

การศึกษาเปรียบเทียบเชิงเหตุผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพของภาครัฐและเอกชนไทยในยุคโลกาภิวัตน์

THE CASUAL COMPARATIVE STUDY OF HUMAN RESOURCES TRADITIONAL FOCUS  
AND HUMAN RESOURCES CAREER DEVELOPMENT FOCUS OF THAI PUBLIC AND  
PRIVATE ORGANIZATIONS IN GLOBALIZATION ERA

ประสารโชค ชูวนุติ  
Prasarnchoke Thuvanuti

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

---

บทคัดย่อ

บทความนี้ใช้ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพของแกรรี เดสเลอร์ ยุทธศาสตร์การผูกพันของพนักงานของมิเชล อาร์มสตรอง และงานวิจัยของสถาบัน เดลทอเต้ เป็นกรอบในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียมของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ของการจัดการอาชีพที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการอาชีพและการพัฒนาอาชีพและ 3) อภิปรายการพัฒนาพนักงานในองค์กรที่อุทิศให้การทำงานในอาชีพและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียมในประเทศไทยและสหรัฐอเมริกาไม่มีการจัดการอาชีพที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงอาชีพที่สัมพันธ์กับคุณสมบัติและแนวทางชีวิตที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ 2) องค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรบุคคลตามแบบธรรมเนียมไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพต้องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการอาชีพและการพัฒนาอาชีพอย่างน้อยห้าประการ คือ ขั้นตอนของอาชีพบุคคล การเลือกอาชีพของพนักงาน บทบาทของพนักงาน ผู้จัดการ และองค์กร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนาอาชีพและสมุดงานการพัฒนาอาชีพ 3) ปัจจัยทั้ง 5 เริ่มจากบทบาทขององค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาอาชีพ ผู้จัดการมีบทบาทในการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนาอาชีพ และอบรมการใช้สมุดงานการพัฒนาอาชีพ อบรมเรื่องขั้นตอนอาชีพบุคคล และการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร

ABSTRACT

This article uses the model of HR Career Development Focus of Gary Dessler HR strategy of Michael Armstrong and Deloitte study as the framework of comparative study in HR Career Development Focus in Thai Public and Private organizations. The purposes of this were to 1) Study the relationship of Managing Career that affected the

performance of the organization 2) Study factors that managing Career and Career Development and 3) Discuss the employee development in Thai Public and Private organizations that contribute to work in career and fostering excellence performance.

The results of the study revealed as follows: 1) The Organizations in Thailand and the United States which use the model of HR traditional Focus are lack of Managing Career which make personnel realize career related to. 2) The organizations that changes from HR Traditional Focus to HR Career Development Focus uses five factor affected managing career and career development as career cycle, career anchors, roles in Career Development of individual, manager and organization, Career Planning Workshop and Short Career Planning Workbook. 3) Five factor begin with the role of an organization that supports Career Development, managers organize Career Planning Workshop for and guide to prepare career planning workbooks employee to learn about the stages through which a person's career evolves.

### คำสำคัญ

การจัดการอาชีพ วงจรอาชีพ ความผูกพัน ความทุ่มเทให้องค์กร ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม และทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพ

### Keywords

Career management, Professional Circuit, Attachment, A Dedicated Organization, Human Resource focus on Tradition and HR -focused professional development

### บทนำ

การศึกษาเปรียบเทียบเชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สองแบบ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียมในองค์การภาครัฐและเอกชนไทยกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพในองค์การภาครัฐและเอกชนไทยในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคโลกไร้พรมแดนในปัจจุบัน ความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียมซึ่งองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ปฏิบัติกันอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพมี 5 ประการ คือ ประการที่ 1 คือ กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การเน้นแบบธรรมเนียมได้แก่ การวิเคราะห์งาน ฝีมือ กิจปัจจุบันและอนาคต ส่วนการเน้นการพัฒนาอาชีพ มีการเพิ่มข่าวสารเกี่ยวกับความสนใจส่วนตัว การอ้างอิงต่าง ๆ ไปสู่ข้อมูล และให้ข่าวสารแนวทางอาชีพ ประการที่ 2 คือ กิจกรรมการฝึกและการพัฒนาที่เน้นแบบธรรมเนียมได้แก่ การให้โอกาสการเรียนรู้ ฝีมือ ข่าวสารและคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับงาน ส่วนการเน้นการพัฒนาอาชีพ มีการเพิ่มเติมการมุ่งสู่การเติบโตของบุคลากร ประการที่ 3 กิจกรรมการประเมินผลงานที่เน้นแบบธรรมเนียมได้แก่ การประเมิน และ/หรือ รางวัล ส่วนที่เน้นการพัฒนาอาชีพมีการเพิ่มเติมแผนการพัฒนาและการตั้งเป้าหมายบุคลากร ประการที่ 4 กิจกรรมการสรรหาและการบรรจุที่เน้นแบบธรรมเนียมได้แก่ การบรรจุความต้องการขององค์การกับคุณลักษณะบุคลากร ส่วนการเน้นการพัฒนาอาชีพ คือ การบรรจุบุคลากรและ

งานบนพื้นฐานจำนวนตัวแปรรวมถึงความสนใจในอาชีพของพนักงาน ประการสุดท้าย กิจกรรมการตอบแทนและผลประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม ได้แก่ รางวัลสำหรับเวลา ผลิภาพความสามารถ ส่วนการเน้นการพัฒนาอาชีพ คือ การเพิ่มกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงานเพื่อให้รางวัล เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ใช้ลักษณะผู้นำ

อย่างไรก็ตามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพมิได้ละทิ้งการเน้นแบบธรรมเนียม แต่มีการเพิ่มเติมกิจกรรม 5 ประการ จากเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งการเติบโตของบุคลากร แผนพัฒนา และการตั้งเป้าหมายบุคลากร

## เนื้อหา

การจัดการอาชีพทรัพยากรมนุษย์ (HR Career Management)

กิจกรรมบุคคล เช่น การกลั่นกรอง (Screening) การฝึก และการประเมินผล รับผิดชอบพื้นฐานสองประการในองค์การ ประการแรก บทบาทตามแบบธรรมเนียมเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์การ - ที่บรรจุตำแหน่งด้วยพนักงานผู้มีผลประโยชน์ (Interests) ความสามารถ (Ability) และทักษะอย่างไรก็ตาม กิจกรรมเหล่านี้ยังกำลังทำบทบาทที่สองที่ทำให้แน่ใจว่าผลประโยชน์ระยะยาวได้รับการปกป้องโดยองค์การ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานถูกส่งเสริมให้เติบโตและตระหนักในศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ที่เรียกขานกันว่า เจ้าหน้าที่ (Staff) หรือเรียกกันต่อมาว่าการจัดการบุคคล (Personal Management) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ตามลำดับอันสะท้อนถึงบทบาทที่สอง สมมติฐานเบื้องต้นเน้นบทบาทดังกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างมีหน้าที่ใช้ความสามารถและพัฒนาความสำเร็จในอาชีพของพนักงานของตน หนทางหนึ่งของแนวโน้มนี้ คือ การประกาศให้ทราบว่า ทุกวันนี้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมากกำลังวางแผนอาชีพและการพัฒนา (Career Planning Development)

การวางแผนอาชีพและการพัฒนา คือ กระบวนการที่สุ่มรอบคอบ (Deliberate) ผ่านการตระหนักถึงและผ่านความสัมพันธ์บุคคลตลอดจนคุณสมบัติของอาชีพ และขั้นตอนของชีวิตอันยาวนาน ที่อุทิศแก่อชีพที่สมบูรณ์แบบของบุคคล

การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม (Traditional Focus) กับแบบการเน้นการพัฒนาอาชีพ (Career Development Focus)

เมื่อเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบแล้วมีความแตกต่างกัน 5 ประการดังนี้

### 1. กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม การวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน ฝีมือ กิจปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้ง ความต้องการโครงการ และการใช้ข้อมูลสถิติ

1.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพ การวางแผนประกอบด้วย การเพิ่มข่าวสารเกี่ยวกับความสนใจส่วนตัว การอ้างอิง ฯลฯ ไปสู่ข้อมูลและการให้ข่าวสารแนวทางอาชีพ (Career Path)

### 2. กิจกรรม การฝึกและการพัฒนา

2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม การฝึกและการพัฒนา ประกอบด้วย การให้โอกาสการเรียนรู้ ฝีมือ ขาวสารและคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับงาน และ

2.2 การจัดการทรัพยากรที่เน้นการพัฒนาอาชีพ การฝึกและพัฒนา ประกอบด้วย การเพิ่มเติมการมุ่งสู่การเติบโตของบุคลากร

### 3. กิจกรรมการประเมินผลงาน

3.1 การจัดการทรัพยากรที่เน้นแบบธรรมเนียม การประเมินผลงานประกอบด้วย การประเมิน(Rating) และ/หรือการให้รางวัลและ

3.2 การจัดการทรัพยากรที่เน้นการพัฒนาอาชีพ การประเมินผลงานประกอบด้วย การเพิ่มเติมการพัฒนาและการตั้งเป้าหมายบุคลากร

### 4. กิจกรรมการสรรหาและการบรรจุ (Placement)

4.1 การจัดการทรัพยากรที่เน้นแบบธรรมเนียม การสรรหาและการบรรจุประกอบด้วย การบรรจุความต้องการขององค์การกับคุณลักษณะบุคลากร

4.2 การจัดการทรัพยากรที่เน้นการพัฒนาอาชีพ การสรรหาและการบรรจุ ประกอบด้วย การบรรจุบุคลากรและงานบนพื้นฐานของจำนวนตัวแปร รวมถึงความสนใจในอาชีพของพนักงาน และ

### 5. กิจกรรม การตอบแทนและผลประโยชน์ ได้แก่

5.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแบบธรรมเนียม การตอบแทนและผลประโยชน์ ประกอบด้วย รางวัลสำหรับ (การให้) เวลา ผลิภาพ ชีตความสามารถ (Talent) ฯลฯ

5.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพ การตอบแทนและผลประโยชน์ ประกอบด้วย การเพิ่มกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้รางวัล เช่น ตำแหน่งต่างๆ ที่ใช้ลักษณะผู้นำ (ดูตารางที่ 1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) การเปรียบเทียบ การเน้นแบบธรรมเนียม กับการเน้นการพัฒนาอาชีพ)

**ตารางที่ 1** ทรัพยากรมนุษย์: แบบธรรมเนียมเปรียบเทียบกับการเน้นการพัฒนาสายอาชีพ

| กิจกรรม                 | การเน้นแบบธรรมเนียม                                                  | การเน้นการพัฒนาสายอาชีพ                                                  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ | การวิเคราะห์งาน ฝีมือ กิจ<br>ปัจจุบันและอนาคต                        | เพิ่มข่าวสารเกี่ยวกับความ<br>สนใจส่วนตัว การอ้างอิงต่าง ๆ<br>ไปสู่ข้อมูล |
|                         | ความต้องการโครงการ การใช้<br>ข้อมูลสถิติ                             | ให้ข่าวสารแนวทางอาชีพ                                                    |
| การฝึกและการพัฒนา       | ให้โอกาสการเรียนรู้ ฝีมือ<br>ขาวสารและคุณสมบัติที่<br>สัมพันธ์กับงาน | เพิ่มเติมการมุ่งสู่การเติบโตของ<br>บุคลากร                               |
| การประเมินผลงาน         | การประเมิน (Rating) และ/<br>หรือรางวัล                               | เพิ่มเติมแผนการพัฒนาและ<br>การตั้งเป้าหมายบุคลากร                        |

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

| กิจกรรม                            | การเน้นแบบธรรมเนียม                                            | การเน้นการพัฒนาสายอาชีพ                                                                |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| การสรรหาและการบรรจุ<br>(Placement) | การบรรจุความต้องการ<br>ขององค์กรกับคุณลักษณะ<br>บุคลากร        | บรรจุบุคลากรและงานบน<br>พื้นฐานจำนวนตัวแปรรวมถึง<br>ความสนใจในอาชีพของพนักงาน          |
| การตอบแทนและผลประโยชน์             | รางวัลสำหรับเวลา ผลิตภาพ<br>ความสามารถ (Talent)<br>และต่อ ๆ ไป | เพิ่มกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงาน<br>เพื่อให้รางวัลเช่นตำแหน่งต่าง ๆ<br>ที่ใช้ลักษณะผู้นำ |

ที่มา: เฟรด แอล.ออตเต้ และ เป็กกี้ จี ฮัทจิสัน การช่วยพนักงานจัดการอาชีพ (เอนเกิลวูด คลิฟ, เอ็นเว: เพرنติส-ฮอล)

### บทบาทในการพัฒนาอาชีพ (Roles in Career Development)

บุคลากร ผู้จัดการ และองค์กร มีบทบาทในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ในที่สุดเป็นเรื่องของบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบอาชีพของเขาเอง ได้แก่ การประเมินความสนใจ ฝีมือและคุณค่า การแสวงหาข่าวสารอาชีพและแหล่งทรัพยากร ฯลฯ ที่นำไปสู่สิ่งเหล่านี้ที่เป็นหลักประกันความสุขและเติมเต็มอาชีพ ในองค์กรผู้จัดการของบุคลากรมีบทบาทด้วย ผู้จัดการควรใช้เวลาและข้อมูลย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ให้กำหนดการพัฒนาและสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการอภิปรายการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น ผู้จัดการทำหน้าที่ เป็นผู้ฝึกสอน ผู้ประเมิน และผู้ตัดสิน (Referral Agent) เป็นต้น รับฟังและทำให้ชัดเจนในการกระทำในการกระทำแผนอาชีพของบุคคล ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การเลือกอาชีพ และการเชื่อมโยงพนักงานกับทรัพยากรองค์กรและอาชีพทางเลือก (Career Options) (ตารางที่ 2)

ในที่สุด เมื่อเราเห็นในที่นี่ นายจ้างเล่นบทบาทการพัฒนาอาชีพ ยกตัวอย่าง นายจ้างควรให้มีการฝึกที่มุ่งสู่อาชีพ (Career-oriented Training) และโอกาสการพัฒนา นำเสนอข่าวสารอาชีพ และกำหนดการอาชีพ และให้ทางเลือกอาชีพหลากหลายแก่พนักงาน ท้ายที่สุด อย่างที่เราเห็น นายจ้างไม่ต้องการและไม่ควรให้มีกิจกรรมการฝึกอาชีพเช่นนี้อย่างแท้จริง พนักงานส่วนมากจะให้การประเมินนายจ้างในที่สุดในขอบเขตที่องค์กรเปิดทางให้อย่างดีเยี่ยมและเพื่อกลายเป็นคนที่พวกเขาเชื่อถือว่ามีความศักยภาพ และที่จะช่วยพิจารณาให้ความผูกพันของพวกเขาต่อนายจ้างและความพึงพอใจโดยรวมของพวกเขา

## ตารางที่ 2 บทบาทในการพัฒนาอาชีพ

| บุคคล                                      |
|--------------------------------------------|
| - ยอมรับความรับผิดชอบสำหรับอาชีพของตน      |
| - ประเมินผลประโยชน์, ทักษะ, และคุณค่าของตน |
| - แสวงหาข่าวสารอาชีพและทรัพยากรของตน       |
| - ตั้งเป้าหมายและทำแผนอาชีพ                |
| - ใช้โอกาสการพัฒนา                         |
| - พูดคุยกับผู้จัดการเกี่ยวกับอาชีพของตน    |
| - ติดตามแผนอาชีพอย่างแท้จริง               |
| ผู้จัดการ                                  |
| - ให้ข้อมูลย้อนกลับผลงานตามเวลาที่เหมาะสม  |
| - ให้งานมอบการพัฒนาและการสนับสนุน          |
| - มีส่วนร่วมในการอภิปรายการพัฒนาอาชีพ      |
| - สนับสนุนแผนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน       |
| องค์กร                                     |
| - สื่อสารภารกิจ นโยบายและขั้นตอน           |
| - ให้โอกาสในการฝึกและการพัฒนา              |
| - ให้ข่าวสารอาชีพและกำหนดการอาชีพ          |
| - ให้ทางเลือกอาชีพที่หลากหลาย              |

ที่มา : เฟรด. แอล. อ็อทเท และ เบ็กกี จี. ฮัทชีสัน, การช่วยพนักงานจัดการอาชีพ (เอนเกิ้ลวูด คลิฟส์ เอ็นเจ: เพลนติส-ฮอล, 1992)

ปัจจัยที่กระทบต่อการเลือกอาชีพ

ในองค์กรนั้นผู้จัดการย่อมมีบทบาทด้วย ผู้จัดการควรใช้เวลาและข้อมูลย้อนกลับในเรื่องสมรรถนะต่อเป้าหมาย (Objective Performance Feedback) มอบหมายงานการพัฒนาและให้การสนับสนุนและ....

**ตารางที่ 3** บทบาทของผู้จัดการ (หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง ปลัด อบต. ปลัดเทศบาลหรือผู้อำนวยการเขต) ในการพัฒนาพนักงาน

| ผู้ฝึกสอน<br>(หน.แผนก) | ผู้ประเมิน<br>(ผอ.กอง)   | ผู้ให้คำปรึกษา<br>(ปลัดเทศบาล) | ผู้แทนผู้ตัดสิน<br>(ผอ.กอง/ผอ.เขต)    |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| ฟัง                    | ให้ข้อมูลย้อนกลับ        | ให้ทางเลือก                    | เชื่อมโยงพนักงานกับ<br>ทรัพยากร/ผู้คน |
| ทำให้ชัดเจน            | ทำมาตรฐานให้ชัดเจน       | ช่วยตั้งเป้าหมาย               | ให้คำปรึกษาในการ<br>ทำแผนการปฏิบัติ   |
| การทดลอง (Probe)       | ทำความเข้าใจขอ<br>ชัดเจน | เสนอแนะ/ให้<br>คำปรึกษา        |                                       |
| นิยามความเกี่ยวข้อง    |                          |                                |                                       |

**ปัจจัยที่กระทบต่อการเลือกอาชีพ**

ปัจจัยที่กระทบต่อการเลือกอาชีพมีอยู่ 5 ประการคือ การพิสูจน์ทราบขั้นตอนของอาชีพบุคคล การพิสูจน์ทราบการมุ่งสู่อาชีพ (Identify Occupational Orientation) การพิสูจน์ทราบฝีมือ (Identify Skills) การพิสูจน์ทราบความยึดมั่นในอาชีพ (Identify Career Anchors) และการพิสูจน์ทราบอาชีพศักยภาพสูง (Identify High-Potential Occupation)

การพิสูจน์ทราบขั้นตอนของอาชีพบุคคล อาชีพของทุกคนดำเนินตามขั้นตอน ในขั้นตอนที่ดำรงอยู่จะมีอิทธิพลต่อความรู้และอ้างอิงได้หลากหลายอาชีพ ขั้นตอนหลักมีดังต่อไปนี้

ขั้นการเติบโต (Growth Stage) ตั้งแต่เกิดถึงอายุ 14 ปี ซึ่งบุคคลพัฒนาความคิดของตนเองด้วยการพิสูจน์ทราบและมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ครอบครัว เพื่อนและครู

ขั้นการสำรวจ (Exploration Stage) คือ ระยะเวลาจาก 15 ปี ถึง 24 ปีซึ่งบุคคลสำรวจอาชีพหลากหลายและพยายามที่จะให้ตรงกับความสนใจและความสามารถของตน

ขั้นการสร้างลำดับขั้น (Establishment Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 24 ปี ถึง 44 ปีเป็นหัวใจของชีวิตทำงานของคนส่วนใหญ่

ขั้นย่อยการทดลอง (Trail Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 25 ปี ถึง 30 ปีระหว่างนี้เป็นปีการตั้งเป้าหมายเหล่านี้ตามลำดับ

ขั้นย่อยวิกฤติกลางอาชีพ (Mid-Career Crisis Sub stage) คือ ระยะเวลาระหว่างกลาง 30 ปี ถึงกลาง 40 ปี ซึ่งคนมักประเมินผลอีกครั้งในความก้าวหน้าที่สัมพันธ์กับความทะเยอทะยานในอาชีพในตอนแรกและเป้าหมาย

ขั้นการรักษาสภาพ (Maintenance Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 45 ปี ถึง 65 ปีซึ่งคนรักษาตำแหน่งงานของตน

ขั้นการเสื่อม (Decline Stage) คือ ระยะเวลาระหว่าง 65 ปีขึ้นไป ซึ่งคนจำนวนมากต้องเผชิญกับลักษณะของการยอมรับการลดระดับของอำนาจและความรับผิดชอบ

### การพิสูจน์ทราบการมุ่งสู่อาชีพ (Identify Occupational Orientation)

จอห์น ฮอลแลนด์ ผู้เชี่ยวชาญในการให้การศึกษาเกี่ยวกับอาชีพกล่าวว่าบุคลิกลักษณะของบุคคล (รวมถึง คุณค่า แรงกระตุ้น (Motive) และความต้องการ) คือ การพิจารณาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการเลือกอาชีพ ยกตัวอย่าง บุคคลที่มุ่งทางสังคมอย่างมากอาจถูกดึงดูดไปสู่อาชีพที่มีความจำเป็นที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากกว่าความฉลาด หรือกิจกรรมทางกายภาพและไปมุ่งสู่อาชีพที่เป็นงานสังคมจากงานวิจัยการทดสอบความชอบในอาชีพ (Vocational Preference Test (VPT) ฮอลแลนด์ได้พบรูปแบบบุคลิกพื้นฐาน 6 ประการหรือการมุ่งมั่น

1. การมุ่งมั่นบนความเป็นจริง (Realistic Orientation) ผู้คนเหล่านี้ถูกดึงดูดสู่อาชีพที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางกายภาพ ต้องการฝีมือ กำลังและการประสานงานตัวอย่างเช่น การป่าไม้ การเกษตร และการเพาะปลูก

2. การมุ่งมั่นโดยการสืบสวน (Investigative Orientation) ผู้คนที่สืบสวนถูกดึงดูดสู่อาชีพที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรู้ลึก อารมณ์ (ความคิด การจัด ความเข้าใจ) มากกว่ากิจกรรมก่อให้เกิด (Affective Orientation) (ความรู้สึก การแสดง หรือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และกิจทางอารมณ์ ตัวอย่างเช่น นักชีววิทยา นักเคมี และอาจารย์มหาวิทยาลัย

3. การมุ่งมั่นสู่สังคม (Social Orientation) ผู้คนเหล่านี้ถูกดึงดูดสู่อาชีพที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความฉลาด หรือ กิจกรรมทางกายภาพ ตัวอย่างเช่น คลินิกจิตวิทยา การบริการต่างประเทศและงานสังคม

4. การมุ่งมั่นตามแบบธรรมเนียม (Conventional Orientation) การต้อนรับเข้าสู่ธรรมชาติของความขึ้นชอบอาชีพ โครงสร้าง กิจกรรม กฎเกณฑ์ เช่นเดียวกันอาชีพยิ่งถูกคาดหวังว่าพนักงานทำตามความต้องการของบุคคลไปสู่องค์กร ตัวอย่างเช่น นักบัญชี และนายธนาคาร

5. การมุ่งมั่นสู่วิสาหกิจ กิจกรรมคำพูดสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นที่ถูกดึงดูดสู่บุคลิกภาพวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการ นักกฎหมาย และการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ (Public Relation Executive)

6. การมุ่งมั่นสู่ศิลปะ (Artistic Orientation) ผู้คนถูกดึงดูดไปสู่อาชีพที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกโดยตัวเอง การสร้างสรรค์ศิลปะ การแสดงออกทางอารมณ์ กิจกรรมบุคลาการ ตัวอย่างเช่น ศิลปิน ผู้บริหารการโฆษณาและนักดนตรี

### การพิสูจน์ทราบทักษะ (Identify Skills)

ความสำเร็จของผลงานขึ้นอยู่กับไม่เพียงการตั้งใจ แต่ด้วยฝีมือเช่นกัน ท่านอาจมีแนวโน้มเพียงของอาชีพตามธรรมเนียม แต่ว่าคุณมีทักษะที่จะเป็นนักบัญชี นายธนาคาร หรือ ผู้จัดการสินเชื่อจะเป็นสิ่งที่พิจารณาถึงอาชีพพิเศษที่คุณเลือกในที่สุด ดังนั้นมีการกำหนดทักษะที่องค์กรต้องการ หรือ ทักษะของพนักงาน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ทักษะเฉพาะทาง (Occupational Skills) และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Aptitude)

ทักษะอาชีพ (Occupational Skills) คือ ฝีมือที่ต้องการทำให้สำเร็จในอาชีพแบ่งออกเป็นกลุ่มขึ้นอยู่กับงานที่จะเน้นทางด้านใด ข้อมูล คน หรือสิ่งของ

คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Aptitude) คือ ความฉลาด หรือความสามารถเกี่ยวกับตัวเลข (Numerical Aptitude) ความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องจักร (Mechanical Comprehension) และความ



มีฝีมือ (Manual Dexterity) เช่นเดียวกับความสามารถ เช่น ศิลปิน การละคร หรือความสามารถทางดนตรีที่มีบทบาทสำคัญในการอาชีพ

การพิสูจน์ทราบความมั่นคงในอาชีพ (Identify Career Anchors)

ความมั่นคงในอาชีพ (Career Anchors) คือ ความเกี่ยวข้อง หรือ คุณค่าที่จะไม่ยอมเปลี่ยน แม้จะต้องเลือกอาชีพ มี 5 อย่าง คือ พันธกิจ/เทคนิค มีเทคนิคเข้มแข็งเกินกว่าไปทำอาชีพทั่วไป ความสามารถในการจัดการ Schein's research ให้คำตอบว่า 1) มีความสามารถวิเคราะห์ แม้มีข่าวสารจำกัดและสถานการณ์ไม่ชัดเจน 2) มีความสามารถในการสัมพันธ์กับคน เช่น มีอิทธิพล ให้คำปรึกษา นำจัดการและ ควบคุมคนทุกระดับและ 3) ความสามารถในทางอารมณ์ สามารถปลุกเร้า และรองรับความถูกเินมากกว่าจะมีความอ่อนล้าหรือคล้อยตาม และมีความสามารถรองรับความรับผิดชอบโดยปราศจากความอ่อนเปลี้ย สร้างสรรค์ ความมีอิสระในการทำอาชีพของตนเอง ความปลอดภัยทางภูมิศาสตร์ เช่น อยู่ในเมืองที่ปลอดภัย ความปลอดภัยในองค์กร เช่น งานราชการที่เข้ายาก ออกยาก เป็นต้น

การพิสูจน์ทราบศักยภาพขั้นสูงในอาชีพ (Identify High-Potential Occupations)

การเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองเป็นเพียงครึ่งหนึ่งของการเลือกอาชีพท่านต้องพิสูจน์ทราบอาชีพเหล่านั้นที่ตรงกับความโน้มเอียงในอาชีพ ทักษะ ความมั่นคงในอาชีพ ความชื่นชอบในอาชีพ

ความรับผิดชอบในการจัดการอาชีพของผู้จัดการและนายจ้าง (Career Management Responsibilities of the Manager and the Employer)

ทั้งผู้จัดการและนายจ้างต่างมีความรับผิดชอบในการจัดการอาชีพ คำแนะนำมีดังนี้

หลีกเลี่ยงความตระหนักรู้ต่อความเป็นจริง (Avoid Reality Shock) การตระหนักรู้ต่อความเป็นจริง คือ ผลของระยะเวลาที่อาจเกิดขึ้นตอนเข้าไปในอาชีพระยะแรก เมื่อพนักงานใหม่ที่มีความคาดหวังต่อ งานสูง เผชิญหน้ากับความเบื่อหน่ายและงานที่ไม่ท้าทาย

การมอบหมายงานท้าทายให้ตั้งแต่วัยแรก (Provide Challenging Initial Jobs) นักวิจัยพบว่า งานของบุคคลที่ทำหยาบมากเท่าไรในปีแรกของพวกเขาที่ทำงานกับบริษัท เขาจะเป็นบุคคลที่มี ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จใน 5-6 ปีต่อมา

การมอบหมายภาพงานที่แท้จริงให้ก่อนในการสรรหา (Provide Realistic Job Preview in Recruiting) ผู้สรรหา (วิตกในการหาคนดี) และผู้สมัคร (วิตกต่อการแสดงออกให้เกิดความ ประทับใจ) มักให้และรับข่าวสารที่ไม่เป็นจริงระหว่างการสัมภาษณ์ผลคือ ผู้สัมภาษณ์อาจไม่ทราบ เป้าหมายในสายอาชีพของผู้สมัคร ในขณะที่เดียวกันผู้สมัครก็ไม่ได้ภาพที่เป็นจริงขององค์กร บริษัทที่ ประสบความสำเร็จอย่างโตโยต้าจะแสดงให้การสรรหาโดยรวมทราบว่าจะเป็นอย่างไ และ ต้องการสิ่งแวดล้อมอย่างไรในบริษัท

เป็นความต้องการ (Be Demanding) เลือกหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกพิเศษ มีผลงานสูง และมีการสนับสนุนสูงผู้ซึ่งสามารถต้องมาตรฐานสูงสำหรับพนักงานใหม่ในระหว่างการทดลองที่ สำคัญในปีแรก

ให้การหมุนเวียนงานตามระยะเวลาและเส้นทางของสายงาน (Provide Periodic Job Relation and Job Pathing) หนทางที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานใหม่ที่สามารถทดสอบตนเอง และ เจียรระในความมั่นคงในอาชีพ คือ พยายามทำงานหลากหลายที่ทำหยาบ โดยการหมุนเวียนงานไปใน

ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ไปสู่การผลิต การวิเคราะห์การเงิน งานทรัพยากรมนุษย์ พนักงานจะได้รับโอกาสที่จะประเมินความสามารถ และความถนัดของตน ในเวลาเดียวกันองค์กรก็ได้มุมมองในหลากหลายพันธกิจ สิ่งที่ขยายผลออกมา คือ เส้นทางของสายงานซึ่งหมายถึงการเลือกลำดับอย่างระมัดระวังในการมอบหมายงาน

ทำการประเมินผลงานเพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพตั้งแต่เบื้องต้น (Do Career-Oriented Performance Appraisals) เอ็ดการ์ เชินน์ (Edgar Schein) กล่าวว่าหัวหน้าคนงานต้องเข้าใจว่าข่าวสารการประเมินผลงานบังคับใช้ (Valid) อยู่ในระยะยาวมีความสำคัญมากกว่าข่าวสารที่หนักแน่นเกี่ยวกับศักยภาพของพนักงานในอาชีพ-ข่าวสาร กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ เกี่ยวกับธรรมชาติของงานในอนาคตซึ่งเขากำลังประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา หรือซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

การให้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการการวางแผนอาชีพและสมุดงานการวางแผนอาชีพ (Provide Career Planning Workshops and Career Planning Workbooks)

นายจ้างควรก้าวเข้ามาเพื่อเพิ่มความเกี่ยวข้องกับพนักงานและความชำนาญในการวางแผนและพัฒนาอาชีพของพวกเขา (ถ้าเป็นภาครัฐ นายจ้างจะเปลี่ยนเป็น นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และ/หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด) ทางเลือกหนึ่งในที่นี้คือ การจัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การวางแผนอาชีพเป็นระยะ ๆ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การได้รับการนิยามว่า การจัดงานการเรียนรู้ที่วางแผนให้ผู้เข้าร่วมถูกคาดหวังให้เข้าร่วมอย่างกระตือรือร้น, ทำแบบฝึกหัดการวางแผนอาชีพอย่างสมบูรณ์ ในทุกรายการและมีส่วนร่วมในการประชุมการฝึกหัดทักษะอาชีพ

ในตารางที่ 4 แสดงวาระการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การวางแผนอาชีพ 2 วัน การสัมมนาเช่นนี้ตามปกติประกอบด้วย กิจกรรมการประเมินตนเอง ซึ่งพนักงานแต่ละคนวิเคราะห์อย่างกระตือรือร้นในความสนใจในอาชีพของตน ทักษะและการยึดมั่นในอาชีพ (Career Anchors) แล้วยังมีขั้นตอนการประเมินสถานะแวดล้อม (Environmental Assessment Phase) ซึ่งข่าวสารที่เกี่ยวข้องของบริษัท/ส่วนราชการ และทางเลือกอาชีพของตนและความต้องการของเจ้าหน้าที่ได้แสดงให้เห็นท้ายที่สุด การสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามปกติรวมถึงการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) และแผนการปฏิบัติซึ่งแต่ละบุคคลตั้งเป้าหมายอาชีพและสร้างแผนอาชีพ

**ตารางที่ 4** วาระตัวอย่าง – การสัมมนาเชิงปฏิบัติการวางแผนอาชีพ 2 วัน

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วันที่ 1                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 08.30-10.00 การแนะนำและกล่าวทั่วไป การวางแผนอาชีพ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                   | - การต้อนรับ และ การแนะนำรายการ<br>การกล่าวต้อนรับโดยผู้จัดการทั่วไป<br>กล่าวทั่วไปของวาระและผลลัพธ์<br>การแนะนำผู้เข้าร่วมรายการ (การกล่าวถึงความคาดหวังของรายการ)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                   | - การกล่าวทั่วไปเรื่องการพัฒนาอาชีพ<br>ปรัชญาของส่วนราชการ/บริษัท<br>ทำไมถึงต้องการการวางแผนอาชีพ<br>อะไรคือ การวางแผนอาชีพ และตัวแบบการไม่วางแผนอาชีพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 10.00 – 12.00 การประเมินตนเอง ภาค หนึ่ง           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                   | คุณค่าการประเมินตนเองส่วนบุคคล<br>แบบฝึกหัดแผ่นคุณค่า (Values Card Sort)<br>การทบทวนด้านคุณค่าก่อนการทำงาน<br>แนะนำการสรุปรวมแผนการวางแผนอาชีพ<br>ทักษะการประเมินตนเองรายบุคคล<br>แบบฝึกหัดการกระตุ้นทักษะ<br>การตรวจสอบแบบฝึกหัดความสำเร็จในชีวิต (การสังเคราะห์) ก่อนการทำงาน<br>การพิสูจน์ทราบท่วงทำนองความสำเร็จสมบูรณ์<br>ความชอบในทักษะงาน (จากรายการสิ่งของก่อนทำงาน)<br>กรอกใบสรุปรวมการวางแผนอาชีพ<br>รูปแบบการประเมินตนเองแนวทางอาชีพรายบุคคล |
| 3.30-4.30 การประเมินสภาวะแวดล้อม                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                   | ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงาน/บริษัท<br>เป้าหมาย พื้นที่การเติบโต การคาดหวัง การลาออก การแข่งขันเพื่องาน ทักษะ<br>สำหรับอนาคตกรอกใบสรุปรวมการวางแผนอาชีพ<br>โครงร่าง (Profile) อาชีพบุคคล<br>ทดสอบความจริงว่าเห็นตนเองเป็นอย่างไร ณ จุดนี้ ด้วยการแบ่งปันในกลุ่ม                                                                                                                                                                                             |

#### ตารางที่ 4 (ต่อ)

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วันที่ 2    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 08.30-10.00 | การตั้งเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|             | <p>อ่านเครื่องทำแบบฝึกหัด</p> <p>ทบทวนเราอยู่ตรงไหนและจะไปไหน</p> <p>การตั้งเป้าหมาย-เราต้องการไปที่ไหน ?</p> <p>การสร้างอนาคตในความคิด</p> <p>ทักษะในอนาคต และการสำเร็จสมบูรณ์แบบ</p> <p>วิถีชีวิตที่ปรารถนา</p> <p>เป้าหมายชีวิตและเป้าหมายอาชีพ</p>                                                                                                                                                       |
| 10.15-1.30  | ประเมินสภาวะแวดล้อม: ภาค 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | <p>ทรัพยากรอาชีพในหน่วยงาน/บริษัท</p> <p>แนะนำการบริการสนับสนุนและแจกกระดาษข่าวสาร</p> <p>ทำการตลาดตนเอง-อะไรทำให้บรรลุเป้าหมายที่นี่</p> <p>บรรยายทรัพยากรผู้คนที่อยู่รับประทานอาหารในกลุ่มและระดมสมอง ตอบคำถาม/ประเด็นที่อภิปราย</p> <p>รับประทานอาหารร่วมกับทรัพยากรบุคคล</p> <p>ทบทวนการอภิปรายตอนรับประทานอาหาร</p>                                                                                     |
| 1.30-4.30   | แผนงานการพัฒนาอาชีพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | <p>ทำการตัดสินใจในอาชีพ</p> <p>พิสูจน์ทราบตัวเลือกระยะยาว</p> <p>พิสูจน์ทราบตัวเลือกระยะสั้น</p> <p>ปรับปรุงการตัดสินใจในอาชีพ</p> <p>รูปแบบการตัดสินใจเพื่อส่งเสริมพวกเขา</p> <p>การสร้างแผนการตัดสินใจอาชีพ</p> <p>ใกล้เคียงเป้าหมายของท่านด้วยทางเลือกอาชีพขั้นต่อไป</p> <p>พัฒนาแผนงานอาชีพ</p> <p>แผนสำรอง</p> <p>ทำให้เกิดขึ้น-สร้างความผูกพันไปสู่ขั้นต่อไป</p> <p>สรุปและแยกย้ายกลับโดยสวัสดิภาพ</p> |

ที่มา: เฟรด แอล อ็อตเต และ เพ็กกี้ จี ฮัทชีสัน การช่วยพนักงานจัดการอาชีพ (เอนเกิ้ลวูด คลิฟท์ เอ็น  
เจ: เพรินทิส-ฮอล, 1992) (อ้างถึงใน แกรี เดรสเลอร์ฮิวแมน รีสอร์ท แมนเนทแมนท์)

สมุดงานการวางแผนอาชีพอาจแจกให้พนักงานไม่ว่าในสถานะเป็นส่วนหนึ่งของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือในสถานะเครื่องช่วยวางแผนอาชีพอิสระ นี่คือ “คู่มือที่ชี้นำผู้ใช้ผ่านชุดแบบฝึกหัดการประเมินตัวเอง (Models) การอภิปราย แนวทาง (Guide Lines) และข่าวสารอื่นเพื่อสนับสนุนการวางแผนอาชีพ นั่นคือการก้าวด้วยตนเอง ในตารางที่ 5 สมุดงานการวางแผนอาชีพตามปกติประกอบด้วย แบบฝึกหัดการประเมินอาชีพที่หลากหลาย เช่นเดียวกัน ข่าวสารเกี่ยวกับการจะตรวจสอบอาชีพอย่างไร (เช่น การเพิ่มเติมเกี่ยวกับอาชีพเฉพาะได้ที่ไหน) สมุดงานอาจประกอบด้วย ข่าวสารเกี่ยวกับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เช่น การทำประวัติส่วนตัวได้อย่างไร) ประการสุดท้าย สมุดงานการวางแผนอาชีพตามปกติประกอบด้วยแนวทางสำหรับการสร้างแผนงานการพัฒนาอาชีพ

**ตารางที่ 5** ตารางของเนื้อหาสำหรับสมุดงานวางแผนอาชีพระยะสั้น

| บทที่ 1 - การประเมินตนเอง: มองด้านดีของตนเอง |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | บทนำ<br>ความสำเร็จในชีวิต<br>แนวทางชีวิต<br>ประเมินกำลังทักษะ<br>ความรู้<br>อุปนิสัย<br>คุณค่าที่สัมพันธ์กับงาน                                                               |
| บทที่ 2 - ตรวจสอบทิศทางการอาชีพ              |                                                                                                                                                                               |
|                                              | บทนำ<br>ทิศทางการอาชีพ<br>แหล่งข่าวงาน<br>พิสูจน์ทราบความเป็นจริงขององค์กรและงานทรัพยากร<br>สรุป                                                                              |
| บทที่ 3 - การถกแถลงการณ์พัฒนาอาชีพทั้งหมด    |                                                                                                                                                                               |
|                                              | บทนำ<br>การเตรียมประวัติย่อสำหรับอาชีพ<br>ตัวอย่างประวัติย่อ<br>การเตรียมการสำหรับการถกแถลงการณ์พัฒนาอาชีพ<br>ข้อเสนอแนะสำหรับการถกแถลงการณ์พัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิผล<br>สรุป |

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

| บทที่ 4 – การเตรียมแผนปฏิบัติการการพัฒนาอาชีพ |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <p>บทนำ</p> <p>การตรวจสอบแนวทางการพัฒนา</p> <p>การประเมินสิ่งขัดเซย</p> <p>การเตรียมกลยุทธ์การพัฒนาอาชีพหลังจากนั้น</p> |

ที่มา: เฟรด แอล อ็อตเต และเพ็กกี้ จี ฮัทชีสัน, เฮทปีง เอ็มพรอยยี่ แมเนจเม้นท์ แครร์เรียร์ (เอนเกิลวูด คลิฟส์ เอ็นเจ: พรินตีส-ฮอล, 1992)

การจัดการเลื่อนชั้น และการโอนย้าย (Managing Promotion and Transfers)

การตัดสินใจเลื่อนชั้น (Making Promotion Decisions)

ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างต้องตัดสินใจว่าอะไรเป็นพื้นฐานในการเลื่อนชั้นพนักงาน และหนทางการตัดสินใจเหล่านี้จะกระทบต่อการจูงใจพนักงาน ผลงานและความผูกพัน

การตัดสินใจ 1: กฎอาวุโสหรือความสามารถ จากมุมมองของการจูงใจการเลื่อนชั้นตามความสามารถมากที่สุด อย่างไรก็ตามราชการและสหภาพยึดถืออาวุโสมากกว่าความสามารถในการเลื่อนชั้น

การตัดสินใจ 2: วัดความสามารถอย่างไร ? วัดจากผลงานในอดีต ยุติธรรมที่สุด แต่การเลื่อนชั้นต้องการการพยากรณ์ศักยภาพของบุคคล ดังนั้น ท่านต้องมีขั้นตอนที่ใช้การได้สำหรับพยากรณ์ผลงานในอนาคตของผู้สมัคร/แข่งขัน นายจ้างจำนวนมากใช้ผลงานก่อนหน้าเป็นแนวทาง บางคนใช้การทดสอบ เพื่อประเมินการเลื่อนชั้น และเพื่อพิสูจน์ทราบศักยภาพในการบริหารบางคนใช้ศูนย์การประเมิน เพื่อประเมินศักยภาพในการจัดการ

การตัดสินใจ 3: กระบวนการแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างจำนวนมากใช้แบบไม่เป็นทางการ ความต้องการและตำแหน่งที่มีจึงถูกเก็บเป็นความลับ การตัดสินใจโดยผู้จัดการหลักเลือกจากผู้ใกล้ชิดที่พวกเขาประทับใจ ปัญหาคือเมื่อท่านไม่ให้พนักงานรู้ว่ามีความต้องการ ตำแหน่งงาน เกณฑ์สำหรับการเลื่อนชั้น และเพื่อตัดสินใจเลื่อนชั้น การเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการเลื่อนชั้น การเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการเลื่อนชั้นถูกตัดลง ประสิทธิภาพของการเลื่อนชั้นในฐานะรางวัลจึงหายไป ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างจำนวนมากเลือกแบบเป็นทางการจึงพิมพ์นโยบายการเลื่อนชั้นและขั้นตอนเอาไว้และใช้คุณสมบัติของพนักงาน ขณะที่ผู้อื่นใช้การทดแทน แบบข่าวสารผ่านคอมพิวเตอร์ โดยใช้ประโยชน์ในการทำรายงานคุณสมบัติของพนักงานเป็นร้อยเป็นพัน ผลของการกระทำนี้มี 2 ด้าน

ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างแน่ใจว่าคุณสมบัติของพนักงานอย่างกว้างขวาง

การเลื่อนชั้นกลายเป็นการเชื่อมโยงที่ใกล้ชิดกับผลงานเกิดขึ้นในใจพนักงาน

การตัดสินใจ 4: ทั้งแนวดิ่งและแนวนานหรือแนวนอื่น ๆ ในสถานการณ์การทำให้องค์การแบบราบลง ทำให้ตำแหน่งมีน้อยลงคนงานที่ได้รับการฝึกความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีมีความหวังที่จะขึ้นครองตำแหน่งระดับสูงแต่การขึ้นสู่ตำแหน่งติดตัน

บางบริษัท เช่น บริติชปิโตรเลียมมีการสร้างแนวทางอาชีพคู่ขนาน หนึ่งคือผู้จัดการและอีกทางหนึ่งคือ นายช่างที่สามารถเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งอาวุโสเช่น นายช่างใหญ่งานเหล่านี้ได้รับรางวัลในระดับเดียวกัน

อีกทางเลือก คือ ให้โอกาสให้เลื่อนไปในแนวราบเช่น พนักงานการผลิตอาจผลิตอาจย้ายไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้โอกาสพัฒนาทักษะใหม่และทดสอบความสามารถที่ท้าทายในความรู้สึกของ “การเลื่อนขั้น” เป็นไปได้แม้ว่าอยู่ในตำแหน่งเดิม ตัวอย่างเช่น การเพิ่มคุณค่าของงานและพนักงานได้รับการฝึกเพิ่มการเพิ่มความรับผิดชอบ

#### การโยกย้าย (Handling Transfer)

เหตุผลการโยกย้าย การโยกย้ายจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง ตามปกติไม่เปลี่ยนแปลงเงินเดือน ขึ้น พนักงานอาจแสวงหาการโยกย้ายสำหรับการเพิ่มคุณค่า พนักงาน สำหรับที่ที่น่าสนใจว่า สะดวกสบายว่า ชั่วโมงทำงานดีกว่า ที่ทำงาน ฯลฯ หรืองานให้ความเป็นไปได้น่ามากกว่าสำหรับความก้าวหน้า

ผลกระทบต่อครอบครัว เด็กวัยรุ่นได้รับผลกระทบมากกว่าเด็กเล็ก มีการค้นพบว่า มีน้อยครอบครัวที่ไม่มีผลกระทบในการโยกย้าย การต่อต้านจึงมีมากขึ้น มีผู้ศึกษาพบว่าสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงผู้ “อยากย้าย” หรือ “มีความตั้งใจ” ลดลง 10 % จาก 51.5 % ใน 1979 ในขณะที่ 45 % ไม่ต้องการหรือไปอย่างเสียไม่ได้

#### การเกษียณอายุ (Retirement)

การเกษียณอายุสำหรับอายุสำหรับพนักงานส่วนมากคือประสบการณ์ที่หวานอมขมกลืนสำหรับบางคนเป็นสิ่งที่สุดยอดของอาชีพของพวกเขา เวลาที่พวกเขาผ่อนคลายและชื่นชมผลงานของการทำงานของพวกเขาโดยปราศจากปัญหาของงาน สำหรับผู้อื่นการเกษียณโดยตัวของมันเอง นั่นคือความรู้สึกที่ไม่สบายใจ ที่ครั้งหนึ่งพนักงานที่เคยมีงานยุ่งพยายามที่จะจัดการกับการที่ไม่มีผลผลิตอย่างปัจจุบันทันด่วน และด้วยการมีประสบการณ์แปลกในการอยู่บ้านทุกวันโดยไม่ได้ทำอะไร สำหรับผู้เกษียณอายุจำนวนมาก ในความจริง ยังคงความรู้สึกของการพิสูจน์ทราบและคุณค่าของตนเองโดยปราศจากงานที่ทำงานเต็มเวลา คือ กิจที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียวที่เผชิญหน้าอยู่ และมันเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชา/นายจ้างเพิ่มความพยายามเพื่อช่วยให้ผู้ที่เกษียณอายุจัดการกับสิ่งที่เป้นขั้นสุดท้ายอย่างสมเหตุสมผลในกระบวนการจัดการอาชีพ

#### การปรึกษาหารือก่อนเกษียณ (Preretirement Counseling)

ประมาณ 30 % ของผู้บังคับบัญชา/นายจ้างในการสำรวจหนึ่งกล่าวว่า พวกเขาได้มีการกำหนดการก่อนเกษียณอย่างเป็นทางการมุ่งที่จะช่วยให้ช่องทางของพนักงานในการเกษียณมากขึ้น เรื่องที่ปกติธรรมดาที่สุดของการปรึกษาหารือก่อนเกษียณได้แก่

การอธิบายผลประโยชน์การประกันสังคม (รายงานโดย 97 % ของผู้เข้ากำหนดการให้ความรู้ก่อนเกษียณ)

เวลาพักผ่อน (86 %)

การเงินและการลงทุน (84 %)

สุขภาพ (82 %)

การจัดการชีวิต (59 %)

การปรับจิตวิทยา (35 %)

อาชีพที่สองในส่วนราชการ/บริษัท (31 %)

อาชีพที่สองในส่วนราชการ/บริษัท (4 %)

ในหมู่ส่วนราชการ/นายจ้างที่ไม่มีกำหนดการให้ความรู้ก่อนการเกษียณ 64 % เชื่อว่ากำหนดการเช่นนี้เป็นที่ต้องการ และส่วนมากพวกเขากล่าวว่าหน่วยงานของเขามีแผนที่จะพัฒนาขึ้นมาภายใน 2-3 ปี

อีกแนวโน้มสำคัญ คือ การให้ทำงานบางส่วนแก่พนักงานเพื่อเป็นทางเลือกเพื่อการเกษียณ การสำรวจหลายรายการเมื่อไม่นานมานี้พนักงานที่ใช้แรงงานหรือพนักงานในสำนักงานได้แสดงให้เห็นว่า ครึ่งหนึ่งของพนักงานอายุมากกว่า 55 ปี ต้องการทำงานบางส่วนหลังจากที่พวกเขาเกษียณ และทำหายบางส่วนได้สร้างทางเลือกเช่นนี้ในกระบวนการจัดการอาชีพ

กล่าวโดยสรุปพนักงานที่เริ่มทำงาน และได้รับโอกาสจากองค์กร และ ผู้บริหารขององค์กรให้มีการจัดการอาชีพจะประหยัดเวลาในการทำงานให้ก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะมีผู้บังคับบัญชาคอยแนะนำอบรมสั่งสอนเพื่อให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆได้เป็นอย่างดี องค์กรก็จะได้ประโยชน์จากพนักงานที่ทุ่มเททำงานให้อย่างเต็มที่ มากกว่าองค์กรที่ไม่มีการจัดการอาชีพ หรือ องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบการเน้นแบบธรรมเนียม จนอาจกล่าวได้ว่าพนักงานมีความผูกพันกับงานในองค์กร

ยุทธศาสตร์ความผูกพันของพนักงาน

มิเชล อาร์มสตรอง (Micheal Armstrong, 2008) กล่าวว่า คนที่ผูกพันกับงานเป็นสิ่งที่ดีคือการให้ความสนใจในงานและรู้สึกตื่นเต้นในงานของตนและเตรียมการที่จะทำงานต่อไปให้เต็มความสามารถ ความผูกพัน (Engagement) และการทุ่มเทให้ และการดึงดูดและการรักษาพนักงาน (Retention of Employee) อย่างไรก็ตาม แนวคิดทั้งสองมักทำให้สับสนยกตัวอย่าง การประชุมคณะกรรมการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา (2006) ได้นิยาม ความผูกพันว่ามีการเชื่อมโยงสูงที่พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรของพวกเขา เป็นความจริงที่มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่าง การทุ่มเทให้องค์การสูง (High Organization Commitment) ทำให้เพิ่มความผูกพันและความผูกพันสูงสามารถเพิ่มความทุ่มเท แต่คนเราอาจสามารถผูกพันกับงานของพวกเขาแม้ว่าไม่ทุ่มเทให้องค์การเว้นแต่องค์กรจะให้โอกาสพวกเขาได้ใช้และพัฒนาทักษะของพวกเขา

ทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียมในสหรัฐอเมริกา

คริส ครอสคัวร์ส และไบรอันท์ (Chris Groscurth & Bryant Ott) (2015) กล่าวว่า ทุกวันนี้แรงงานและหัวหน้างานต้องการการเรียนรู้ด้วยการทำงาน (On-the-Job Learning) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและช่วยให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน แต่มีความสับสนในบริษัทของประเทศไทยเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถและควรเล่นบทในการสนับสนุนการเติบโตและผลการปฏิบัติงาน (Performance) ไม่มีใครตั้งคำถามว่าทำไมบริษัทจึงต้องการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่



ดีกว่าในการปรับปรุงภาวะผู้นำและขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจและผลการปฏิบัติงาน แทนที่จะเป็นประเด็นว่าเพื่อตั้งนิยามใหม่ถึงบทบาทที่ทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ บัดนี้ กองทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานการเตรียมผู้นำในวันพรุ่งนี้หรือสนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

ทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียมไม่เพียงพออีกต่อไป

ในปี 2014 การศึกษาของ Deloitte การบริหารงานในบริษัทที่มีพนักงาน 10,000 คนขึ้นไป แสดงว่าเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม (48 %) ได้ประเมินกองทรัพยากรมนุษย์ของพวกเขาว่า “ไม่มีความพร้อม” ในการปรับทักษะ (Reskill) ของพวกเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจระดับโลก ยิ่งกว่านั้น ยังมีสัญญาณเตือนอีกว่า หัวหน้าทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า 8 % มีความมั่นใจทักษะและความสามารถของ คณะทรัพยากรมนุษย์ (HR Team’s Skill) ในการตอบสนองความต้องการทางธุรกิจ

ทฤษฎี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Career Management)

1. กิจกรรมบุคคลรับใช้บทบาทสองประการ คือ บทบาทตามแบบธรรมเนียมเป็นเจ้าหน้าที่ขององค์กร บทบาทที่สอง คือ การปกครองผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานได้รับการปกป้องโดยองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานถูกส่งเสริมให้เติบโตและตระหนักในศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่

2. การวางแผนอาชีพและการพัฒนาอาชีพ คือ กระบวนการที่ผ่านการตระหนักรู้และผ่านความสัมพันธ์บุคคลกับคุณสมบัติของอาชีพและขั้นตอนของชีวิตอันยาวนานที่อุทิศแก่อชีพ

3. บทบาทในการพัฒนาอาชีพ (Roles in Career Development) บุคคล ผู้จัดการและองค์กรมีบทบาทในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร เช่น บุคคลมีบทบาทอย่างน้อย 3 ประการ คือ การยอมรับความรับผิดชอบอาชีพของตน มีการตั้งเป้าหมายและทำแผนอาชีพ และพูดคุยกับผู้จัดการเกี่ยวกับอาชีพของตน สำหรับผู้จัดการมีบทบาทในการให้ข้อมูลย้อนกลับผลงานตามเวลาที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการอภิปรายการพัฒนาอาชีพ และ สนับสนุนแผนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน และ องค์กรมีบทบาทในการสื่อสารภารกิจ นโยบาย และขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกและการพัฒนาและให้ทางเลือกที่หลากหลาย

4. การมุ่งสู่อาชีพ (Identify Occupational Orientation) การพิสูจน์ทราบฝีมือ (Identify Skills) การพิสูจน์ทราบความยึดมั่นในอาชีพ (Identify Career Anchors) และการพิสูจน์ทราบอาชีพศักยภาพสูง (Identify High-Potential Occupation)

5. การพิสูจน์ทราบขั้นตอนอาชีพบุคคล ขั้นตอนหลักมี 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการเติบโต (Growth Stage) ตั้งแต่เกิดจนถึงอายุ 14 ปี ขั้นการสำรวจ (Exploration Stage) คือ ระยะเวลาจาก 15 ปีถึง 24 ปี ขั้นการสร้างลำดับขั้น (Establishment Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 24 ปี ถึง 44 ปี เป็นหัวใจของชีวิตทำงานของคนส่วนใหญ่ ขั้นย่อยการทดลอง (Trial Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 25 ปี ถึง 30 ปี ขั้นย่อยวิกฤติกลางอาชีพ (Mid-Career Crisis Sub Stage) คือ ระยะเวลาห้วง 45 ปี ถึง 65 ปี ซึ่งคนรักษาตำแหน่งงานของตน

ทฤษฎี ยุทธศาสตร์ความผูกพันของพนักงาน

คณะกรรมการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นิยาม ความผูกพันว่ามีการเชื่อมโยงสูงที่พนักงานมีความรู้สึกต่อองค์กรของพวกเขา มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างการทุ่มเทให้องค์กรสูง (High Organization Commitment) ให้เพิ่มพูนความผูกพันสูงสามารถเพิ่มความทุ่มเท แต่คนเราอาจสามารถผูกพันกับงานแม้ว่าไม่ทุ่มเทให้องค์กรเว้นแต่องค์กรจะให้ออกาสพวกเขาได้ใช้และพัฒนาทักษะของพวกเขา

วิธีการดำเนินการวิจัย ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การได้มาของข้อมูลด้วยวิธีการ (1) เอกสารทางวิชาการ ตำรา และผลการวิจัยจากต่างประเทศ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียมในประเทศสหรัฐอเมริกา (2) การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้การสุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนแบบเฉพาะเจาะจง พนักงานมีอายุระหว่าง 24 ปี – 44 ปี ทำงานในบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ 2 บริษัท และบริษัทเอกชนขนาดกลางอีก 1 บริษัท (บริษัทข้ามชาติ) พนักงานบริษัททั้ง 3 คนทำงานอาชีพมาคนละ 10-15 ปี และทำงานในบริษัทเอกชนมาแล้ว 1 – 3 ปี บริษัทดังกล่าวตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และ (3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยที่ทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดกลางแห่งหนึ่ง ตั้งแต่ พ.ศ. 2549-2553 มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ตั้งแต่ พ.ศ. 2553-2555 และมหาวิทยาลัยขนาดกลางของรัฐตั้งแต่ พ.ศ. 2557-2558 มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยเป็นผู้ที่ทำงานในวัยอายุ 45-65 ปีขึ้นไป

#### ผลการวิจัย

1. สรุป ผลการสัมภาษณ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 แบบ คือ แบบเจ้าหน้าที่ แบบการจัดการทรัพยากรบุคคล/การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียม และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพ ผลการสัมภาษณ์บริษัทเอกชนขนาดใหญ่แห่งแรกเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศที่มีประวัติก่อตั้งมายาวนาน มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียม มีหน่วยงานฝึกอบรมในส่วนกลางที่พนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมในขั้นตอนอาชีพบุคคล มีการพัฒนาอาชีพไม่ทั่วถึง บริษัทเอกชนอีกแห่งหนึ่งเป็นบริษัทประกันสุขภาพขนาดกลางที่เป็นของชาวต่างประเทศ ที่ไม่มีการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างเป็นทางการมีแต่การปฐมนิเทศให้กับพนักงาน บริษัทมีนโยบายจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์เข้าทำงานโดยให้ค่าตอบแทนที่จูงใจทำให้ดึงดูดพนักงานที่มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศเข้ามาทำงานจึงไม่มีการพัฒนาอาชีพให้พนักงานมีการตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูง เมื่อพนักงานทำได้ก็เพิ่มเป้าหมายขึ้นไปอีกเพราะต้องการกำไรสูงสุด ถ้าพนักงานทำได้ตามเป้าก็จะได้ตำแหน่งและความรับผิดชอบสูงขึ้นค่าตอบแทนก็สูงตามไปด้วย แต่ถ้าทำไม่ถึงเป้าหมายก็อาจไม่จ้างต่อไป บริษัทเอกชนแห่งที่สามเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำขนาดใหญ่ที่มีผลกำไรอันดับต้น ๆ ของประเทศ มีการตั้งหน่วยงานฝึกอบรมอย่างเป็นทางการพนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมตามขั้นตอนของอาชีพมีการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานของตนแต่ก็ยังมีการจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงจากบริษัทอื่นในตลาดเข้ามาทำงานด้วยมีการตั้งเป้าหมายสูงถ้าทำไม่ได้อาจเลิกจ้างเช่นเดียวกับบริษัทข้ามชาติบริษัทนี้ทำกำไรในอันดับต้น ๆ ของประเทศ

2. สรุป ผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกัน มหาวิทยาลัยขนาดกลางมีการจัดการแบบเจ้าหน้าที่ ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียม

## สรุป

องค์การภาครัฐและเอกชนที่มีการจัดการทรัพยากรบุคคลตามแบบธรรมเนียมและต้องการให้บุคลากรตระหนักถึงอาชีพที่สัมพันธ์กับคุณสมบัติและแนวทางชีวิตของตน เพื่อให้บุคลากรทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท และเต็มความสามารถ แต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ แสดงว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบธรรมเนียมไม่เพียงพออีกต่อไป องค์การเปลี่ยนแปลงการจัดการบุคคลตามแบบธรรมเนียมไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาอาชีพ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ที่ต่างจากการจัดการบุคคลตามแบบธรรมเนียม คือ ประการที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้เพิ่มเติมข่าวสารเกี่ยวกับความสนใจส่วนตัว การอ้างอิงไปสู่ข้อมูล และข่าวสารแนวทางอาชีพ ประการที่ 2 การฝึกและการพัฒนา เพิ่มเติมการมุ่งสู่การเติบโตของบุคลากร ประการที่ 3 การประเมินผลงาน เพิ่มเติม แผนการพัฒนาและการตั้งเป้าหมายบุคลากร ประการที่ 4 การสรรหา การเลือก การบรรจุ เพิ่มเติมการบรรจุบุคลากรกับงานบนพื้นฐานตัวแปรความสนใจในอาชีพของบุคลากร และประการสุดท้าย การตอบแทนให้เพิ่มเติมกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น การให้ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ใช้ลักษณะผู้นำ

นอกจากนี้ นายจ้างหรือผู้บริหารภาครัฐ ยังต้องเพิ่มความเกี่ยวข้องกับพนักงานด้วยการนำความชำนาญในการวางแผน และพัฒนาอาชีพของผู้บริหารออกมาใช้ เช่น การจัดการสัมมนา การวางแผนอาชีพ เป็นระยะ ๆ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุม การฝึกทักษะอาชีพ ร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้พนักงานผูกพันกับงาน มีความสนใจในงาน และรู้สึกตื่นเต้น ในงานของตน ทุ่มเทให้งานทำให้เป็นทั้งการดึงดูด และรักษานักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน จึงนับว่าเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การ และบุคลากรในยุคโลกาภิวัตน์ที่ประเทศต่าง ๆ แข่งขันกันอย่างรุนแรงในทุกด้านเพื่อยกระดับสภาพของตนไปสู่การยอมรับนับถือในระดับโลก

## บรรณานุกรม

- Gary Dessler. (1997). **Human Resource Management**. Seventh edition Prentice-Hall.  
Micheal Armstrong. (2008). **Strategic Human Resource Management**. A Guide to Action. 4<sup>th</sup> edition 140.