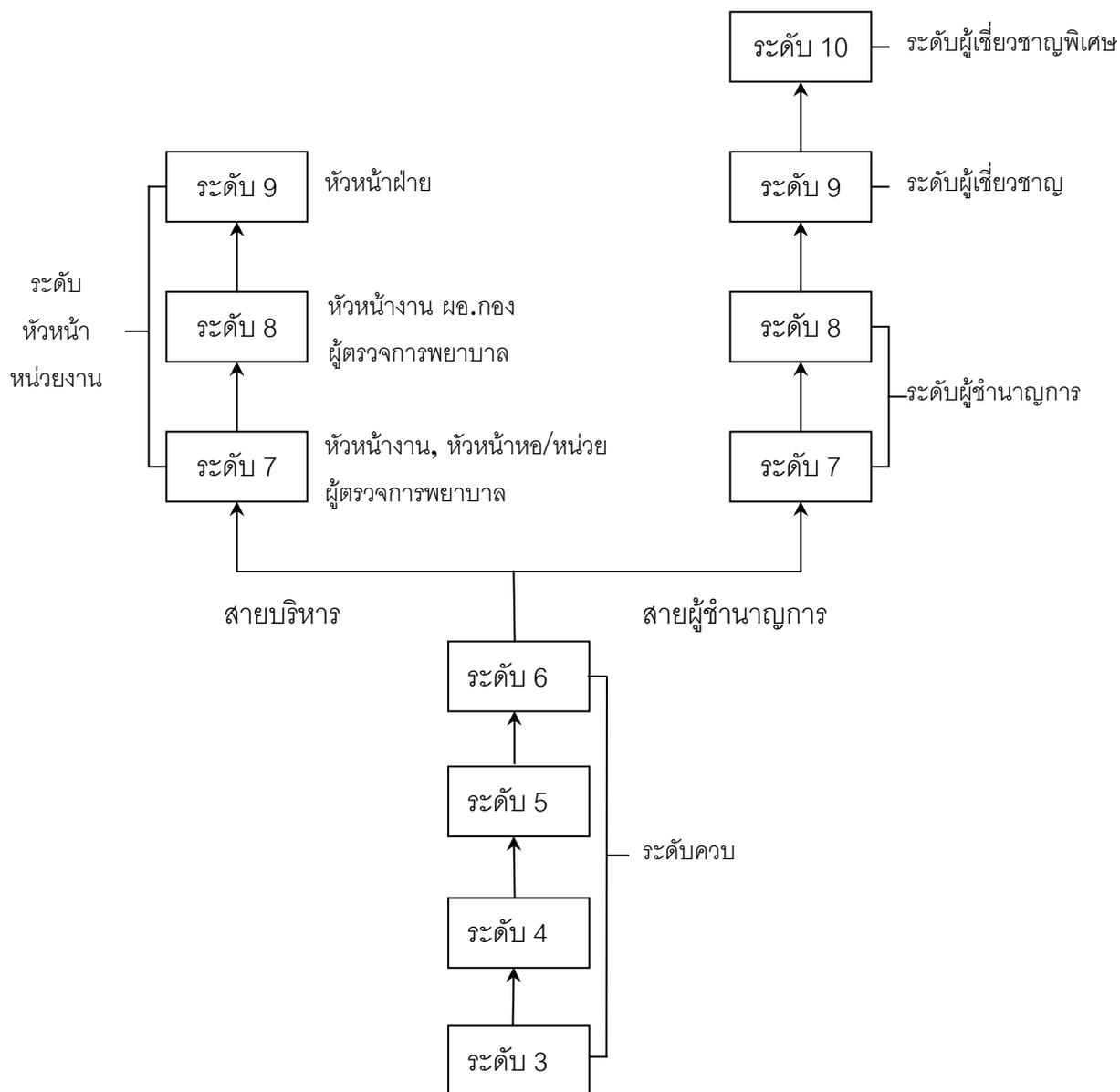
ข้าราชการ สาย ข คือ สายงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะ ข้าราชการสาย ข ซึ่งจะอธิบายไว้ดังนี้

เนื่องจาก ก.ม. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อน/กำหนดตำแหน่งเพื่อแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นไว้หลายวิธี (“ระบบข้าราชการ,” ออนไลน์, 2549) จึงขอสรุปเฉพาะข้าราชการสาย ข ไว้ดังนี้

ความก้าวหน้าในสายงาน (การเลื่อนระดับ กำหนดตำแหน่ง แต่งตั้งข้าราชการ)

การเลื่อนระดับ และการกำหนดตำแหน่ง จะใช้ในกรณีเลื่อนตำแหน่งที่ตนเองครองอยู่เดิมให้เป็นระดับสูงขึ้น ส่วนการแต่งตั้งข้าราชการ จะใช้ในกรณีเลื่อนหรือแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในเลขประจำตำแหน่งใหม่ อาจเป็นชื่อตำแหน่งเดิม หรือ ตำแหน่งใหม่ก็ได้ หากมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในตำแหน่งนั้น ๆ ครบถ้วน โดยคุณสมบัติที่ใช้ในการบรรจุเข้ารับราชการ มีดังนี้คือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จะได้รับการบรรจุในระดับ 3 ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท จะได้รับการบรรจุในระดับ 4 และผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก จะได้รับการบรรจุในระดับ 5 ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในสายงานตามที่แสดงในภาพที่ 2.4 และโครงสร้างการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการสาย ข ในตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.4
แผนผังความก้าวหน้าในสายงานพยาบาล



ที่มา: “ระบบข้าราชการ,” ออนไลน์, 2549.

ตารางที่ 2.1

โครงสร้างการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการสาย ข

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
ปฏิบัติกรวิชาชีพ (ระดับควบ)	อนุปริญญา	ระดับ 2-5 2→3 3→4 4→5	คัดเลือก คัดเลือก คัดเลือก	1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับถัดไป - ระดับ 3 ขั้น 6,210 บาท - ระดับ 4 ขั้น 7,610 บาท - ระดับ 5 ขั้น 9,320 บาท 2. มีระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งไม่น้อย กว่า 2 ปี
	ปริญญาตรี	ระดับ 3-6 3→4 4→5	ประเมิน (ตามแบบ หมายเลข 1) คัดเลือก	1. บรรจุมาน้อยกว่า 2 ปี (ยกเว้นวุฒิ ปริญญาตรีหลักสูตร 5 ปี ให้ลดลงเหลือ 1 ปี) 2. เงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำ ของระดับถัดไป 1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 5 2. ดำรงตำแหน่งระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 2 ปี

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
		5→6	ประเมิน (แบบประเมิน คุณสมบัติ และผลงาน เพื่อเลื่อนขึ้น ระดับ 6)	1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 6 (11,460 บาท) 2. ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 2 ปี 3. ผ่านการอบรม คอมพิวเตอร์ในการจัดทำ แผ่นตารางทำการ (Spreadsheet)จาก Nectec หรือสถาน ฝึกอบรมที่ Nectec รับรอง
	ปริญญาโท - ทัวไป - หลักสูตรต่อ จากปริญญาตรี หลักสูตร 5 ปี	ระดับ 4-6, 4-7 4→5 5→6	ประเมิน (ตามแบบ หมายเลข 1) ประเมิน	1. บรรจบมาแล้วไม่น้อย กว่า 2 ปี (ยกเว้นวุฒิ ปริญญาตรีหลักสูตร 5 ปี ให้ลดลงเหลือ 1 ปี) 2. เงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำ ของระดับถัดไป 1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 6 (11,460 บาท) 2. ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ไม่ น้อยกว่า 2 ปี

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
				3. ผ่านการอบรม คอมพิวเตอร์ในการจัดทำ แผ่นตารางทำการ (Spreadsheet) จาก Nectec หรือสถาน ฝึกอบรมที่ Nectec รับรอง
	เฉพาะตำแหน่ง นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์	6→7	ประเมิน (แบบประเมิน คุณสมบัติ และผลงาน ของ สาย ข เฉพาะสาย งานแพทย์ ทันตแพทย์ และสัตว แพทย์)	1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 7 (14,100 บาท) 2. ดำรงตำแหน่งระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
	เฉพาะตำแหน่ง นักวิจัย	6→7	หน่วยงาน เสนอ	เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 7
	ปริญญาเอก	ระดับ 5→6	คัดเลือก	1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 6 (11,460 บาท)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
				2. ดำรงตำแหน่งระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 2 ปี 3. ผ่านการอบรม คอมพิวเตอร์ในการจัดทำ แผ่นตารางทำการ (Spreadsheet) จาก Nectec หรือสถาน ฝึกอบรมที่ Nectec รับรอง
	เฉพาะตำแหน่ง นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ นักวิจัย	6→7	ประเมิน หน่วยงาน เสนอ	1. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 7 (14,100 บาท) 2. ดำรงตำแหน่งระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
	<p>หมายเหตุ สาย ข เฉพาะตำแหน่ง ครู บรรณารักษ์ นักวิจัย นักแนะแนว การศึกษาและอาชีพ และนักกิจการนักศึกษา ผู้ใดได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับถัดไป ไม่ต้องประเมิน หรือคัดเลือกให้หน่วยงานทำบันทึกเสนอขอเลื่อน ระดับไปยังมหาวิทยาลัย</p> <p>- การเลื่อนในทุกระดับจะต้องมีระยะเวลาปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ หรือ งานที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 1 ปี</p>			

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
ชำนาญการ	อนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก	6, 7-8	ระดับ 6→7 จัดทำคำขอ กำหนด ตำแหน่ง ผู้ชำนาญการ และผลงานที่ แสดงความ เป็น ผู้ชำนาญการ	1. มีระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่ง - วุฒิอนุปริญญา 12 ปี - วุฒิปริญญาตรี 9 ปี - วุฒิปริญญาโท 5 ปี - วุฒิปริญญาเอก 2 ปี 2. ได้รับอัตราเงินเดือนใน ปีงบประมาณก่อนที่จะ เสนอขอไม่ต่ำกว่าขั้น - 11,460 บาท (ระดับ 6) - 14,100 บาท (ระดับ 7)
			ระดับ 8 หน่วยงาน เสนอ (เลื่อน ได้โดยไม่ต้อง ประเมินผล งานอีก)	1. ดำรงตำแหน่ง ผู้ชำนาญการ ระดับ 7 2. เงินเดือนถึงขั้นต่ำของ ระดับ 8 (17,310 บาท) 3. ดำรงตำแหน่งระดับ 7 มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือระดับ 6 ไม่น้อย กว่า 3 ปี

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตำแหน่ง	คุณวุฒิ	ระดับ	วิธีการ	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง
เชี่ยวชาญ	ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า	ระดับ 9	จัดทำคำขอ กำหนด ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญ และผลงานที่ แสดงความ เป็น ผู้เชี่ยวชาญ	1. ดำรงตำแหน่ง ผู้ชำนาญการมาแล้วไม่ น้อยกว่า 3 ปี 2. ได้รับอัตราเงินเดือนใน ปีงบประมาณก่อนเสนอ ขอไม่ต่ำกว่าขั้น 17,310 บาท
เชี่ยวชาญพิเศษ	ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า	ระดับ 10	จัดทำคำขอ กำหนด ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญ พิเศษและ ผลงานที่ แสดงความ เป็นผู้ เชี่ยวชาญ พิเศษ	1. ดำรงตำแหน่ง ผู้ชำนาญการมาแล้วไม่ น้อยกว่า 2 ปี 2. ได้รับอัตราเงินเดือนใน ปีงบประมาณก่อนเสนอ ขอไม่ต่ำกว่าขั้น 21,260 บาท

ที่มา: “ระบบข้าราชการ,” ออนไลน์, 2549.

ซึ่งการบรรจุและแต่งตั้งในปัจจุบันนั้น มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการได้ใน 2 กรณีเท่านั้น (“ระบบข้าราชการ,” ออนไลน์, 2549) คือ

1. การรับโอนข้าราชการ ซึ่งจะต้องเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2. การบรรจุบุคคลกลับเข้ารับราชการ กรณี

- ผู้ออกจากราชการไปรับราชการทหาร
- ผู้ไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรี
- ผู้ไปปฏิบัติงานในองค์กระหวางประเทศ
- ผู้ไปปฏิบัติงานในองค์กรมหาชน
- ผู้ถูกลงโทษทางวินัยและดำเนินการอุทธรณ์ หากผลการพิจารณาปรากฏว่าไม่มี

ความผิด

สรุป ความก้าวหน้าในสายงานสำหรับข้าราชการสาย ข มีหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาที่ชัดเจน ซึ่งผู้ที่ต้องการความก้าวหน้าในสายงานก็สามารถที่จะมีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เข้าตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับได้ และปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ ก็จะสามารถมีความก้าวหน้าในสายงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ตามที่วางเป้าหมายไว้ได้

การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล

การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาลมีหลักการบริหารที่ไม่แตกต่างไปจากการบริหารงานบุคคลทั่วไปมากนัก แต่อาจจะมีรายละเอียดในส่วนย่อยที่มีความแตกต่างกันออกไป เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาลมากที่สุด ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้สรุปการบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาลมาพอสังเขป ดังนี้

การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 1-3) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับในโรงพยาบาล หรือในสถานบริการสุขภาพอื่น ๆ โดยเริ่มนับตั้งแต่การสรรหาคนมาปฏิบัติงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนถึงการให้พ้นจากงาน ซึ่งการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบ มีนโยบาย มีการวางแผน วางระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้ได้มา เพื่อใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้

ให้มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การบริหารงานบุคลากรทางการพยาบาล มีกระบวนการที่ไม่แตกต่างไปจากการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะต้องสรรหาบุคคลให้เข้าปฏิบัติงานเหมาะสมกับหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการทำงานเกี่ยวกับด้านสุขภาพนี้เป็นงานที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลด้วย เพื่อเป็นการบำรุงรักษาให้ทำงานกับองค์กรได้นาน ซึ่งการได้รับตำแหน่งตามระดับความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ก็จะช่วยทำให้พยาบาลมีความพอใจในการทำงานได้ เนื่องจากรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งการจำแนกตำแหน่งบุคลากรทางการพยาบาลในปัจจุบันนั้นมียุทธวิธีอยู่หลายระบบ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 24-25) ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งชั้น ยศ (Rank Classification) เป็นระบบที่ถือชั้น ยศ ของตัวบุคคลเป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล เช่น ตำรวจ ทหาร ซึ่งจะติดตัวผู้ปฏิบัติงานไปตลอด แม้จะพ้นจากหน้าที่การงานแล้ว หรือการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบก็ไม่กระทบกระเทือน

2. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification) เป็นระบบที่ถือตามความสามารถ คุณวุฒิ และประสบการณ์ของบุคคล เช่น ตำแหน่งข้าราชการครู อาจารย์มหาวิทยาลัย

3. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือที่เรียกว่า การจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility หรือ Position Classification) เป็นระบบที่ถือตามหน้าที่ความรับผิดชอบในงานหรือตำแหน่งเป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล

4. การกำหนดตำแหน่งโดยวิธีผสม (Combined Method) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล คือนอกจากจะถือตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นแกนหลักแล้ว ยังประเมินความคุณวุฒิของบุคคลด้วย

ซึ่งสุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539, น. 24-25) ได้กล่าวถึงการกำหนดตำแหน่งตามระบบการจำแนกตำแหน่งว่าประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจำแนกตำแหน่งต้องพิจารณาตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่งเป็นหลัก

2. การกำหนดอัตราเงินเดือนต้องถือหลัก งานเท่ากันเงินเท่ากัน (equal pay for equal work) นั่นคือการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความเป็นธรรม

3. ความแตกต่างของอัตราเงินเดือน จะขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งหน้าที่

ขั้นตอนในการจำแนกตำแหน่ง (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 25-26) มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. สำรวจงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร

2. จัดกลุ่มงานและตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะอาชีพและประเภทของงาน โดยแยกตามความเหมือนและความแตกต่างของกลุ่มงาน

3. การกำหนดตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง คุณวุฒิ และคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งนั้น และอาจรวมถึงอัตราเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งด้วย

4. การกำหนดระดับตำแหน่ง ซึ่งจะกำหนดพร้อม ๆ กับการกำหนดตำแหน่งตามสายงาน โดยพิจารณาจากระดับความยากง่ายของงานและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเป็นหลัก

5. การจัดทำบัญชีตำแหน่งและมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อแสดงว่าในหน่วยงานนั้นมีตำแหน่งอะไร ระดับไหน ก็ตำแหน่ง และระบุเลขที่ตำแหน่งด้วย

เมื่อมีการจำแนกตำแหน่งให้เหมาะสมตามความยากง่ายของแต่ละหน้าที่งานแล้วองค์กรก็จะต้องทำการสรรหาบุคลากรทางการพยาบาล ให้มีความเหมาะสมกับในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งการสรรหาหรือการเสาะแสวงหาบุคลากรทางการพยาบาลนี้สามารถทำได้ 2 ทาง (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 40-41) คือ

1. สรรหาจากภายในหน่วยงานเดียวกัน การสรรหาวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือบรรจุใหม่ในกรณีที่หน่วยงานในสังกัดเป็นผู้ผลิตพยาบาลเอง ซึ่งพยาบาลส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะสรรหาด้วยวิธีนี้

2. สรรหามาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง เช่น การรับสมัครพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอื่น หรือโอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น

การสรรหาพยาบาลในบางหน่วยงานที่ยังขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาลอยู่ เช่น ในชนบท หรือถิ่นทุรกันดาร อาจจะใช้วิธีการให้ทุนการศึกษาและเมื่อหลังจากที่สำเร็จการศึกษาแล้ว จึงมาทำงานในหน่วยงานนั้นเพื่อชดใช้ทุนภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ก็จะช่วยลดปัญหา

การขาดแคลนบุคลากรได้ และขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ถ้าทำกันแบบสมบูรณ์สามารถแบ่งได้ 10 ขั้นตอน ดังนี้ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 41-42)

1. การประกาศรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การยื่นใบสมัคร
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน
5. การสอบสัมภาษณ์
6. การตรวจสอบภูมิลำเนา
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่
8. การตัดสินใจครั้งสุดท้ายของหัวหน้างาน
9. การตรวจร่างกาย
10. การบรรจุแต่งตั้ง

ขั้นตอนเหล่านี้เป็นขั้นตอนแบบสมบูรณ์ ซึ่งขั้นตอนในการสรรหาที่ใช้ในองค์กรทั่วไปนั้น อาจจะใช้เพียงไม่กี่ขั้นตอน แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งบางหน่วยงานมีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็จะทำให้ลดขั้นตอนที่ไม่สำคัญบางขั้นตอนลงไปได้ เพื่อลดความยุ่งยากซับซ้อนของกระบวนการสรรหาไปได้ ซึ่งเมื่อองค์กรสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานได้แล้ว ก็จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง ดังที่สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539, น. 56) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลไว้ดังนี้

พยาบาลนับว่าเป็นบุคลากรที่มีจำนวนสูงสุดในโรงพยาบาล และสถานบริการสุขภาพอื่น ๆ และมีหน้าที่สำคัญในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้เจ็บป่วย รวมทั้งต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นหลายประเภทด้วยกัน ดังนั้นการพัฒนาพยาบาลจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาลเป็นอย่างมาก นอกจากนี้วิวัฒนาการทางการแพทย์และการพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้วิธีการ เทคนิค ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงานก็ย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การพัฒนาพยาบาลจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของพยาบาลดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และสอดคล้องกับการรักษาผู้ป่วย ทั้งการรักษาพยาบาลโรคทั่วไป หรือโรคเฉพาะทางตามความต้องการ นอกจากการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของพยาบาลแล้ว ยังรวมไปถึงการที่หน่วยงานต้องการให้พยาบาลที่มีคุณสมบัติอย่างอื่นเพื่อปฏิบัติงานตามความมุ่งหวังของหน่วยงานได้ เช่น ต้องการให้ทำหน้าที่บริหารจึงต้องการ

พยาบาลที่มีความเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาพยาบาลขึ้นตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแต่ละแห่ง ซึ่งเมื่อมีการพัฒนาพยาบาลให้มีความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้นแล้ว ก็จะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้นตามมาด้วย (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 56)

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคล (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 57) แยกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะเน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่
 - สอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้ผลงานสูงสุด ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้น
 - วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - พัฒนาฝีมือในการทำงานให้ดีขึ้น
 - พัฒนาการบริหารให้เกิดความพอใจแก่ทุกฝ่าย
 - ฝึกคนเพื่อความก้าวหน้าของงานและเพื่อการขยายตัวของหน่วยงาน
 - ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล
 - เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 - เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
 - เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน
 - เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
 - เพื่อเรียนรู้งานแปลก ๆ ใหม่ ๆ
 - เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
 - เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

จากความมุ่งหมายของหน่วยงาน และความมุ่งหมายส่วนบุคคลนั้นสามารถที่จะนำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย ทำให้บุคคลมีการพัฒนาในงานมากขึ้น และองค์กรก็มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ ทำให้องค์กรและบุคคลสามารถพัฒนาไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นก็มีสิ่งสำคัญที่บ่งชี้ถึงความต้องการพัฒนาบุคคล (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539, น. 57-58) ดังนี้

1. ผลงานตกต่ำ
2. บุคลากรมีความสนใจในการปฏิบัติงานน้อยลง
3. เกิดอุบัติเหตุในหน่วยงานบ่อยขึ้น

4. มีจำนวนการลาป่วย ลากิจ ขาดงาน ย้ายงาน หรือลาออกมากขึ้น
5. ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน
6. การติดต่อประสานงานไม่ดี
7. เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่
8. บริการล่าช้า เกิดค่าใช้จ่ายมาก
9. เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานบ่อยขึ้น

จากสิ่งบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยสะท้อนให้องค์กรได้ตระหนักว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะลดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้นในองค์กร และให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลมีความสำคัญต่อการให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชน ดังนั้นเพื่อให้การบริการด้านสาธารณสุขมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลด้วย เพื่อให้พยาบาลมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะดูแลสุขภาพให้แก่ผู้ป่วยได้อย่างต่อเนื่องไปจนถึงอนาคตข้างหน้าได้

ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าผลการศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาสายอาชีพปรากฏว่าได้มีผู้ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อประกอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. อุไรวรรณ จันทรสกุลถาวร (2540, น. 89-93) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอยู่ในปัจจุบันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย แนวคิดและการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ในองค์กร และศึกษาความรู้ความเข้าใจ ความคาดหวังของพนักงานในองค์กรที่มีต่อแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อนำมาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีผลการศึกษาดังนี้

แนวคิดและวิธีการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสถานประกอบการ 12 แห่ง ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบสมาคมนายจ้างอิเล็กทรอนิกส์แห่งประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อใช้ในการขึ้นค่าจ้าง และเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งผลการประเมินจะนำมาใช้พิจารณาการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เหมาะสมแก่พนักงานด้วย นโยบายการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จะให้ความสำคัญกับการสรรหาจากภายในก่อน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ ก็จะให้โอกาสพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าหรือพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนสายงานได้มีโอกาสก่อนบุคคลภายนอก ซึ่งมีผลดีคือ พนักงานภายในองค์กรจะมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานขององค์กรที่อยู่แล้ว ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานได้

ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่มีความแตกต่างกันในทุกตำแหน่ง เพศ อายุ อายุงาน และสถานภาพการสมรส ส่วนความคาดหวังของพนักงานก็ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานมีความคาดหวังต่อการศึกษาต่อเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือ คาดหวังที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่ชอบ ส่วนวิธีการที่องค์กรนำมาปฏิบัติคือ การใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่ง ในเรื่องปัจจัยการโอนย้ายของพนักงานอย่างสมัครใจ พบว่า ความก้าวหน้าในงานและการได้ทำงานที่ชอบมีอิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจ แม้ว่าจะเปลี่ยนไปทำงานในระดับที่เท่าเดิม แต่ก็พิจารณาจากเรื่องเงินเดือนและโอกาสก้าวหน้ามากที่สุด

พนักงานในทุกตำแหน่ง มีความรู้ความเข้าใจค่อนข้างดีต่อแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากสถานประกอบการผ่านทางสื่อต่าง ๆ และพนักงานให้ความสนใจกับการได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อมากที่สุด เนื่องจากเห็นว่าสามารถทำให้เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานมากกว่าการสนับสนุนในด้านอื่น ๆ

2. สุทธิมน ศรีโชติ (2543, น. 115-118) ได้ศึกษาเรื่อง “ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม” พบว่า ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างคือ การมีตำแหน่งสูง มีผู้เห็นคุณค่า และให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน การมีเงินเดือนสูง การมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งการได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ และเกือบครึ่งหนึ่งเห็นว่าตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพคือ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ปริญญาผลการศึกษาดังต่อไปนี้

อายุ มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่อายุมากขึ้นจะมีความก้าวหน้าในอาชีพลดลง ทั้งนี้เนื่องมาจากเมื่อมีอายุมากขึ้นเป็นการก้าวเข้าสู่ขั้นรักษาภาพและขั้นถดถอย ตามทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพของซูเปอร์ โดยช่วงอายุนี้เป็นช่วงที่บุคคลมุ่งรักษาสภาพงานหรือดำรงตำแหน่งคงที่ ยิ่งก้าวเข้าสู่ช่วงก่อนเกษียณอายุด้วยแล้ว บุคคลต้องเผชิญกับภาวะการลดระดับอำนาจหน้าที่ด้วย

สถานภาพสมรส เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโสดจะมีความก้าวหน้ามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่สมรส เป็นหม้าย และหย่า เพราะกลุ่มตัวอย่างที่สมรส หม้าย และหย่ามักมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าจะเสียสละอุทิศตัวเพื่อการทำงาน และเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

วุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เข้าทำงานโดยมีวุฒิปริญญาตรีสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มีความก้าวหน้ามากกว่าวุฒิปริญญาโท ทั้งนี้เนื่องจากมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนานกว่า มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ของตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ซึ่งส่วนใหญ่ศึกษาในสาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ซึ่งตรงกับลักษณะงานที่ทำ

ตำแหน่ง ของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ครั้งแรกเป็นตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มากที่สุด และในอดีตบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มักไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่ปัจจุบันบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มีแนวโน้มได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานพบว่า การตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมทำให้บัณฑิตสังคมสงเคราะห์มีความก้าวหน้าเร็วมาขึ้นกว่าในกระทรวงอื่น ๆ เนื่องจากปฏิบัติงานตรงกับวุฒิการศึกษา สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ทำให้สามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพได้

ระดับ (ซี) และระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่าบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพของข้าราชการพลเรือน แต่ในระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 การได้เลื่อนระดับในช่วงนี้เริ่มมีความล่าช้าอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากสัดส่วนของกำลังคนของภาคราชการทั่วไปเป็นรูปพีรามิด ซึ่งทำให้ตำแหน่งของข้าราชการในระดับสูงจึงมีสัดส่วนน้อย

เงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนตามขั้นและอันดับตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 และสอดคล้องกับความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยกลุ่มที่มีความก้าวหน้าในเรื่องเงินเดือนมากที่สุดได้แก่กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางและระดับสูง ประเภทวิชาชีพเฉพาะ

และเชี่ยวชาญเฉพาะ และประเภททั่วไปตามลำดับเมื่อพิจารณาจากระดับ (ซี) เดียวกัน การที่กลุ่มตัวอย่างที่มีความก้าวหน้าในเงินเดือนมากกว่าผู้อื่นสืบเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติตนของข้าราชการในรอบปีนั้น ๆ

ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะงานที่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ง่าย และมีความเหมาะสมระหว่างลักษณะงานกับตำแหน่ง ให้โอกาสในการพัฒนางานและการตัดสินใจ รวมทั้งต้องใช้ความรู้ความสามารถมากเป็นพิเศษ และเชื่อว่าผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสม

การที่ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม โปร่งใส ก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในงาน ระดับการศึกษาสูงขึ้นทำให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายขึ้น ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน มีความเห็นว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรยึดผลงานเป็นหลัก เนื่องจากการพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เอาคุณภาพของงานมาพิจารณา ส่วนการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษมักจะพบว่า ผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชามักจะได้รับการพิจารณา จากการเปรียบเทียบโอกาสความก้าวหน้ากับเพื่อนร่วมงานในสายงานเดียวกันปรากฏว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่า

ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในงานขึ้นอยู่กับ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน สามารถใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และความประพฤติดี เสียสละ ชยัน ฯลฯ

3. นวพร หอมจันทร์ และ ชุติมา มุตตาหารัช (2548, น. 308-316) ศึกษาเรื่อง “ปัญหาและความต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการขอดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการของข้าราชการสาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการขอดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการของข้าราชการ สาย ข และ สาย ค มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ปัญหาในการขอดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการของข้าราชการสาย ข และ สาย ค อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นปัญหาในเรื่องการนำงานที่ปฏิบัติไปจัดทำเป็นผลงานทางวิชาการสูงสุด เนื่องมาจากข้าราชการกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ยังขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำผลงานทางวิชาการบางประเภท เช่น งานวิจัย บทความทางวิชาการ ส่วนในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการสาย ข และสาย ค มีปัญหาในเรื่องการกำหนดลักษณะผลงานที่

นำมาใช้ขอตำแหน่ง เนื่องจากยังไม่มี ความชัดเจนว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญกับผลงาน ลักษณะใดมากเป็นพิเศษ จึงไม่ทราบว่า จะทำผลงานประเภทใดเพื่อใช้ในการเสนอขอตำแหน่ง ตำแหน่ง และไม่แน่ใจว่าทำผลงานชนิดนั้น ๆ แล้วจะผ่านการประเมินหรือไม่ ในด้านปัจจัยส่วนตัว จะมีปัญหาในเรื่องของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการขอตำแหน่งมากที่สุด และในด้านสภาพแวดล้อม จะมีปัญหาในเรื่องของการขาดที่ปรึกษาในการทำผลงานทางวิชาการ การขาดการแนะนำช่วยเหลือและส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา และการขาดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงาน

ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้เนื่องจากว่า ข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ แต่ยังขาดความรู้ความสามารถที่จะประยุกต์งานที่ปฏิบัติไปจัดทำเป็นผลงานทางวิชาการ ซึ่งการมีที่ปรึกษาในการทำผลงานทางวิชาการมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ข้าราชการสาย ข และสาย ค ที่ไม่ได้สังกัดในคณะก็จะหาอาจารย์ที่ปรึกษาได้ยาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรจัดตั้งคณะบุคคลเพื่อเป็นที่ปรึกษาการทำผลงานทางวิชาการ มีการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และควรกำหนดแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของ ข้าราชการสาย ข และสาย ค อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

การเปรียบเทียบปัญหาในการขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้ที่มีสายงานต่างกันมีปัญหาด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาของ ก.ม. แตกต่างกัน โดยข้าราชการในสาย ค มีค่าเฉลี่ยปัญหาสูงกว่าสาย ข ส่วนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาโท มีค่าเฉลี่ยปัญหาสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิมหาวิทยาลัยระดับปริญญาโท และเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยปัญหาสูงกว่าเพศชาย

ความต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ พบว่าข้าราชการสาย ข และสาย ค มีความต้องการการสนับสนุนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นด้านความต้องการให้มีคู่มือหรือแนวทางการจัดทำผลงานทางวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากข้าราชการสาย ข และสาย ค ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำผลงานทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดแนวคิดที่จะนำงานที่ปฏิบัติไปจัดทำเป็นผลงานทางวิชาการ

4. สุภิญญา บุญตานนท์ (2534, น. 117-118) ศึกษาเรื่อง “ความขัดแย้งทางบทบาทของผู้หญิงแต่งงานที่ทำงานนอกบ้านและแนวทางแก้ปัญหา” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเผชิญความขัดแย้งทางบทบาทระหว่างบทบาทภรรยา กับบทบาทเชิงอาชีพ และบทบาทแม่กับบทบาทเชิงอาชีพในระดับปานกลาง ขณะที่เผชิญความขัดแย้งระหว่างบทบาทภรรยา กับบทบาท

แม่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีปัจจัยอื่นที่เป็นส่วนเสริมให้กลุ่มตัวอย่างไม่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างบทบาทภรรยากับบทบาทแม่มากนัก เช่น การแบ่งรับงานบ้านของสมาชิกในครอบครัว การสนับสนุนจากคู่สมรส และการสนับสนุนทางสังคม และอีกลักษณะหนึ่งอาจเกิดจากการมีบทบาทเชิงซ้อนตามข้อเสนอของ Seiber (1974) เกี่ยวกับการเพิ่มพูนบทบาท (role accumulation) ซึ่งเป็นบทบาทเชิงซ้อนในแง่บวก กล่าวคือ การที่บุคคลสวมบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาท อาจส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงทางสถานภาพโดยรวม ความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เป็นต้น ส่งผลให้ผู้หญิงเต็มใจที่จะรับภาระต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเป็นปัญหามากนัก

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างเผชิญความขัดแย้งทางบทบาทระหว่างบทบาทแม่กับบทบาทเชิงอาชีพสูงกว่าบทบาทภรรยากับบทบาทเชิงอาชีพ ลักษณะดังกล่าวนี้เนื่องมาจากบทบาทที่สร้างภาระให้ผู้หญิงมากที่สุดคือบทบาทแม่ ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องให้ความสนใจกับภารกิจเกี่ยวกับลูกที่มาก่อนการทำงานอย่างอื่นเสมอ ดังนั้นในแง่มุมนี้การเข้ามาช่วยแบ่งเบาบทบาทเหล่านี้ อาจจะช่วยลดความขัดแย้งทางบทบาทที่เกิดขึ้นได้

5. สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา (2534, น. 49-71) ศึกษาเรื่อง “สถานภาพสตรีไทยในปัจจุบัน : ประเด็นที่ควรพิจารณาในการเลือกตั้ง” ผลการศึกษาพบว่า สภาพสังคมที่เปลี่ยนไปทุกขณะ บังคับให้สตรีต้องหารายได้มาช่วยเลี้ยงตนเองและครอบครัวมากขึ้น ปรากฏตามตัวเลขสถิติว่า ปริมาณและอัตราส่วนของสตรีที่ไม่อยู่ในกำลังแรงงานเพราะทำงานบ้านมีแนวโน้มลดลง แรงงานสตรีย้ายถิ่นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ในช่วงที่การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยขยายตัวปรากฏว่า ผลกระทบอุตสาหกรรมที่จ้างแรงงานหญิงเป็นหลักนั้นสามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศอย่างมหาศาล และกำลังแรงงานสตรีในส่วนของกาพาณิชย์และบริการมีสัดส่วนมากกว่าแรงงานชาย และสามารถคาดการณ์ได้ว่าจำนวนแรงงานสตรีจะเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

การที่สตรีส่วนใหญ่สามารถประกอบอาชีพและมีรายได้เป็นของตนเอง ย่อมเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของแต่ละครอบครัวและประเทศชาติโดยส่วนรวม อย่างไรก็ตามผลกระทบจากการประกอบอาชีพของสตรีก็มีควบคู่กันไปด้วย นั่นคือ สตรีที่เป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีปัญหาในการประกอบอาชีพน้อย และพบว่าสตรีที่เป็นข้าราชการและมีตำแหน่งนักบริหาร หรือนักวิชาการมักมีโอกาที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าอบรม ประชุม สัมมนา หรือศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นประจำ แต่สตรีที่มีสถานะเป็นลูกจ้างในงานอุตสาหกรรมจะมีปัญหามาก เช่น มีโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าชาย ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าชาย และที่สำคัญคือต้องรับภาระงานในบ้านควบคู่ไปกับการทำงานด้วย ซึ่งปัจจัยด้านครอบครัวนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ

การประกอบอาชีพของสตรี เนื่องจากต้องจัดการงานที่ทำให้สามารถแบ่งเวลาให้กับงานบ้านได้ เพราะเป็นความคาดหวังของสังคม ดังข้อเท็จจริงที่พบว่า โดยเฉลี่ยสตรีโสดหรือหม้ายมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าสตรีที่มีครอบครัว จึงทำให้สตรีต้องรับภาระงานทั้งนอกบ้านและในบ้านซึ่งเป็นงานที่หนัก ทำให้เกิดความเครียด และหากสมาชิกในบ้านไม่มีความเข้าใจ และช่วยผ่อนภาระบ้างแล้วก็จะเป็นที่มาของปัญหาครอบครัวและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในโอกาสความก้าวหน้าในสายงานของตน เนื่องจากจะแสดงถึงความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เกิดความต้องการขององค์กร ซึ่งโอกาสความก้าวหน้าในสายงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๆ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หนึ่ง ในด้านขององค์กร การที่พนักงานจะมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพนั้นจะต้องรับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น รูปแบบของโครงสร้างองค์กร นโยบายในการพัฒนาสายอาชีพ การจัดฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงาน การให้โอกาสศึกษาต่อ เป็นต้น และด้านที่สอง คือ ตัวพนักงาน ที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นที่ต้องการขององค์กร เมื่อมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ก็สามารถที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสม และต้องมีความประพฤติดีเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ต้องการที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากต้องการความมั่นคงในงาน และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นแล้ว แต่ในความเป็นจริงตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรมีอยู่จำกัด จึงเป็นไปได้ที่พนักงานทุกคนจะมีสิทธิในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเท่านั้น ที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นตำแหน่ง ดังนั้นพนักงานควรจะต้องตระหนักในส่วนนี้ให้มาก และวางแผนการพัฒนาสายอาชีพของตนอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

