



บทที่ 2

แนวความคิด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล¹ หมายถึง กระบวนการในการ เพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์การ อันมีลักษณะ เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิดอ่านและประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลคนนั้นมีค่า เป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของ ตำแหน่งงานที่ใคร่รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ควบคู่กันนี้ การพัฒนาคน จึงมีลักษณะ เป็นการให้หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลโดยมุ่งหวังที่จะให้คนมี โอกาส เจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของคน และในขณะเดียวกันองค์การก็ย่อมมี โอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์ใดในแง่ การใช้ประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ความจำเป็นที่องค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์²

การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ และพนักงานของ องค์การในสาระสำคัญ พอจะเทียบยกมากล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ ทั้งนี้สำหรับพนักงาน เถามีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นก็จะไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ให้ผลลงไปควยดี สำหรับพนักงานใหม่นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมอยู่แล้ว จึง ควรจะให้ใคร่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการใหม่ ๆ ทางวิทยาการ

¹บุบญา กฤษณามระ, "การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์," เอกสารประกอบ คำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุง เทพ จำกัด, 2526: 1.

²สมบูรณ์ ศรีสุพรรณกิจ, "Human Factors as an environment of Business Management," เอกสารประกอบคำบรรยาย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525: 2-3.

2. การพัฒนาพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็นแก่ความเจริญเติบโตของธุรกิจ เพราะธุรกิจของแคว้นลอมทวยการ เปลี่ยนแปลงนานาชนิดรบกวน สำหรับในคนพนักงานเอง เป็นธรรมดาที่จะคงมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายทวย เหตุผลและความจำเป็นต่าง ๆ กัน นอกจากนั้นวิหยาการ แนนใหม่คองการพนักงานที่มีความร อมร และมีทักษะที่ เทียมทันกับ ความก้าวหน้าทางวิหยาการ หนึ่ง ธุรกิจ เอง ก็มีปัญห เฉพาะหน้าทีคาย เกี่ยวกับการ พัฒนาอายุ เสมอ อาทิ ปัญหาการ เพิ่มผลผลิต ปัญหาการลดจำนวนพนักงานทีลาออก ปัญหาการลดคนทนาการผลิต ฯลฯ

3. การพัฒนาช่วยใหพนักงานมีความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง ซึ่งองค์การให้ความสนใจทำการพัฒนา คุณค่าใหม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ซึ่ง เป็น เกียรติแก่ตนเอง และครอบครัว เพราะผลอันสืบ เนื่องมาจากการพัฒนา

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ อาจจะทำได้โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ มากมาย แต่ปัจจุบันนี้ เป็นที่ยอมรับกันมากยิ่งขึ้นว่าการฝึกอบรมและการสัมมนา เป็นกลไก ส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์การมีลักษณะที่สามารถ ปรับตัวตามภาวะการณแคว้นลอมทุก ๆ คาน อยุ่ตลอดเวลา วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึง อาจแบ่งได้ เป็น 2 ประการใหญ่ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การมีความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- ก. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ข. เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- ค. พัฒนาการปฏิบัติงานให้โคผลสูงสุด
- ง. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- จ. เพื่อจิวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ฉ. เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้ เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- ช. เพื่อสนองบริการ อันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรืออุมมาคิตคือ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของพนักงานในองค์การ
อาจได้แก่

- ก. เพื่อความก้าวหน้าในการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- ข. เพื่อพัฒนาทัศนคติภาพในการปฏิบัติงาน
- ค. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- ง. เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจด้วยตนเอง
- จ. เพื่อเรียนรู้งานและลดการ เสี่ยง อันตรายในการปฏิบัติงาน
- ฉ. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ช. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- ซ. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายของ องค์การที่ปฏิบัติงานอยู่
ให้ดีขึ้น
- ด. เพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์¹

กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมที่มุ่ง เสริมสร้างให้บุคคล
ในองค์การได้ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้
องค์การได้รับประโยชน์เต็มที่จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงทัศนคติและความเชื่อ
ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่

- ก. การฝึกอบรม
- ข. การสอนงาน

2. กิจกรรมการบริหาร ได้แก่

- ก. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- ข. การหมุนเวียนงาน
- ค. การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ชั่วคราว

¹ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด, "กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,"
เอกสารประกอบคำบรรยาย ส่วนพัฒนาบุคคล ฝ่ายการพนักงาน, 2525: 1-2.

- ง. การให้รักษาการแทน
 - จ. การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ
 - ฉ. การให้รวมในคณะทำงาน
 - ช. การจัดงาน
 - ซ. การเพิ่มความรับผิดชอบ
 - ฅ. การมอบหมายงานพิเศษ
 - ญ. การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน
 - ฎ. การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร
3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
- ก. การให้ทุนการศึกษาต่อ
 - ข. การส่งเสริมการศึกษาด้วยตัวเอง
4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่
- ก. การจัดโปรแกรมการศึกษา
 - ข. การจัดหาค่มือปฏิบัติงาน
 - ค. การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - ง. การส่งเอกสารในสรุปทำรายงานเสนอ
 - จ. การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานนั้น อาจจะกระทำได้โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีซึ่งที่ใดกล่าวไวข้างต้น แต่ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงวิธีที่นิยมรับและนำมาใช้ปฏิบัติกันมากในปัจจุบัน คือวิธีการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของพนักงานในลักษณะนี้ เป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากที่บุคคลเหล่านั้น เขาปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งแบ่งตามประเภทของการฝึกอบรมที่สำคัญมีดังนี้

ประเภทของการฝึกอบรม

1. การอบรมปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อแนะนำพนักงานที่เขาทำงานใหม่ให้ไ้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติ

ความเป็นมา นโยบายหน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เจเนซิสของการจ้างงาน เพื่อรวมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์การให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้นักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นการทำให้พนักงานใหม่ เริ่มทำงานได้อย่างถูกต้อง

2. การฝึกอบรมภาคปฏิบัติ การฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งในการนี้จะทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะแรกควรอธิบายให้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นของการฝึกลงมือปฏิบัติงานได้ดังนี้

- ก. อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีโดยทั่วไป
- ข. สาธิตให้ดูจากของจริง
- ค. ให้ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติ
- ง. แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้รับการฝึกอบรมทราบ
- จ. ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง

จนแน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้การฝึกลงมือทำงาน ได้แก่ วิธีฝึกหัดงาน คือการฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ การฝึกทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน ซึ่งมุ่งให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สึกคล้อยตามระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และการศึกษารายบุคคลที่การแนะนำ ซึ่งก็เป็นการพัฒนาลงมือปฏิบัติที่โดดเด่นและนิยมกันอย่างแพร่หลาย

3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ หรือฝีมือในการปฏิบัติงานนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก ซึ่งก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ เป็น เครื่องมือในการบริหารงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อสร้างองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่องค์การมีการขยายและปรับปรุง ดังนั้นการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจึง เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาทัศนคติที่สอดคล้องไป

4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับนี้กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะเมื่อองค์การเติบโตมากขึ้น งานก็ขยายขึ้นและพนักงานก็ต้องมากขึ้น ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้างานก็จะคงเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย วิชาที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับนี้ ได้แก่ หลักและวิธีการบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมในองค์การ ความรู้และความชำนาญทางเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้ในการทำงานอย่างละเอียด

5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ หมายถึง ผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วไป หลักสูตรและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมระดับผู้จัดการนี้มีใคร่จำกัคเจาะจงลงไปโดยแน่ชัด เพราะวามบุคคลในระดับนี้ต้องปฏิบัติงานในลักษณะแตกต่างกัน ทั้งนี้วิชาที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในระดับนี้จึงเป็นวิชาเฉพาะอย่าง เสียเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ และวิชาเหล่านี้มักจะกระทำกันในระยะสั้น เพื่อมีคองให้ผู้จัดการเหล่านั้นเสียเวลาในการปฏิบัติงานมากเกินไป อย่างไรก็ตามก็ลัษณะวิชาที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมระดับนี้ ได้แก่ วิชาจิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรรค์ ศิลปะการเกลี้ยกล่อม และการวินิจฉัยสั่งการ

6. การพัฒนาผู้บริหาร นักบริหารหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาคัดสินใจทั้งในคานนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานใด เป็นไปตามที่ใดวินิจฉัยสั่งการหรือไม่ การพัฒนาผู้บริหารหมายถึง กรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้ใช้ทักษะ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติ อันเหมาะสมและจำเป็น เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของงาน

นอกจากประเภทการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วิธีฝึกฝนตนเอง

7. วิธีฝึกฝนตนเอง วิธีการฝึกฝนตนเอง เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งในวิธีการฝึกอบรม เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเอง เสียก่อน การพัฒนาผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตนเองที่ได้รับความนิยมนี้ มีดังนี้

- ก. มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับ เหตุการณ์
- ข. แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด เห็นแบบกันเอง
- ค. ศึกษาหาความรู้จาก เอกสาร วิชาการ และอื่น ๆ
- ง. ติดตามความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงาน
ที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และสิ่งที่เกี่ยวข้อง
- จ. ติดตามความเคลื่อนไหวของ เหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ
โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
- ฉ. ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน และ/หรือความรู้อื่น ๆ
- ช. เข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส
- ซ. เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส

ระบบและวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่ใช้อยู่ในองค์การทั่วไป อาจ
แบ่งได้หลายวิธีดังกล่าวนั้นแล้ว การจะเลือกใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับ
ลักษณะของงานและคุณค่าเน้นการอบรม ซึ่งแต่ละวิธีก็มีทั้งผลดีและผลเสีย การอบรม
จึงอาจใช้หลาย ๆ วิธีต่อการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ก็ได้ วิธีที่นิยมกันแบ่งออกเป็น 7 วิธี

1. การบรรยาย บรรยายจะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ในรูป
โคทราย อาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยได้ ซึ่งเรียกว่า เป็นการบรรยาย
แบบกึ่งอภิปราย กล่าวคือ บรรยายจะแนะแนวทางใหญ่ฟังในขอบเขตของเรื่อง
รวมทั้งเสริมข้อความต่าง ๆ หรือเสนอปัญหาที่ควรอภิปราย

2. การประชุมอภิปราย ได้แก่ การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
ระหว่างสมาชิก โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวม
และรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม

3. การศึกษาจากตัวอย่าง วิธีนี้ผู้ทำการอบรมจะนำเอาปัญหา ตัวอย่าง
พร้อมทั้งขอมูลประกอบที่เกี่ยวข้องมาใหญ่เขารับการอบรมศึกษา วิเคราะห์และหาทาง
แก้ปัญหา ตัวอย่างที่นำมาอาจเกิดขึ้นจริงแต่ก็เปลี่ยนแปลงแก้ไขให้เหมาะสมกับรูปเรื่องที่จะพิจารณา

4. การสาธิต ผู้สอนจะต้องแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติของเรื่องมีอย่าง ง่าย ๆ ให้เห็นถึงขั้นในการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมบังคับการ คัดตั้ง และวิธีการใช้ พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้รับการอบรม จะเข้าใจเสร็จแล้วให้ผู้รับการฝึกอบรมทำตาม การสาธิตนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ

5. การทดลอง เวียนงาน ผู้ได้รับการอบรมจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่างแทนหัวหน้า หัวหน้าจะสอนให้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน อีกวิธีหนึ่งก็คือ โดยการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ทำ เช่น อาจส่งผู้ทดลองงานไปประชุมเรื่อง เกี่ยวกับการบริหารแทนหัวหน้า อาจมอบหมายให้ไปทำการสอบสวน วิเคราะห์เรื่องราวมาแล้วทำรายงานความเห็นในการแก้ปัญหาหรือ เสนอแนะให้ทำโครงการหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะงานอย่าง เกี่ยวข้องกับงานของผู้บังคับบัญชา

6. การหมุน เวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธี หมุน เวียน เปลี่ยนกัน ไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกอย่างในชั่วระยะเวลาหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่ในอีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วจึงคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนทำงานทุกอย่าง การสับ เปลี่ยนหมุน เวียนงานนี้ เป็นการพัฒนาตัวพนักงาน ใ้คนใดคนหนึ่ง เพื่อให้พนักงาน ใ้คนใดคนหนึ่งทำงานในหลายตำแหน่งมากที่สุด โครงการนี้ เป็นการ เรียนรู้จากการ ปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึง เป็นการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อัน เป็นประโยชน์ต่อตัว พนักงานโดยตรงส่วนหนึ่ง และยัง เป็นประโยชน์กับองค์การ อีกส่วนหนึ่ง ในกรณีมีการ ลากออกจากงานก็สามารถ แกะไขสับ เปลี่ยนให้พนักงาน ใ้คนใดคนหนึ่งมาปฏิบัติหน้าที่ทดแทนไปพลาง ก่อนได้ การสับ เปลี่ยนหมุน เวียนงานนี้อาจทำได้ทั้งกับพนักงานใน ระดับบริหาร และระดับ ปฏิบัติการ

อนึ่ง ถ้าหากให้พนักงานคนใดคนหนึ่งโดย เฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใน ระดับ บริหาร ปฏิบัติงานใดติดต่อกันไป เป็น เวลานาน ก็มักจะทำให้การปฏิบัติงาน เป็น ไปในรูป กิจวัตร ประจำวัน ทำให้ไม่มีโอกาสศึกษางานใหม่ เพิ่ม เติม ความคิดอ่านก็อาจจะคับแคบ เฉพาะงานของตน เท่านั้น

7. การสงวน ผู้บังคับบัญชาจะทำการสอนให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้อย่างดีและความชำนาญในการปฏิบัติงาน วิธีนี้มีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแค่อสอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป นอกจากสอนแล้วยังให้โอกาสรับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็นในการแก้ไขงานที่เกิดขึ้นในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ผู้สอนอาจยกตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นแล้วล้มเหลว เพื่อให้เห็นสาเหตุอะไรที่ทำให้งานบกพร่อง และแนะนำว่าควรจะแก้ไขอย่างไรจึงจะสามารถชนะอุปสรรคได้

การวางแผนกำลังคน

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์การ ฉะนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือกำลังคนขององค์การที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนกำลังคน เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และจะต้องคำนึงการไหลออกคล่องกับแผนธุรกิจขององค์การ ในการวางแผนกำลังคนจะต้องพิจารณารวมถึงการพัฒนากำลังคน และการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตลอดจนจะต้องศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยกำลังคนเพื่อกำหนดมาตรการในการจูงใจพนักงานลูกจ้างให้ปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกำลังคนขององค์การ ฉะนั้นในที่นี้จึงขอกล่าวมาถึงเรื่องของการวางแผนกำลังคนอย่างคร่าว ๆ เพื่อนำมาประกอบให้เกิดความเข้าใจถึงที่มาของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการวางแผนกำลังคน¹

การวางแผนกำลังคน คือ การมองไปในอนาคตว่าหากกิจการจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นแล้วจะเอาคนที่ไหนมาปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะ

¹ บุนนาค กฤษณะอมระ, "การวางแผนพัฒนากำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล," เอกสารประกอบการบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526: 1-6.

กำลังคนในระดับชำนาญการและระดับบริหาร ซึ่งหมายถึงการตระเตรียมคาดคะเน ความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์การนั้นเอง ซึ่งมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สรุป องค์ประกอบของการวางแผนกำลังคนมีดังนี้

1. การคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนในองค์การ คือ การวางแผนประมาณการล่วงหน้าว่า ในระยะเวลาข้างหน้าซึ่งอาจจะกำหนดเป็น 1 ปี ข้างหน้า หรือ 3-5 ปีข้างหน้าก็ใดว่าหน่วยงานใดมีความต้องการกำลังคนเพื่อทำงาน ในหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ เท่าใด เป็นกำลังคนที่ต้องรับเพิ่มขึ้นเท่าใด จะหาได้จากตลาดแรงงานไทย เมื่อไร ฯลฯ และกำลังคนที่ต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้องค์การดำเนินไปได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ในช่วงระยะเวลานั้น
2. การพัฒนากำลังคนและการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากจะคาดคะเนกำลังคนที่ต้องการในอนาคตแล้ว ในการวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องพิจารณาถึงคนที่ทำงานในองค์การอยู่ในขณะนี้ว่า แต่ละคนได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ (พิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน หน่วยงานแต่ละหน่วยงานมาประกอบ) ถ้าผลงานยังไม่เป็นที่พอใจ ควรจะพัฒนาเขาเหล่านั้นอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะให้องค์การได้ประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น และควรจะวางแผนความก้าวหน้าไปควรวว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การแต่ละคนนั้นจะมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่การงานใดแค่ไหน เพียงใด และอย่างไร
3. การศึกษาและวิจัยกำลังคน เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลให้เหมาะสม เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานลูกจ้างขององค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ขอนกสืบเนื่องมาจากข้อ 2 เนื่องจากเทคนิควิชาการต่าง ๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของสังคมในโลกนี้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการที่จะใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องศึกษาและปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลในองค์การให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมและเทคนิควิชาการที่เปลี่ยนไปควว โดย เฉพาะ เทคนิคและวิธีการในการจูงใจให้ปฏิบัติงานในองค์การให้ทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพที่สุด เนื่องจากคน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดผลผลิต หรือบริการ โดยเฉพาะในธุรกิจบริการแล้ว คนสามารถทำให้เกิดบริการที่ดีที่สุดหรือ เลวที่สุดได้แม้ว่าปัจจัยอื่นจะเหมือนกัน ดังนั้น เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง เป็น เรื่องสำคัญของ องค์การที่จะคอยติดตาม ศึกษา ปรับปรุง ให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา ในการวางแผนกำลังคนจึงจำเป็นต้องนำเรื่องนี้มาพิจารณา ประกอบด้วย

ทำไมจึงต้องมีการวางแผนกำลังคน

เหตุที่จำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคน ก็เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหากำลังคนที่อาจจะ เกิดขึ้นในองค์การได้ ทั้งนี้ คือ

1. ปริมาณกำลังคนในองค์การที่มีอยู่ไม่ใกล้เคียงส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ ในขณะใดขณะหนึ่ง
2. กำลังคนที่มีอยู่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง งานซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ เพราะ
 - ก. ได้มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยนำเอาเทคนิคและ เครื่องมือ ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ แต่ไม่ได้ออกพัฒนา กำลังคนที่มีอยู่ให้มีความรู้ใน เทคนิควิธีปฏิบัติงาน ใหม่ ๆ ให้ดีและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
 - ข. การเลื่อนตำแหน่งงาน หรือแต่งตั้งตัวบุคคล กระทำไปโดย เหตุผล ส่วนตัว และ/หรือ การพิจารณาอยู่ในวงแคบเกินไป จึงได้คนที่ไม่เหมาะสมแก่ตำแหน่งงาน
 - ค. ยังไม่มีระบบและวิธีการพัฒนา กำลังคนที่ดีและเหมาะสมในกระบวนการ บริหารงานบุคคลของ องค์การนั้น ๆ
3. การใช้กำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของเขา ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ได้ใช้กำลังคนที่มีอยู่ใน องค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด

4. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การในขณะนั้นไม่สามารถสนองตอบความต้องการของผูปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่หมดจดทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิดในการปฏิบัติหน้าที่การงาน หากองค์การใดมีสภาพเช่นนี้แล้ว แม้จะปฏิบัติในข้อ 1 - ข้อ 3 ใดอย่างถูกต้องก็ยังไม่สามารถชักนำคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคน

กระบวนการวางแผนกำลังคน ควรดำเนินไปตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหากำลังคนที่ประสบอยู่ในองค์การ แล้วกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวางแผนกำลังคนไว้

2. รวบรวมสถิติข้อมูลที่ต้องใช้ประกอบการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

ก. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ

1) นโยบายและเป้าหมายในการดำเนินงาน ตลอดจนแนวโน้มการขยายธุรกิจการงานขององค์การ และของหน่วยงานที่สังกัดในช่วงระยะเวลาของการวางแผนกำลังคน

2) โครงสร้างมาตรฐานและขอบเขตหน้าที่การงานของหน่วยงานในองค์การ

3) ระบบการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนเทคนิคและเครื่องมือเครื่องใช้ในองค์การ

4) ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวในองค์การ

ข. ข้อมูลด้านการผลิตกำลังคน ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สามารถผลิตสู่ตลาดแรงงาน

ค. ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้ออกสอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์การ ซึ่งจำเป็นต้องจัดทำแผนค่าคະเนความต้องการกำลังคนขององค์การไว้วงหน้า

1) นโยบายด้านการพนักงาน และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

2) ระเบียบและวิธีการชอกำลังคน การขอใช้อัตรากำลังการ เลื่อนตำแหน่ง การบรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้ายกำลังคนขององค์การ

3) รูปแบบหรือแนวทางการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์การ

4) แผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การ

5) ระบบและวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่ใช้อยู่ในองค์การ

6) ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

7) ระบบและวิธีการจัดเตรียมกำลังคนทดแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การ

ง. ข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในองค์การในปัจจุบัน เช่น จำนวน และประเภทของ อัตรารว่าง อัตราการ เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาศึกษาต่อ การลาออก และการเกษียณอายุ ตลอดจนการตาย ฯลฯ

จ. ข้อมูลที่เกี่ยวกับกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เช่น จำนวนประเภทของ อัตรากาที่เพิ่มขึ้น คุณสมบัติ และที่มาของกำลังคนที่จะบรรจุลงในอัตรากังกล่าว ฯลฯ เป็นต้น

ฉ. ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคน เช่น สถานที่ทำการของกำลังคนในแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์การ ภาวะตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นต้น

ข. สถิติรายงานต่าง ๆ เช่น รายงานเกี่ยวกับผลผลิตของหน่วยงาน
ในองค์กร รายงานทางค่านักวไร อัตราส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร
และเจ้าหน้าที่เทคนิคหรือผู้อำนวยการ

3. วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการวางแผน วิเคราะห์สถิติข้อมูลต่าง ๆ
ที่รวบรวมได้ในขั้นที่ 2 เพื่อจัดทำแผนกำลังคน เสนอต่อฝ่ายจัดการ

4. การติดตามและประเมินผลการวางแผนกำลังคน ซึ่งจะทำให้ทราบว่า
ว่าแผนที่วางไว้นั้นมีอุปสรรคและข้อบกพร่องในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง และแผนดังกล่าว
สามารถแก้ไขปัญหากำลังคนใดตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุง
การวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การวางแผนกำลังคน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
เพียงใดนั้น มีดังนี้

1. ระบบและวิธีการ ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใช้ในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันแค่ไหน
2. ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน สถิติข้อมูลที่ใช้
ในการวางแผนกำลังคนจะต้องรวบรวมมาอย่างถูกต้องทันสมัยและเชื่อถือได้
3. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนทุกระดับชั้น และตำแหน่ง
งาน ต้องได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมให้รู้จักหลักการวางแผนงานกำลังคนที่ถูกต้อง
โดย เฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจให้ความสนใจและเห็นความสำคัญ
ของการวางแผนกำลังคนในหน่วยงานของตน
4. มีระบบการติดตามและรายงานผลการใช้กำลังคนที่เหมาะสมและมี
ประสิทธิภาพ ทำให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อที่จะนำมาใช้ปรับปรุงแผนกำลังคนทีวางไว้
แล้วใหม่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การวางแผนกำลังคนทดแทน¹

ในองค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่กำลังมีการขยายงาน จำเป็นที่จะต้อง จัดเตรียมกำลังคนไว้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ การจัดเตรียมกำลังคนทดแทน ในที่นี้ หมายถึง การพัฒนากำลังคนในองค์กรขึ้นมาทดแทน ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้อง มีระบบการวางแผนกำลังคนทดแทนขึ้นในองค์กรดังกล่าว

การวางแผนทดแทนหรือการวางแผนกำลังคนทดแทน คือ การจัดทำ เตรียมและพัฒนากำลังคนในองค์กรไว้ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ใน องค์กร ได้ทันที เมื่ออัตราากำลังในตำแหน่งงานดังกล่าวว่างลง ตำแหน่งงานที่มีการ เตรียมกำลังคนทดแทน ส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง หรือระดับกลางที่จะมี ผลกระทบต่อการประกอบการขององค์กร หากไม่มีผู้รับช่วงปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพทันทีที่ตำแหน่งนั้นว่างลง

ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการโครงการนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคล แต่ผู้ที่ พิจารณา เสนอชื่อบุคคลที่สมควรได้รับการพัฒนาไว้ เป็นกำลังคนทดแทนในแผนกำลังคนทดแทน เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของหน่วยงานนั้น

วัตถุประสงค์ ในการจัดทำแผนกำลังคนทดแทน พอจะประมวลได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อจัดกำลังคนทดแทนซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ตามที่ระบุไว้ได้ทันที เมื่อมีตำแหน่งว่างลง
2. เพื่อจัดกลุ่มบุคคลที่มีขีดความสามารถสูงในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนากลุ่มคน เหล่านี้ให้รับภาระงานที่กำหนดไว้ในอนาคตได้

ประโยชน์ ที่จะได้รับจากการวางแผนกำลังคนทดแทน มีดังนี้

1. องค์กรจะได้จำนวนกำลังคนทดแทนในตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 1-4.

2. พนักงานที่มีความสามารถจะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นการบำรุงขวัญ และให้กำลังใจพนักงานในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดีที่สุด

3. ในหน่วยงานที่ผลการสำรวจในการวางแผนชั้นนำหรือระบุให้ทราบว่า ยิงขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถที่จะเลื่อนขึ้นมาปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานนั้น ๆ ใ้ภายใน 2 ปี ฝ่ายบุคคลขององค์กรนั้นจะจัดเตรียมหาผู้ที่มีความสามารถสูงจากหน่วยงานอื่นไปช่วยปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นได้

วิธีดำเนินการ

1. ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของหน่วยงานคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสามารถสูง และเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานแทนตนได้จากหน่วยงานตน 3 คน โดยให้ลำดับความปรอมของ แต่ละคนไว้ด้วย แล้วส่งทั้ง 3 คนไปทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

2. ให้ผู้ได้รับเลือกทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลทั้งสามที่ได้รับเลือกตามข้อ 1

3. เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รายละเอียดจากการทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าตามข้อ 2 แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินชี้วัดความสามารถของพนักงานทั้งสามด้วย

4. ส่งเอกสารข้อ 1-3 ให้ฝ่ายบุคคลรวบรวมดำเนินการ

ตัวอย่าง แผนผัง แสดง กำลังคนทดแทน ระดับฝ่าย

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต	อายุจริง	อายุงานในตำแหน่ง
ชื่อผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน นายอาวช คมศาสตร์	50	7
ผู้สมควรพัฒนามาทำหน้าที่แทน รหัส		
1. นายพระชรรค์ สำแดง เกษ	46	9
2. นายปิ่นกล กรวกระคม	48	7
3. นายศรีศิลป์ แผลง อำนาจ	42	5

หมายเหตุ แผนนี้ เป็นแผนลับ เฉพาะสำหรับฝ่ายจัดการ ระดับสูงสายตรงเท่านั้น

รหัสที่ใช้ในการพิจารณาการปฏิบัติงานและ เลื่อนตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่งอยู่และที่จะขึ้นมาแทนกัน เลขรหัสประกอบด้วย ตัว เลข 2 ตัว

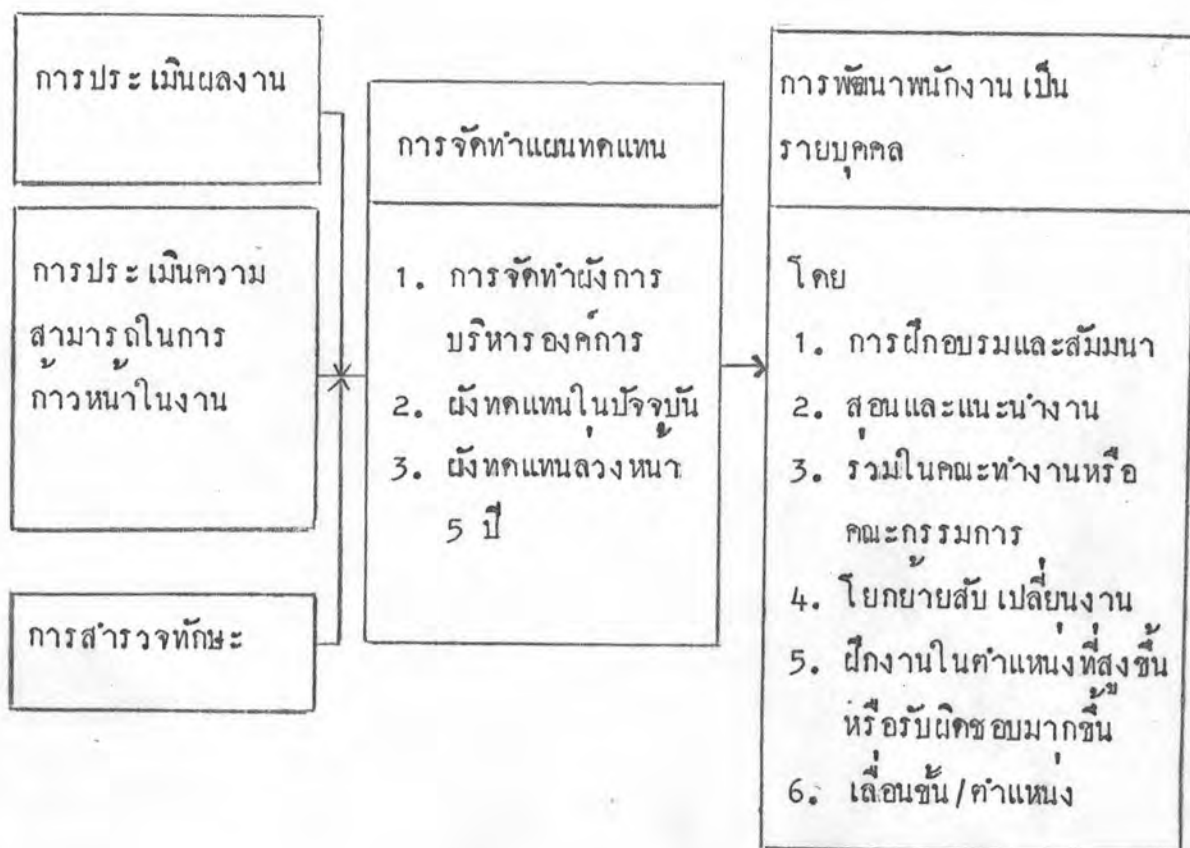
ตัวแรก หมายถึง ระดับหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน
 ตัวหลัง หมายถึง ระดับความเหมาะสมหรือประสบการณ์ที่พร้อมจะไ้รับ เลื่อนตำแหน่งต่อไปได้

เลขรหัส 11 ผู้ปฏิบัติงานก็เยี่ยมและมีประสบการณ์พอเพียงพร้อมที่จะไ้เลื่อนต่อไปได้ (2-3 อันดับ) เช่น หัวหน้าสวน อาจสามารถเลื่อน เป็นหัวหน้าฝ่ายได้

- เลขระหัส 12 ผู้ปฏิบัติงานที่เยี่ยม และมีประสบการณ์พอสมควร สามารถได้เลื่อน
 ๑๓ ผู้ปฏิบัติงานที่เยี่ยมแต่ยังขาดประสบการณ์ ควรจะต้องปฏิบัติหน้าที่
 ๒๑ ผู้ปฏิบัติงานดีมาก และมีประสบการณ์พอเพียงพร้อมที่จะเลื่อนต่อไป
 ๒๒ ผู้ปฏิบัติงานดีมาก และมีประสบการณ์พอสมควร สามารถจะได้เลื่อน
 ๒๓ ผู้ปฏิบัติงานดีมาก แต่ยังขาดประสบการณ์ ควรจะปฏิบัติหน้าที่ที่
 ๑ ถึง ๓ ปี
 ๓ ปี
 ๒-๓ อันตบ)
 ๑ ถึง ๓ ปี
 ๓ ปี

อนึ่ง การวางแผนกำลังคนทดแทนนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งซึ่งจะอยู่ในแผนกำลังคน
 ขององค์กรด้วย การวางแผนกำลังคนทดแทนนี้จะต่างกับการวางแผนพัฒนาความ
 ทักษะในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคล เนื่องจากการวางแผนทดแทน
 มีวัตถุประสงค์ถือว่าเป็นความต้องการขององค์กรที่มุ่งจะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งดำรง
 ตำแหน่งนั้น ๆ แทนตำแหน่งที่ว่าง คือ เป็นการวางตัวตายใจเลย แต่การวางแผน
 พัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลนั้น มีวัตถุประสงค์ว่า ต้องเป็นไปตามความต้องการหรือ
 ความสมัครใจของตัวพนักงานเองว่า เขาอยากจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ ซึ่งในการจะทำ
 แผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคลนั้น จะต้องนำแผนกำลังคนทดแทน เขามาพิจารณาประกอบ
 ด้วยถึงแผนผังรูปต่อไปนี้

การพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล



อนึ่ง หากองค์กรใดมีคอมพิวเตอร์ใช้เอง ข้อมูลดังกล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสามารถจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ เมื่อมีตำแหน่งใดว่างก็สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยในการหาผู้คนสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งว่างแล้วคณะกรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องก็สามารถตัดสินใจเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดได้โดยวิธีนี้จะประหยัดเวลา และกันการหลงลืมและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานผู้คุณสมบัติครบถ้วนทุกคนให้ได้รับการพิจารณาคัดเลือกโดยเสมอภาคกัน

จากที่กล่าวมาในเรื่องของการวางแผนกำลังคนขององค์กรนี้ เป็นการอธิบายอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะ

ของคอยศึกษาศึกษา ปรับปรุง ให้เหมาะสมกับการวางแผนกำลังคนขององค์การที่มีอยู่ และเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในการวางแผนพัฒนากำลังคนนี้มีระบบและวิธีการที่ไรต่าง ๆ กัน ระบบที่เป็นที่รู้จักและสนใจกันมากในขณะนี้คือ ระบบการวางแผนและพัฒนาแนวอาชีพ

การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (การพัฒนาแนวอาชีพ)¹

Wendell French กล่าวว่า พนักงาน หรือคนงานนั้น มีความปรารถนาในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานดังต่อไปนี้

1. คอง เป็นงานหรืออาชีพที่มั่นคง
2. ใ้รับ เงิน เดือนที่ เหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงาน
3. มีบ้ังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ
4. ใ้รับสวัสดิการ และผลคอบแทนที่ดี
5. มีสถานที่ทำงานที่ดี
6. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. เป็นงานที่มีเกียรติในสังคม

ความคองการทั้ง 7 ประการที่กล่าวนี้ เราพบว่า เป็นความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ แต่อย่างไรก็ดี พนักงานแต่ละคนก็มีการจัดลำดับความคองการกอนหลังของ เขา เอง ตัวอย่าง เช่น ในขณะที่นาย ก. อาจจะคองการงานที่มีเกียรติในสังคม หรืองานที่ท้าทายความรู้ความสามารถของ เขา เป็นอันดับแรก แต่สำหรับนางสาว ข. เธออาจจะคองการงานที่ไ้ผลคอบแทนในรูปของ เงิน เดือนและสวัสดิการคานคาง ๆ ที่พิจารณาแล้ว เห็นว่า เหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานที่ เธอรับผิดชอบ อยู่ เป็นอันดับแรกก็ได้ ความคองการที่แตกคางกันระหว่าง นาย ก. และนางสาว ข. นี้ เป็นผลมาจากพื้นฐานที่คางกันของคนทั้งคู่ อาทิเช่น พื้นฐานทางคานครอยครวี พื้นฐานทางคานการศึกษา ตลอดจนทัศนคติ คานิยม และความสนใจ เป็นต้น

¹ส. ศุภกิจ, "การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน," วารสารธนาคาร (ตุลาคม 2525): 48-49.

อนึ่ง แม้ว่าจะมีการจัดอันดับก่อน-หลัง ของความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ผู้เขียนก็มีข้อสังเกตว่า ในบรรดาความต้องการทั้งหลายในทัศนะของ Wendell French นั้น มีความปรารถนาร่วมกันของพนักงานส่วนใหญ่อยู่อย่างหนึ่ง ซึ่งคงจะไม่มีใครปฏิเสธ สิ่งนั้นก็คือ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็น เรื่องที่สำคัญมาก เรื่องหนึ่งของชีวิตการทำงานโดยทั่วไป ความทะเยอทะยาน อย่างที่จะมีความก้าวหน้า เป็นคุณลักษณะอันหนึ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกชาติทุกภาษา จะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็แต่เพียงว่าใครจะมีคุณลักษณะนี้มากน้อยแค่นั้น เพียงใดเท่านั้น และแม้ว่าความปรารถนาเรื่องนี้จะมี ความแตกต่างกันในเชิงปริมาณก็ตาม แต่พนักงานทุกคนก็มีความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีโอกาสที่วันยังมีอยู่ การขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็น เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ถูกนำมาอ้างบ่อยที่สุดในการ เปลี่ยนงาน

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ เป็นแรงจูงใจอันหนึ่งที่ผลักดันให้พนักงานทุ่ม ความพยายามในการทำงานมากเป็นพิเศษ และเขาก็หวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในฐานะที่เป็นการให้การยอมรับ และเป็นรางวัลสำหรับความพยายามของตนเอง และถ้าหากเขาได้รับความก้าวหน้า สิ่งนี้ก็จะ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้มีความพยายามมากขึ้นไปอีก แต่ถ้าหากไม่ได้รับความก้าวหน้าตอบแทน พนักงานก็อาจจะสูญเสียความสนใจในการทำงาน อาจจะลดความพยายามในการทำงานลง หรือมีความรู้สึกขมขื่นหรือไม่ก็เริ่มค้นมองหางานใหม่

ฉะนั้น เมื่อทุกคนมีความต้องการความก้าวหน้า เช่นนี้ องค์การต่าง ๆ จึงควรที่จะหาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนให้โอกาสได้รับความรู้ ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรม การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเป็น เครื่องมือสนองตอบความต้องการในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงานได้เป็นอย่างดี

การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความหมายของการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน¹

การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือในหน้าที่การงานมี 2 ประเภท คือ

1. การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กร
2. การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน

การวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขององค์กรนั้น จะได้มาจากการรวมเอาแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นรายบุคคลทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบวากำลังคนขององค์กรส่วนใหญ่ของการพัฒนาไปในอนาคต เมื่อทราบความต้องการของกำลังคนทั้งองค์กรแล้ว องค์กรก็จะสามารถขยายงานในค่านนั้นได้โดยเต็มที่ เพราะมีกำลังคนสำรองไว้อย่างพอเพียง ต่อจากนั้นก็มาพิจารณาว่ายังเหลือกำลังคนที่เราจะต้องสรรหามาสำรองไว้ในงานค่านอื่น ๆ เป็นจำนวนเท่าใด จะได้เตรียมวางแผนกำลังคนและพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในการทำการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละองค์กรนั้นจะต้องทำสายความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เสียก่อนว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร

สายความเจริญก้าวหน้า คือ แผนผังแสดงลำดับของตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถได้ เป็นแนวทางในการที่ตนจะวางแผนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ในการทำสายความเจริญก้าวหน้า ก็เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางในอนาคตข้างหน้าว่าคนจะมีโอกาสและมีทางก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานในองค์กรนั้นได้อย่างไรบ้าง ทั้งนี้ก็หมายความว่าสายความเจริญก้าวหน้า เป็นข้อมุกุมักองค์กรที่จะต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามแผนผังที่แสดงไว้ เพราะความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับ

¹บุญผา กฤษณามระ, "การวางแผนและพัฒนาแนวทางอาชีพ," เอกสารประกอบคำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526: 1-2.

ความพยายามและความสามารถของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ การพิจารณา เลื่อนหรือ เปลี่ยนตำแหน่งงานของแต่ละองค์กร เป็นสำคัญ

วิธีการจัดทำสายความเจริญก้าวหน้า ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ แล้ว สามารถพูดได้ว่าขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างหน่วยงานและการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งงานในองค์กรนั้น ๆ รวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน เป็นหลัก คือ องค์กรจะต้องมีสิ่งเหล่านั้นก่อน จะของจัดระบบในเรื่องดังกล่าวเสียก่อน

ขั้นตอนในการทำสายความเจริญก้าวหน้า คือ

1. ขั้นแรกที่สำคัญที่สุดที่ควรคำนึงถึง คือ โครงสร้างขององค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งเมื่อใดโครงสร้างขององค์กรที่ถูกต้องและครบถ้วนแล้ว ก็จะสามารถหาขอบเขตหน้าที่ของงาน และจัดวางตำแหน่งของแต่ละคนในองค์กรได้ เมื่อดำเนินขั้นแรกแล้วก็จะสามารถทำคำบรรยายลักษณะงานของพนักงานในองค์กร
2. ทำการจัดกลุ่มตำแหน่งงาน แบ่งเป็นกลุ่มตำแหน่งงานที่มีลักษณะงานเหมือนกัน เช่น กลุ่มพวกการเงิน กลุ่มพวกการตลาด ฯลฯ ในแต่ละกลุ่มงานนั้น ก็จะต้องนำมาทำคำบรรยายลักษณะงานของกลุ่มงานก่อนว่าแต่ละกลุ่มงานนั้นมีขอบเขตความรับผิดชอบแค่ไหน เพราะว่าจะต้องจัดความรับผิดชอบให้ไว้ในกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม มีกี่ตำแหน่งงาน แต่ละตำแหน่งงานจะต้องทำงานอะไรบางอย่าง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้น
3. ทำข้อกำหนดของตำแหน่งงานว่าคนที่ทำงานในแต่ละตำแหน่งงานนั้น ควรจะมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งถ้าจะให้ละเอียดลงไปใช้ใน เรื่องของการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ควรจะต้องจัดทำคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานไว้ด้วย เพราะว่าการมีข้อกำหนดของตำแหน่งงานเพียงอย่างเดียว นั้น เป็นการระบุอย่างกว้าง ๆ แต่คุณสมบัติขั้นต่ำจะระบุละเอียดลงไปในแต่ละตำแหน่งงาน เช่น พนักงานการเงิน จะต้องมีวุฒิ ปวช. สายอาชีพ และควรผ่านการฝึกอบรมเรื่องอะไร ต้องผ่านหลักสูตรอะไรบางอย่าง อายุกว่าห้ามเกินเท่าใด สิ่งเหล่านี้จะบ่งบอกไว้ละเอียดในคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน

4. เมื่อผ่านขั้นตอนทั้งสี่แล้ว ก็จะมาทำการประเมินค่าของแต่ละตำแหน่งงาน

5. เมื่อประเมินค่าแล้ว เราก็จะโคค่าของแต่ละตำแหน่งงานส่งค่าเรียงกันตามลำดับความสำคัญ ซึ่งเราก็จะสามารถทำออกมาเป็นกลุ่มงานได้ ในขั้นนี้เรียกว่าทำการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งงาน

การจัดทำสายความเจริญก้าวหน้านั้น สามารถทำออกมาได้ 2 ลักษณะ คือ (ดูตัวอย่างผังความเจริญก้าวหน้าในภาคผนวก ข และภาคผนวก ค)

1. สายความเจริญก้าวหน้าที่แสดงเป็นกลุ่มงาน ตัวอย่าง เช่น ในงานธนาคารสามารถแบ่งได้เป็น

ก. สายความเจริญก้าวหน้ากลุ่มตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการที่เป็นงานหลัก เช่น พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ

ข. สายความเจริญก้าวหน้ากลุ่มตำแหน่งงานที่เป็นงานสนับสนุน เช่น พนักงานวิจัย พนักงานตรวจสอบ พนักงานงานการบริการงานบุคคล

ค. สายความเจริญก้าวหน้ากลุ่มตำแหน่งงานบริหาร

2. สายความเจริญก้าวหน้าที่แสดงเป็นรายตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งพิมพ์ดีด สารบรรณ สินเชื่อ เป็นต้น

ในการจัดทำสายความเจริญก้าวหน้าที่แสดงเป็นรายตำแหน่ง ควรจะเริ่มทำจากตำแหน่งงานที่มีคำบรรยายลักษณะงาน พร้อมทั้งองค์ประกอบอย่างอื่น เช่น ข้อกำหนดของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติขั้นต่ำของปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนก่อน และควรที่จะแสดงให้เห็นสายความเจริญก้าวหน้าของตำแหน่งงานนั้นทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของตำแหน่งงาน ยกเว้นตำแหน่งงานที่เป็นงานวิชาชีพหรืองานเทคนิคที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาอันสั้น เช่น โปรแกรมเมอร์ แพทย์ วิศวกร เป็นต้น

นอกจากนั้น ในการเลื่อนหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนไปตำแหน่งงานใหม่นั้น ถ้าเป็นการโยกย้ายสับเปลี่ยนไปในตำแหน่งสูงสุดของตำแหน่งงานใหม่ หรือเป็นงานที่มีความ

รับผิดชอบในการบังคับบัญชาควรจะได้ เครื่องหมาย * ไว้ เพื่อเป็นการเตือนว่า
ถ้าจะเปลี่ยนหรือย้ายตำแหน่งงานที่มี เครื่องหมาย * กำกับไว้แล้ว โอกาสที่จะ เปลี่ยน
หรือย้ายไปสู่ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะยากขึ้น

ข้อกำหนดของตำแหน่งงาน ซึ่งให้รายละเอียดเพิ่มเติม เกี่ยวกับของ แต่ละตำแหน่ง
ในเรื่องคุณวุฒิ ประสบการณ์ คุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ต้องการอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์
ในงาน การฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น ควร เขียนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไป
ใช้ในการทำการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายความ เจริญ
ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การวางแผนพัฒนา
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพพนักงานแต่ละคนจะ
วางแผนความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนร่วมกับแผนบังคับบัญชาโดยตรง
หลังจากที่ใดก็ตามที่ทำการวางแผนความ เจริญก้าวหน้าของตนเรียบร้อยแล้ว
ขอสรุปมาแล้วว่า ความ เจริญก้าวหน้าในอาชีพของตนนั้นจะก้าวจากตำแหน่งเดิมไปสู่
ตำแหน่งใหม่ ๆ ใดก็ตามลำดับอย่างไร แล้วก็จะต้องทำแผนพัฒนาความ เจริญก้าวหน้า
ในหน้าที่การงานของตนอย่างละเอียดถี่ถ้วนไว้ให้เรียบร้อยด้วย

การวางแผนพัฒนาความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานในองค์กร
เป็นรายบุคคล เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่การ
งานในองค์กร วิธีการดำเนินการ เรื่องนี้ เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างแผนบังคับ-
บัญชาโดยตรงกับผู้นับบังคับบัญชา

สำหรับความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ เราอาจ
จะกล่าวได้ว่า เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
ของพนักงานแต่ละคนภายในองค์กร และรวมไปถึงการนำเอาแผนการนั้น ๆ ไปปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดไว้ ซึ่งถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง เรื่องนี้ก็คือ
กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่มุ่ง เพื่อจะช่วยให้พนักงานแต่ละคนในฐานะที่เป็น
ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของ องค์กร ได้มีแผนสำหรับความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่
การงานของตนภายในอนาคต โดยมุ่งที่จะช่วยให้พนักงานสามารถประสบความสำเร็จใน

ชีวิตการทำงาน และขณะเดียวกันองค์กรก็จะสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วย เช่นเดียวกัน

การพัฒนาสายความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ เราอาจจะสามารถจำแนก ออกเป็นส่วนประกอบ 2 ส่วนย่อยด้วยกันนั่นก็คือ

1. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Career Development Plan ซึ่งจะขอเรียกชื่อย่อว่า IDP) และ
2. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของพนักงาน

ก. สำหรับ IDP นั้น ถือได้ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายในชีวิตการทำงาน หรืองานที่เป็นเป้าหมายในอนาคตของตัวพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้จะประกอบไปด้วยการประเมินความสนใจ และขีดความสามารถส่วนตัวของพนักงาน การสำรวจจุดทางหรือโอกาสเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายของงานที่ปรารถนา รวมไปถึงเรื่องของการฝึกอบรม และพัฒนาตัวบุคคล เป็นต้น จากคำนิยามนี้เราจะเห็นได้ว่า การวางแผนเกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละบุคคลนี้จะเป็นผลมาจากความคิดริเริ่มของตัวพนักงานเป็นหลัก

ข. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของพนักงานนั้น ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมซึ่งองค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือพนักงานของตน ทั้งนี้โดยผ่านทางวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าที่การงานโดยผู้เชี่ยวชาญจากฝ่ายการพนักงาน และ/หรือ หัวหน้างาน การจัดให้มีคู่มือเพื่อช่วยในการวางแผนหน้าที่การงานของพนักงาน การจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เป็นต้น

อนึ่ง เพื่อที่จะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพอย่างกว้าง ๆ และเข้าใจในแนวความคิดของการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าที่ยั่งยืน ขอให้พิจารณาตารางประกอบดังต่อไปนี้

การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	
การวางแผนพัฒนาพนักงาน เป็นรายบุคคล	การบริหาร เกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงาน
<p><u>ทำได้โดย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานประเมินความชำนาญ ความสนใจ ค่านิยม จุดเด่น และ จุดด้อยของตนเอง - ศึกษาหา และโอกาสของสายความ ก้าวหน้าภายในองค์กร - กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และ ระยะยาว - เตรียมแผน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่วางไว้ - เริ่มปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 	<p><u>ทำได้โดย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - อิง เข้ากับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร - การจัดทำสายทาง เติบโตของ ตำแหน่งงาน - การ เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล ที่เกี่ยวกับหน้าที่ และตำแหน่งงานภายในองค์กร - การให้ข้อมูล เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่าง ภายในองค์กร - การประเมินตัวพนักงาน - การให้คำปรึกษาที่ เกี่ยวกับหน้าที่การงาน

วัตถุประสงค์ของการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของ พนักงาน

เนื่องจากการวางแผนพัฒนาความ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานนี้ เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่การงานในองค์กร วิธีการดำเนินการ เรื่องนี้ เป็นดำเนินการร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้นิติ- บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อพัฒนาความสามารถหรือประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การ
2. เพื่อเป็นการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้นในทั้งทางตรงและทางอ้อม
4. เพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนไว้สำหรับงานที่จะขยาย

ขั้นตอนในการวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน¹

ความหมายของการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคนตามที่โคกกล่าวไว้แล้วนั้น อาจจะทำให้พิจารณาได้ว่า เป็นกิจกรรมที่พนักงานต้องอาศัยความริเริ่มและความคิดริเริ่มของตนเองเป็นหลัก ซึ่งแน่นอน พนักงานบางคนอาจจะสามารถทำได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน พนักงานบางคนอาจจะยังไม่เชื่อว่าเขาพอจะเป็นได้ ในเรื่องนี้องค์การจำเป็นต้องที่จะต้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือโดยการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้และความชำนาญที่ทัดเทียมกัน ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำการกิจกรรมนี้ เริ่มตนด้วย

1. การประเมินความชำนาญ ความสนใจ ความนิยม รวมทั้งจุดเด่น และจุดด้อยของพนักงาน

ในเบื้องต้นนี้พนักงานอาจจะเริ่มตนด้วยการตั้งคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวเองก่อน เช่น ตัวพนักงานตนตั้งานประเภทใด สนใจงานประเภทใด ชอบทำงานด้านไหน และในทางตรงกันข้ามมีงานใดบ้างที่รู้สึกไม่ถนัด ไม่สนใจ และไม่ปรารถนาที่จะทำ เป็นต้น ซึ่งโดยปกติองค์การมักจะมีคู่มือไว้ให้พนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ในบางแห่งยังบรรจุแบบฝึกหัดและตัวอย่างรวมอยู่ในคู่มือที่วางไว้ด้วย แบบฝึกหัดที่ดีมากอย่างหนึ่งก็คือ การให้พนักงานทดลองเขียนจุดมุ่งหมายของตนเอง เกี่ยวกับงานในอนาคต ซึ่งเขาคิดความหวังไว้ว่า เขาปรารถนาที่จะให้ใดตามนั้นทั้งนี้ภายในระยะเวลาสมมติ x ปี เป็นต้น

¹ ส. ศุกกิจ, "การพัฒนาสายความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน," วารสารธนาคาร (ตุลาคม 2525): 50-55.

นอกจากนั้นยังอาจจะให้พนักงานระดับงานที่เขาปรารถนาจะทำอยู่เสมอ แต่ไม่เคยมีเวลาหรือโอกาสที่จะไต่ถามเลย รวมทั้งโหระพวามี่งานไคยวางหรือไมที่เขารู้สึกผูกพันเป็นพิเศษในชีวิตการทำงาน

ตัวอย่างอีกอย่างหนึ่งที่ควรให้พนักงานไครระดับในการประเมินตนเองก็คือ จุดเคนและจุดคอยของพนักงาน ทั้งนี้อาจจะให้พิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ กัน เช่น ในเรื่องของการยอมรับในงาน ความสามารถเป็นพิเศษส่วนตัว ความสามารถในการบริหารงาน การศึกษาคือสารและปฏิสัมพันธ์ที่มีคื่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะทำได้ไคยจติใหม่การทดสอบความเฉลียวฉลาด ความยอมรับและความสนใจในงานที่ทำได้ไคย ซึ่งวิธีการนี้เองคื่อการอาจจะขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ หรือหน่วยงานของทางราชการที่มหนาทที่ทางคานนี้ไคยเฉพาะก็ได้ ในกรณีที่อยู่ในองค์การเองไม่มีหน่วยงานที่เชี่ยวชาญทางคานนี้ไคยตรง

2. ขั้นตอนในลำดับถัดไปก็คือ พนักงานจะต้องศึกษาทางและโอกาสของสายความก้าวหน้าภายในองค์การ

เราคงจะมองเห็นไควว่า ความรู้ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนความสนใจของพนักงานแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันนั้นย่อมจะต้องผูกพันไปถึงโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของ แต่ละคนควย ในขั้นตอนนี้ฝ่ายการพนักงานจะต้อง เขามามีบทบาทควย สิ่งที่สามารถกระทำไคยก็คือ การเผยแพร่ขอมลเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งอาจจะดำเนินการไคยไคยใหญ่ขอมลในรูปของ แผนภูมิโครงสร้าง องค์การในปัจจุบัน รายชื่อตำแหน่งงาน และคำบรรยายลักษณะงานของ แต่ละตำแหน่งไคยจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน รวมทั้งขั้นของ เงินเคื่อนของตำแหน่งงาน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องระบุดึงความคองการขั้นพื้นฐานของตำแหน่งงาน เช่น พื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความชำนาญพิเศษในแต่ละคาน อายุ เพศ ที่คองการประกอบควย ทั้งนี้เพื่อไคยพนักงานไคยรับทราบลู่ทางต่าง ๆ ภายในองค์การ

3. หลังจากที่ผ่านขั้นตอนทั้งสองแล้ว ในลำดับถัดไปพนักงานก็จะสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานที่เหมาะสมไคย ทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว ซึ่งจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้านี้ควรจะมีลักษณะที่หาหายความรู้ความสามารถ

และความพยายามไว้วางใจ เพื่อที่ว่าพนักงานจะได้เรียนรู้และหาความชำนาญ และ
ประสบการณ์ที่สูงขึ้นไปอีก ทั้งนี้จุดมุ่งหมายนี้ควรจะมี 3 ลักษณะที่คงเส้นคงวาพอสมควร
โดยในหอทดลอง กับความสามารถ อดทน และความ เป็นไปไต่ตามแนวทางที่วางไว้

4. ในขั้นสุดท้ายของการทำการวางแผนความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
นี่คือ การเตรียมแผนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ รวมทั้ง เริ่มปฏิบัติตามแผนที่
วางไว้ในจุดที่มีความจำเป็นที่พนักงานจะต้องปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของตนเอง และ/หรือ
ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายการพนักงาน ซึ่งแผนนี้อาจจะสามารถทำได้ในหลายลักษณะด้วยกัน
โดยในระยะแรกนี้ควรที่จะเริ่มจากการแสวงหาประสบการณ์ที่จะได้จากการเรียนรู้งาน
ในลักษณะของการทดลองทำงานนั้นจริง ๆ ถ้าประสบผลสำเร็จจากกิจกรรมในระยะ
แรก ๆ นี้แล้ว ก็เชื่อได้ว่าแผนที่ใหญ่ขึ้นและเป็นแผนในระยะยาวนั้นก็จะเป็น
ไปได้อีก อนึ่ง มีข้อสังเกตว่าในการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่
บรรยากาศขององค์การจะต้องมีส่วนสนับสนุนด้วย ซึ่งหมายความว่า ฝ่ายจัดการระดับสูง
จะต้องให้ความสนใจกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นลงมา เพื่อช่วยให้เขาเหล่านั้นสามารถ
พัฒนาหน้าที่การงานของเขาได้ วิธีการที่จะสามารถทำได้ก็เช่น การมอบหมายงาน
โครงการพิเศษให้ทำ การโยกย้ายงานของพนักงานในลักษณะชั่วคราวชั่วคราว เพื่อ
เรียนรู้งานในกว้างขวางขึ้น การให้ทดลองรักษาการณ์ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในกรณี
ที่ผู้บังคับบัญชาในระดับนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การมอบหมายให้เขาร่วมทำงาน
ในคณะทำงานพิเศษต่าง ๆ ขององค์การ และการให้ศึกษาเพิ่มเติมจากสถาบัน
การศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของพนักงาน

สำหรับการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของพนักงานนั้น เราได้กล่าว
แล้วว่าในส่วนนี้ถือว่าเป็นบทบาทของฝ่ายจัดการ ซึ่งวิธีการที่องค์การแต่ละแห่งจะนำมา
ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์นั้นย่อมสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีการต่าง ๆ ที่
จะหยิบยกขึ้นมากล่าวต่อไปนี้ไม่มีความจำเป็นที่แต่ละองค์การจะต้องนำมาใช้ทุกวิธี
พร้อม ๆ กัน องค์การบางแห่งอาจจะเลือกใช้เฉพาะบางวิธีการ เท่านั้นก็ได้

1. จุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดของการบริหารงานที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานของพนักงานก็คือ การทำควบคู่ไปกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะว่าแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะประกอบไปด้วยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับ

ก. ทำเนียบจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ข. การคาดคะเนความต้องการทางด้านจำนวนพนักงานในแต่ละช่วงเวลาในอนาคต เช่น ภายในระยะเวลา 1 ปี

ค. การวิเคราะห์ผลต่างระหว่าง (1) กับ (2) ซึ่งในจุดนี้ผลที่ตามมาก็คือ จะต้องมีการหาตำแหน่งงานที่เพิ่มขึ้นภายในองค์กร อันอาจจะเป็นผลมาจากการขยายธุรกิจขององค์กรหรือการนำเอา เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรก็ได้ ควบคู่กันนี้จึงจำเป็นต้องมีระบบหรือมาตรการที่จะทำให้ตำแหน่งงานที่เพิ่มขึ้นนี้ครบถ้วนโดยการให้โอกาสกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันภายในองค์กรก่อนหรือไม่ก็ควรมีหลักเกณฑ์ว่าตำแหน่งงานที่เพิ่มตามแผนทรัพยากรมนุษย์นี้จะรับพนักงานใหม่จากบุคคลภายนอกสักกี่เปอร์เซ็นต์ และจะเลื่อนชั้น โยกย้าย แลกตั้ง หมุนเวียน สับเปลี่ยนพนักงาน เท่าที่มีอยู่กี่เปอร์เซ็นต์ เพื่อที่ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจะก็สามารถจัดเตรียมโปรแกรมงานทางด้านนี้ไว้ให้ทัน

2. วิธีการต่อมาที่องค์กรทั้งหลายนิยมถือปฏิบัติกันมากก็คือ การจัดทำสายทางเดินของตำแหน่งงาน จุดเริ่มต้นของวิธีการนี้ก็คือ จะต้องรวบรวมคำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งงานภายในองค์กรขึ้น และควรจะมีคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมกันกำหนดสายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งในการนี้อาจจะกระทำได้ในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น อาจจะจำแนกสายทางเดินของตำแหน่งงานสำหรับพวกเสมียนพนักงาน พวกช่างต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ทำงานทางด้านคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล เป็นต้น อย่างไรก็ตามในแต่ละชั้นของสายความก้าวหน้าดังกล่าวนี้ จำเป็นจะต้องระบุความต้องการขั้นต้นสำหรับตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน เช่น พื้นฐานทางด้านการศึกษา อายุ ความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์ในงาน และความต้องการขั้นต้นที่จะต้องเพิ่มมากขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย อนึ่ง สายทางเดินของตำแหน่ง

งานนี้จำเป็นต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างตำแหน่งงานเดิมกับตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้นไปควย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของงานที่จะทำ

3. การเผยแพร่ขอมูลที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างภายในองค์การให้พนักงานทราบก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถทำได้ มีองค์การหลายแห่งเมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น หรือมีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา อันอาจจะเนื่องมาจากพนักงานคนเดิมโยกย้าย ลาออก ครบเกษียณอายุ หรือถึงแก่กรรมก็ตาม ขอมูลเหล่านี้จะถูกเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกันในทันที โดยที่จะไม่เก็บเป็นความลับไว้ เฉพาะในกรณีที่มีการเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพื่อที่ว่าพนักงานบางคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานจะไม่ถูกมองข้ามไป ในการนี้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายการพนักงานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้ โดยสามารถทำได้ควยสื่อต่าง ๆ เช่น ตีพิมพ์ในวารสารภายในขององค์การ การติดขอมูลประกาศในแต่ละหน่วยงาน การกระจายเสียงภายในองค์การ เป็นต้น ทั้งนี้ตำแหน่งงานที่ว่างนี้จะคงระบุชื่อ ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่แน่ชัด หน่วยงานที่จะต้องสังกัด และขั้นเงินเดือนรวมทั้งความต้องการขั้นพื้นฐานของตำแหน่งงานควย

4. วิธีการที่สามารถกระทำได้อีกทางหนึ่งก็คือ การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะให้บรรลุถึงผลประโยชน์ร่วมกันทั้งขององค์การและตัวพนักงานเอง สำหรับรายงานการประเมินขีดความสามารถนี้จะถูกบันทึกโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะตามหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักลักษณะของคนของตนเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจจะไม่สมบูรณ์และมีความลำเอียง เขามาเจอบนก็ได้ ฉะนั้นเพื่อให้ได้รับผลที่ถูกต้องจึงควรประเมินโดยผ่านทางศูนย์ประเมินผล ศูนย์นี้จะทำหน้าที่ประเมินผลพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ โดยอาศัยเทคนิคแบบต่าง ๆ เช่น การจับสอย การเช็คสอยประวัติพนักงาน การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ โดยอาศัยผู้อำนวยการ และควยวิธีการประเมินขีดความสามารถของพนักงานนี้ จึงเชื่อได้ว่า องค์การจะสามารถคัดเลือกตัวปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและแม่นยำ โดยจะส่งผลไปถึงความสำเร็จของตัวพนักงานเองในระยะยาว อนึ่ง วิธีการประเมินโดยผ่านทางศูนย์ประเมินผลนี้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก ทั้งนี้ องค์การหลายแห่งจึงนิยมใช้เฉพาะในวงจำกัดกับพนักงานในระดับบริหารเท่านั้น (ดูตัวอย่างแบบประเมินขีดความสามารถพนักงานระดับบริหารในภาคผนวก จ)

5. วิธีการสุดท้ายที่จะชอบมากแล้ว ก็คือ การให้ค่าปรึกษา เกี่ยวกับหน้าที่
 การงาน ซึ่งสามารถกระทำได้ในหลายแนวทางด้วยกัน เช่น

ก. ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ให้คำแนะนำกับผู้บังคับบัญชาของตน ในการนี้
 ทั้งสองฝ่ายจะไม่มีโอกาสปรึกษารวมกันถึงโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข. โดยผ่านทาง เจาหน้าที่ของฝ่ายการพนักงานซึ่งมีหน้าที่และ เชี่ยวชาญ
 ทางด้านนี้โดยเฉพาะ

ค. ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้เขาารวมการประชุมทุกคนมี
 โอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันตามหัวข้อที่ใดจัดเตรียมไว้ให้
 เป็นแนวทาง วิธีการนี้จะช่วยใหพนักงาน เกิดความเข้าใจที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

กิจกรรมในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นรายบุคคล

แยกออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ควบกัน แต่ละลักษณะจะมีความ เป็น
 เอกเทศของตัว เอง ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์ต่อกันก็ไม่จำเป็นจะต้องกระทำ เป็น เรื่อง
 เกี่ยวกัน เสมอไป กล่าวคือ

1. มีลักษณะ เป็นกิจกรรมการบริหาร ได้แก่ การสอนงาน การมอบหมายงาน
 การเพิ่มพูนหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นขั้น ๆ ไป ไม่ว่าจะ เป็นการเพิ่มในแง่ของปริมาณ
 งานหรือคุณภาพ หรือการสับเปลี่ยนให้พนักงานทดลองงาน ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารงานแต่ละ
 คนยอมจะดำเนินการได้เองโดยตรง

2. มีลักษณะ เป็นกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ได้แก่ การจัด
 หลักสูตรการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับสายงานด้านต่าง ๆ ในแต่ละระดับขององค์การ

โดยสรุป ข้อมูลที่สำคัญที่จำเป็นต้องมีและต้องใช้ในการวางแผนพัฒนาความ
 เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน คือ

1. นโยบายด้านการพนักงานของ องค์การ
2. คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานในองค์การ

3. ข้อกำหนดของ แต่ละตำแหน่งงาน ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือคุณสมบัติ
ขั้นต่ำของ แต่ละตำแหน่งงาน

4. สายความ เจริญก้าวหน้าหรือสายทาง เติบโตของตำแหน่งงานในองค์การ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินขีดความสามารถของ
พนักงานแต่ละคน

ถ้าข้อมูลเหล่านี้มีไม่ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว การจัดทำการวางแผนความ เจริญ
ก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็ย่อมไม่สามารถ จะทำได้อย่าง ถูกต้องสมบูรณ์ในระบบ

ขอควรมีพิจารณาและคำนึง ถึงในการทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การ
งานของพนักงาน

1. ลักษณะการประกอบกิจการของ องค์การ ควร เป็นลักษณะของ องค์การที่จะ
มีการขยายตัว ตำแหน่งงานมีโอกาสขยาย จึงสมควรจะทำแผนนี้

2. ระบบการบริหารงานโดยเฉพาะ การบริหารบุคคลของ องค์การมีใช้
อย่างครบถ้วนหรือไม่ โดยเฉพาะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมิน
ขีดความสามารถของพนักงาน

3. ในการพัฒนาพนักงาน ตามโครงการในหลักการพนักงานจะต้อง
ชวนชวนที่จะพัฒนาตนเองด้วย เวลาของตนเอง และโดยทั่วไปควรมีค่าใช้จ่ายของ
ตนเองด้วย (อย่างที่องค์การจะให้ก็คือ เวลา)

4. ต้อง อธิบายให้พนักงานที่อยู่ในโครงการทราบว่า เป็นการ เตรียมตัวให้
พร้อม เพื่อที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่วางแผนไว้ของพนักงาน เอง
แต่องค์การไม่มีข้อผูกพันที่จะต้องทำตามนั้น ถ้าคุณสมบัติข้ออื่นของพนักงานไม่เหมาะสม
สิทธิในการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงานยังเป็นของนายจ้างโดยสมบูรณ์

ข้อดีของการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ถ้าสามารถทำได้ตามขั้นตอนที่กล่าวมาและมีเครื่องมือครบทุกอย่าง สามารถ
บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ องค์การ ก็จะทำให้ได้รับประโยชน์ร่วมกับพนักงาน คือ ใ้ผล

งานที่ขึ้นสามารถขยายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานก็จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้บรรยากาศในองค์กรอบอุ่น เพราะเป็นการวางระบบให้พนักงานรู้ว่าเขาสามารถจะมีความก้าวหน้าได้บ้าง พนักงานใหม่ก็จะสามารถดูจากสายความเจริญก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานว่าตนจะสามารถก้าวหน้าไปได้เพียงใด ทำให้เกิดความหวังในอนาคต

ข้อเสียของการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน

ถ้าไม่คำนึงถึงข้อควรพิจารณาทั้ง 4 ข้อข้างต้นที่ได้อธิบายมาแล้ว ก็จะทำให้พนักงานเกิดการเขาใจผิด และจะทำให้เกิดผลตรงกันข้าม ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะเป็นการสร้างปัญหาแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้