

## บทที่ 2

### แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ทักษะต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน  
สำนักงานประกันสังคม ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
2. แนวคิดด้านความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานประกันสังคม
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

บุคลากรทุกคนในแต่ละองค์กร ย่อมมีความต้องการให้การปฏิบัติงานของตนนำ  
ความสำเร็จมาสู่วิชาชีพและเนื้องานที่มีคุณภาพ ที่สำคัญคือ ต่างก็มีความต้องการสิ่งตอบแทน  
จากผลสำเร็จของงาน เช่น ความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจ การได้รับ  
ความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือน

##### 1.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพงาน

นฤมล นิราทร (2534, น. 2) ให้ความหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพงาน (Career  
Progression) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้าน  
จิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ รวมถึง  
การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน  
ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาใน  
รูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพงานจึงเป็นผลสุดท้ายของ  
การจัดการงานอาชีพที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน ก่อนที่จะไปสู่การพัฒนาอาชีพงาน และ  
การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานในที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 247) ให้ความหมาย ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผน สำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด ซึ่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพนั้น อยู่ในใจกลางของขอบเขตงานการบริหารทรัพยากร มนุษย์ทั้งหมด โดยเริ่มจากการวางแผนกำลังคน และทำการวิเคราะห์งานจนได้ตำแหน่งงานและ กลุ่มงานอาชีพ จากนั้นเข้าสู่ขบวนการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติ ที่ต้องการข้อมูลทางตำแหน่งงานและความชอบพอในทางอาชีพจะถูกรวบรวมมาตลอด กระบวนการข้างต้น และเมื่อมาถึงจุดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพนั้น จะอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาวางแผนและให้คำปรึกษาแก่ พนักงานตลอดเวลา ด้วยการให้การอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เขาได้รับการเลื่อนขั้น โยกย้ายหรือได้รับตำแหน่งใหม่ โดยไม่หยุดอยู่กับที่เรื่อยไป ตามความเหมาะสมของจังหวะเวลา จนถึงเกษียณอายุ

สมิต สัชชุกร (2538, น. 271-279) ให้ความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพว่า เป็นกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลเพื่อการดำเนินการให้พนักงานที่มีความสามารถ สูงให้ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าด้วยการจัดทำแผนเกี่ยวกับหน้าที่งานและการจัดการ เกี่ยวกับหน้าที่งาน เริ่มจากการประเมินความสามารถพนักงานนำมาพิจารณา จัดไว้ทดแทนตำแหน่งรวมทั้งการจัดให้ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเลื่อนขั้นไปตามสาย ทางเดินอาชีพอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมุ่งให้พนักงานได้รับความสำเร็จอย่างสูงตาม ความสามารถ ขณะเดียวกันองค์กรยังสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทง ทองเต็ม (2538, น. 1-4) ให้ความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานตามสายอาชีพงานเดิม และการเปลี่ยน สายงานใหม่เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จก้าวหน้าและองค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากร บุคคลสูงสุด โดยให้แนวความคิดไว้ว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพกระทำโดย การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กรตามสถานการณ์ บุคคล กาลเวลา และสถานที่โดย การผสมผสานแนวคิดในเรื่องของการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานในสายงานเดิม หรือเปลี่ยนไปสู่ สายงานใหม่เพื่อแก้ปัญหาเงินเดือน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงาน สาย ทางเดินของอาชีพ คำบรรยายลักษณะงาน มาตรฐานงาน และต้องมีการร่วมมือกับทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบุคคล ผู้บังคับบัญชาและความสมัครใจของพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) เสนอว่า เส้นทางงานอาชีพ (Career Paths) คือเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ตลอดระยะเวลาที่เขาทำงานอยู่กับองค์กร เส้นทางความก้าวหน้า ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้บ้างตามความเหมาะสม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, น. 2-3) เสนอว่า สายความก้าวหน้า (Career Path) หรือ สายงานอาชีพ หมายถึง ทางเดินของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบตำแหน่งงานที่คนใดคนหนึ่งถือครองอยู่ เช่น งานราชการ สายของอาชีพราชการ ก็คือ เริ่มต้นรับราชการในระดับตำแหน่งข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ระดับ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 สูงกว่านี้ คือตำแหน่งบริหารระดับต้น คือ ระดับ 7 (หรือหัวหน้าฝ่าย) สูงกว่าระดับ 7 คือตำแหน่งบริหารระดับกลาง คือ ระดับ 8 และ 9 (หรือผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี) และผู้บริหารระดับสูง ระดับ 10 และ 11 (หรืออธิบดี ระดับ 10 และปลัดกระทรวง ระดับ 11)

การพิจารณาสายความก้าวหน้าภายในองค์กรว่ามีมากน้อยเพียงใด ให้ดูที่โครงสร้างตำแหน่ง (Position Structure) และระบบสนับสนุนที่บริษัทจัดให้ เช่น บริษัทส่งเสริมให้มีการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมหรือไม่แค่นั้นเพียงใด

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นจุดมุ่งหมายหนึ่งของพนักงาน ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ให้มีความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การเลื่อนตำแหน่งในสายงานเดิม หรือเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงาน ความก้าวหน้าที่กำหนด หรือการได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน การได้รับการศึกษาต่อ

## 1.2 องค์ประกอบของความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาอาชีพงาน

1) การวางแผนอาชีพงาน (Career Planning) (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) การวางแผนอาชีพงาน เป็นกระบวนการของการจัด สร้างขั้นตอนของบุคคลในการที่จะก้าวไปสู่เส้นทางการทำงานตามทางเลือกต่างๆ ในชีวิตการทำงาน การวางแผนอาชีพงานที่มีประสิทธิผล จะต้องเชื่อมโยงและประสานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเข้ากับความต้องการ ความคาดหวัง และแรงจูงใจของบุคคล ซึ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทั้งสองฝ่าย การวางแผนอาชีพ

จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขา  
วิทยาการจัดการ, 2531, น. 552-554)

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ประวัติการศึกษา ครอบครัว ประสบการณ์ แนวคิด  
ส่วนบุคคล เพื่อน ความสนใจ ค่านิยม เป็นต้น

1.2 ข้อมูลเส้นทางสายอาชีพ คือ แผนผังความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปได้  
เส้นทางสายอาชีพจะประกอบไปด้วยงานลักษณะต่างๆ หลายลักษณะเป็นลำดับขั้น โดยองค์การ  
เลื่อนบุคคลขึ้นไปตามลำดับขั้นตามเส้นทางสายอาชีพ

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ประกอบด้วยความต้องการขององค์การในปัจจุบันและ  
อนาคต การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน เป็นต้น

2) การพัฒนาอาชีพงาน (Career Development) (นฤมล นิราทร, 2534, น. 2) เป็น  
กิจกรรมที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อปรับปรุงการทำงานทั้งในปัจจุบันและปรับปรุงคนให้เหมาะ  
กับงานในอนาคต รวมถึงกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้แผนอาชีพงานของบุคคลบรรลุ  
จุดหมายทั้งในส่วนของบุคคลและองค์การ รวมทั้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพงานด้วย โดย  
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ ได้แก่ (ณัฐพันธุ์ เขจรพันธ์, 2541, น. 176)

2.1 เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากประสบการณ์ ประสบการณ์ที่หลากหลายมี  
ส่วนสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ เนื่องจากประสบการณ์ของบุคคลจะก่อให้เกิด  
การเรียนรู้ ทักษะ และความเข้าใจในธรรมชาติของงาน สภาพแวดล้อม โดยประสบการณ์ในอดีต  
จะทำให้ทั้งบุคคลและองค์การสามารถรองรับต่อปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดจน  
สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

2.2 เพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพและความตั้งใจ ระบบงาน  
พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวปฏิบัติหรือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับ  
วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ ย่อมจะจูงใจให้บุคคลที่มีศักยภาพและต้องการความสำเร็จ ใน  
ชีวิต เกิดความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2.3 เพื่อจัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทุกองค์การย่อมต้องการบุคคลที่มี  
ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ตามคำกล่าวที่ว่า “จัดคนให้  
เหมาะสมกับงาน” เพื่อทำการพัฒนาให้บุคคลกลุ่มนี้มีศักยภาพสูงขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานใน  
ตำแหน่งงานหรือหน้าที่ที่มีความซับซ้อนและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น

2.4 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แต่ละบุคคลสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในฐานะ  
สมาชิกขององค์กรอย่างมีความสุขได้ต้องรับการยอมรับอย่างเสมอภาค และมีพัฒนาการในฐานะ

ที่เป็นบุคคลอย่างสมบูรณ์ การพัฒนาอาชีพถูกนำมาใช้กำหนดแนวทางและเป้าหมายในอนาคตที่เป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ

2.5 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วองค์กรต้องมีการวางแผนและปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและทันเวลา การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลที่นำมาประยุกต์เพื่อเป็นแนวทางแก่ทั้งองค์กรและบุคลากรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 1.3 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น. 200)

1) ลักษณะงาน ในปัจจุบันการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะมักจำกัดขอบเขตเฉพาะในกลุ่มอาชีพผู้ชำนาญด้านวิชาชีพ ด้านเทคนิค หรือพนักงานระดับบริหาร เพราะงานบางประเภทมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนสายงานและไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน

2) ลักษณะและความสนใจของพนักงาน ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคล ประกอบด้วย ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, น. 229) ความสนใจและความกระตือรือร้นของพนักงาน ความกระตือรือร้นของพนักงานเอง ถ้าพนักงานคนใดสนใจและหัวหน้สนใจและส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาความก้าวหน้าก็จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) นโยบายและเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่องานด้านนี้ มีทัศนคติที่ให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพก็จะง่ายและมีความสมบูรณ์

นฤมล นิราทร (2534, น. 35) กล่าวถึงการสร้างเส้นทางอาชีพหรือ (Career Paths) การวางแผนอาชีพงานจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อ บุคคลสามารถมองเห็นเส้นทางอาชีพ หรือ Career Paths ของตนได้และแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะกำหนดเส้นทางเชื่อมต่อระหว่างตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร แต่ก็สามารถที่จะกำหนดในระดับแผนกหรือระดับองค์การได้ Dalton เป็นผู้นึ่งที่เสนอว่า การทำงานที่มีความหมายและสอดคล้องกับขั้นตอนของวงจรอาชีพ จะมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาหรือการเจริญเติบโตในอาชีพของแต่ละบุคคล

การจัดการอาชีพงาน การวางแผนอาชีพงาน และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพงาน เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาทั้งจากมุมมองขององค์กรและบุคคล โดยเฉพาะการสร้างความก้าวหน้า

ในอาชีพงาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการเลื่อนไปสู่ระดับสูงขององค์กรนั้น ควรได้รับการพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้นเพื่อที่จะสามารถรวมเอาการเคลื่อนไหวทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับอาชีพงานและก่อให้เกิดผลบวกสำหรับบุคคล

#### 1.4 บทบาทการพัฒนาความก้าวหน้าโดยองค์กรหรือหน่วยงาน

นฤมล นิราทร (2534, น. 35-38) กล่าวถึงบทบาทของบุคลากรในการวางระบบการวางแผนงานอาชีพ ดังนี้

1) การสร้างเส้นทางสายอาชีพ เพราะบุคคลจะวางแผนงานอาชีพได้ ก็ต่อเมื่อสามารถมองเห็นเส้นทางอาชีพของตนได้ การจัดเส้นทางอาชีพจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

(1) การกำหนดกิจกรรมของงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาของงาน ซึ่งจะทำให้โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรงและจากผู้บังคับบัญชาของงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

(2) การระบุลักษณะที่ต้องการของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนเส้นทางอาชีพต่อไป

(3) การกำหนดกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน (Job Families) เป็นแนวทางที่จะทำให้บุคคลก้าวเข้าไปสู่กลุ่มงาน (Job Families) อื่น ๆ

การกำหนดกิจกรรมของงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาของงาน ซึ่งจะทำให้โดยอาศัยข้อมูลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นโดยตรงและจากผู้บังคับบัญชาของงานนั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ จากนั้นจึงสามารถกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งและกลุ่มงาน (Job Families) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนเส้นทางอาชีพต่อไป การเคลื่อนย้ายที่ทำอย่างระมัดระวัง โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพงานและอาจเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคคลก้าวเข้าไปสู่กลุ่มงาน (Job Families) อื่น ๆ ด้วย

การกำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน จะเปรียบเสมือนการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนให้กับพนักงาน ซึ่งหากความคาดหวังเกี่ยวกับอาชีพของพนักงานไม่สามารถเป็นจริงได้ ในทางปฏิบัติ แผนอาชีพงานของพนักงาน ก็จะเป็นไปได้ยากเช่นกัน และคงก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจ ความรู้สึกว่าตนเองไม่มีค่า ส่งผลถึงการปฏิบัติงานและการ

ออกจางานในที่สุด เป้าหมายอาชีพของงานที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความยากพอสมควร จะเป็นเครื่องมือที่ดีในการจูงใจพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (Achievement Needs) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มิชอบท้ออย่างมากต่อการวางแผน อาชีพงานของพนักงาน การร่วมกันวางแผนเป้าหมายในการทำงานมักนำไปสู่ความผูกพันต่อ งาน และความสำเร็จของงานในระดับสูงขึ้นไป และนำไปสู่ความเข้าใจในศักยภาพและการสร้าง ความคาดหวังที่เป็นจริงและควรจะเป็นเกี่ยวกับอาชีพงานด้วย

2) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ การรับรู้ผลการ ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้และจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในอนาคต ทำให้ บุคคลทราบว่าตนเองยืนอยู่ที่จุดไหน ถือเป็นรางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งย่อมนำไปสู่ ความพอใจด้วย และข้อมูลย้อนกลับสามารถเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานรู้จักคิดว่าจะต้อง ปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน

3) การสร้างให้พนักงานมีความคาดหวังที่เป็นจริง ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มิชอบท้ออย่าง มากต่อการวางแผนอาชีพงานของพนักงาน การร่วมกันวางแผนเป้าหมายในการทำงาน มักนำไปสู่ ความผูกพันต่องาน และความสำเร็จของงานในระดับสูงและนำไปสู่ความเข้าใจในศักยภาพและ เป็นการสร้างความคาดหวังที่เป็นจริงและควรจะเป็นเกี่ยวกับอาชีพงานด้วย

พนักงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกในการให้ความดีความชอบของ องค์กร คือต้องตระหนักว่า ความดีความชอบระดับใด จึงจะได้รับรางวัล และรางวัลที่ได้รับย่อม ขึ้นกับระดับของผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับความต้องการที่จะ ใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดจากความรู้ความสามารถของพนักงาน ขณะเดียวกันความเสมอภาคใน ความเข้าใจของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน

4) การแบ่งแยกความรับผิดชอบระหว่างองค์กรและพนักงาน องค์กรถือเป็นความ รับผิดชอบในการใช้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่พนักงาน ขณะที่พนักงานเองมีความรับผิดชอบต่อ การวางแผนงานอาชีพที่เป็นไปได้

5) การจัดการกับข่าวสารข้อมูล ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ พนักงานมีความสำคัญต่อการวางแผนงานอาชีพ เช่น ข้อมูลประวัติ ผลการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ นโยบาย แผนปฏิบัติงานต่างๆ รวมทั้งตำแหน่งงานที่เกิดขึ้น ใหม่ ล้วนแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนอาชีพงานของพนักงาน

6) การผสมผสานการวางแผนอาชีพงานเข้ากับกิจกรรมทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์ในฐานะที่การวางแผนอาชีพงาน ถือได้ว่าเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการวางแผนกำลังคน

การฝึกอบรมพัฒนา และเพื่อให้แน่ใจได้ว่ากิจกรรมการพัฒนาที่จัดขึ้นนี้ เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ต่อทั้งองค์กรและพนักงาน การจัดหาคนเข้าทำงานก็ต้องคำนึงถึงแผนอาชีพงานและความ ต้องการในการพัฒนาของพนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) เสนอว่าในระหว่างเส้นทาง ความก้าวหน้า องค์กรยังสามารถช่วยเหลือพนักงานแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนางานอาชีพ (Career Development) ของตนเองเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในงานอาชีพของตน ซึ่งในการ ดำเนินงาน สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS เพื่อพัฒนา ข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีจุดเด่นของการพัฒนา คือ เป็น ระบบที่มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยการวางกฎเกณฑ์ เกี่ยวกับ โอกาสการพัฒนาของข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบ HiPPS ดังนี้

1. โอกาสในการพัฒนา และความก้าวหน้า ทั้งนี้ข้าราชการระดับ 4 จะสามารถขึ้นสู่ ระดับ 8 ได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบการส่งเสริมประสบการณ์ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน พี่เลี้ยง และสำนักงาน ก.พ

2. โอกาสในการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายเหมาะสมกับศักยภาพ และการ สร้างเครือข่ายการทำงานกับผู้ที่มีศักยภาพสูงทั้งในภาครัฐ เอกชน และต่างประเทศ

3. โอกาสในการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้ และสมรรถนะ โดยผ่านกลไกที่ หลากหลายเป็นบูรณาการ เช่น การพัฒนาในรูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop)/ การพัฒนาตนเองตามแนวทางที่กำหนด (Self-Directed Development)/การฝึกอบรมที่จัดโดย สำนักงาน ก.พ.และส่วนราชการต้นสังกัด/ทุนฝึกอบรม/การศึกษาดูงานและการเป็นคณะทำงาน พิเศษสำหรับผู้บริหาร

4. โอกาสในการได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษ ด้วยโควต้ากลางที่ คณะรัฐมนตรีอนุมัติจัดสรร

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, น. 226) เสนอว่า บทบาทในการพัฒนางานอาชีพ (Role in Career Development) ผู้บริหารแต่ละคนต้องแสดงบทบาทให้มีการป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน ตามจุดมุ่งหมาย กำหนดให้มีการพัฒนาและช่วยเหลือ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการอภิปรายการ พัฒนางานอาชีพ ผู้บริหารจะต้องเป็นเสมือนผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้ให้ คำปรึกษา (Advisor) และเป็นตัวแทนกลุ่มอ้างอิง (Referral agent) เช่นรับฟังและทำแผนอาชีพ ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูล สร้างทางเลือกในงานอาชีพ นอกจากนี้องค์กร (Organization) เองก็ต้องกำหนดบทบาทตนเองเช่นกัน ดังนี้

#### บทบาทขององค์กร

1. สื่อสารนโยบายและกระบวนการทำงาน
2. ให้โอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนา
3. มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงาน
4. ให้โอกาสทางเลือกงานอาชีพที่หลากหลาย

#### บทบาทผู้จัดการ

1. ป้อนกลับการทำงานเป็นระยะ
2. มอบหมายการพัฒนาและสนับสนุน
3. มีส่วนร่วมในการอภิปรายการพัฒนาอาชีพ
4. สนับสนุนการกำหนดแผนการพัฒนา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547, น. 18-26) กล่าวถึงการพัฒนาศายความก้าวหน้าในงานขององค์กรดังนี้

1. วางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของพนักงาน (Career Planning) เป็นกระบวนการวางแผนอันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน หรือเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงานเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ คือ

- 1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน
- 1.2 ชีตความสามารถทั้งเฉพาะตัวและการทำงานเป็นที่มของพนักงาน
- 1.3 ศึกษาและสำรวจตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าองค์กร
- 1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนาทั้งในระยะสั้น, ระยะ

ปานกลาง และ ระยะยาว

1.5 ฝึกอบรมและกำหนดแนวทางการพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ

2. การจัดการเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงาน (Career Management)

2.1 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Sucession Plan) ซึ่งเป็นผังของผู้บริหารระดับรองลงไป ที่พร้อมจะรับตำแหน่งหลักแทนเจ้าของตำแหน่งเดิมในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

2.2 จัดทำสายทางเดินของตำแหน่งงาน (Career Path) จะต้องมีภาวะความต้องการขั้นต่ำ สำหรับตำแหน่งงาน (Basic Requirement) ไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา, อายุ, ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

2.3 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างในองค์กร โดยไม่เก็บไว้เป็นความลับเพียงในหมู่ผู้บริหารเท่านั้น เพื่อที่ว่าพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ จะได้ไม่ถูกมองข้ามไป ซึ่งหน้าที่นี้ฝ่ายการพนักงานจะต้องรับผิดชอบในการประกาศด้วยสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น วารสารภายใน ตีพิมพ์ประกาศภายใน ฯลฯ ซึ่งตำแหน่งที่ว่าจะต้องระบุถึงชื่อและตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบที่แน่ชัด เงินเดือน สังกัด ความต้องการพื้นฐานของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ด้วย

2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2.5 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าที่งาน (Career Counseling) โดยมีวิธีปฏิบัติดังนี้คือ

2.5.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้แนะนำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน

2.5.2 มีเจ้าหน้าที่เฉพาะเป็นที่ปรึกษาทางด้านนี้

2.5.3 จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Career Workshop) โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, น. 164-165) อธิบายถึงการพัฒนาอาชีพโดยองค์กร ดังนี้

1. การให้ข้อมูลจริงของงาน เป็นกิจกรรมที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานและองค์กรแก่บุคคลทั่วไป เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่แท้จริงในงานและต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เขาเกิดความสนใจ ลดความเข้าใจผิด และลดอคติที่มีต่อองค์กร

2. การจัดทำแบบจำลองและแนวทางอาชีพ เป็นการศึกษากำหนดลำดับขั้นตอนของตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์ภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพผ่านแนวทางการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพ และ/หรือการวิเคราะห์กลุ่มงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

3. การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นวิธีการพัฒนานุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ซับซ้อนและมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งบุคลากรต้องใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความตื่นตัวและรู้สึกว่าได้รับความสำคัญจากองค์กร

4. การหมุนเวียนงาน เป็นการเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจงานที่หลากหลาย รู้จักบุคลากรอื่นภายในแต่ละหน่วยงานเพิ่มขึ้น สามารถมองความสัมพันธ์ของแต่ละงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน

5. การให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับกับบุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรรู้จักตัวเองและจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

6. การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ในสายอาชีพ จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจแนวทาง สามารถกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพได้

7. การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้แสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ เกิดความเข้าใจในพัฒนาการด้านอาชีพและสามารถวางแผนอาชีพของตนได้อย่างเหมาะสม

8. การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หลายองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมาช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลาไปเพื่อศึกษาต่อและเพิ่มพูนความรู้ในระยะเวลาหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป บทบาทการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานขององค์กร หมายถึง บทบาทหน้าที่ขององค์กรในการดำเนินการต่างๆ เพื่อรองรับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ การจัดกรอบโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม การกำหนดคุณลักษณะผู้ดำรงตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายเหมาะสมกับศักยภาพ การจัดทำสายทางเดินของตำแหน่งงาน (Career Path) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การเลื่อนขั้นค่าจ้างกรณีพิเศษ การพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ เป็นต้น

### 1.5 บทบาทการพัฒนาความก้าวหน้าโดยบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน

นฤมล นิราทร (2534, น. 38-42) ในการวางแผนงานอาชีพและการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ บทบาทของบุคลากร จะต้องดำเนินการดังนี้

1) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อที่จะทราบความต้องการ ความสนใจ ตลอดจนมีความตระหนักในทักษะความสามารถที่มีอยู่ การประเมินตนเองประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลรู้จักตนเอง และสามารถนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพและการดำเนินชีวิตได้ เช่น สามารถทำให้ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1.1 ลักษณะงานหรือตำแหน่งงานที่ควรจะทำหรือปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยง

1.2 วิธีการที่ควรจะใช้ในการให้ได้มาซึ่งงานที่ต้องการ

1.3 การตัดสินใจเลือกงานจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่

1.4 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในงาน การโยกย้ายหน้าที่

1.5 การรู้จักเลือกสรร จัดลำดับของการก้าวของงาน เพื่อไปสู่ตำแหน่งงานที่ต้องการ

การประเมินตนเองจะทำให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น เพื่อสร้างความผสมผสานกลมกลืนระหว่างบุคลิกภาพของตนกับลักษณะงาน ซึ่งถือกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความสุขกับงาน และเป็นผลดีกับทั้งองค์การและสุขภาพจิตของบุคคล

2) การตั้งจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับอาชีพงานหรือการให้ความหมายต่องานและความสำเร็จ ความพอใจในอาชีพของตน ซึ่งหมายความว่าบุคคลต้องรู้ถึงลักษณะงานและบทบาทงาน รวมทั้งกิจกรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความพอใจในอาชีพงานของตน

การวางจุดมุ่งหมายในอาชีพงานต้องตระหนักถึง (1) กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจุดหมายอาชีพงานนั้น (2) ประเด็นทางสังคมและการเมืองทั้งภายใน ภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานนั้น (3) ผลกระทบที่จะมีต่อทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัว (4) ลำดับของตำแหน่งงานที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าว

3) การวางแผนที่จะนำไปสู่จุดหมายในอาชีพงานของตน (Career Actions) หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าใน อาชีพงาน ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจในจุดยืนอยู่ปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการจะไปถึง ช่วงที่มีความสำคัญคือช่วงการตัดสินใจก่อนเข้าทำงานครั้งแรก ซึ่งเป็นช่วงที่จะต้องผ่านการประเมินตนเองและประเมินองค์การแล้ว เมื่อเข้าไปอยู่ในองค์การ การวางแผนอาชีพงานจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างบุคคลและองค์การ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, น. 226) เสนอว่า พนักงานแต่ละบุคคล (Individual) ต่างมีบทบาทในการพัฒนางานอาชีพของตน คือ บุคคลแต่ละคนต้องยอมรับความรับผิดชอบสำหรับงานอาชีพของตน ประเมินความสนใจ ทักษะและค่านิยม รวมทั้งหาข้อมูลและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพ ดังนี้

1. รับผิดชอบในงานอาชีพของตน
2. เข้าถึงความสนใจ ทักษะและคุณค่าของตนเอง
3. แสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพ
4. กำหนดเป้าหมายและวางแผนงานอาชีพ
5. ใ้ประโยชน์จากโอกาสการพัฒนา
6. พุดคุยกับผู้จัดการของตนเกี่ยวกับงานอาชีพ
7. ติดตามแผนงานอาชีพที่เป็นจริง

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, น. 252-254) เสนอว่า การพัฒนาความก้าวหน้าของสายงานอาชีพแต่ละคน ประกอบไปด้วยขั้นตอนกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ทุกคนควรจะได้มีโอกาสรู้จักตนเอง อาจจะทำให้โดยการให้คำปรึกษาหรือแนะแนว หรืออาจจะกระทำโดยการทดสอบเพื่อที่จะให้แต่ละคนได้รู้จักและประเมินถึงความสามารถ ตลอดจนจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองออกมาให้เห็นตามสมควร ซึ่งจะช่วยให้บุคคลนั้น ได้มีการตระหนักถึงตนเองในแง่เป็นจริงมากขึ้น ก่อนที่จะกำหนดแผนความก้าวหน้าในชีวิตของตน

2. การเสาะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพต่างๆ จะช่วยให้สามารถมองเห็นตนเองได้ว่า จะมีทิศทางการเติบโตไปทางใด

3. การกำหนดเป้าหมาย ผู้ต้องการความก้าวหน้า ควรจะได้มีการกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ในทางอาชีพของตนไว้ซึ่งเป้าหมายของแต่ละคนมักไม่เหมือนกัน หลักการวางแผนความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ จะดีเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่เปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ว่าเป็นอย่างไร จะช่วยในการวางแผนได้มาก

4. การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและการดำเนินการตามแผน แผนอาชีพที่ดีควรมีการแบ่งแยกเป็นระยะ ๆ ที่จะตรวจสอบเป็นขั้น ๆ ตามความสำเร็จของงาน เรื่อยไปจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (<http://www.hrcenter.co.th>, 2550) เสนอว่า ในการทำงานบุคคลย่อมมีความต้องการและความมุ่งหวังที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในงานที่รับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน หัวใจของการพัฒนาตนเองในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอยู่ที่กระบวนการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) นั่นก็คือ การไม่หยุดนิ่งในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ขวนขวายและกระตือรือร้นที่จะรับฟังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้รู้จักฟัง คิด ถาม และจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับและเป็นประโยชน์แก่ตนเอง

กระบวนการของการเรียนรู้และการพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้แก่

1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) จากการอ่าน จากการฟัง จากการถาม และจากการคิดด้วยการคิดนอกกรอบ มีความยืดหยุ่นทางความคิด

2) การเรียนรู้ในขณะทำงาน (On the Job Learning) สามารถเพิ่มพูนความรู้จากงานที่กำลังทำอยู่ เป็นการฝึกปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ในขณะทำงาน โดยการเรียนรู้จากการสอน/เสนอแนะในงาน จากหัวหน้าโดยตรง หรือเพื่อนร่วมงานของคุณที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ

3) เรียนรู้จากปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน : เพราะปัญหาจะทำให้เกิดกระบวนการของการเรียนรู้ได้ดีที่สุด วิธีการนี้จะช่วยให้มีพัฒนาการขององค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือเรียนรู้จากโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน : การทำงานได้หลากหลายหน้าที่งาน ย่อมจะทำให้มีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตัวเอง ซึ่งการโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะทำให้เป็นผู้รอบรู้ในงานที่หลากหลาย

4) เรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learning From Training Program) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้สามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้ได้ นั่นก็คือ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและสัมมนาต่าง ๆ ที่จัดขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2545, น. 6) เสนอว่าในทางปฏิบัติพนักงานสามารถพัฒนาสายความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเอกสารตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน จากกระบวนการผลิตของบริษัท จากผู้มีประสบการณ์ หรือฝึกฝนทักษะด้วยตนเองจนเป็นที่ประจักษ์

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2548, น. 2885) กล่าวถึงบทบาทของบุคลากรในเรื่องการวางแผนอาชีพ ดังนี้

1) ริเริ่มที่จะสอบถามข้อมูลย้อนกลับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน

2) วิเคราะห์ลำดับขั้นตอนการพัฒนาอาชีพและความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา

3) มีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น

4) ติดต่อสัมพันธ์กับบุคลากรจากกลุ่มงานอื่นที่แตกต่างกัน ทั้งภายในและภายนอก เช่น สมาคมวิชาชีพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, น. 166-167) อธิบายถึงการพัฒนาอาชีพโดยบุคลากร ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูล บุคลากรจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง งานที่น่าสนใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ ผ่านการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

2. ประเมินความก้าวหน้าและโอกาส บุคลากรจะนำข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาศึกษา วิเคราะห์และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของตน ตลอดจนพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดของพัฒนาการด้านอาชีพในอนาคต

3. การกำหนดเป้าหมายและวิธีการ บุคลากรจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมา ประกอบการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้แผนอาชีพมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำได้ให้นำไปปฏิบัติได้จริง

4. ดำเนินการ ความต้องการไม่สามารถเป็นจริงได้ ถ้าบุคลากรไม่สามารถนำมาปฏิบัติ ให้เป็นรูปธรรมขึ้นได้ ดังนั้นต้องเริ่มลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล หมายถึง การกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การประเมินตนเอง เพื่อ เข้าถึงความสนใจ ทักษะและคุณค่าของตนเอง การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพ กำหนดเป้าหมายและวางแผนงานอาชีพ และการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง จากหัวหน้างานหรือจากการทำงาน โดยมีความต้องการและความมุ่งหวังที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีทักษะในงานที่รับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ทำในอนาคตให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

โดยสรุปการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นความรับผิดชอบทั้งในส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การได้รับการพัฒนา เพิ่มทักษะความรู้ โดยการ ฝึกอบรม ดูงาน และผู้ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่ในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของ ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตนเอง การกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในการทำงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ฉะนั้นจึงต้อง อาศัยความร่วมมือร่วมกัน

## 1.6 เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น. 249)

1) Job Ladders เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ ได้ทั้งโดยในแนวนอนและการเคลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ การอบรมที่ต้องการต่าง ๆ เป็นต้น

2) Job Posting เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายไปทำงานตำแหน่งที่ชอบ ตามระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้นจะมีการแจ้งให้ในข่าวสารหรือตีพิมพ์ประกาศ ซึ่งระบุความสามารถ ประสบการณ์ และอายุงานที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานมีสิทธิสมัครในตำแหน่งที่เปิดใหม่ได้

### 1.7 เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพ

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ (ประนต นันทิยะกุล อ้างถึงใน ปานทิพย์ บุญยะสุด, 2544, น. 37)

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กับระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ย่อมมีโอกาสที่จะรับเงินเดือนสูงขึ้น หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทัศนคติตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน เพราะการได้เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนโดยปกติหรือพิเศษนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติตลอดจนผลงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

## 1.8 ประโยชน์ในการพัฒนางานอาชีพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น. 200)

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้พนักงานและองค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการจัดและกำหนดแผนการเติบโตของพนักงานแต่ละคนที่จะมีโอกาสสำเร็จผลในการทำงานตามเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรได้สำเร็จ

2. เพื่อเป็นเครื่องมือป้องกันมิให้มีการหวงคนเอาไว้ เมื่อหัวหน้างานได้สร้างทีมงานของตัวเองขึ้นมาสำเร็จ ก็มักจะไม่อยอมที่จะให้คนของตนเองออกไปอยู่กับจุดอื่น ทำให้คนที่ถูกดึงเอาไว้ นั้น พลาดโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือพัฒนาประสบการณ์ใหม่ๆ ในจุดอื่นต่อไป ดังนั้น การจัดแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพจึงเท่ากับเป็นเครื่องมือป้องกันมิให้มีการกระทำดังกล่าว

3. ช่วยลดความล้าสมัยของพนักงานแต่ละคน เมื่อพนักงานทำงานไปนานๆ ในจุดใดจุดหนึ่งโดยไม่มีการโยกย้ายนั้น มักจะทำให้คนนั้นล้าสมัย กลายเป็นคนแคบ ขาดทัศนคติที่กว้าง จึงทำให้แรงจูงใจของเขามีน้อยลงไป ซึ่งหมายความว่าได้ทำงานในหน้าที่นั้นนานตามสมควรและมิได้มีการฝึกอบรมและเตรียมการที่จะไปสู่งานใหม่

4. ช่วยลดอัตราการลาออกและต้นทุนด้านบุคลากรถ้าหากองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญได้ช่วยพนักงานในการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพแล้ว ผลประโยชน์ที่พลอยได้ คือ ได้มีส่วนลดการลาออกของพนักงานและลดต้นทุนเกี่ยวกับการที่พนักงานลาหยุดด้วย

สรุปได้ว่าแนวคิดด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรในองค์กรจะมีความก้าวหน้าในการทำงานได้ เกิดจากการกระทำที่เชื่อมโยงกันทั้งในส่วนขององค์กร ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ที่มีหน้าที่ในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้บุคลากรในองค์กร รับทราบ และตัวบุคลากรเองก็มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตนเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานตามที่องค์กรกำหนดเช่นกัน

## 2. แนวคิดด้านความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531, น. 149) การทำงาน บุคลากรมิได้มุ่งแต่ความพึงพอใจในส่วนตัว และการได้รับรางวัลผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์ที่จะ

ได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคง ประกอบด้วยเสมอตั้งนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเองและพัฒนาทักษะต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และรายได้เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งวอลตัน (Walton) กล่าวว่า ในการทำงานนั้น เจ้าหน้าที่ มีความปรารถนา 4 ประการคือ

1. ปรารถนาที่จะพัฒนาและขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อ มิใช่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่ในตำแหน่งงานเดิมตลอดไป

2. เมื่อได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะใหม่ๆ แล้วจะนำเอาความรู้ความสามารถเหล่านั้นกลับมาปฏิบัติ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนในอนาคตต่อไป

3. ความปรารถนาในขั้นต่อไป คือ ปรารถนาที่จะก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมอันจะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ญาติพี่น้องและคนอื่น ๆ ในสังคม

4. ปรารถนาที่จะมีรายได้ที่มั่นคง เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่พวกเขากระทำอยู่

อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (<http://www.hrcenter.co.th>, 2550) เสนอว่า ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นว่า แท้จริงแล้วคนที่เป็นคนเก่ง คนดี หรือ Talented People มีความต้องการอะไรบ้าง เพื่อที่ว่าท่านผู้บริหารในระดับต่าง ๆ นักทรัพยากรมนุษย์ และที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาคนในองค์กร จะสามารถปรับใช้แนวคิดของทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอมาเพื่อการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นไว้

Maslow ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) คือความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) คือความต้องการที่จะมีชีวิต ในหน้าที่การงานที่มั่นคงและมีความปลอดภัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม/สังคม (Love and Belonging Needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับในกลุ่ม/สังคมของตน

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self-Esteem Needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ถ้าได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองเป็นอย่างมาก

ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์มีน้อยคนที่จะมาถึงความต้องการในขั้นนี้ได้

Maslow ได้กล่าวเน้นว่าความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็น บันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป

เมื่อมาพิจารณาความต้องการของคนตามทฤษฎีของ Maslow แล้ว จะเห็นได้ว่าโดย ส่วนใหญ่ความต้องการของพนักงานนั้นจะอยู่ที่ขั้นที่ 4 และ 5 เนื่องจากว่าความต้องการที่เกิดขึ้น จากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่นนั้นจะทำให้พนักงานเหล่านั้นสามารถตั้งและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ David McClelland ซึ่งได้นำแนวคิดความต้องการของ Maslow มาต่อยอด เป็นผู้กำหนดทฤษฎีความต้องการประสพ ผลสำเร็จ ซึ่งเขาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อย ต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะ บรรลุผล สำเร็จในงานที่มีความท้าทายและการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) พบว่าบุคคลเหล่านี้มักจะมีความต้องการและความปรารถนาที่จะแสดง ความสามารถและศักยภาพในการทำงานเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ คนเหล่านี้จะมี บุคลิกลักษณะที่โดดเด่นคือ ชอบตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย มีความต้องการทราบถึง ความเป็นไปของงานที่กำลังก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และไม่ชอบการทำงาน ยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักรบสิ้น โดยที่ไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ รวมถึงมีความต้องการที่จะควบคุมผลการการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายาม ไป และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด

2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) เป็นความต้องการความรักใคร่ ชอบพอบเป็นมิตรกับคนรอบข้าง ความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น ยึดมั่น ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น มากที่สุด หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับ ความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายาม เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก คนประเภทนี้มุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้าง ความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การหวังจะรู้จักและมีโอกาสสื่อความกับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้เสาะหาตลอดเวลา

3. ความต้องการอำนาจ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ คนประเภทนี้พยายามมุ่งใช้วิธีสร้างอิทธิพลเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นนั้น และบ่อยครั้งต่างจะไฝหาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่ พบว่าผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงมักจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น

พบว่าความต้องการทั้งสามตามทฤษฎีของ McClelland สามารถอธิบายได้ถึงความต้องการของพนักงานที่เก่ง พวกเขาจะสร้างผลงานและแสดงศักยภาพที่มีอยู่ภายในตนเองออกมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากพวกเขาเหล่านั้นได้รับการตอบสนองความต้องการด้านใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองหรือสามด้าน โดยส่วนใหญ่องค์กรไม่สามารถจูงใจและรักษาพนักงานที่เก่งด้วยค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินอย่างเดียว องค์กรควรพิจารณาถึงการมอบหมายงานให้ตอบสนองต่อความต้องการที่อยู่ภายในของพนักงานดาวเด่นด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ Frederick Herzberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Motivation to Work ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทำงาน โดยสัมภาษณ์พนักงานถึงเหตุจูงใจให้พนักงานทำงานให้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ ได้แก่

- ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขในการทำงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

- ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน จะเห็นได้ว่าปัจจัยในจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

พบว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Hygiene and Motivation Theory) ของ Herzberg มีผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น Herzberg จึงมุ่งเน้นให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ในมุมมองของแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำแนวคิดของ Herzberg ไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการมอบหมายงานในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น หรือ Job Enrichment ซึ่งเป็นกลยุทธ์และวิธีการหนึ่งเพื่อจูงใจให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพและสร้างผลงานให้มากขึ้น

ดังนั้นในการศึกษาถึงแนวคิดความต้องการของพนักงานโดยเฉพาะความต้องการของพนักงานดาวเด่น จะทำให้องค์กรสามารถหาวิธีการพัฒนา จูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นไว้ได้ และจากทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงไปทั้งหมดแล้ว สิ่งหนึ่งที่นักคิดทั้งหลายมองเห็นตรงกันก็คือ การจูงใจพนักงานดาวเด่นให้ทำงานอยู่ในองค์กรได้นั้น มิใช่เพียงแค่ให้เงินเดือนและโบนัสที่มาก สิ่งที่เขาอยากจะได้รับจากองค์กรก็คือ ความต้องการที่อยู่ภายในตนเอง (Intrinsic Needs) ซึ่งความต้องการภายในเหล่านี้ องค์กรได้สังเกตเห็นความสำคัญและตอบสนองไปแล้วหรือยัง

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานประกันสังคม

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน มีอัตรากำลังทั้งสิ้นจำนวน 5,865 คน โดยแยกเป็นข้าราชการจำนวน 2,003 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 321 คน พนักงานราชการ จำนวน 10 คน พนักงานจำนวน 3,531 คน มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารการประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน โดยการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้แรงงานมีหลักประกันการดำรงชีวิตที่มั่นคงโดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามเป้าหมาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

(2) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม กฎหมายว่าด้วยเงินทดแทนและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(3) บริหารกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน

(4) คุ้มครอง ดูแลผู้ประกันตนและลูกจ้างให้ได้รับสิทธิและประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด

(5) พัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ วิธีการด้านประกันสังคมและเงินทดแทนรวมทั้งประสานและการปฏิบัติงานของสำนักงาน

(6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานประกันสังคมแบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานตามกฎหมายกระทรวง

1.1 ราชการบริหารส่วนกลาง

(1) สำนักงานเลขาธิการกรม

- (2) กองการเจ้าหน้าที่
- (3) กองการเงินและบัญชีกองทุน
- (4) กองเงินสมทบ
- (5) กองตรวจสอบ
- (6) กองทะเบียนและประมวลผล
- (7) กองนิติการ
- (8) กองประโยชน์ทดแทน
- (9) กองประสานการแพทย์และฟื้นฟูสมรรถภาพ
- (10) กองแผนงานและสารสนเทศ
- (11) สำนักงานกองทุนเงินทดแทน

## 1.2 ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

สำนักงานประกันสังคมจังหวัด

## 2. หน่วยงานภายใน

- 2.1 ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงานประจำภาคเหนือ ภาคตะวันออก และภาคใต้
- 2.2 สำนักบริหารการลงทุน
- 2.3 ศูนย์สารนิเทศ
- 2.4 กองฝึกอบรม
- 2.5 สำนักงานส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงานประกันสังคม
- 2.6 กองวิจัยและพัฒนา
- 2.7 สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 1-11

## 3.1 ส่วนราชการสำนักงานประกันสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

### 1. หน่วยงานตามกฎหมายกระทรวง

#### 1.1 ราชการบริหารส่วนกลาง

(1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักงาน และราชการที่มีได้แยกให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงาน

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานเลขานุการและงานประชาสัมพันธ์  
ของสำนักงาน

- ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคาร  
สถานที่ และยานพาหนะของสำนักงาน

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่  
เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงาน

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงาน

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กองการเงินและบัญชีกองทุน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการรับเงิน จ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน จัดทำบัญชีงบดุล  
และรายงานการเงินของกองทุนประกันสังคม

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาผลประโยชน์ของกองทุนประกันสังคม

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) กองเงินสมทบ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนประกันสังคมของนายจ้าง และการขึ้น  
ทะเบียนเป็นผู้ประกันตนของลูกจ้าง และบุคคลที่มีใช้ลูกจ้าง รวมทั้งการจัดทำทะเบียนนายจ้าง  
และผู้ประกันตน ซึ่งต้องส่งเงินสมทบเข้ากองทุน

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บเงินสมทบกองทุนประกันสังคมและเงินเพิ่ม  
และเสนอแนะเกี่ยวกับการลดส่วนอัตราเงินสมทบต่อคณะกรรมการประกันสังคม

- ออกหนังสือสำคัญแสดงการขึ้นทะเบียนประกันสังคมให้แก่ นายจ้างและ  
ออกบัตรประกันสังคมให้แก่ลูกจ้างและผู้ประกันตน

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
หรือที่ได้รับมอบหมาย

## (5) กองตรวจสอบ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบการปฏิบัติของนายจ้างให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยการประกันสังคม กฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (6) กองทะเบียนและประเมินผล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดและพัฒนาระบบข้อมูล งานบันทึกข้อมูลงานประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน
- เป็นศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประกันสังคมและศูนย์ข้อมูล สารสนเทศของสำนักงาน
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (7) กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบ ของสำนักงานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่งอาญา งานคดีปกครอง งานคดีแรงงาน และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการตุลาการตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (8) กองประโยชน์ทดแทน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการกำหนดประโยชน์ทดแทนให้แก่ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิ ตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (9) กองประสานการแพทย์และฟื้นฟูสมรรถภาพ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ประสานการให้บริการทางการแพทย์แก่ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และเป็นทีปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาทางการแพทย์
- กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการจ่ายค่าบริการทางการแพทย์ แก่สถานพยาบาล ภายใต้โครงการประกันสังคม
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการแพทย์ตามกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม
- ดำเนินการเพื่อประโยชน์แก่ผู้ประกันตนในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการลดการเจ็บป่วยหรือประสບอันตราย ทั้งเนื่องจากการทำงานและมีสาเหตุเนื่องจากการทำงาน
- ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพด้านการแพทย์และด้านอาชีพลูกจ้าง ผู้ประกันตน เพื่อให้สามารถกลับเข้าทำงานหรือประกอบอาชีพได้ตามความเหมาะสม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (10) กองแผนงานและสารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- เสนอระบบ รูปแบบ มาตรการ และวิชาการด้านเงินทดแทน และด้านการประกันสังคม
- จัดระบบการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการด้านสถิติและข้อมูลเกี่ยวกับประกันสังคม จัดทำรายงานประจำเดือน ประจำงวด และประจำปี รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุดของสำนักงาน
- จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
- ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือด้านเงินทดแทน และด้านการประกันสังคม
- เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันสังคมแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการประกันสังคม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (11) สำนักงานกองทุนเงินทดแทน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินสมทบ การจัดเก็บเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน และการจัดหาผลประโยชน์จากกองทุนเงินทดแทน
- ดำเนินการเกี่ยวกับการรับเงิน จ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน จัดทำบัญชียอดและรายงานการเงินของกองทุนเงินทดแทน
- ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดเงินทดแทนและการจ่ายเงินทดแทนให้แก่ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และผู้มีสิทธิได้รับเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน และคณะกรรมการการแพทย์
- ควบคุมการปฏิบัติของนายจ้างเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 1.2 ราชการส่วนภูมิภาค

## สำนักงานประกันสังคมจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานในเขตพื้นที่จังหวัด
- (2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่อสำนักงานแรงงานจังหวัด
- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2. หน่วยงานภายใน

- 2.1 ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงานประจำภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้
- 2.2 สำนักบริหารการลงทุน
- 2.3 ศูนย์สารสนเทศ
- 2.4 กองฝึกอบรม
- 2.5 สำนักงานส่งเสริมประสิทธิภาพในสำนักงานประกันสังคม
- 2.6 กองวิจัยและพัฒนา
- 2.7 สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 1-11 มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานในเขตพื้นที่จังหวัด
- (2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่อสำนักงานแรงงานจังหวัด
- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3.2 ระเบียบที่เกี่ยวกับพนักงานสำนักงานประกันสังคม

ในการบริหารงาน สำนักงานประกันสังคมได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงานสำนักงานประกันสังคม พ.ศ.2540 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2543 เพื่อให้การจ้างลูกจ้างชั่วคราวจากเงินกองทุนเพื่อบริหารสำนักงานประกันสังคมเป็นไปอย่างเหมาะสม ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีหลักประกัน ได้รับค่าตอบแทน มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน จึงกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### การกำหนดตำแหน่งของพนักงาน มีดังนี้

##### ก. พนักงานชั้นต้น มี 3 ประเภท

- 1) พนักงานชั้นต้น ได้แก่ พนักงานซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิ ไม่ต่ำกว่าระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญหรือสายอาชีพ
- 2) พนักงานชั้นกลาง ได้แก่ พนักงานซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิ ไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ หรือปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานชั้นต้นไม่น้อยกว่า 3 ปีและผ่านการคัดเลือกตามที่สำนักงานกำหนด
- 3) พนักงานชั้นสูง ได้แก่ พนักงานซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิ ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ หรือปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานชั้นกลาง ไม่น้อยกว่า 5 ปีและผ่านการคัดเลือกตามที่สำนักงานกำหนด

##### ข. พนักงานวิชาชีพ มี 2 ประเภท

- 1) พนักงานวิชาชีพ ได้แก่ พนักงานซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ผู้ชำนาญการพิเศษ ได้แก่ พนักงานซึ่งจ้างจากผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อปฏิบัติงานพิเศษตามที่คณะกรรมการหรือเลขาธิการมอบหมาย รวมทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารสำนักงาน

### การบรรจุและแต่งตั้ง

1. ให้กองการเจ้าหน้าที่และสำนักงานประกันสังคมจังหวัด มีหน้าที่ดำเนินการรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติและดำเนินการคัดเลือก สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันบุคคลเข้าเป็นพนักงาน
2. เมื่อการคัดเลือก สอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันเสร็จสิ้นแล้ว ให้ผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง ประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือก สอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันตามลำดับ
3. การบรรจุและแต่งตั้งพนักงาน คุณวุฒิทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งที่สำนักงานประกันสังคมกำหนด และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเป็นพนักงานชั้นต้น พนักงานชั้นกลาง เกรดเฉลี่ย 2.5 พนักงานชั้นสูง เกรดเฉลี่ย 2.3
4. การเลื่อนระดับพนักงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หากเกรดเฉลี่ยไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด แต่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ สามารถเลื่อนระดับให้สูงขึ้นได้ โดยขออนุมัติเลขาธิการเป็นราย ๆ ไป
5. หากหน่วยงานมีตำแหน่งว่างและขออนุมัติเลื่อนระดับพนักงาน ให้นำพนักงานที่ขอย้ายไปพิจารณาร่วมด้วย โดยคำนึงถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เหตุผลที่ขอย้าย ความจำเป็น ความเหมาะสมที่จะได้ย้ายหรือเลื่อนระดับตำแหน่ง

### การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นค่าจ้าง

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยคำนึงถึง คุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติงานมา ความสามารถ และความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงาน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานกำหนด
2. การเลื่อนขั้นค่าจ้างพนักงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานกำหนด คือให้เลื่อนตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ของทุกปี และจำนวนพนักงานที่จะได้เลื่อนขั้นค่าจ้างกรณีหนึ่งขั้นครั้ง ให้มีจำนวนไม่เกินร้อยละสิบห้าของจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง ณ สิ้นรอบปีที่แล้วมา ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อน 1.5 ขั้น
  1. ได้รับการว่าจ้างและปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วตั้งแต่สองปีขึ้นไป
  2. ปฏิบัติงานด้วยความสามารถและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเห็นว่าสมควรได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้นครั้ง
3. ต้องไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือปรากฏว่าถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย

4. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลาป่วยและลาอีกเกินสิบวันทำการ
  5. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มาทำงานสายเกินกว่าสิบครั้ง
  6. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อน 1 ชั้น
1. ได้รับการว่าจ้างและปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วตั้งแต่หนึ่งปีขึ้นไป
  2. ปฏิบัติงานด้วยความสามารถและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเห็นว่าสมควรได้รับการเลื่อนขั้นค่าจ้างหนึ่งขั้น
  3. ต้องไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยหรือปรากฏว่าถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย
4. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลาป่วยและลาอีกเกินสิบห้าวันทำการ
  5. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มาทำงานสายเกินกว่าสิบห้าครั้ง
- ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- การลาและสวัสดิการ
1. ลาป่วยโดยได้รับค่าจ้างระหว่างลา ปีหนึ่งไม่เกินสามสิบวัน ยกเว้นป่วยจำเป็นสามารถรับเงินค่าจ้างระหว่างลาได้ไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวัน
  2. ลาพักผ่อนประจำปี จำนวน 10 วันและ สะสมได้รวมกันไม่เกิน 20 วัน
  3. ลาคลอดบุตร
  4. ลาเพื่อไปรับการฝึกอบรมหรือ “ระดมพล” ตรวจสอบเลือกหรือเข้ารับการระดมพล
  5. ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย
  6. ลากิจ

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นฤมล นิราทร (2534, น. 43) ศึกษาการวางแผนสายงานอาชีพและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพว่า เป็นการทำงานร่วมกันของทั้งองค์กรและบุคคลเอง ในส่วนขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับการประเมินความต้องการขององค์กร ความต้องการของบุคคล โดยต้องศึกษาทำความเข้าใจในวงจรชีวิตและวงจรอาชีพของบุคคล และส่วนของบุคคลต้องมีการประเมินความเข้าใจตนเอง ทั้งในเรื่องความต้องการ ความรู้ความสามารถ ความสนใจในอาชีพ ตลอดจน

ความคาดหวังที่เป็นจริง ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไก ความเป็นไปได้ในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพงานในองค์กรของตน

ดรุณี มโนทัศน์ (2544, น. 118) ศึกษาความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ปี คศ.2000-2009 พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ ต่างมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น อีกทั้งต้องการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงมักมีความคาดหวังจากงานมากกว่าที่องค์กรจะให้ได้และต้องการความมีอิสระในการทำงานให้เข้าวิถีชีวิตของตนเอง

พัชพร นวลแจ่ม (2544, น. บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลสมิติเวช” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลสมิติเวช ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเรื่องโอกาสความก้าวหน้า พบว่าหน่วยงานไม่มีการกำหนดมาตรฐาน หรือสร้างโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น

รัชนิกร พันธุวิชิต (2544, น. 87) ศึกษาเรื่อง “ศึกษาการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพของพนักงานรัฐวิสาหกิจภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” พบว่า การเตรียมความพร้อมเป็นสภาพที่บุคคลพร้อมหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการจัดแจงหรือเตรียมการของบุคคลไว้ล่วงหน้าอย่างมีขั้นตอนของการปฏิบัติกิจกรรมตามที่ต้องการ เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้กระทำ ทั้งสามารถเป็นเครื่องบ่งชี้เหตุการณ์และผลลัพธ์ของพฤติกรรม และสามารถทำนายประสิทธิผลที่เกิดจากการกระทำหรือเตรียมการเกี่ยวกับอาชีพไว้ล่วงหน้า เช่น การปรับตัวของพนักงานโดยการเสริมสร้างทักษะของคนในด้านต่างๆ เป็นการพัฒนาเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความชำนาญงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ตัวเอง ซึ่งการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพ มีวิธีการเตรียมความพร้อม ดังนี้

1. การพัฒนาทางด้านสุขภาพร่างกาย เป็นการเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลในเบื้องต้น โดยพยายามดูแลสุขภาพให้แข็งแรงและการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยทุกครั้ง

2. การพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะทางด้านวิชาชีพ ให้มีความชำนาญตามความเหมาะสมกับสภาพงานและอาชีพ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้และฝึกอบรมงานจากหัวหน้างาน เพื่อพัฒนางานที่

ปฏิบัติอยู่ การติดตามข้อมูลข่าวสาร เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หรือการขอรับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขององค์กรและหน่วยงานภายนอก

สายทิพย์ วงศ์สังข์ชะ (2540, น. 104) ศึกษาความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาพนักงานขาย พบว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง เป็นการตอบสนองของความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม เพราะการได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แสดงถึงการมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อันเกิดจากการได้รับการเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ย่อมเกิดความภูมิใจและมีความมั่นคงในการทำงาน

อุไรวรรณ จันทร์สกุลถาวร (2540, น. 92) ศึกษาการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าพนักงานในสายการผลิตมีความหวังในงานสูงสุด คือ การใช้ความรู้ความสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จ รongลงมา คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนสวัสดิการที่เพียงพอ และความต้องการก้าวหน้าไปยังตำแหน่งที่ต้องการ และพนักงานมีความคาดหวังต่อการศึกษาต่อเพื่อสามารถก้าวหน้าไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นมากที่สุด รongลงมา คือ ความคาดหวังที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่ชอบ และความคาดหวังของพนักงานต่อองค์กร เมื่อนำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้ โดยพนักงานจะคาดหวังว่าจะสามารถพัฒนาตนเองเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นอันดับแรก ส่วนความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับรอง

จากการศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการทำงานใดๆ ทุกคนย่อมมีความต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กร จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่องค์กร ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา จะต้องดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงาน ขณะเดียวกันเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรก็มีหน้าที่ในตนเองจะต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานเช่นกัน หากองค์กรใดบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าได้ทุ่มเททำงาน จนองค์กรเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแล้ว แต่ไม่ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน สิ่งก็ตามมา คือความรู้สึกที่ต่อต้าน ไม่ให้ความร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ เกิดความรู้สึกเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทำให้องค์กรไม่สามารถดึงคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ จึงถือเป็นความร่วมมือจากทั้งสองร่วม คือองค์กรและบุคลากรในองค์กรที่ต่างต้องทำหน้าที่ของตนเองเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะเกิดผลดีแก่องค์กรและหน่วยงานเองในที่สุด

## 5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

