

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน
ในสายการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO
กรณีศึกษา : บริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง

**Guidelines of Career Development Planning for
Marketing Employees of a Thai-Japanese Joint Venture Company
with Co-CEO Management System :
A Case Study of a Leasing Company**

ธนกร มณีสีจัจ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

บทคัดย่อ

- ชื่อสารนิพนธ์** : แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO : กรณีศึกษาบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง
- อาจารย์ที่ปรึกษา** : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี คุณมี
- ชื่อหลักสูตร** : นางสาวธนกร มณีสังข์
- ชื่อปริญญา** : วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
- ปีการศึกษา** : 2549
-

การศึกษานี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารและความคิดเห็นของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดที่สามารถใช้เป็นโครงการนำร่องที่จะทำให้เกิดระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือบุคลากรในสายงานการตลาดทั้งหมดจำนวน 18 คน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีก 2 คน คือ ผู้อำนวยการสายงานการเงินบัญชีและปฏิบัติการซึ่งเป็นสายงานสนับสนุนและผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และธุรการ รวมจำนวน 20 คน ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า

1. จากการศึกษพบว่าบุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจค่อนข้างต่ำโดยที่บุคลากรจะลาออกหลังจากที่ทำงานกับองค์กรมาประมาณ 2-3 ปี สาเหตุมาจากบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่านโยบายและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้ไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้องค์กรใช้ระบบการบริหารงานแบบ Co-CEO ไทยญี่ปุ่นซึ่งมีนโยบายการบริหารแตกต่างจากบริษัททั่วไปกล่าวคือการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารงานจะต้องได้รับการพิจารณาและเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่ายจึงจะดำเนินการได้ บางกรณีที่มีผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

(2)

ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วการเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีระบบและขาดความชัดเจนส่งผลให้บุคลากรไม่มั่นใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ดังนั้นองค์กรควรจะต้องพิจารณาจัดทำนโยบายส่งเสริมการพัฒนาสายอาชีพและจัดทำเส้นทางสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

2. แผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาดควรมีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งและรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งโดยผสมผสานรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งต่างๆเข้าด้วยกัน อาทิเช่น การเลื่อนตำแหน่งตามสายบังคับบัญชา การเลื่อนตำแหน่งตามแนวนอน การกำหนดสายอาชีพแบบคู่ขนานให้พนักงานสามารถเลือกที่จะเติบโตในสายงานการบริหารหรือสายงานผู้ชำนาญการเฉพาะด้านได้หรือจัดตั้งทีมงานย่อยเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

3. การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาด ควรเริ่มจากผู้บริหารทั้งสองคนเห็นชอบร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาสายอาชีพและประกาศเป็นนโยบายขององค์กร ต่อจากนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่งงาน กำหนดโครงสร้างตำแหน่ง ดำเนินการวิเคราะห์ลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานรวมถึงกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่มีความยุติธรรมสะท้อนผลการทำงานได้จริง ซึ่งจะต้องประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบและดำเนินการจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งนั้นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ค้นพบผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในส่วนของการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพตามลำดับขั้น ซึ่งจะต้องขอให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับตำแหน่งและควรออกแบบประเมินผลใหม่ที่วัดผลการทำงานได้จริง และต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรเพื่อเอื้อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งอาจจะต้องมีส่วนร่วมทั้งตัวบุคลากรแต่ละคนทำการวางแผนอาชีพ หรือ การพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเองเพราะจะสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งตัวบุคลากรและองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

ABSTRACT

Title : Guidelines of Career Development Planning for Marketing Employees of a Thai-Japanese Joint Venture Company with Co-CEO Management System : A Case Study of a Leasing Company

Advisor : Assistant Professor Kalayanee Koonmee, Ph.D.

Author : Miss Tanaporn Maneesatchang

Degree : Master of Science (Human Resource and Organizational Development)

Academic : 2006

The purpose of this study was to study the management patterns and opinions of the marketing employees of a Thai–Japanese joint venture with the Co-CEO management pattern so as to make the recommendations and guideline for their career development plan. The guideline can be used as a pilot project for further systematic professional planning throughout the organization.

The populations of the study were 18 marketing employees and 2 relevant persons, who were the Vice President of Finance/Accounting and Operation Department, which was a supporting line, and the Manager of the Human Resources and Administrative Department, thus totaling 20 persons. The data were collected through the use of questionnaire and frequency, percentage and means were used as the statistics in data analyses.

Research findings

1. Those marketing employees recorded the low moral spirit and support as seen from the high employee turnover, i.e., leaving the Company after working for just a couple of years, owing to their belief that the organization’s policies and structure was a barrier to their advancement to the high executive positions. Under the deployed Thai – Japanese Co-CEO management system, which differed from those of other generally found companies, the managerial and administrative plan and strategic arrangement, had to be considered and approved by both national parties prior to the implementation. In some cases, disagreed viewpoints arising from the diverse experience and cultures

(4)

emerged among the executives, which hence slowed the operations. The unsystematic yet unclear job advancement faded away the workforce's confidence in their career progress. The said firm thus should make consideration on the career development promotion policy and routes concretely.

2. The marketing career development plan should be under the promoting rules and position promotion forms by combining various job advancement forms together such as the position promotion in line with the vertical career path, the position upgrade in the horizontal career path, the career stipulation in the dual career path for the employees to grow in their managerial or specialized lines or the establishment of additional sub-teams to increase the progress of the employees.

3. The marketing career development plan should start from the joint opinion expressing of both CEO to indicate the career development plan and subsequently announce it to be the organization's policy. Human Resources practitioners then should directly work together with the supervisors and relevant persons must lay down the manpower number plan / succession plan, stipulate the positional structure, carry out the analysis on job specifications, designate the fair work output assessment regulations that reflect the actual output and that will be disseminated to the workforce. The Human Resources practitioner must also produce the manpower development programs in line with the qualifications and competences desired for the positions.

Recommendations:

The study would like to make recommendations on human resources management on the viewpoint that the human resources practitioners should link the data related to the career development plan with the organizational strategies and implement the career development plan in hierarchical order. That requires the participation between the executives and the direct supervisors of the employee in specifying relevant details such as the position designation and the requirements on qualification of the personnel needed in each position. Simultaneously, the work output assessment forms that can evaluate the actual work output should be redesigned. The supervisors should also provide each subordinate with his career path data and give training so as to develop the employees in line with the required qualification. That might be undertaken with each employee, who hence can set up his own career plan or development, as that will best reply to the personnel and organizational demands.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี คุณมี อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการศึกษาวิจัยและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ แนวความคิด ตลอดจนความปรารถนาดีต่อศิษย์เสมอมา

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของบุคลากรในองค์การที่เป็นกรณีศึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลเพื่อการทำภาคินิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณบิดา-มารดา รวมทั้งพี่น้องของผู้เขียน และ คุณสุภาพร ปานชุ่มจิตร์ คุณพิชญ์ธินิน วีระเสถียร อาจารย์สุเมธ อีสริย-อำไพ ที่ผู้เขียนเคารพรัก รวมถึงบุคคลทุกท่านทั้งที่สถานศึกษาและสถานที่ทำงาน ที่คอยให้กำลังใจให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำและสละเวลาให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ จนทำให้ผู้เขียนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

นางสาวธนกร มณีสังข์
มิถุนายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญแผนภูมิ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยผู้บริหารร่วม (Co-Chief Executive Officer “Co-CEO”)	14
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการจัดทำสายอาชีพ	16
2.3.1 ความหมายของอาชีพ (Career)	16
2.3.2 การพัฒนางานอาชีพ	17
2.3.3 ชั้นของการพัฒนาด้านอาชีพ	18
2.3.4 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ	19
2.3.5 วิธีการพัฒนาอาชีพ	20
2.3.6 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	22

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
2.3.7 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ	25
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career path)	26
2.4.1 การกำหนดวิธีในการจัดทำสายอาชีพ	27
2.4.2 แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ	27
2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	34
2.4.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายพนักงาน	36
2.4.5 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพ	39
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ	41
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	44
3.2 ขอบเขตและวิธีการศึกษา	45
3.3 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.5 ข้อจำกัด/อุปสรรคในการศึกษา	47
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา	49
4.1.1 ประวัติองค์กร	49
4.1.2 พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ขององค์กร	50
4.1.3 จำนวนพนักงาน	50
4.2 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลสายงานการตลาด	50
4.2.1 การแบ่งส่วนงาน	50
4.2.2 ข้อมูลทั่วไปในสายงานการตลาด	51
4.3 นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	56
4.4 ความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง	56
4.5 แนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดขององค์กร	73
4.5.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาสายอาชีพโดยองค์กรอย่างเป็นทางการ	74
4.5.2 การวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่ง	74

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ)	
4.5.3 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงาน	74
4.5.4 วิเคราะห์ลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน	75
4.5.5 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงาน	77
4.5.6 รูปแบบการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสายงานการตลาด	77
4.5.7 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	80
4.5.8 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับระดับ	81
4.5.9 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	82
4.5.10 ทำการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ	83
4.5.11 ติดตามและประเมินผลทั้งในส่วนของการพัฒนาพนักงานและในส่วนของการจัดทำสายอาชีพ	84
4.5.12 นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข แนวทางการจัดทำสายอาชีพให้กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	84
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	85
5.2 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด	87
5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา	87
5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	88
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	88
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก ก : ผังโครงสร้างองค์กร	95
ภาคผนวก ข : ผลสถิติ	97
ภาคผนวก ค : แบบสอบถาม	112
ประวัติผู้ทำสารนิพนธ์	121

สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
1.1 ข้อมูลการลาออกของพนักงานสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ในปี 2547 - 2549	4
4.1 แสดงจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	52
4.2 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี 2547 -2549	53
4.3 แสดงสัดส่วนจำนวนพนักงานในสายการตลาดที่ลาออกแยกตามอายุการทำงาน ในปี 2549	53
4.4 แสดงอัตราการเติบโตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเทียบกับคู่แข่ง ในปี ปี 2545 - 2548	54
4.5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป	59
4.6 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็น ในด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	62
4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	63
4.8 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทน ตำแหน่งงาน	66
4.9 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	68
4.10 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้าน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	70
4.11 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	71
4.12 แสดงระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในสายงานการตลาด	75
4.13 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพตามระดับตำแหน่ง	80
4.14 แสดงแนววิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติ สำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด	83

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.2 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร	20
2.2 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
2.3 ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ	27
2.4 เส้นทางสายอาชีพในแนวคิด	30
2.5 เส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย	31
2.6 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด	32
2.7 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบคู่ขนาน	33
2.8 แสดงโครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวข้องกับ การจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล	38
4.1 แสดงจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	52
4.2 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี 2547 -2549	53
4.3 แสดงสัดส่วนจำนวนพนักงานในสายการตลาดที่ลาออกแยกตามอายุการทำงาน ในปี 2549	53
4.4 แสดงอัตราการเติบโตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเทียบกับคู่แข่ง ในปี 2545 - 2548	54
4.1 แสดงแผนผังการเลื่อนตำแหน่งในสายงานการตลาด	
4.2 แสดงรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาด	79

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรต่างๆ ต่างเร่งพยายามปรับตนเองให้สามารถเผชิญกับสภาวะหรือปัญหาของการแข่งขันกันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นและยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น มีการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วย รวมทั้งการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีความต้องการที่จะให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเอาชนะคู่แข่งได้ อีกประการหนึ่งในปัจจุบันนี้การค้าและการลงทุนมีการเติบโตอย่างมาก ประกอบกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศส่งผลให้การไหลเวียนของเงินทุนเป็นไปอย่างไม่มีขอบเขต การแพร่สะพัดอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วที่ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการค้าจากแบบดั้งเดิมไปเป็นอย่างมากแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ละองค์กรจึงได้หาแนวทางใหม่ในการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่าบริษัทต่างๆ เริ่มมีมุมมองใหม่ ๆ ในเรื่อง การสร้างโอกาสธุรกิจบนพื้นฐานของความพึ่งพาซึ่งกันและกัน การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นนิยามใหม่ (New paradigm) ของความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันบริษัทในประเทศไทยมีรูปแบบของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศมากขึ้น (International Joint Venture) เพราะเป็นการขยายธุรกิจที่นอกจากจะมีความเสี่ยงต่ำแล้วยังมีการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกัน ด้วยพบว่าเป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดการ การบริหาร การตลาดและพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน Kogut (1989) ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า การร่วมทุนเป็นทางเลือกที่ดีอันหนึ่งสำหรับการลงทุนของบริษัท เพราะจะเกิดบริษัทใหม่ที่มีความเข้มแข็งที่ได้มาจากบริษัทแม่ของทั้งสองฝ่ายซึ่งเป็นการแตกธุรกิจออกไปจากที่เป็นมากกว่าการควบรวมกิจการซึ่งมักพบว่าบ่อยครั้งสร้างความไม่พอใจและเกิดปัญหาขึ้นระหว่างบริษัทที่เข้าควบรวมกิจการ

ในขณะที่บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศได้รับความนิยมอย่างมาก แต่ก็มักจะประสบกับปัญหาความขัดแย้งโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในการบริหารการ

จัดการ Beamish (1985) และ Schaan (1988) ได้ทำการศึกษาและพบว่าปัญหาหลักคือ การที่สององค์กรหรือมากกว่าเข้ามาดำเนินธุรกิจด้วยกันโดยมีการลงทุนร่วมกัน โดยที่แต่ละองค์กรต่างมีอำนาจในการเข้ามาดูแลจัดการองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้น การที่องค์กรนั้นเป็นการรวมบุคคลที่มีพื้นฐานกรอบแนวคิดทางด้านการจัดการที่แตกต่างกัน พื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ปัญหาที่พบเป็นปัญหาจากการแบ่งอำนาจและการเข้ามาแทรกแซงในการจัดการและความไม่เข้าใจระหว่างกันและการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ในด้านการสั่งการรูปแบบของผู้นำ ผลิน ภูเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการบริหารร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ พบว่าปัจจัยส่วนหนึ่งของการจัดการของบริหารร่วมทุนระหว่างประเทศคือสไตล์ของผู้นำ (Leadership style) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีผู้บริหารในระดับสูง 2 คนที่เป็นคนของบริษัทแม่ชาวต่างประเทศและชาวไทยที่มีลักษณะแตกต่างกัน ลักษณะการสั่งงานการบริหารจะมีการแยกการทำงานโดยชัดเจน โดยต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองทำ ยกเว้นในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วนเกิดขึ้นจึงจะมีการประชุมเพิ่มเติม นอกจากนี้องค์กรร่วมทุนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมและการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี มีการนำหลักการบริหารงานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาใช้ ไม่ว่าจะเป็น ระบบ ISO9000, Balanced Scorecard, KPI, TQM, Kaizen, QCs หรืออื่นๆ อีกมากมายมาใช้เพื่อปรับระบบการทำงานขององค์กร การทุ่มงบประมาณจำนวนมหาศาลในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่มีหลายองค์กรกลับไม่ประสบผลสำเร็จจากความพยายามในการนำระบบงานใหม่ ๆ มาใช้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรมุ่งเน้นแต่เพียงการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงระบบการทำงานเพียงอย่างเดียวและคิดว่าพนักงานจะทำงานอยู่กับบริษัทไปตลอด ไม่ได้ตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการความก้าวหน้าและความสำเร็จของพนักงาน หรืออาจเป็นเพราะยังขาดความรู้และความเข้าใจถึงแนวคิด หลักการ และขั้นตอนของการพัฒนาสายอาชีพบุคลากรเพื่อนำมาปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี เป็นเหตุให้องค์กรต้องสูญเสียพนักงานจากการดึงตัวของคู่แข่งหรือจากการแสวงหาโอกาส ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกายกำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

เช่นเดียวกับองค์กรที่เลือกศึกษาซึ่งเป็นองค์กรร่วมทุนระหว่างไทย-ญี่ปุ่น มีฐานะเป็นสถาบันที่ให้บริการด้านการเงินในรูปแบบการให้เช่าทรัพย์สินแบบลิสซิ่ง ซึ่งเป็นธุรกรรมทางการเงินรูปแบบหนึ่งที่แตกสายธุรกิจออกมาจากธนาคาร มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือการสนับสนุนเงินลงทุนให้แก่องค์กรนิติบุคคลในประเทศไทยโดยการดำเนินนโยบายทางการเงินตามข้อกำหนดของ

ธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อก่อให้เกิดการกระจายการลงทุนทั่วประเทศ เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2535 เป็นระยะเวลากว่า 15 ปี ใช้นโยบายการบริหารแบบตัดสินใจร่วม (Co-CEO management) ระหว่างผู้บริหารระดับสูง 2 คนเป็นคนญี่ปุ่น 1 คน และคนไทย 1 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นหลัก ปัจจุบันองค์กรนี้ประสบปัญหาการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเป็นผลมาจากความผันผวนของตลาดการเงินของโลกและของไทย สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งคือภารกิจที่ธนาคารพาณิชย์และบริษัทผู้ผลิตหลายแห่งเริ่มขยายธุรกิจด้วยการเปิดบริษัทอิสระซึ่งของตนเองหรือร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดลูกค้าเอาไว้ใช้บริการทุกอย่างจากตน ในทำนองเป็น convenience bank หรือ one-stop service center สำหรับการให้บริการครบวงจรทั้งนี้เพื่อให้บริการเป็นเครื่องผูกพันให้ลูกค้ายังคงใช้บริการของตนต่อไป ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่ารัฐบาลจะอนุมัติกฎหมายให้บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้เพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการแย่งตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

วิธีการสำคัญที่องค์กรได้นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศก็คือการพัฒนาอุปกรณ์เทคโนโลยีและการพัฒนาฝีมือบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าหากบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่แล้วเชื่อว่าพลังที่เกิดขึ้นจะผลักดันให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ (นักรบ ระวังการณ์, 2538) แม้จะมีการบริหารจัดการและพัฒนาคนอย่างไร แต่องค์กรก็ยังประสบความล้มเหลวในการรักษาบุคลากรเนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถให้แก่คู่แข่งเพราะไม่มั่นใจในความก้าวหน้าต่อสายอาชีพของตน

ในอดีตจนถึงปัจจุบันองค์กรประสบปัญหาการลาออกของพนักงานซึ่งมีอัตราสูงมาก โดยเฉพาะพนักงานในสายงานการตลาด (ดังข้อมูลในตารางที่ 1.1) โดยเฉพาะพนักงานจบใหม่ที่เริ่มชีวิตการทำงานกับองค์กรเป็นที่แรกจะเริ่มทยอยลาออกในปีที่ 2 ส่วนพนักงานในระดับกลางที่มีประสบการณ์และได้ผ่านการอบรมมาในระดับที่มีความสามารถและเป็นความหวังขององค์กรจะลาออกไปอยู่กับองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรในสายการเงินเช่น ธนาคาร หรือ ธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลของการลาออกว่าต้องการแสวงหาโอกาสในการทำงานใหม่ ต้องการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นปัญหาหลักขององค์กรที่สังเกตว่าหากบุคลากรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถถึงระดับหนึ่งแล้ว คนกลุ่มนี้จะกลายเป็นบุคลากรที่เป็นดาวเด่น (Talent employee) ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีความรู้ความสามารถเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่อาจสูญเสียให้แก่คู่แข่งที่ให้โอกาสแสวงหาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้มากกว่าและพร้อมที่จะเปลี่ยนงานไปสู่สถานที่ดีกว่าอยู่เสมอ อีกทั้งค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนไป เป็นแบบปัจเจกชนนิยมสูงมากขึ้น (Individualism) อันจะส่งผลให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรในรูปแบบเดิมลดน้อยลงคนส่วนใหญ่วัดความสำเร็จของตนเองด้วยค่าตอบแทน

ในการทำงานที่ค่อนข้างสูงและยกระดับความสำคัญกับสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่าวัตถุ เช่น การได้ทำงานที่ท้าทาย ได้พิสูจน์ความสามารถ ได้รับการยกย่องและยอมรับ ได้มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคนจะโยกย้ายองค์กรหากไม่ได้รับในสิ่งดังกล่าว (ดุษฎีดา มีปรีชา, 2538)

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการลาออกของพนักงานสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ในปี 2547 - 2549

	(คน)		
	2547	2548	2549
จำนวนพนักงานต้นปี	14	17	15
พนักงานเข้าใหม่	6	5	8
ลาออก	3	7	8
จำนวนพนักงานสิ้นปี	17	15	15
จำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร	51	49	49
สัดส่วนพนักงานลาออกต่อจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	17.65%	41.18%	47.06%
สัดส่วนพนักงานลาออกต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด	5.88%	14.29%	16.33%

จากการสอบถามเหตุผลในการลาออกของพนักงานพบว่าปัญหาหลักคือการขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ จำนวนงานที่มากเกินไป ความไม่พอใจในค่าตอบแทน ความกดดันจากการทำงานและมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นจากอัตราการลาออกของพนักงานที่สูงถึงร้อยละ 47.06 ของจำนวนพนักงานในสายการตลาด หรือประมาณร้อยละ 16.33 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร

การลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กร ต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานประจำ และจากการที่องค์กรมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง (Turnover rate) ส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กรที่มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องของการจ้างพนักงานใหม่ เช่น ค่าโฆษณา เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์งาน เวลาที่ใช้ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

ผู้ศึกษาสังเกตว่ารูปแบบทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานขององค์กรที่ใช้อยู่ นั้นเป็นรูปแบบที่ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการใช้ระบบอาวุโส (Seniority) ขึ้นอยู่กับอายุการทำงานของคนและ ความพึงพอใจของผู้บริหารเป็นหลักซึ่งทำให้ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เน้นความสามารถ (Capability) เน้นการจัดการเป็นระบบให้สอดคล้องกับโครงสร้าง วัสดุทัศน์ เป้าหมายและบริบทขององค์กร และตัวพนักงานเองก็ไม่ทราบว่าพัฒนาตนเองไปในด้านใดจึงจะเหมาะสมและทำให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งส่งผลให้พนักงานขาดความตั้งใจ ความทุ่มเท ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าถึงแม้จะปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากแค่ไหนก็ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงก็เป็นบุคคลที่ส่งมาจากผู้ถือหุ้น การทำหน้าที่ให้ดีแค่ไหนก็ไม่สามารถขึ้นไปอยู่ในระดับสูงของบริษัทได้เพราะไม่มีระบบและไม่มี การชี้แจงให้พนักงานทราบ สาเหตุมาจากการที่องค์กรไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งไว้เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้ปฏิบัติ จึงก่อให้เกิดปัญหาต่อผู้บริหารในการพิจารณา กล่าวคือ

- ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น จะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามมาตรฐานของตนเอง โดยดูความต้องการของตนเอง/หน่วยงาน

- ผู้บริหารระดับสูง โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาอิงตามข้อเสนอของผู้บริหารระดับชั้นใกล้ชิดเป็นหลัก เนื่องจากยังไม่มีเครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณา ถ้ามีการเสนอมาจากแผนกต้นสังกัด พนักงานก็จะได้ตำแหน่งไป แต่ถ้าไม่มีผู้เสนอ พนักงานก็จะอยู่ในตำแหน่งเดิมไปเรื่อยๆ โดยมองไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้า หรือในบางแผนกมีการขาดแคลนพนักงานมาก หัวหน้างานเกรงว่าจะสูญเสียพนักงานไป ก็จะเสนอให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานนั้น แม้ว่าคุณสมบัติของพนักงานจะยังไม่ถึงเกณฑ์ก็ตาม นานๆไปจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งลดลงเนื่องจากพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือลาออกไปทำงานที่อื่นเพื่อหาโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่พนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นก็ไม่มีความสุขกับการทำงานเพราะไม่มั่นใจเรื่องความสามารถยังไม่ถึงขั้น หรือ บางครั้งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ เหตุผลหลักที่ทำให้พนักงานทั้งที่เป็นพนักงานดาวเด่นหรือพนักงานทั่วไปลาออกจากองค์กรมีดังนี้ (Leigh Branham, 2001)

- พนักงานไม่เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน
- พนักงานไม่เห็นโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- พนักงานคิดว่างานไม่มีความสำคัญและไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นงานที่มีคุณค่า
- พนักงานไม่ได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่
- พนักงานไม่สามารถทนอยู่กับหัวหน้างานหรือสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีในการทำงานได้

ดังนั้นหากองค์กรยังไม่มีระบบการพัฒนาสายอาชีพที่ดีจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้นและระยะยาวเนื่องจากประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นหน่วยสร้างรายได้

จากความสำคัญดังกล่าวผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะขององค์กร รูปแบบการบริหาร รวมทั้งปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานเพื่อเสนอแนวทางการจัดทำสายอาชีพให้แก่พนักงานในสายงานการตลาดขององค์กรเพราะถือว่ามีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากรเห็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และสามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ได้ และเป็นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ และรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ขององค์กรที่เข้าไปศึกษา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานสายการตลาดขององค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

1.2.3 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนารูปแบบการวางแผนสายอาชีพที่เหมาะสมสำหรับพนักงานสายงานการตลาด สำหรับองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงรูปแบบและโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคลากรในสายงานการตลาด นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ และความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาเป็นพนักงานในสายการตลาดตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้อำนวยการขององค์กรที่เข้าไปศึกษา จำนวน 18 คน ผู้อำนวยการสายงานบัญชีการเงินและปฏิบัติการ จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน โดยวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายปิด และปลายเปิด

1.3.3 วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรเพื่อหาความจริงจากสถานการณ์จริงที่เป็นอยู่ร่วมกับการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการในสายงานการตลาดในปัจจุบันที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ ร่วมกับการศึกษาแนวคิดและกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่ามีผลต่อการจัดทำสายอาชีพอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบใช้ในการวางแผนการจัดทำสายอาชีพให้แก่บุคลากรในสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา วิธีการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

- 1) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยการทบทวนหนังสือ วารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต
- 2) ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษารวมทั้งใช้วิธีการสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งขององค์กรที่เข้าไปศึกษา จำนวน 20 คน ดังนี้

- ผู้อำนวยการสายงานการตลาด	จำนวน	1	คน
- ผู้อำนวยการสายงานบัญชี/การเงินและปฏิบัติการ	จำนวน	1	คน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	1	คน
- ผู้จัดการสายงานการตลาด	จำนวน	4	คน
- พนักงานระดับหัวหน้างานสายงานการตลาดชั้นต้น	จำนวน	2	คน
- พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานการตลาด	จำนวน	<u>11</u>	คน
จำนวนรวม		<u>20</u>	คน

- 3) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ และจากแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์ สรุปผลและการเสนอแนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงาน สายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เข้าไปศึกษา

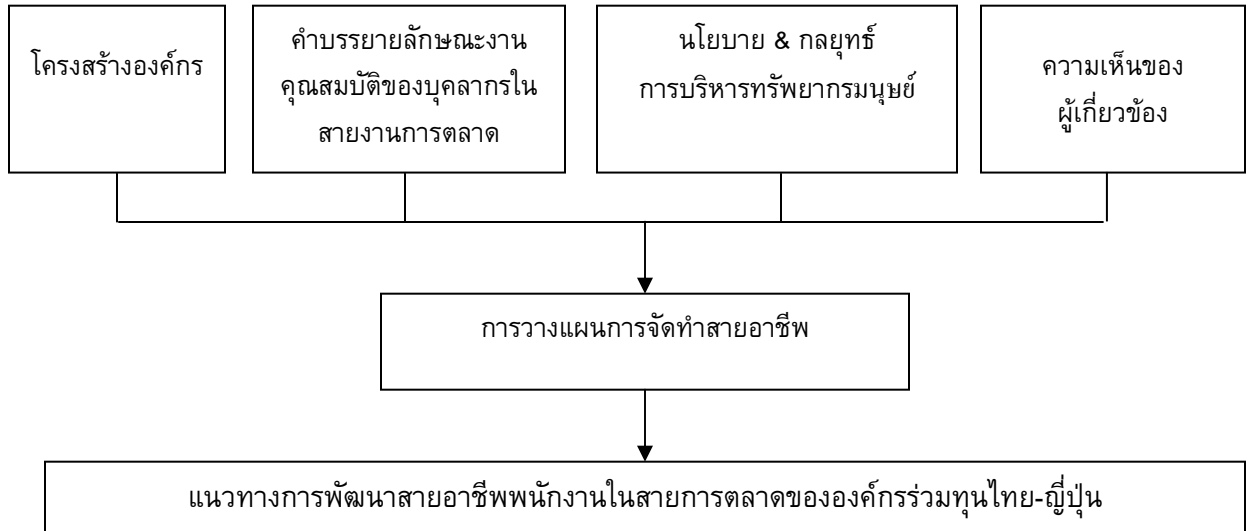
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อได้ทราบถึงแนวคิด หลักการและรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพ
- 2) เพื่อได้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากร รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา
- 3) เพื่อได้ทราบข้อมูลจากการวิเคราะห์เพื่อนำมาวางแผนสายอาชีพที่เหมาะสม สำหรับองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารแบบบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา
- 4) เพื่อได้แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาอันจะเป็นโครงการนำร่องที่จะพัฒนาไปยังสายงานอื่นขององค์กรต่อไป

1.5 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร สถานภาพของหน่วยงาน สถานภาพของบุคลากร ความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพโดยการขอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนอาชีพของพนักงานในสายการตลาดเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำแนวทางพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาดที่มีรูปแบบเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและบุคลากร โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

กรอบแนวคิดในการศึกษา



1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) **สายทางอาชีพ (Career Path)** หมายถึง เส้นทางของหน้าที่ความรับผิดชอบการงานอาชีพของบุคคลที่ถือครองอยู่และสามารถระบุโอกาส (Opportunity) หรือ ตำแหน่งสูงสุด (Highest position) ของเส้นทางอาชีพนั้น ๆ ที่ประกอบด้วยความก้าวหน้าในงาน ทักษะ ความรู้ ตำแหน่ง ความรับผิดชอบที่ก่อให้เกิดความมั่นคง เงินเดือน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยเป็นบางสิ่งบางอย่างที่ผ่านมาในช่วงชีวิตของการทำงานและเป็นสาเหตุให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพที่เกิดจากกิจกรรมการฝึกอบรม การพัฒนา และศึกษาเรียนรู้ โดยต้องมีการประเมินผลงาน และความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

2) **การวางแผนอาชีพ (Career planning)** หมายถึง การคิดคาดคะเนไปในอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอาชีพที่ต้องการ หรือคาดหวังไว้ การวางแผนอาชีพนี้บุคคลจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ บุคลิกภาพ ความชอบและความถนัดของตนเอง โดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งของตนและองค์กรจะเกิดประโยชน์มากที่สุด

3) **กระบวนการวางแผนจัดทำสายอาชีพ (Career path planning)** หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการวางแผน จัดทำสายอาชีพอย่างเป็นระบบขององค์กร ให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของทั้งบุคคลและองค์กร

4) **การพัฒนาอาชีพ (Career development)** หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมวางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน

5) **ธุรกิจลีสซิ่ง (Leasing business)** หมายถึง การบริการด้านการเงินเพื่อการเช่าสินทรัพย์ บริษัทหรือสถานประกอบการที่ดำเนินกิจการในการให้บริการด้านการเงินจัดทำสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่มีระยะเวลาการเช่า และเมื่อสัญญาสิ้นสุดลงสินทรัพย์นั้น จะถูกโอนกรรมสิทธิ์ของผู้เช่าซื้อ หรือ จะโอนให้ผู้เช่าก็ได้ (ที่มา : กรมธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์)

6) **บริษัทร่วมทุน (Joint venture company)** หมายถึง การร่วมกันของบริษัทที่เกิดขึ้นเพื่อทำโครงการธุรกิจเฉพาะ เช่น การทำธุรกิจเฉพาะด้าน การผลิตผลิตภัณฑ์เฉพาะ หรือการทำวิจัยเฉพาะเรื่อง

7) **ผู้อำนวยการสายงานการตลาด** หมายถึง พนักงานบริหารระดับสูงและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ร่วมกำหนดนโยบาย วางแผนงานแนวทางการปฏิบัติงาน ควบคุม ดูแลในการบริหารที่มงานสายงานการตลาดให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

8) **ผู้อำนวยการสายงานบัญชี การเงิน และปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานบริหารระดับสูงและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ร่วมกำหนดนโยบาย วางแผนงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ควบคุม ดูแลในการจัดหาเงินทุนและควบคุมสายการปฏิบัติงานภายในให้เป็นไปตามกระบวนการและหลักการที่ถูกต้อง รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของสายการตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร

9) **ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล** หมายถึง พนักงานบริหารระดับกลางและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารงานด้านบุคคลให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

10) **ผู้จัดการสายการตลาด** หมายถึง พนักงานบริหารระดับกลาง และเป็นผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายกลยุทธ์การตลาดที่ได้กำหนดไว้

11) **พนักงานระดับหัวหน้างานสายงานการตลาดชั้นต้น** หมายถึง พนักงานบริหารระดับต้นและเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนงาน ควบคุม ดูแลงาน และเป็นผู้ฝึกสอนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งหาลูกค้าเสนอบริการลิสซิ่งของบริษัทให้แก่ลูกค้าให้ได้เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

12) **พนักงานสายการตลาด** หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีหน้าที่หาลูกค้าเสนอบริการลิสซิ่งแก่ลูกค้าตามเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบ ภายใต้คำแนะนำของหัวหน้างาน

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้กล่าวถึงแนวความคิดพื้นฐานเพื่อนำสู่กรอบแนวความคิดในการศึกษา คือ แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยผู้บริหารร่วม (Co-CEO) แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะแบ่งหัวข้อในการวิเคราะห์ออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยผู้บริหารร่วม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ การพัฒนาอาชีพ
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำสายอาชีพ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายทางความก้าวหน้าในอาชีพ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ

ในศตวรรษที่ 21 ธุรกิจจะก้าวเข้าสู่การแข่งขันมากขึ้น ไม่ใช่การแข่งขันระหว่างองค์กรในประเทศเดียวกันเท่านั้น แต่จะขยายตัวไปสู่การแข่งขันระดับโลก เป็นการแข่งขันแบบไร้พรมแดน ประเทศในอีกซีกโลกหนึ่งอาจจะเป็คู่แข่งทางการค้าที่สำคัญของประเทศในอีกซีกโลกหนึ่งและแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากเจ้าของประเทศได้อย่างไม่ยากเย็นอะไรนัก การแข่งขันดังกล่าวเป็นการยากที่องค์กรหนึ่งองค์กรใดจะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้โดยลำพัง การรวมตัวแบบพันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพันธมิตรในรูปแบบการร่วมทุน (Joint-equity agreement) จึงเป็นหนทางเลือกทางหนึ่งที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเป็นการลดคู่แข่งของตนเองลงอย่างได้ผล ประเทศไทยเป็นประเทศที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีปัจจัยพื้นฐาน (Factor condition) ที่ได้เปรียบแต่กลับไม่มีประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยนั้นดีเท่าที่ควร อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจต่ำกว่าประเทศพัฒนาด้วยกันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นการหาแนวทางเพื่อพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเร่งด่วน พันมิตรธุรกิจในรูปแบบของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Ventures) จึงเป็นทางออกที่มีความเป็นไปได้

ได้มากที่สุดเพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในภาวะปัจจุบันและส่งผลให้ธุรกิจของไทยมีความคล่องตัวสูงมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับประเทศและในระดับระหว่างประเทศ ซึ่งอาจจะเป็นสองบริษัทหรือมากกว่านั้นมาร่วมลงทุนกันจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่โดยมีการจัดการ และการดำเนินงานที่เป็นอิสระจากบริษัทแม่ (Parent firm) โดยปกติจะดำเนินธุรกิจโดยบริษัทแม่ที่บริษัทร่วมทุนนั้นตั้งฐานดำเนินการอยู่ (Host parent firm) เป็นหลักในการบริหาร โดยมีการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทร่วมทุนโดยบริษัทแม่ที่มีฐานอยู่ในต่างประเทศ (Foreign parent firm) อันเป็นหนึ่งในลักษณะสำคัญของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ เหตุที่ทำให้พันธมิตรธุรกิจได้รับการยอมรับมากที่สุดก็เพราะ

- 1) เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทและองค์กรเอกชนสามารถพัฒนาธุรกิจร่วมกัน
- 2) เป็นการรวมบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเข้าไว้ด้วยกัน
- 3) เป็นการจัดตั้งองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มอำนาจในการต่อรอง
- 4) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ
- 5) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยลดคู่แข่งทางการค้า หรือ ที่เรียกว่าคู่แข่งกับคู่แข่งเพื่อให้มาเป็นพวกเดียวกับตนเอง
- 6) เป็นกลยุทธ์ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือจะสามารถผลิตและส่งสินค้าออกขายให้กับประเทศในกลุ่มสมาชิกได้รวดเร็วกว่า มีผลิตภัณฑ์หลากหลายที่ตรงกับกลุ่มผู้บริโภค เพราะเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทร่วมทุนที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทั้งการพัฒนาด้านเทคโนโลยี การจัดการ การตลาด และการเงิน โดยอาศัยจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายผนึกกำลังกันวางแผนและดำเนินธุรกิจ

แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าธุรกิจในรูปแบบนี้สามารถสร้างให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมากแต่ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างให้เกิดปัญหาได้อย่างมากเช่นกันเพราะเป็นการรวมองค์กรที่มีอย่างน้อยสององค์กรที่มีความแตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกันทั้งทางด้านภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์เดิม การรับรู้ ปรัชญาการบริหาร พฤติกรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร แต่เนื่องจากประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรลักษณะดังกล่าวมีสูงมาก ทำให้นักวิชาการพยายามที่จะ ศึกษาและวิจัยและวิเคราะห์ทฤษฎีการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศเพื่อหาทางและหาวิธีการในการจัดการที่จะช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ เพื่อให้การจัดการธุรกิจเกิดประโยชน์สูงสุด

โดยทั่วไปบริษัทร่วมทุนจะมีโครงสร้างการบริหารคล้ายคลึงกับองค์กรทั่วไป ยกเว้นในตำแหน่งผู้บริหารที่เรียกว่า CEO อาจจะเป็นแบบ Co-CEO ที่มาจากบริษัทแม่ทั้งในต่างประเทศและบริษัทแม่ในประเทศไทย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทแม่

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยผู้บริหารร่วม (Co-Chief Executive Officer “Co-CEO”)

ผู้บริหาร Chief Executive Officer (CEO) หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่จะต้อง มีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมายรวมของ หน่วยงานที่บริหารงานในแต่ละระดับให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่รับผิดชอบดูแลรับผิดชอบในการนำ กลยุทธ์และนโยบายที่ได้วางไว้ มาใช้ในการบริหารงานมีหน้าที่ในการบริหารองค์กร กล่าวได้ว่า CEO เป็นผู้วางกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรโดยมีบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน หรือ อาจจะกล่าวได้ว่า CEO คือผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง

บริษัทร่วมทุนบางแห่งจะมีลักษณะการบริหารแบบประธานบริหารร่วม (“Co-CEO”) จะมี ผู้บริหารในระดับสูง 2 คนที่เป็นคนของบริษัทแม่ชาวต่างประเทศและชาวไทยดำเนินแผนกลยุทธ์ ตามนโยบายที่บริษัทแม่ทั้งสองที่กำหนดมา อำนาจในการบริหารจะเป็นไปตามโครงสร้างการจัดการ ของแต่ละองค์กร ดังนั้นการสรรหาบุคคลที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่ง Co-CEO จะต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังและคำนึงถึงแนวความคิด ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ที่ละเอียดอ่อนและสำคัญยิ่งกว่า ความสามารถส่วนตัว ความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ เพราะ Co-CEO จะต้องทำงานประสาน ร่วมมือกันได้และตัดสินใจร่วมกันเสมือนเป็นทีมเดียวกันจึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่าง ที่ มุ่งหวังได้

จากผลการศึกษา การดำเนินธุรกิจของบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทย โดย ผลิน ภูเจริญ (2544) ในเรื่องความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทร่วมทุน ไทย-ญี่ปุ่นพบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยส่วนใหญ่ที่มาประจำทำงานในประเทศไทยจะมีความสามารถ ในการเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ดีเป็นเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานในต่างประเทศใน ระยะเวลาอันยาวนานและผู้บริหารส่วนใหญ่จะสลับเปลี่ยนอยู่ในภูมิภาคนี้ ดังนั้นการปรับตัวให้เข้ากับ วัฒนธรรมไทยจึงเป็นไปได้ด้วยดี ในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ให้สอดคล้องกัน จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกันในการบริหารจัดการระดับสูง และผู้บริหารทั้ง

2 ฝ่ายจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูงมาก การดำเนินธุรกิจของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น จะมีรูปแบบการทำงานที่ค่อนข้างจะเป็นแบบเฉพาะตัว (Unique) คือการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และการสั่งการก็จะทำแบบมีขั้นตอนมีการพบปะพูดคุยกันในทุกระดับของพนักงาน ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะของการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ ในขณะที่การจัดที่ทำงานก็จะไม่มีการกันห้องสำหรับผู้บริหาร อีกประการหนึ่งคือการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) พบว่าบริษัทแม่ชาวไทยมีส่วนร่วมในการบริหารน้อยและปล่อยให้บริษัทแม่ต่างชาติดูแลเกือบหมด โดยเฉพาะอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่ทำให้การพัฒนาการเรียนรู้ในการจัดการของผู้บริหารชาวไทยไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผู้บริหารชาวต่างชาติขาดความเชื่อมั่นที่จะมอบอำนาจในการตัดสินใจ บริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศมักจะประสบกับปัญหาความขัดแย้งภายหลังจากได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งและพบว่ามียุทธศาสตร์ความล้มเหลวในระดับที่ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างในการบริหารจัดการ Beamish (1985) และ Schaan (1988) ผู้บริหารมีพื้นฐานกรอบแนวคิดทางด้านการจัดการที่แตกต่างกัน เกิดปัญหาจากการแบ่งอำนาจและการเข้ามาแทรกแซงในการจัดการและความไม่เข้าใจระหว่างกัน การทำงานในวัฒนธรรมที่ต่างกัน และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

สรุปนัยสำคัญได้ว่า บริษัทธุรกิจแม่ของบริษัทร่วมทุนจะต้องให้ความสำคัญในทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารระดับสูงโดยจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพและมีความสามารถในทางพฤติกรรม (Emotional quotient : EQ) ในระดับที่สูงพอที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบริษัทร่วมทุน ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับระบบการจัดการแบบเจ้าของหลายราย (Multiple ownership) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและแบ่งแยกผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการพัฒนาในระดับสูง การตัดสินใจและดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ในองค์กรรูปแบบนี้จึงต้องอาศัยการผสมผสานแนวความคิด การใช้จุดแข็งและความสามารถของแต่ละฝ่าย รวมทั้งการประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญ นโยบายต่างๆ อาจจะทำเนิการได้ หรือ ไม่สามารถดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจและการสั่งการของผู้บริหารเป็นสำคัญ การคัดเลือกบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารร่วมจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการจัดทำสายอาชีพ

การพัฒนาอาชีพและการจัดทำสายอาชีพเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ เมื่อการพัฒนาอาชีพเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งได้ก็จะเพิ่มความผูกพันกับองค์กรได้ (Schwarzwald, Koslowsky & Shalit, 1992) ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถจัดทำระบบการพัฒนาอาชีพได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพและแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำสายอาชีพรวมถึงกระบวนการจัดทำสายอาชีพเพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

2.3.1 ความหมายของอาชีพ (Career)

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ พบว่า ได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายของอาชีพ และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไว้ ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2540) ได้ให้ความหมายของอาชีพการงาน (Career) ว่าหมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมและทัศนคติ คุณค่าและความทะเยอทะยาน ซึ่งสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล

ดวงกมล ภาคเสมา (2545) ให้ความหมายของ “อาชีพ” ว่าหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลมีความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล โดยมีความสืบเนื่องมาจากทัศนคติ พฤติกรรมและค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ และมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในแต่ละช่วงของอายุคน ซึ่งอาชีพการงานนั้นมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและได้รับความล้มเหลวในอาชีพการงาน ดังนั้นในการประกอบอาชีพการงานของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคง และมีคุณค่าในชีวิตจึงต้องมีการวางแผนและมีขั้นตอนในการพัฒนาทางด้านอาชีพอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลนั้น

De Cenzo และ Robbins (อ้างในณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2542) กล่าวว่า อาชีพคือลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิตของเขา ความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะปฏิบัติงานในสายอาชีพเป็นระยะเวลาต่อเนื่องในแต่ละช่วงชีวิตของเขา เช่น นักบัญชี นักการเงิน การตลาด หรือนักบริหาร เป็นต้น โดยบุคคลอาจปฏิบัติงานในสายอาชีพเดิมของตนตั้งแต่เริ่มต้นไป

ตลอดจนกระทั่งเกษียณอายุ หรือ อาจมีการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพตามความเหมาะสมของ สถานการณ์หรือความต้องการส่วนตัว

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับงานอาชีพ คือ ความสัมพันธ์ของ ประสบการณ์ในการทำงานและลำดับขั้นของตำแหน่งงานซึ่งบุคคลดำรงอยู่ในแต่ละช่วงชีวิตของเขา โดยบุคคลอาจปฏิบัติงานในสายอาชีพเดิมตั้งแต่เริ่มต้นไปตลอดจนกระทั่งเกษียณอายุ เช่น ช่างนา ช่างสวน พ่อค้า ครู นักบัญชี นายแพทย์ นักบริหาร เป็นต้น ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพ ตามความเหมาะสม หรือ ความต้องการส่วนตัว ขึ้นอยู่กับทัศนคติ พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม และ สถานการณ์ของบุคคลนั้น แต่ละคนสามารถเลือกทำอาชีพเดียวหรือหลายอาชีพในขณะเดียวกันได้ ซึ่งอาจจะสังกัดในองค์กรหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความสนใจและความถนัดของ บุคคล

2.3.2 การพัฒนางานอาชีพ

การพัฒนาอาชีพ (Career development) หมายถึง ความพยายามประเมินศักยภาพของ บุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริม ประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนา ตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายใน อาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานอีกนัยหนึ่งหมายถึงความพยายามประเมินศักยภาพ เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองและมีโอกาสบรรลุ เป้าหมายงานอาชีพที่เขาปรารถนาภายใต้เงื่อนไขที่เขาเผชิญ (Hall และ Goodale, 1986) โดยทั่วไป การวางแผนงานอาชีพและการพัฒนางานอาชีพมักใช้กับกลุ่มเป้าหมายพนักงาน กลุ่มผู้บริหาร (managerial employees) และกลุ่มวิชาชีพ (professional employees) แต่ปัจจุบันพบว่าการ นำมาใช้กับพนักงานระดับล่างมากขึ้นแต่ส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานในสำนักงาน (white-collar jobs) เท่านั้น (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2548)

2.3.3 ขั้นของการพัฒนาด้านอาชีพ

จากการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างอายุและประสบการณ์ที่มีต่องานอาชีพสามารถ แบ่งความก้าวหน้าในงานอาชีพของคนทำงานได้เป็น 4 ระยะ ตามวิญญูฉิมและประสบการณ์ที่เพิ่ม มากขึ้น (Erikson 1963; Sheehy 1974; Levinson 1978; Gould 1978; Super 1997; Hall 1976; Schein 1978; Baird and Kram 1983; and Slocrum and Cron 1984)

ช่วงแรกเป็นระยะเริ่มต้นก้าวสู่งานอาชีพ (Establishment stage) ซึ่งอยู่ในช่วงอายุประมาณ 21-26 ปี ช่วงวัยนี้แต่ละคนยังไม่ค่อยมั่นใจในขีดความสามารถ (competency) และศักยภาพ (potential) ของตนเองมากนัก ดังนั้นการทำงานของคนในวัยนี้ ยังต้องพึ่งพิงพนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ให้ช่วยแนะนำสอนงาน รวมทั้งช่วยประเมินเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด กล่าวโดยสรุป ช่วงอายุ 21-26 ปี เป็นวัยซึ่งคนเริ่มต้นตัดสินใจเลือกจะก้าวเข้าสู่งานอาชีพอะไร จะทำงานในหน่วยงานใดในตำแหน่งงานอะไร คนในช่วงวัยนี้ อยู่ในวัยของการสำรวจแสวงหาเส้นทางสำหรับงานในอนาคตของตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็ค่อย ๆ เรียนรู้ทำความเข้าใจในศักยภาพของตนเองว่า มีความถนัดในด้านใด มากน้อยเพียงใด

ช่วงที่ 2 ซึ่งอยู่ในระหว่างช่วงอายุประมาณ 26-40 ปี (Advancement stage) เป็นช่วงการไขว่คว้าหาความก้าวหน้าในงานอาชีพของตนเอง ช่วงวัยนี้แต่ละคนเริ่มมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น เริ่มทำงานได้อย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพิงพนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชามากขึ้น คนทำงานในวัยนี้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง พยายามเรียนรู้ให้สามารถทำงานได้ด้วยความสามารถของตนเอง พยายามสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น รวมทั้งมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จของงานอาชีพในระยะยาวเป็นเป้าหมายหลักที่จะไปให้ถึง

ช่วงที่ 3 ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงอายุประมาณ 40-60 ปี (Maintenance stage) เป็นช่วงอายุของการบำรุงรักษาและทบทวนงานอาชีพของตนเอง ทั้งนี้เพราะในช่วงวัยนี้ คนจำนวนหนึ่งอาจประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าในงานอาชีพของตนเองในระดับมากพอสมควร ในขณะที่มีคนจำนวนไม่น้อยที่อาจไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเท่าที่ควรหรืออาจกำลังประสบกับวิกฤตการณ์ในชีวิตการทำงานของตนเองด้วยซ้ำ สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จ คนกลุ่มนี้จะพยายามทำตัวให้มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยให้ความช่วยเหลือพนักงานรุ่นน้อง ๆ ในการแก้ไขและพัฒนาการทำงานต่าง ๆ และยังคงมุ่งมั่นสู่ความก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาต่อไป ในขณะที่กลุ่มคนที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานจะเริ่มประเมินทบทวนสิ่งที่ผ่านมาในชีวิตการทำงานของตนเอง แสวงหาทางเลือกงานอาชีพใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนชีวิตการทำงานของตนเอง หรือ อาจเลือกเกษียณอายุจากการทำงานของตนเองเร็วกว่ากำหนดก็ได้

ช่วงที่ 4 ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงอายุประมาณ 60 ปีขึ้นไป คนในวัยนี้เป็นวัยเกษียณอายุ (Withdrawal stage) เป็นช่วงวัยที่คนยุติชีวิตการทำงานของตนเอง เพื่อพักผ่อนหลังจากตรากตรำทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงานมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน คนในวัยนี้ต้องการถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ที่ตนเองสั่งสมมาตลอดชีวิตการทำงานให้กับคนรุ่นหลัง สำหรับคนที่ประสบความสำเร็จมา

ตลอดระยะเวลายาวนานในงานอาชีพของตนเองมักมีความรู้สึกภาคภูมิใจและต้องการจากงานอาชีพของตน โดยทั้งความสำเร็จของตนเองเป็นอนุสรณ์ให้ผู้คนระลึกถึงต่อไป

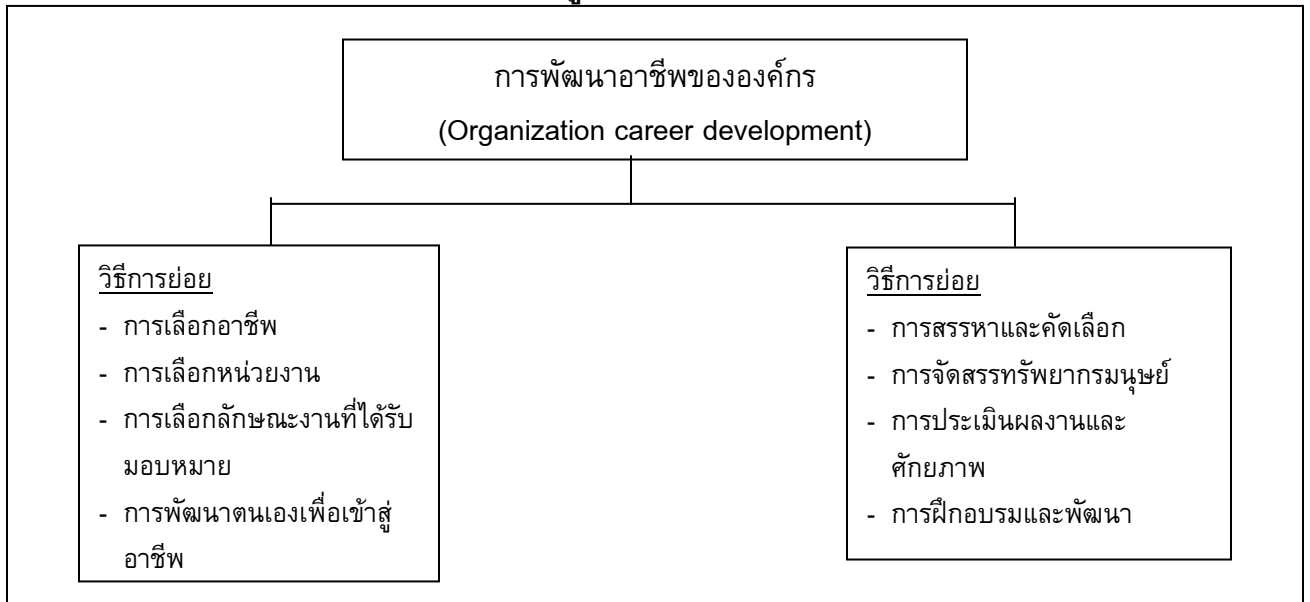
การทำความเข้าใจ ช่วงเวลาที่คนทำงานต้องก้าวหน้าไปในแต่ละระยะของงานอาชีพ จะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงอายุการทำงานของเขา ในส่วนขององค์กรนั้น ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในช่วงระยะเวลาของงานอาชีพ ผู้บริหารองค์กรจะสามารถจัดระบบและสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมกับชีวิตการทำงานของพวกเขา

การเลือกอาชีพจึงเริ่มจากจุดที่บุคคลตระหนักว่าอาชีพใดจะสามารถสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการเลือกอาชีพคือความต้องการส่วนตัวของบุคคลผู้ดำรงอาชีพและลักษณะของอาชีพนั้น ตลอดจนความรู้ความสามารถในอาชีพ แต่สิ่งที่พึงตระหนักคือการเปลี่ยนแปลงสายอาชีพอาจเกิดขึ้นได้เสมอหากการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการสนองตอบความต้องการได้มากกว่าเดิม

2.3.4 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

Thomas G. Gutteridge (อ้างใน ศศิพร พวงคะพินธุ์, 2549) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual career planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Institution career management) ดังแผนภาพที่ 2.1 ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองและเป้าหมายชีวิตของบุคคลได้ดีขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถจัดคู่ที่เหมาะสมระหว่างความสนใจกับโอกาสทางอาชีพที่มีอยู่ในองค์กรได้ นอกจากนี้ในแต่ละกระบวนการในองค์กร การพัฒนาสายอาชีพยังประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมการพัฒนาอาชีพและองค์กรได้ ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร



ที่มา : Gutteridge T. and Hucheson, P (1990) The handbook of human resource development. Toronto : John Wiley & Sons

2.3.5 วิธีการพัฒนาอาชีพ

วิธีการพัฒนาอาชีพสามารถทำได้ทั้งโดยตัวบุคคลเองและโดยองค์กร คือ

1) การพัฒนาอาชีพโดยตัวบุคคลเอง เริ่มตั้งแต่พนักงานต้องรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ มีการประเมินตนเอง (Self-appraisal) เพื่อค้นหาอาชีพที่ตนควรจะก้าวไป ต่อจากนั้นจึงแสวงหาโอกาส (Identify opportunities) ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลขององค์กร เช่น แผนผังโครงสร้างองค์กร ตำแหน่ง คุณสมบัติพื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง กลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการวิเคราะห์แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน การศึกษาข้อมูลจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถนำไปตั้งเป้าหมาย (set goals) ที่จะทำให้แนวทางการพัฒนาตนเองชัดเจนขึ้น เช่น ระบุตำแหน่งที่หมายมั่นไว้เมื่อถึงอายุระดับหนึ่ง หรือระดับเงินเดือนที่ต้องการ บางคนอาจจะกำหนดจุดเริ่มต้นของการที่ตนจะได้มีโอกาสแยกออกไปดำเนินธุรกิจส่วนตัวก็ได้ เมื่อได้เป้าหมายแล้วพนักงานจะต้องเตรียมแผนการทำงาน (prepare plans) และกิจกรรมที่จะทำให้ตนเองพัฒนาไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ เช่น กำหนดแผนการหาประสบการณ์จากงานต่าง ๆ การเข้ารับการฝึกอบรม การเรียนต่อ ในเรื่องที่มีประโยชน์และเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันและโอกาสที่จะก้าวหน้าใน

อนาคต หลังจากที่ได้กำหนดแผนแล้วก็ต้องปฏิบัติตามแผน (Implement plans) ให้สอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าที่ได้วางไว้

2) การพัฒนาอาชีพโดยองค์กร (Career management)

จากคำอธิบายของ ดุจดาว ดวงเด่น, 2540 สรุปได้ว่าการพัฒนาอาชีพโดยองค์กรเป็นระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมและดำเนินเพื่อรักษา (Retain) พัฒนา (Develop) และใช้คน (Utilize) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

(1) การรวมแผนการพัฒนาสายอาชีพเข้ากับแผนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Integrate with human resource planning) ซึ่งเป็นการวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงานโดยพิจารณาการวางแผนกำลังคนควบคู่ไปด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรและกำลังคนที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะนำมาสู่การพิจารณาว่ากำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นจะสรรหามาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร หากสรรหามานอกจากภายในได้จะดีใช้ การโยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่กำหนด

(2) ออกแบบแผนผังที่แสดงโอกาสความก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ (Career path) ทั้งโดยในระดับตำแหน่งเท่ากันและเลื่อนไปยังระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งองค์กรควรจะทำอย่างละเอียดเพื่อให้พนักงานทราบถึงคุณวุฒิ อายุงาน การศึกษาและประสบการณ์ทำงาน และการอบรมต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปรากฏในแผนผัง แผนผังที่จัดทำขึ้นนี้จะเหมือนแผนที่เดินทางภายในองค์กรสำหรับพนักงานได้เห็นช่องทางความก้าวหน้าและวางแผนเสริมสร้างตนเอง เตรียมเข้ารับการศึกษาอบรมและฝึกฝนหาประสบการณ์หรือเพิ่มพูนคุณวุฒิเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ จนถึงสูงสุดที่ตั้งเป้าหมายไว้

(3) จัดเตรียมเอกสารให้ข้อมูลแก่พนักงานได้ทราบถึงโอกาสในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร (Disseminate career information) ที่เป็นความจริงตามสภาพที่เป็นไปในองค์กรนั้น ถ้าหากตำแหน่งงานใดไม่ค่อยจะมีโอกาสก้าวหน้ามากนักในองค์กร ก็ควรจะชี้ให้พนักงานทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้

(4) มีการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างลง หรือ ตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้นให้พนักงานทราบด้วยวิธีประกาศ (publicize job openings) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานภายในบริษัททราบถึงตำแหน่งที่ว่างหรือเปิดรับสมัครคนใหม่ เพื่อให้มีช่องทางขอโยกย้าย หรือสอบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกันภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็น ประสบการณ์

การฝึกอบรม และอายุงาน ให้พนักงานที่เหมาะสมมีสิทธิสมัครในตำแหน่งนั้นได้ วิธีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Job posting”

(5) นายจ้างหรือฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Role of boss) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้พนักงานโดยให้ผ่านประสบการณ์ทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ด้าน (work experiences for development) เช่น การหมุนเวียนงาน (job rotation) หรือ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบโครงการพิเศษเป็นครั้งคราว (job assignment) หรือ การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) รวมทั้งการจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในลักษณะการส่งฝึกอบรมในทักษะวิชาชีพ เฉพาะด้านภายในระยะเวลาสั้น ๆ (education and training) เช่น การฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน หรือ ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ อันจะช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งก็ควรที่จะจัดวางระบบให้เป็นธรรมชาติทั่วหน้า

(6) การจัดระบบการจูงใจบุคลากรด้วย ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ หรือการจูงใจด้วยงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550) โดยสามารถทำได้ด้วยการขยายขอบเขตของงานให้เพิ่มมากขึ้น หรือ การหมุนเวียนงาน ให้พนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถใกล้เคียงกันมีโอกาสเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความจำเจ

2.3.6 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ โดยจัดรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

1) การพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่ โดยการฝึกอบรม ปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ ซึ่งในแต่ละปีจะมีบุคลากรที่บรรจุใหม่เข้ามาเป็นประจำ จึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านการทำความเข้าใจกับองค์กรและแนวทางการทำงานร่วมกับผู้อื่น

2) การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระดับ

- **บุคลากรระดับปฏิบัติการ** โดยการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ กฎระเบียบข้อบังคับ งานในหน้าที่หรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกสถาบัน
- **บุคลากรระดับผู้บังคับบัญชา** เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บังคับบัญชา

- **บุคลากรระดับบริหาร** โดยให้บุคลากรดังกล่าวไปสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร ด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตวิทยาความมั่นคง ดูงานด้านการบริหารในต่างประเทศ หรือเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระดับสูงของสำนักงานต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรผู้บริหารภายนอกเพื่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น

เป็นระบบที่เชื่อมโยงกับการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของพนักงานในปัจจุบัน และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของพนักงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

ทิศทางการจัดทำกรพัฒนาอาชีพของพนักงานจะเชื่อมโยงมาจากนโยบายขององค์กรที่ตอบสนองต่อ

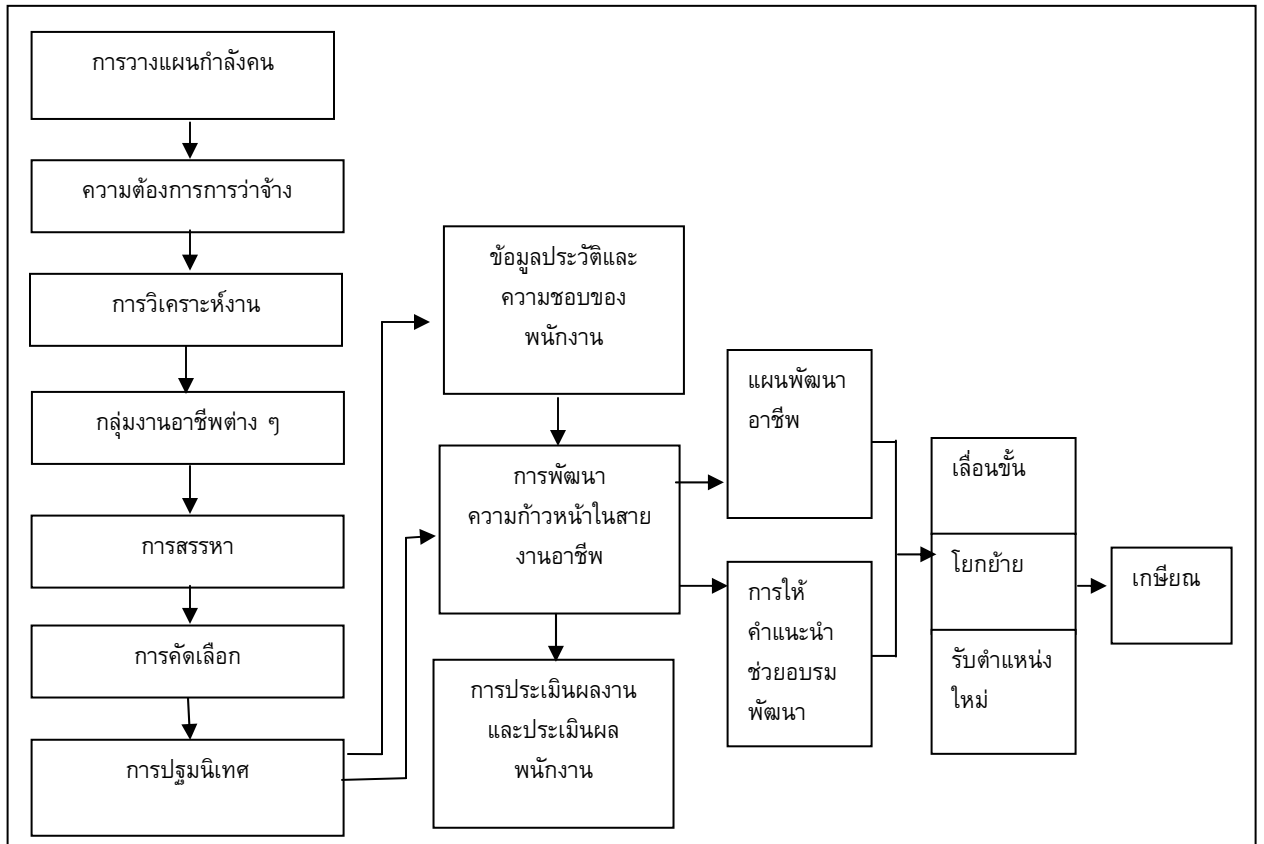
- วิสัยทัศน์ (Vision)** : สิ่งที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า
- ภารกิจ (Mission)** : ภาระหรือหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- เป้าหมาย (Goal)** : ผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น
- กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)** : แผนงานหรือวิธีการเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ต้องเข้าใจก่อนว่าระบบการพัฒนาอาชีพ (Career development) เชื่อมโยงกับระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) กล่าวคือการพัฒนาอาชีพจะเน้นไปที่ความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน ในขณะที่การฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นระบบที่ผลักดันหรือสนับสนุนให้พนักงานมีศักยภาพและความสามารถพร้อมที่จะก้าวหน้าไปในสายอาชีพที่กำหนดขึ้น ดังนั้นทั้ง 2 ระบบจึงมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

ดังนั้นการพัฒนาอาชีพจึงหมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับองค์กรให้สอดคล้องกับการวางแผนอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม การเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพให้มีการพัฒนาตนเองด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง อันเป็นส่วนสำคัญในขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำข้อมูลที่รวบรวมมาวางแผนพัฒนาอาชีพพร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่พนักงาน จัดฝึกอบรมพัฒนา ทำการวัดประเมินผล และส่งเสริมการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพจนกระทั่งเกษียณอายุ ดังที่

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 173) แสดงภาพความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : ดัดแปลงจาก นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์ กรุงเทพฯ

จากภาพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นส่วนสำคัญในขอบเขตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลที่รวบรวมไว้นำมาประกอบการพิจารณาวางแผนพัฒนาอาชีพ พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้วยการอบรมและพัฒนา ซึ่งในที่สุดก็จะได้เลื่อนชั้น โยกย้าย หรือได้รับตำแหน่งใหม่ ตามความเหมาะสมจนกระทั่งเกษียณอายุ

2.3.7 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพมิใช่กิจกรรมระหว่างองค์กรและบุคลากรที่จำกัดความสัมพันธ์อยู่ในวงแคบเท่านั้น การพัฒนาอาชีพจะมีความสัมพันธ์กับบุคลากรหลายกลุ่มโดยที่แต่ละกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายสมควรต้องเข้าใจเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาอาชีพมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีกลุ่มที่เกี่ยวข้องอยู่ทั้งหมด 3 ฝ่าย คือ (1) องค์กร (เจ้าของกิจการ/ผู้บริหารระดับสูง) (2) พนักงาน และ (3) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงาน (Byars & Rue 1997, 258-60)

องค์กร มีหน้าที่กระตุ้นและสร้างเงื่อนไขปัจจัยสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีการวางแผนงานอาชีพ และการส่งเสริมงานอาชีพด้วยตนเอง ความรับผิดชอบโดยตรงขององค์กรคือการพัฒนาทางเลือกของงานอาชีพ (career options) และชี้แจงให้พนักงานขององค์กรได้ทราบเส้นทางสายอาชีพ (career path) ภายในองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายความก้าวหน้าในงานอาชีพของเขาได้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่แทนองค์กรต้องรับผิดชอบในการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเส้นทางสายอาชีพ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆในเส้นทางงานอาชีพ ทั้งตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่และตำแหน่งที่ถูกยุบเลิกไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานขององค์กรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับใช้ในการวางแผนและการพัฒนางานอาชีพอย่างทั่วถึง และเป็นที่น่าสนใจอย่างชัดเจน

พนักงาน มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนงานอาชีพของตนเองโดยตรง เพราะพนักงานเท่านั้นที่รู้ความต้องการของตนเองว่าต้องการบรรลุความสำเร็จในงานอาชีพระดับใด และจะเป็นไปได้หรือไม่ในระดับขีดความสามารถของตนเอง การวางแผนงานอาชีพจึงเป็นเรื่องที่ไม่มีใครทำให้ใครได้ พนักงานแต่ละคนจึงต้องอุทิศเวลาและความพยายามในการวิเคราะห์ประเมินตนเอง เพื่อวางแผนงานอาชีพของตนเอง ซึ่งองค์กรสามารถช่วยพนักงานได้ด้วยการจัดผู้เชี่ยวชาญมาให้การฝึกอบรม แนะนำวิธีการวางแผนงานอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนงานอาชีพ และประสบความสำเร็จในงานอาชีพของเขาได้ ซึ่งคินีย์ เกียนพุก (2540) ได้กล่าวว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทราบเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อมีส่วนช่วยให้พนักงานได้มีการวางแผนในอาชีพของตนเองได้

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของพนักงาน (Immediate manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการช่วยเหลือ (facilitating) พนักงานให้สามารถวางแผนงานอาชีพของเขาได้ ผู้บริหารต้องกระตุ้น (catalyst) รวมทั้งให้คำปรึกษา (counseling) พนักงานให้เข้าใจและรู้ว่ากระบวนการวางแผนงานอาชีพจะดำเนินการได้อย่างไร รวมทั้งช่วยประเมินแผนงานอาชีพที่พนักงานทำออกมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับสายอาชีพขององค์กร

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career path)

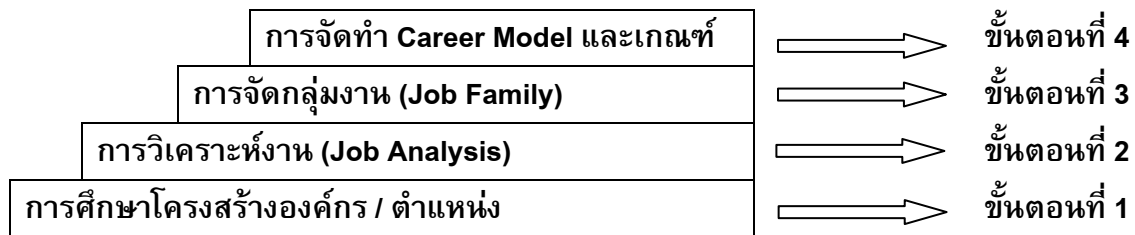
สายอาชีพ (career paths) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร (Mondy & Noe III 1993) ผู้บริหารองค์กรจึงมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพเพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรให้เขาได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะต้องเตรียมความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือทางแห่งความก้าวหน้าในตำแหน่งที่พวกเขาจะก้าวไปได้รองรับไว้อีกด้วย (Pace, Smith & Mills, 1991 : 1-4)

การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) จะทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในงานไปได้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เสมอไป เป็นการแสดงให้เห็นเส้นทางเจริญเติบโตของตำแหน่งงานภายในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของงานและอาชีพที่ตั้งไว้ ทั้งรูปแบบของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยทั่วไป (Normal Track) และเส้นทางเดินในสายอาชีพเฉพาะ (Fast Track) ที่องค์กรมีการจัดการพิเศษให้สอดคล้องกับความสามารถที่โดดเด่นของผู้ปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้งานขององค์กร จะช่วยจูงใจให้พนักงานรู้สึกว่าจะตนเองเห็นอนาคตในการทำงาน เห็นโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย หรือได้รับการเพิ่มมูลค่างาน หากหัวหน้าตามสายงานไม่ต้องการสูญเสียลูกน้องของตนเองไป ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะร่วมมือกับหน่วยงานบุคคลในการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของตำแหน่งงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ

2.4.1 การกำหนดวิธีในการจัดทำสายอาชีพ

หลังจากที่ได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพในองค์กรจากผู้บริหารระดับสูง คณะผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาอาชีพจะนำนโยบายดังกล่าวไปปรับเป็นแนวทางในการดำเนินการจริง เพื่อให้เกิดกรอบและทิศทางในการดำเนินงาน ในการกำหนดกลวิธีในการจัดทำสายอาชีพนั้น อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้เสนอว่าจะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ



ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547). Career development in practice. กรุงเทพฯ : บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่ง

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบัน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์งาน การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร โดยต้องสำรวจและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ผังโครงสร้างองค์กร/หน่วยงาน (Organization chart) ว่าองค์กรกำหนดผังโครงสร้างในภาพรวมเป็นอย่างไร โดยจัดแบ่งหน่วยงานเป็นระดับฝ่าย ส่วน และแผนกอย่างไรบ้าง
- ผังโครงสร้างตำแหน่งงาน (Position chart) ในแต่ละหน่วยงานประกอบด้วยตำแหน่งงานใดบ้าง ซึ่งรวมทั้งตำแหน่งงานว่างและตำแหน่งงานที่มีผู้ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นอย่างไร
- ระดับตำแหน่งงาน (Position level) พิจารณาระดับตำแหน่งงานทั้งหมดขององค์กรว่าจัดแบ่งเป็นระดับใด โดยให้ระบุระดับของตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับสูงสุด จนกระทั่งระดับล่างสุด

ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงาน (Job family) และจัดทำรูปแบบของสายอาชีพ (Career model) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กร การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ที่จำเป็นและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีการเก็บข้อมูลสามารถทำได้ 2 วิธี ได้แก่

- การสัมภาษณ์พนักงาน โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งคุณสมบัติขั้นต่ำที่จำเป็นและความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน
- การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย (Focus group) โดยการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้จัดสัมมนากลุ่มย่อยสำหรับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อฝึกอบรม ฝึกสอนและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการในการจัดทำบรรยายลักษณะงานอย่างถูกต้องเหมาะสมสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำสายอาชีพต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดกลุ่มงาน (Job family)

เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดขึ้น โดยมีวิธีการจัดทำดังนี้

- ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job specification) ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน โดยศึกษาจากคำบรรยายลักษณะงานที่จัดทำขึ้น
- จัดแบ่งกลุ่มงาน (Job family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน
- จัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub group) ของแต่ละกลุ่มงานที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่ คุณสมบัติและความสามารถที่คล้ายคลึงกันจะอยู่ในกลุ่มงานย่อยเดียวกัน นอกจากนี้ให้ระบุหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กลุ่มงานย่อยว่ามีหน่วยงานในระดับฝ่าย ส่วน และแผนกใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 : การจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร Career model และเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

แนวทางในการจัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร (Career model) มีดังต่อไปนี้

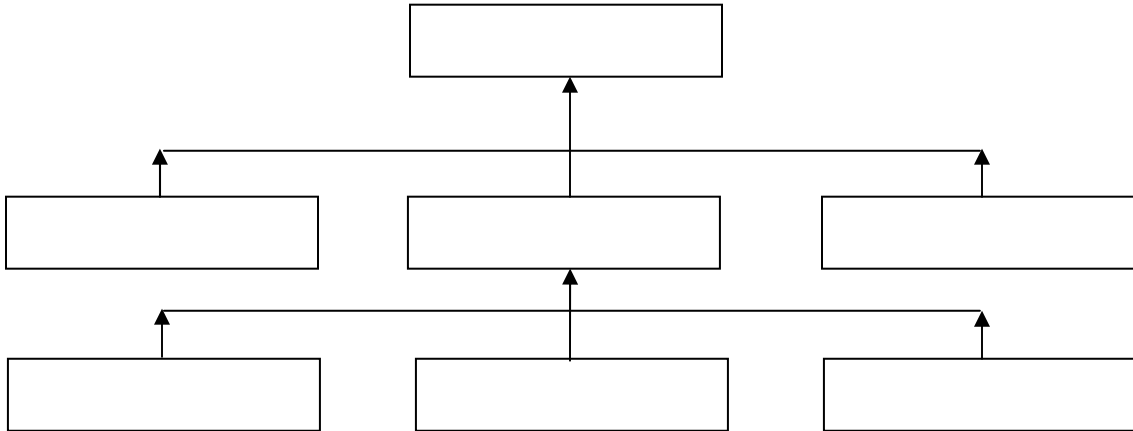
1. ระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วน แผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อยของแต่ละกลุ่มงาน (Job family) ที่กำหนดขึ้น
2. จัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job competency) โดยมีแนวทางเลือกดังนี้
 - โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อยของกลุ่มงานเดียวกัน เช่น จากหน่วยงานคลังสินค้า ไปยังหน่วยงานจัดส่ง
 - โอนย้ายงานข้ามกลุ่มงานที่ต่างกัน เช่น จากฝ่ายผลิต ไป ฝ่ายวิศวกรรม
3. หลังจากที่มีการกำหนดตำแหน่งงานในแต่ละกลุ่มงาน รวมทั้งการจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพโดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตำแหน่งงานและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและแจ้งให้พนักงานทราบต่อไป แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

2.4.2 แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ

แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ในปัจจุบันมีอยู่ 4 แนวคิดหลัก ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2548; ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2548)

แนวคิดแรก เป็นการกำหนดเส้นทางงานอาชีพในแนวตั้ง (Traditional career path) ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดทำผังความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion) ในแนวตั้ง หรือ Vertical Type (แผนภาพที่ 2.4) ซึ่งเป็นเส้นทางงานอาชีพที่กำหนดเงื่อนไขการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปต้องผ่านการทำงานในตำแหน่งระดับล่างมาก่อนเพราะการทำงานในตำแหน่งระดับล่างถือเป็นการเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น พนักงานจะเติบโตก้าวหน้าไปในเส้นทางงานอาชีพตามขั้นตอนเพื่อสะสมประสบการณ์มากขึ้นตามลำดับ โดยทั่วไปเส้นทางงานอาชีพในแนวตั้งมักใช้กับพนักงานในสายงานการปฏิบัติการ

แผนภาพที่ 2.4 เส้นทางสายอาชีพในแนวตั้ง



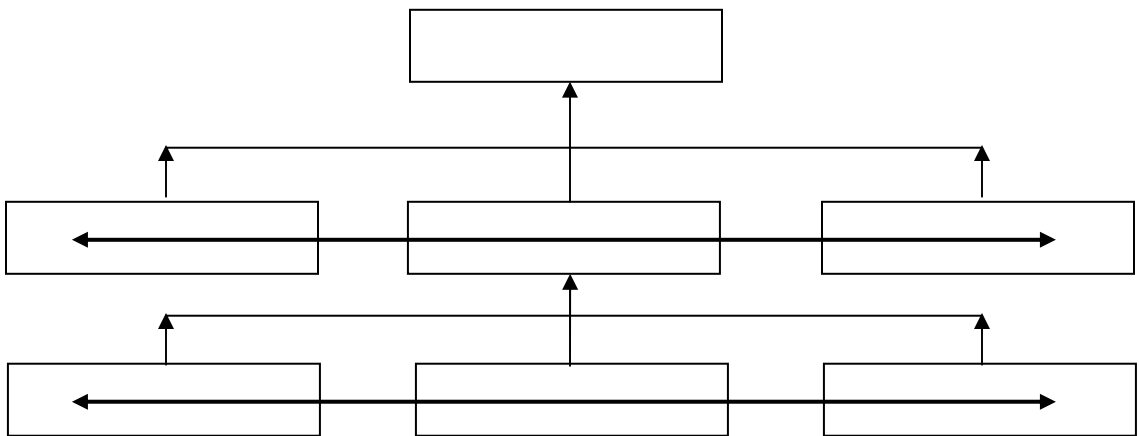
พบว่ารูปแบบนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะต้องใช้เวลารอคอยนานซึ่งอาจจะไม่มีความหวัง (Malcolm Peel, 1992) เพราะในขณะที่พนักงานพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งแต่อาจจะไม่มีตำแหน่งว่าง หรือเมื่อมีตำแหน่งว่างอาจจะไม่มีพนักงานที่เหมาะสม หรือ ตำแหน่งงานไม่เป็นที่ปรารถนาของพนักงาน ความรู้สึกแบบนี้จะมีส่วนให้พนักงานตัดสินใจลาออก

ปัจจุบันเส้นทางสายอาชีพในแนวตั้งมีปัญหาหลายประการในทางปฏิบัติ เช่น ระดับชั้นการบังคับบัญชาลดน้อยลง เนื่องจากการลดขนาดขององค์กร (downsizing) การควบรวมกิจการ (mergers) เป็นต้น ส่งผลให้โอกาสความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพในลักษณะนี้มีน้อยลง

แนวคิดที่สอง เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย (network career path) (แผนภาพที่ 2.5) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานระดับเดียวกัน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้มีความรอบรู้ในงานด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต่อไป เรียกได้ว่าเป็นรูปแบบของการ **เลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงาน** รูปแบบนี้ จะแก้ปัญหที่เกิดขึ้นจากรูปแบบที่เน้นการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียวเป็นรูปแบบที่เน้นทั้งแนวตั้ง (Vertical Type) และแนวนอน (Horizontal Type) ซึ่งเป็นการโอนย้ายงาน (Job Transfer) และหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) โดยเฉพาะการโยกย้ายงานในระดับเดียวกัน จะมีระยะเวลาในการหมุนเวียน 3-5 ปี และมีการกำหนด Career rotation roadmap สำหรับตำแหน่งงาน specialist ไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ในบางองค์กรจะมีการจัดทำ Employee participation in career planning ควบคู่กันไป ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการหมุนเวียนสายอาชีพของตนเอง พบว่ารูปแบบนี้จะพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skills) มากขึ้น ทั้งนี้การโอนย้ายอาจจะเป็นการโอนย้ายภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานกันก็ย่อมได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มแนวทางเลือกหรือโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้เกิดขึ้น ทำให้พนักงานเกิดทักษะที่หลากหลายมากขึ้นและทักษะที่มีนั้นจะทำให้พนักงานมีมูลค่างานมากขึ้น นั่นหมายความว่าพนักงานผู้นั้นย่อมมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพราะเป็นผู้รอบรู้ในงานมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

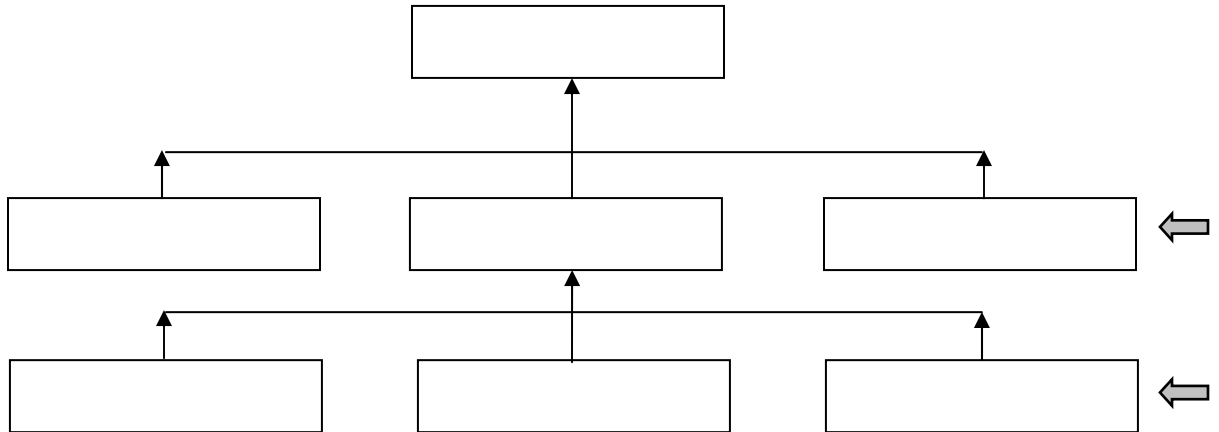
แผนภาพที่ 2.5 เส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย



การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่ายนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองภายในองค์กร มากกว่าเส้นทางสายอาชีพพนักงานในแนวดิ่ง แต่จุดอ่อนของเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย คือ ขาดความชัดเจนไม่สามารถอธิบายกับพนักงานได้ว่า แต่ละคนจะผ่านเส้นทางสายอาชีพอย่างไร เนื่องจากความกำกวมที่ตามเส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันไป

แนวคิดแบบที่สาม เป็นการกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด (Lateral career path) เป็นเส้นทางสายอาชีพที่เปิดให้พนักงานสามารถเข้ามาและเติบโตในองค์กรได้เลย (แผนภาพที่ 2.6) โดยสามารถเข้ามาตามด้านข้างขององค์กร

แผนภาพที่ 2.6 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด



เส้นทางสายอาชีพระบบเปิดสอดคล้องกับการจ้างงานในระบบเปิดซึ่งการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรไม่ได้ปิดกั้นรับเฉพาะตำแหน่งแรกเริ่ม (Entry level job) แล้วมาพัฒนาและเติบโตภายในองค์กรภายหลังเท่านั้น แต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาสู่องค์กรในทุก ๆ ระดับตำแหน่ง พนักงานบางคนอาจถูกสรรหาและคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรในทันทีเลยก็ได้ โดยไม่ต้องมาเติบโตได้ภายในองค์กรเหมือนกับการจ้างงานในระบบปิด ซึ่งส่วนใหญ่มีกำหนดเส้นทางสายอาชีพเป็นแบบแนวตั้ง (Traditional career path) หรือเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย (Network career path)

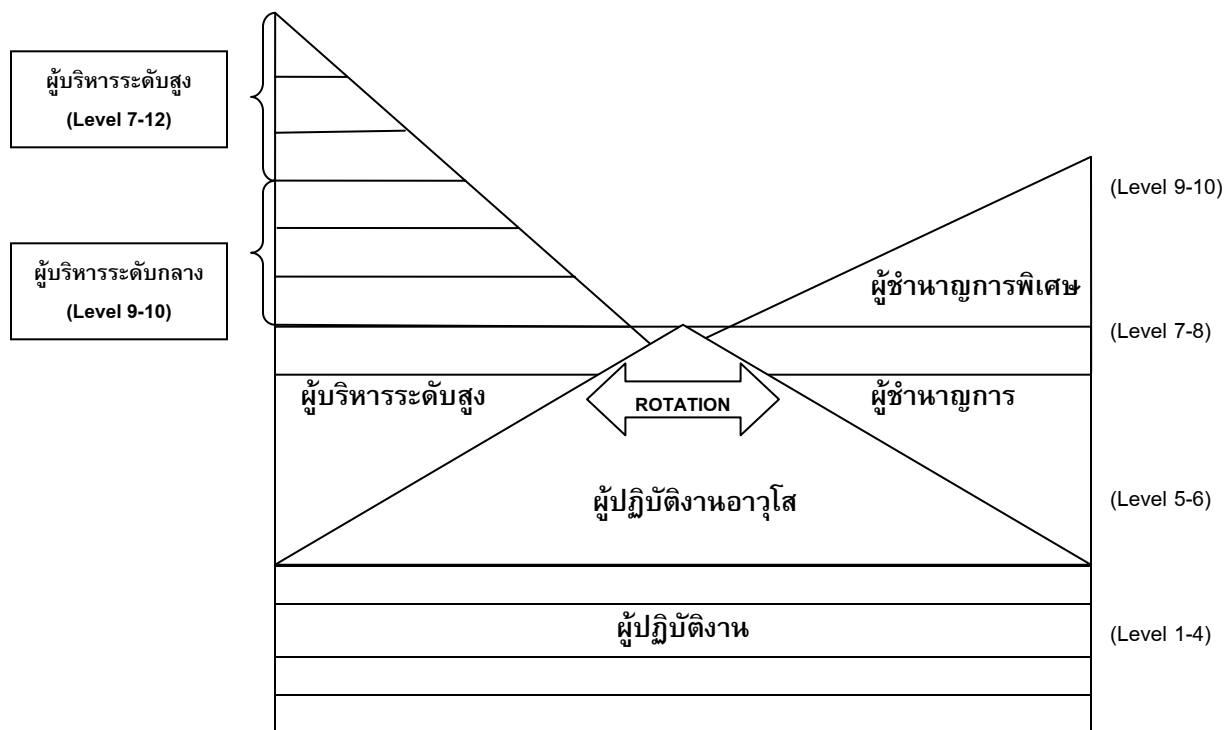
แนวคิดที่สี่ การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนาน หรือ แบบสองทางเลือก (Dual Career Path) เป็นเส้นทางสายอาชีพที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาในกลุ่มพนักงานด้านเทคนิค ซึ่งไม่ประสงค์จะเข้าสู่เส้นทางสายอาชีพในการบริหารสามารถเติบโตขึ้นไปในสายงานผู้ชำนาญการ (แผนภาพที่ 2.7) โดยกำหนดแนวทางเลือกในการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานเป็น 2 แนวทางได้แก่

สายงานการบริหาร (Management) เป็นสายงานที่ต้องบริหารและพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของลูกน้อง มีลูกน้องที่ต้องดูแลรับผิดชอบ พร้อมกับการบริหารจัดการงานประจำของตน

สายงานผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) เป็นสายงานที่ไม่จำเป็นต้องบริหารและพัฒนาลูกน้อง เนื่องจากจะเป็นผู้บริหารและจัดการงานของตนโดยลำพัง ไม่มีลูกน้องที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

โดยส่วนใหญ่สายงานแบบสองทางเลือกนั้นจะเหมาะกับงานที่เป็นเทคนิค ซึ่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ต้องสั่งสมประสบการณ์และความชำนาญ เช่น งานกฎหมาย งานวิจัย งานที่ปรึกษา อาจารย์ นักวิเคราะห์ เป็นต้น ถ้าบุคคลใดไม่ประสงค์จะเลือกเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานด้านบริหารเนื่องจากไม่มีความสามารถในการบริหารและพัฒนาลูกน้อง บุคคลกลุ่มนั้นก็สามารเลือกเส้นทางความก้าวหน้าของตนเป็นสายงานเชี่ยวชาญแทน

แผนภาพที่ 2.7 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบคู่ขนาน



การกำหนดเส้นทางงานอาชีพแบบคู่ขนาน โดยให้มีสองสายงานอาชีพ ทั้งสายงานการบริหารกับสายงานผู้เชี่ยวชาญ กำลังเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน ซึ่งโลกมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าความรู้ด้านการจัดการ องค์กรมีความจำเป็นต้องถนอมรักษาพนักงานทั้งสองกลุ่ม เพื่อประโยชน์

ขององค์กร โดยต่างฝ่ายต่างมีความก้าวหน้าไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญของตนเอง

นอกจากนี้ เส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนานยังช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดให้มีเส้นทางงานอาชีพเส้นทางเดียว ซึ่งในท้ายที่สุดมักให้รางวัลกับพนักงานสายผู้ชำนาญการ ให้เติบโตไปในตำแหน่งงานด้านบริหาร ซึ่งทำให้สูญเสียผู้ชำนาญการไป ในขณะที่ได้ผู้บริหารซึ่งขาดความรู้ทักษะด้านการบริหารไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติเส้นทางสายอาชีพสำหรับผู้ชำนาญการอาจมีหลายเส้นทาง เพราะผู้ชำนาญการมีหลายสายงาน ดังนั้นเส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนานนี้ อาจขยายออกเป็นเส้นทางสายอาชีพหลายๆ เส้นทาง ซึ่งมากกว่าสองเส้นทางสายอาชีพ (Multiple leader) ก็ได้ (Lentz, 1990,33) ในปัจจุบันเส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิดและแบบคู่ขนานกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นตามลำดับและเข้ามาทดแทนเส้นทางสายอาชีพแบบแนวตั้งและแบบเครือข่าย ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับรูปแบบองค์กรแบบแนวราบ (Horizontal organization) ซึ่งใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

การเลื่อนตำแหน่งเป็นการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่บุคลากรในองค์กร อีกทั้งเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เหมาะสมกับงาน อันมีความสำคัญอยู่ไม่น้อยที่จะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career progression) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานการเลื่อนระดับขั้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือ การขึ้นเงินเดือนตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่หรือสถานภาพที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายในอาชีพของแต่ละบุคคล (London and Stumpf, 1982) ตามทัศนะของ สมชาย หิรัญกิตติ (สมชาย, 2542) การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้ง (Vertical) และแนวนอน (Horizontal) โดยการเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้งเป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ในขณะที่การเลื่อนตำแหน่งในแนวนอน เป็นการพัฒนาโอกาสอาชีพสำหรับแต่ละบุคคล โดยการให้มีการเคลื่อนย้ายภายในระดับตำแหน่งเดียวกันกับที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ใน

ปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และทดสอบความถนัดที่ทำหาย และเพิ่มโอกาสสำหรับความรับผิดชอบที่มากขึ้น

นอกจากนี้ ฅัฎฐพัณธ์ เฆจรนัณทน์ (2542, 197-198) ใต้เสนอประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น อาจเกิดจากสาเหตุ 2 ประเภท คือ เมื่อมีตำแหน่งว่างและเมื่อมีการขยายงาน
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงานเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประเภท คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร และเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม
3. การเลื่อนตำแหน่งสู่ตำแหน่งบริหาร บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ ซึ่งการเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือ การขยายงานขององค์กร
4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม โดยที่บุคลากรยังปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม

การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของบุคลากรเกือบทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะคนที่อยู่ในวัยที่ต้องการความก้าวหน้าและการยอมรับเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ศักยภาพ ความสามารถ และเป็นเครื่องแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและเป็นการสร้างความภูมิใจให้แก่บุคลากร แต่ในความเป็นจริงองค์กรไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สมาชิกทุกคนได้ตามความต้องการ เนื่องจากโอกาสและความเหลื่อมล้ำของความสามารถ อีกทั้งจำนวนตำแหน่งในระดับสูงของแต่ละองค์กรมีจำนวนจำกัดซึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรนั้นๆ และหากองค์กรใดไม่มีการจัดทำสายการพัฒนาด้านอาชีพและไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบก็จะเป็นการลดทอนขวัญกำลังใจและอาจเป็นสาเหตุของการสูญเสียพนักงานให้แก่คู่แข่งหรือองค์กรอื่นได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานลดความท้อแท้ หมดหวัง หรือ ความไม่พอใจของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าควรจัดทำแผนพัฒนา

ความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานทั้งแนวตั้ง (Vertical) และ แนวนอน (Horizontal) โดยยึดหลักการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานภายในองค์กรเป็นหลัก (promotion from within) ควบคู่ไปกับการประกาศให้พนักงานทราบ จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อวางแผนสายอาชีพของตนให้เข้ากับแผนอาชีพขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่างกรณีศึกษาบริษัท คำวิสตฺธิเมนต์ไทย จำกัด เรื่อง “การนำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพ (Career rotation) มาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดย รัชดา วัฒนาเพิ่มพูน (2545) พบว่า ที่บริษัทคำวิสตฺธิเมนต์ไทย จำกัด ได้นำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพมาใช้เป็นแผนงานหนึ่งที่ทำขึ้นเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสู่วัฒนธรรมใหม่ภายใต้ชื่อว่า THE BEST และเป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานในการเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งในการดำเนินการมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อการนำระบบดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาเห็นชอบของผู้บริหารในการกำหนดแผนงานดังกล่าวให้เป็นนโยบายหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร และเป็นกิจกรรมต้นแบบที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น อีกทั้งการหมุนเวียนสายอาชีพนี้จะมีการดำเนินงานที่ครอบคลุมงานในกลุ่มคำวิสตฺธิทั้งหมด ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้โยกย้ายตำแหน่งมากกว่าการหมุนเวียนงาน และการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรทั่วไป

2.4.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายพนักงาน

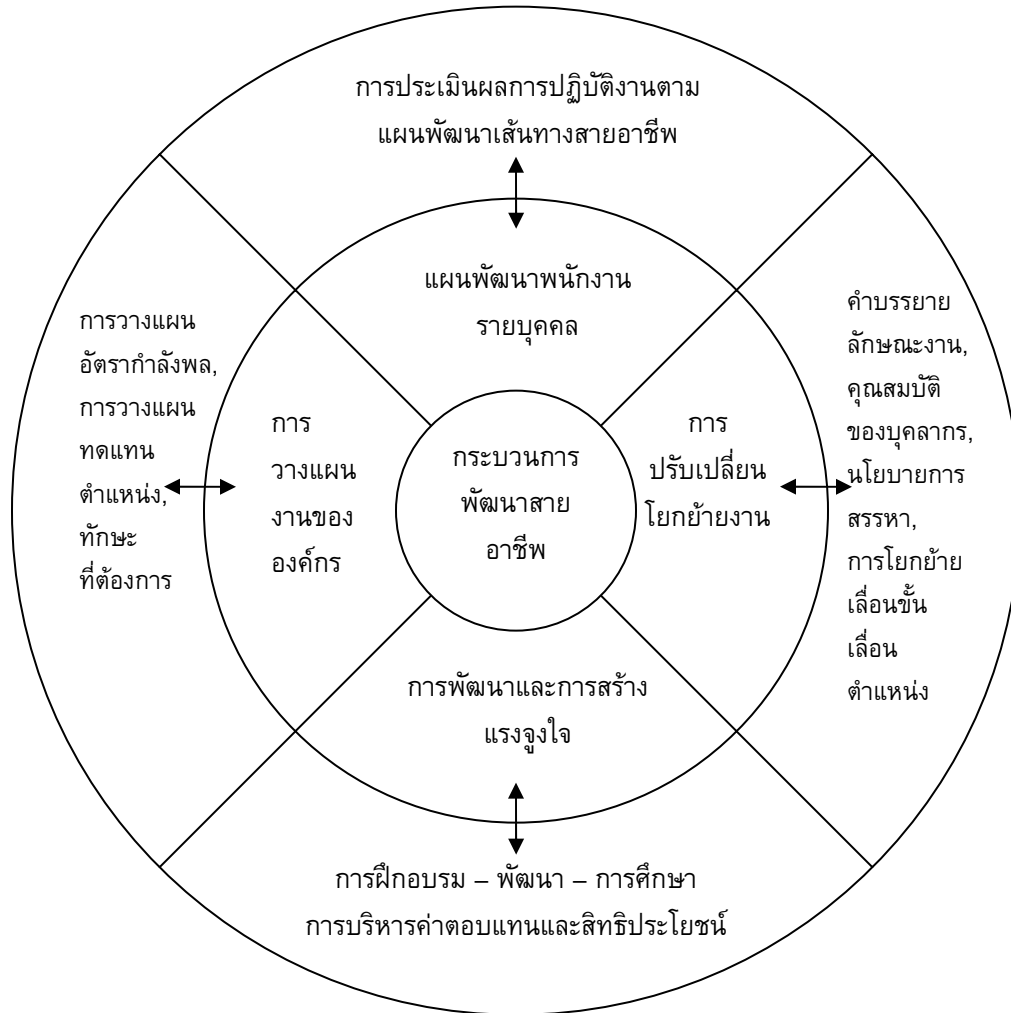
สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจว่า บุคคลนั้นสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงานได้หรือไม่นั้น โดยส่วนใหญ่จะอยู่ที่ความสามารถหรือ Competency ของบุคคลนั้นว่า มีความสามารถหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังหรือต้องการหรือไม่ และนอกจากปัจจัยหลักเรื่องความสามารถแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยย่อยในการพิจารณาตัดสินใจอีกด้วย คือ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ การโอนย้าย หลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องผ่านมาก่อน

การกำหนดเกณฑ์สำหรับใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โอนย้ายและหมุนเวียนงานของบุคลากรนั้น จะทำให้หัวหน้าตามสายงานสามารถวางแผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่คัดเลือกแล้วว่าน่าจะมีศักยภาพในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นหรือเปลี่ยนไปจากเดิมได้ ซึ่งในขณะนี้พวกเขา

อาจจะมีความสามารถในบางข้อที่ยังไม่พร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายงานในเวลา นั้น โดยหัวหน้างานจะต้องใช้เวลาระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาช่วงเวลาหนึ่งก่อน เพื่อให้พนักงานผู้นั้นมีความสามารถและศักยภาพพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่ง โอนย้ายและหมุนเวียนงานได้ต่อไป

แม้ว่าการวางแผนอาชีพจะเป็นกระบวนการพัฒนาอาชีพของพนักงานแต่ละคน แต่ องค์กรก็สามารถช่วยสนับสนุนพนักงานผ่านทางบทบาทของฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าทุกคนทุกระดับ ในองค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า Career counseling ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานอย่างเที่ยงธรรมและให้คำแนะนำการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน หรือการตัดสินใจพัฒนา โครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในแต่ละหน่วยงานหรือการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับ ลักษณะงานต่างๆและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้ พนักงานได้ทราบ เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาสายอาชีพดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจนด้วยโครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพที่ เกี่ยวข้องการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ดังแผนภาพที่ 2.8

แผนภาพที่ 2.8 แสดงโครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวข้องกับ
การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล



ที่มา : Sherman and Bohlander. (1992). **Managing Human Resources**. Ohio : South-Western Co.,

จากแผนภาพที่ 2.8 จะเห็นได้ว่าการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวเนื่องกับระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำควบคู่กันไปกับระบบการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลงาน จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรย่อมอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรคือผู้บริหาร การเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้บริหารทำได้โดยการพัฒนา

และรักษาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนที่จะขึ้นไปยังตำแหน่งผู้บริหาร

2.4.5 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพ

การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพ (Career development) และสายอาชีพ (Career path) จะมีประโยชน์ทั้งในระดับขององค์กร และในระดับพนักงาน ดังนี้

องค์กร

1. เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

หากองค์กรไม่มีหลักเกณฑ์หรือระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างชัดเจนในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้าย จะมีผลทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต่างกำหนดหลักเกณฑ์ของตนเองตามใจชอบ ดังนั้นการสร้างหลักเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้ายงานจึงเป็นการสร้างความเท่าเทียมกันของความก้าวหน้า ในสายอาชีพในการทำงานให้กับพนักงาน

2. เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดและคงไว้ซึ่งทรัพยากรที่มีความสามารถ การพัฒนาสายอาชีพสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ปัจจุบันคนทำงานล้วนแสวงหางานที่ทำด้วยความสามารถ สร้างความรับผิดชอบและเอื้ออำนวยโอกาสความก้าวหน้าของตนเอง

3. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน เป็นการเตรียมคนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพไม่ว่าจะเป็นแนวราบหรือแนวตั้ง ต่างก็เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพงาน เป็นการเปิดโอกาสให้เติบโตกับองค์กร

4. เพื่อช่วยให้บุคลากรและองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นการวางแผนร่วมกันในการวางแผนความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน บุคลากรสามารถมีความก้าวหน้าในอาชีพพร้อมกับความเติบโตขององค์กร

5. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารบุคลากร

การจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพมีประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการกับบุคลากรภายในองค์กร (Human resource management) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ใช้เป็นแนวทางสำหรับเตรียมความพร้อมของกำลังคนโดยการสรรหา และคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ยังคงว่างอยู่ ภายหลังจากที่มีการเลื่อนตำแหน่ง หรือ การโอนย้ายงานตามผังความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้น
- การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนการจัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้กับพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งงาน หรือ โอนย้ายงานตามผังความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้นในแต่ละตำแหน่งงาน
- การพัฒนาศักยภาพของพนักงานรายบุคคล การจัดทำผังความก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้ทราบว่าพนักงานมีคุณสมบัติและความสามารถปัจจุบันเหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติและความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Career path ของแต่ละตำแหน่งงานหรือไม่ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นรายบุคคลต่อไป
- การจัดสรรงบประมาณด้านบุคลากร การจัดทำผังความก้าวหน้าในอาชีพ จะใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาและคัดเลือกพนักงาน การจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

พนักงาน

การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานภายในองค์กร เพราะจะทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสให้กับพนักงานได้โอนย้าย หรือ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้การทำงานและประสบการณ์ใหม่ ๆ ใดๆ ก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมความพร้อมในการสื่อสาร เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่กำหนดขึ้นให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้และเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมด้วยการคัดเลือกและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามที่ตนถนัด มีทักษะ ความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ตรงตามวงจรชีวิตและวงจรอาชีพของแต่ละช่วงวัยและตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบที่บุคคลดำรงอยู่ ควบคู่ไปกับลักษณะงานที่องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายไว้ โดยผู้บริหารจัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น ตามสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรของตน มีกฎเกณฑ์ที่เปิดเผยและ

ยุคิธรรม ให้อิสระแก่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมรับการอบรม ได้รับการศึกษา และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการประเมินตรวจสอบผลงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย บุคลากรก็จะทำงานด้วยความเอาใจใส่ ขยันขันแข็ง มีความเจริญก้าวหน้า รู้สึกรักและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อทั้งตัวบุคลากร และต่อองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะให้โอกาสบุคลากรได้มีการประเมินตนเอง เพื่อทราบถึงอนาคตและทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตน มองเห็นจุดยืนของตนเองในปัจจุบันและทิศทางความก้าวหน้าในอนาคตที่พึงประสงค์

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

จากการศึกษายังไม่มียานเขียนใดที่แสดงรูปแบบของการจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพโดยตรงในธุรกิจอิสซิ่ง ซึ่งจากผลการศึกษาของนัยนา แสงอรุณ (2548) พบว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอิสซิ่งที่เป็นกรณีศึกษา อยู่ที่ทัศนคติที่ไม่ดีของพนักงานที่มีต่อการแบ่งงานในแผนการขาดความร่วมมือร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการขาดความรู้ในวิทยาการที่จำเป็นต้องใช้งาน ประการสำคัญที่เป็นปัญหาหลักและปัญหาใหญ่ขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจอิสซิ่งคือการขาดแคลนบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากเป็นวิชาชีพเฉพาะด้าน โดยเฉพาะบุคลากรในสายงานการตลาดที่เป็นฝ่ายหารายได้เข้าองค์กร จึงเกิดการแย่งตัวบุคลากรและเกิดปัญหาข้อขัดแย้งทางด้านแรงงาน ซึ่งเสนอแนวทางแก้ไขโดยใช้แนวคิดทางด้านการพัฒนาบุคลากร อบรมให้ความรู้ในส่วนที่ขาด เพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะที่จำเป็นของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ แม้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร แต่องค์กรกลับประสบปัญหาในการสูญเสียบุคลากรให้แก่องค์กรคู่แข่งอันเนื่องมาจากการลาออกของบุคลากร (Leigh Branham, Soundview executive book summary, 2005 : อ้างในถนนอมจิต ดอกเข็ม, 2549) ด้วยเหตุผล 7 ประการ คือ 1. งานหรือสถานที่ทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง 2. ความไม่เหมาะสมระหว่างงานและคน 3. การให้คำแนะนำ ชี้แนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกจ้างน้อยเกินไป 4. การที่ลูกจ้างไม่เห็นความก้าวหน้า 5. ความรู้สึกที่ตนเองไม่มีคุณค่าและไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร 6. ความกดดันจากการได้รับมอบหมายงานมากเกินไปและไม่สมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และประการที่ 7 คือ หมดความเชื่อมั่นและสิ้นความศรัทธาในตัวผู้บริหาร วิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้วิธีการหนึ่งคือการจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้

พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร ซึ่งในการวางแผนสายอาชีพสามารถนำไปจัดกลุ่มงานและหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบได้อย่างสมดุล ลดปัญหาความกดดันในงานและเป็นการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ โปร่งใสและยุติธรรม ลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีการจัดทำรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร

หลายองค์กรมีการวางแผนรูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพตามบริบทของตนเองแต่ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการพัฒนาสายทางความก้าวหน้าในอาชีพแบบดั้งเดิม คือมีลักษณะการเคลื่อนที่แบบแนวตั้ง ตัวอย่างเช่น รูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (ดวงฤทัย ชูสง, 2544) ซึ่งพนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา โดยอิงตามอายุการทำงาน และผลการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเช่นบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) (จิรายุ จงศิริ, 2545) ภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ปตท. เปลี่ยนแปลงการจัดกลุ่มสายอาชีพให้สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของพนักงานเอง โดยกำหนดเป็นแผนและกระบวนการพัฒนาสายอาชีพตามลักษณะของงานคุณสมบัติของพนักงาน ใช้หลักการหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม และแผนการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพรายบุคคล (Individual career development) ที่พนักงานแต่ละคนวางไว้ตามเป้าหมายอาชีพของตนเองตามที่ได้มีการหารือกับหัวหน้างานซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ และมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้อำนวยความสะดวก

เช่นเดียวกับการวางแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด (ศิริมา คชสังค์, 2544) ที่เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยด้านองค์กร โดยการมีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนรวมทั้งการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน 2. สามารถวิเคราะห์งานได้อย่างชัดเจน 3. พนักงานและหัวหน้างานมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำสายอาชีพอย่างจริงจัง

โดยสรุปแล้วในการพัฒนาสายทางความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะช่วยให้เป็นการดึงดูดและรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างเต็มใจ และอยู่กับองค์กรได้นานทั้งนี้องค์กรควรให้ความสำคัญและตระหนักต่อการพัฒนาสายอาชีพอย่าง

เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกิดความมั่นใจและสามารถเลือกหนทางตามที่ตนเองต้องการในด้านอาชีพได้ และพนักงานเองก็สามารถเตรียมความพร้อมของตนเอง ในการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

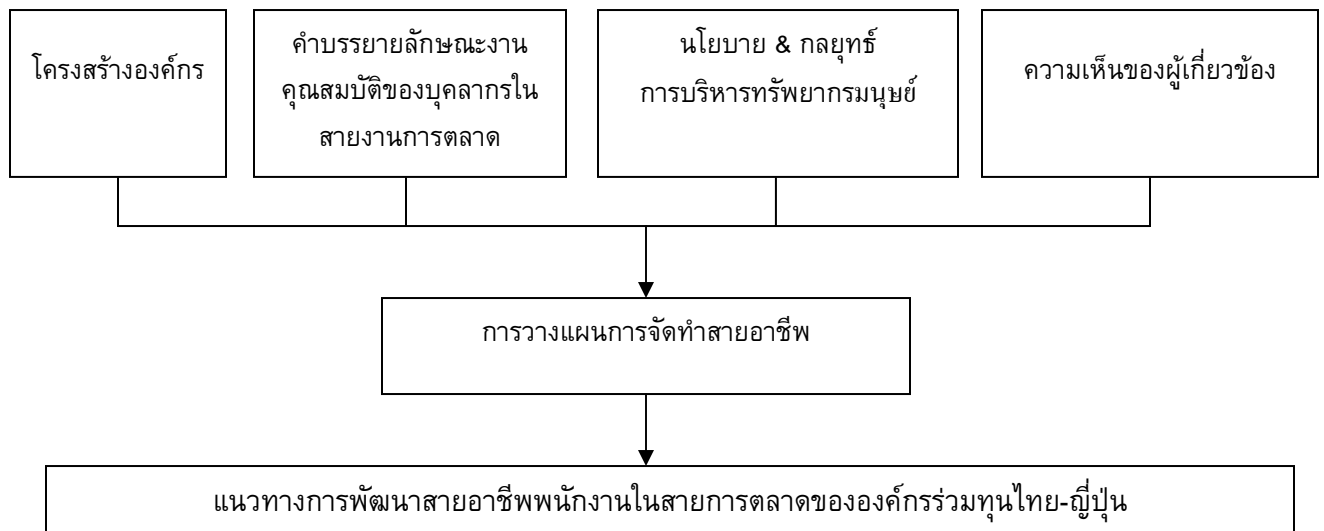
บทที่ 3

วิธีการศึกษา

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปพัฒนารูปแบบแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เข้าไปศึกษา ซึ่งในบทนี้จะอธิบายถึงกรอบแนวคิดในการศึกษา ขั้นตอนและการเก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อจำกัด/อุปสรรคในการศึกษาโดยใช้กรณีศึกษาคือบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร สถานภาพของหน่วยงาน สถานภาพของบุคลากร ความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรในด้านต่างๆที่เกี่ยวกับการวางแผนอาชีพของพนักงาน โดยการขอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนอาชีพของพนักงานในสายการตลาดเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดทำแนวทางพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาดที่มีรูปแบบเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและบุคลากร โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



3.2 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรเพื่อหาความจริงจากสถานการณ์จริงที่เป็นอยู่ร่วมกับการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการในสายงานการตลาดในปัจจุบันที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ ร่วมกับการศึกษาแนวคิดและกระบวนการในการจัดทำสายอาชีพ เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่ามีผลต่อการจัดทำสายอาชีพอย่างไร หลังจากนั้นจึงนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบใช้ในการวางแผนการจัดทำสายอาชีพให้แก่บุคลากรในสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา วิธีการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

- 1) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยการทบทวนหนังสือ วารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต
- 2) ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษารวมทั้งใช้วิธีการสอบถามบุคคลที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งขององค์กรที่เข้าไปศึกษา จำนวน 20 คน ดังนี้

- ผู้อำนวยการสายงานการตลาด	จำนวน	1	คน
- ผู้อำนวยการสายงานบัญชี/การเงินและปฏิบัติการ	จำนวน	1	คน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	จำนวน	1	คน
- ผู้จัดการสายงานการตลาด	จำนวน	4	คน
- พนักงานระดับหัวหน้างานสายงานการตลาดชั้นต้น	จำนวน	2	คน
- พนักงานระดับปฏิบัติการสายงานการตลาด	จำนวน	<u>11</u>	คน
จำนวนรวม		<u>20</u>	คน
- 3) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆและจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ สรุปผลและการเสนอแนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ขององค์กรที่เข้าไปศึกษา

3.3 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล ในการศึกษานี้มีแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง ดังนี้

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการศึกษาด้วยตัวผู้ศึกษาเองกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาอาชีพภายในองค์กร โดยผู้ศึกษาจะทำการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ลักษณะคำถามแบบปลายปิดและคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยการทบทวนหนังสือวารสาร ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเอกสารต่างๆ ที่ได้จากองค์กร เช่น ประวัติหรือข้อมูลต่างๆ ขององค์กร ทะเบียนประวัติพนักงาน แผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยนำมาวิเคราะห์สรุปเชิงบรรยาย และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยในส่วนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนั้น ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Pack of the Social Science) ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์สถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานในองค์กร เงินเดือน ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับบัณฑิตที่มีผลต่อการจัดทำแนวทางการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาด นำมาวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา เช่น ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

มาตรวัดของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert-type scale) โดยให้ค่าของคำตอบเป็น 4 ระดับ แยกเป็นข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อกำหนดการให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนคำถามเชิงบวก	คะแนนคำถามเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	3 คะแนน	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	4 คะแนน

อนึ่ง สำหรับคำตอบว่าไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น จะให้คะแนนเป็นศูนย์ แต่ไม่นำมาคิดรวมในการหาคะแนนเฉลี่ย เช่นเดียวกับข้อคำถามที่ไม่ตอบ

จากนั้นใช้วิธีการแบ่งช่วงเท่าของพิสัยคะแนนของข้อคำถามเป็น 4 ระดับ โดยได้แบ่งค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นดัชนีในการแบ่งระดับความคิดเห็นได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3.26 – 4.00	สูงมาก
2.51 – 3.25	สูง
1.76 – 2.50	ต่ำ
1.00 – 1.75	ต่ำมาก

3.5 ข้อจำกัด/อุปสรรคในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ได้ออกแบบสอบถามบุคลากรในสายงานการตลาด ในช่วงเปลี่ยนถ่ายผู้บริหารที่เป็น Co-CEO พร้อมกันทั้งสองคน ดังนั้นช่วงที่ผู้ศึกษาทำการวิจัยนี้ จึงถือเสมือนเป็นช่วงแห่งรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงระบบ แนวคิด และลักษณะการบริหารงานซึ่งย่อมต้องมีปัญหาอุปสรรคอันเกิดจากการวางแผนทิศทางและรูปแบบการบริหารตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารชุดใหม่ที่บุคลากรอาจมีความเข้าใจและแสดงความรู้สึกส่งผลความเป็นจริงต่อแบบสอบถามได้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงข้อมูลขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อให้เห็นภาพทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร และผลที่ได้จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา และการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่างๆ ของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่เข้าไปศึกษา ตามวิธีที่กล่าวไว้ในบทที่ 3

โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอรายละเอียดการศึกษาในลักษณะของการบรรยายผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และผลที่ได้จากแบบสอบถามประกอบตารางตามลำดับ ดังต่อไปนี้ คือ

- 4.1 รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา
- 4.2 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลสายงานการตลาด
 - 4.2.1 การแบ่งส่วนงานและผังโครงสร้างขององค์กร
 - 4.2.2 ข้อมูลสายงานการตลาด
- 4.3 ผลการศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4.4 ความเห็นของผู้เกี่ยวข้องแสดงข้อมูลร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำแนวทางการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาด
- 4.5 แนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดขององค์กร

4.1 รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา จะนำเสนอถึงประวัติ บทบาทหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน จำนวนพนักงาน ตลอดจนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์หลัก ค่านิยมร่วมขององค์กร ดังต่อไปนี้

4.1.1 ประวัติองค์กร

ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2535 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท โดยการร่วมทุนระหว่างสถาบันที่มั่นคง 4 แห่ง คือ

- 1) ธนาคารพาณิชย์สถาบันทางการเงินชั้นนำของประเทศที่มีรัฐบาลโดยกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้น เป็นผู้ถือหุ้นกลุ่ม ก
- 2) บริษัทลิสซิ่งชั้นนำแห่งประเทศไทยปุ่น เป็นผู้ถือหุ้นกลุ่ม ข
- 3) สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นผู้ถือหุ้นกลุ่ม ค และ
- 4) บริษัทเงินทุนระหว่างประเทศซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกธนาคารโลก เป็นผู้ถือหุ้นกลุ่ม ง

ดำเนินธุรกิจการให้บริการทางการเงินในรูปแบบ **ลิสซิ่ง** คือการให้เช่าอุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน เครื่องจักร ยานพาหนะเพื่อใช้ในกิจการ ในระยะกลางถึงระยะ ผู้เช่าจะเป็นผู้กำหนดทรัพย์สินในการลิสซิ่งตามความต้องการ และเมื่อทำการตกลงกันแล้ว ผู้ให้เช่าจะดำเนินการจ่ายค่าสินทรัพย์ให้แก่ผู้เช่า ผู้เช่าสามารถใช้สินทรัพย์นั้นเพื่อการประกอบธุรกิจของตนโดยจ่ายค่าเช่าใช้ทรัพย์สินนั้นเป็นงวด ให้แก่ผู้ให้เช่าตามอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลา รวมทั้งเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ตกลงกัน

4.1.2 พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ขององค์กร

องค์กรลิสซิ่งแห่งนี้ตั้งขึ้นมาด้วยการร่วมมือกันของผู้ถือหุ้น 4 ฝ่าย เพื่อเป็นสถาบันที่ให้บริการทางการเงินในรูปแบบลิสซิ่ง ซึ่งเป็นธุรกรรมที่สนับสนุนบริษัท และองค์กรต่างๆ ให้มีความคล่องตัวในการขยายกิจการและเพื่อเสริมสภาพคล่องของระบบเศรษฐกิจในประเทศ โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรดังต่อไปนี้

พันธกิจขององค์กร (Mission)

ให้บริการการให้เช่าอุปกรณ์และยานพาหนะแก่ธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศ สร้างกำไรภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม โดยใช้ศักยภาพร่วมของผู้ถือหุ้น

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานอันดี สามารถสร้างคุณค่าอย่างเหมาะสมให้กับพนักงานลูกค้าและผู้ถือหุ้น

วัตถุประสงค์ขององค์กร ปี 2550

สร้างและกำหนดมาตรฐานนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานอันดี

1. พัฒนาผู้บริหารระดับฝ่ายให้มีทักษะสูงขึ้นในเรื่องการบริหารจัดการ
2. ปรับปรุงสวัสดิการและผลตอบแทนของพนักงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้กับมาตรฐานอุตสาหกรรม

4.1.3 จำนวนพนักงาน

สำหรับจำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2549 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 49 คน แบ่งเป็นพนักงานในสายงานการตลาด 15 คน พนักงานในสายงานสนับสนุน 34 คน

4.2 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลสายงานการตลาด

รูปแบบการบริหารใช้นโยบายการบริหารแบบผู้บริหารร่วม (Co-CEO) ประกอบด้วยผู้บริหารคนไทยที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นฝ่ายไทย จำนวน 1 คน และผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นฝ่ายญี่ปุ่น จำนวน 1 คน ร่วมกันบริหารงาน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องลงลายมือชื่อร่วมกันในเอกสารจึงจะมีผลบังคับตามกฎหมาย มีโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาคผนวก ก

4.2.1 การแบ่งส่วนงาน

เพื่อสะดวกต่อการทำงานและการควบคุมงาน องค์กรได้แบ่งส่วนการทำงานออกเป็น 5 สายงาน ดังนี้

1) สายงานการตลาด

ดำเนินการในการเสนอบริการให้แก่ลูกค้าที่มีศักยภาพ วิเคราะห์สินเชื่อของลูกค้า วิเคราะห์สถานภาพทางการเงินของลูกค้า เฝ้าระวังต่อรอง ดำเนินการวางแผนการตลาดและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2) สายงานบริหารธุรกิจ

ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเอกสารการสั่งซื้อสินค้าที่ลูกค้าต้องการเข้าการทำสัญญา ประกันภัยและการเก็บเอกสารสำคัญต่าง ๆ

3) สายงานบัญชีการเงิน

ดำเนินการเกี่ยวกับการหาแหล่งเงินทุน การจ่ายค่าสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในองค์กรและดำเนินการเกี่ยวกับการวางระบบและวิธีปฏิบัติบัญชี ประมวลและควบคุมบัญชี รวมทั้งจัดงบประมาณ วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กร และจัดการเกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ

4) สายงานปฏิบัติการธุรกิจ

ดำเนินการด้านการติดตามหนี้ การรับชำระค่าเช่า การออกไปเสร็จ และการดำเนินธุรกรรมต่อเนื่องเกี่ยวกับการให้บริการด้านสินเชื่อ เช่น การจดทะเบียนรถยนต์ การโอนทรัพย์สินที่เช่าให้แก่ผู้เช่า หรือ ผู้ซื้อเป็นต้น

5) สายงานบริหารงานบุคคลและธุรการ

ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทน จนกระทั่งการสิ้นสุดสภาพการจ้างงาน รวมทั้งทำหน้าที่ในงานธุรการ สอดส่องดูแลความเรียบร้อยในสำนักงาน จัดซื้ออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน และทรัพย์สินต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ

4.2.2 ข้อมูลทั่วไปในสายงานการตลาด

4.2.2.1 บทบาทหน้าที่ ลักษณะงาน และ คุณสมบัติขั้นต้นของบุคลากรในสายงานการตลาด

บทบาทหน้าที่ สายงานการตลาดถือได้ว่าเป็นสายงานหลักขององค์กรทำหน้าที่หารายได้เข้าองค์กร ผ่านการเสนอบริการให้เช่าแบบลิสซิ่งแก่ลูกค้าที่เป็นนิติบุคคล

ลักษณะงานทั่วไปของบุคลากร คือ วิเคราะห์สินเชื่อของลูกค้า โดยต้องเริ่มตั้งแต่การหาลูกค้าที่มีศักยภาพ วิเคราะห์สถานภาพทางการเงินของลูกค้า เจริญต่อรอง ดำเนินการวางแผนการตลาดและกำหนดกลยุทธ์ออกบริการใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือทำหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายขาย ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ รวมทั้งฝ่ายการตลาดอยู่ในฝ่ายเดียวกัน

คุณสมบัติขั้นต้นของบุคลากรในสายงานการตลาด คือ ต้องจบการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรีในสาขาการเงิน, การธนาคาร, เศรษฐศาสตร์, การตลาด หรือ การจัดการ มีความรู้ทางด้าน การวิเคราะห์งบการเงิน มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการเจรจาต่อรอง ในกรณีที่ตำแหน่งสูงจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการให้บริการทางการเงินกับองค์กรที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อ การเงิน หรือ การธนาคารตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

อันเนื่องมาจากในธุรกิจแบบนี้การหาบุคลากรทดแทนเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะเป็นธุรกิจเฉพาะด้าน พนักงานจะเก่งได้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ การธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรทำควบคู่ไปกับการวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้แก่บุคลากร

4.2.2.2 อัตรากำลังพล

อัตรากำลังพลของสายงานการตลาดในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ณ สิ้นเดือน เมษายน 2550 แบ่งตามตำแหน่งได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการ	1
ผู้จัดการ	4
หัวหน้างานชั้นต้น	2
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	11
รวม	18

4.2.2.3 อัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี (2547-2549)

จากบันทึกของฝ่ายบริหารงานบุคคล องค์กรประสบปัญหาการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาดอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท และยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งในปี 2547 – ปี 2549 องค์กรประสบปัญหาการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาดสูงมากคิดเป็น ร้อยละ 5.88, 14.29 และ 16.33 ตามลำดับ โดยที่จำนวนพนักงานที่ลาออก

สูงถึงร้อยละ 47.05 ของจำนวนพนักงานในสายงานการตลาดทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 16.33 ของพนักงานทั้งหมดขององค์กร ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี 2547 -2549

	2547	2548	2549
จำนวนพนักงานต้นปี	14	17	15
พนักงานเข้าใหม่	6	5	8
ลาออก	3	7	8
จำนวนพนักงานสิ้นปี	17	15	15
จำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์กร	51	49	49
สัดส่วนพนักงานลาออกต่อจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	17.65%	41.18%	47.06%
สัดส่วนพนักงานลาออกต่อจำนวนพนักงานทั้งหมด	5.88%	14.29%	16.33%

จากข้อมูลบันทึกการลาออกของพนักงานในปี 2549 ดังแสดงในตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานที่ลาออกส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์กรประมาณ 2-3 ปี รองลงมาคือพนักงานที่มีอายุการทำงานอยู่ในองค์กรไม่เกิน 2 ปี ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และอายุงานประมาณ 3 ปี ขึ้นไป แต่ไม่เกิน 5 ปี

ตารางที่ 4.3 แสดงสัดส่วนจำนวนพนักงานในสายการตลาดที่ลาออกแยกตามอายุการทำงาน ในปี 2549

อายุงาน (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 - 1	1	12.5
1.1 - 2	2	25.0
2.1 - 3	3	37.5
3.1 - 4	1	12.5
4.1 - 5	1	12.5
รวม	8	100.0

4.2.2.4. เหตุผลในการลาออกของพนักงาน

เหตุผลในการลาออกของพนักงานในสายการตลาดที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Exit interviews) พบว่าเหตุผล 5 อันดับแรกที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน คือ

1) ขาดโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ 2) ความเครียดจากการทำงาน 3) องค์กรอื่นเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า 4) ศึกษาต่อ และ 5) มีปัญหากับหัวหน้างาน

สอดคล้องกับแนวคิดของผลการศึกษานโยบาย แสงอรุณ (2548) ที่พบว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอิสระซึ่งเป็นกรณีศึกษาเกิดจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นโดยที่ปัญหาใหญ่ขององค์กรคือบุคลากรถูกดึงตัวไปองค์กรอื่นโดยการเสนอโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีกว่า

4.2.2.5 ผลประกอบการขององค์กร ตั้งแต่ปี 2546-2548

การขาดแคลนบุคลากรในสายงานการตลาดและการต้องรับบุคลากรทดแทนกำลังพลที่ขาดไปทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการแข่งขันเนื่องจากต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร การอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมกับการออกไปปฏิบัติการ ส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทไม่เติบโตเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับคู่แข่งและภาวะเศรษฐกิจที่กำลังปรับตัวดีขึ้น วิเคราะห์ได้จากตารางที่ 4.4 ซึ่งพบว่าผลประกอบการขององค์กรโดยดูจากรายได้จากการให้บริการอิสระและเช่าซื้อในระยะเวลา 3 ปี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง คือ ในปี 2546 องค์กรมีผลประกอบการสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยขององค์กรคู่แข่ง อยู่ ร้อยละ 2.9 แต่ในปี 2547 และปี 2548 มีผลประกอบการต่ำกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยขององค์กรคู่แข่งอยู่ ร้อยละ 1.9 และ ร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

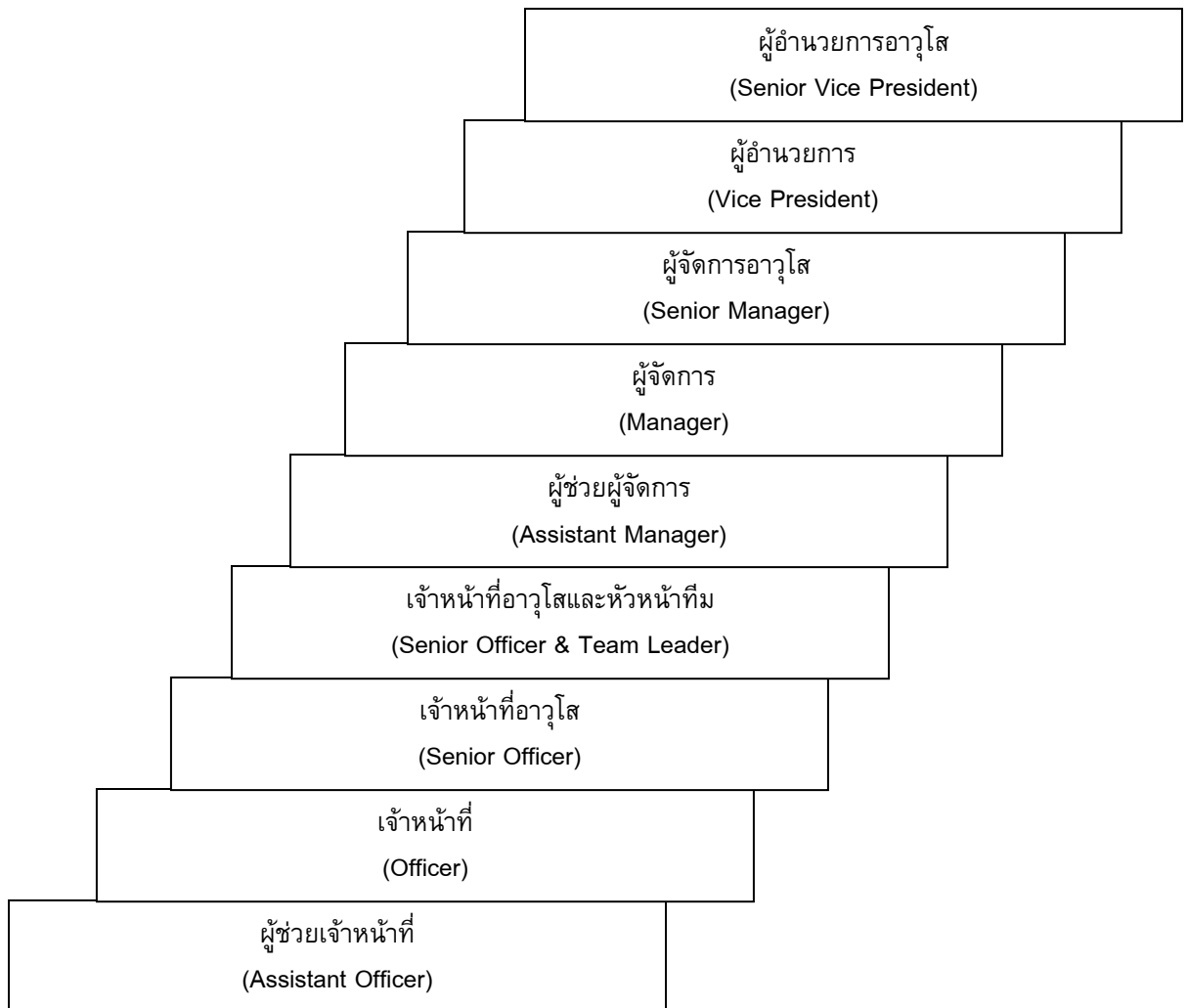
ตารางที่ 4.4 แสดงอัตราการเติบโตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเทียบกับคู่แข่ง ในปี ปี 2545 - 2548

บริษัท	2545	Growth	2546	Growth	2547	Growth	2548
		(%)		(%)		(%)	
อยุธยาดีเวลลอปเม้นท์อิสระ	1,245	-0.1	1,235	3.9	1,629	0.8	1,710
กรุงเทพเซ็นทรัลอิสระ	1,009	2.4	1,245	4.6	1,706	3.7	2,079
กรุงเทพชากะอิสระ	1,028	3.5	1,373	1.8	1,555	3.6	1,910
ไทยโอริกซ์อิสระ	1,480	3.5	1,829	3.7	2,200	2.8	2,475
องค์กรที่เป็นกรณีศึกษา	964	5.2	1,481	1.6	1,639	0.3	1,671
อัตราการเติบโตเฉลี่ย	1,190	2.3	1,421	3.5	1,773	2.7	2,044

หมายเหตุ : ข้อมูลตัวเลขในส่วนของการทำงานธุรกรรมเช่าซื้อ (hire-purchase) และการให้เช่า (leasing) เท่านั้น
ที่มา : สมาคมอิสระแห่งประเทศไทย

4.2.2.6 รูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาด จากการศึกษาแบบความก้าวหน้าของพนักงานในสายงานการตลาด พบว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งในแนวดิ่งโดยที่พนักงานที่จะได้เลื่อนตำแหน่งต้องผ่านงานในระดับล่างมาก่อน สายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา เป็นไปตามลำดับดังแสดงในแผนภาพ 4.1

แผนภาพที่ 4.1 แสดงแผนผังการเลื่อนตำแหน่งในสายงานการตลาด



4.3 นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าองค์กรแห่งนี้ยังไม่มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ แต่มีการจัดทำใบพรรณานำที่งาน (Job description) และ คุณสมบัติในตำแหน่งงาน (Job specification) รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบ้างแล้ว การวางแผนพัฒนาบุคลากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นแบบตารางการฝึกอบรมมาตรฐาน พนักงานจะได้รับการส่งไปอบรมตามคำขอของหัวหน้างานหรือตามที่พนักงานร้องขอเป็นครั้งคราว โดยบริษัทมีงบประมาณในการจัดฝึกอบรมให้ การประเมินผลการทำงานจะจัดทำปีละ 2 ครั้ง ในตอนกลางปี คือเดือนมิถุนายน และ ปลายปี คือในเดือนธันวาคม เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการจ่ายโบนัสและพิจารณาขึ้นค่าจ้างให้แก่พนักงานตามผลงานรายบุคคล ส่วนการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากคำขอของหัวหน้างานเป็นหลัก

4.4 ความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามวิธีที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ในการนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมและตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาวิจัยในลักษณะของการบรรยายประกอบตาราง ตามลำดับดังนี้

- ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งมีบุคลากรในสายงานการตลาดและผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 20 คน เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประวัติการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบ ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร และความตั้งใจในการทำงานกับองค์กร โดยการหาค่าร้อยละ ปรากฏรายละเอียดแสดงอยู่ในตารางที่ 4.5

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และเป็นเพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 และระดับรองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 35

สถานภาพ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 และระดับรองลงมาเป็นพนักงานที่สมรสแล้ว จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25

อายุงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และระดับรองลงมาคือ มีอายุงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ประสบการณ์ทำงาน (ในองค์กร)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กร ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 และระดับรองลงมาคือ มีประสบการณ์ในองค์กร ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15

ระดับเงินเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 และระดับรองลงมามีระดับเงินเดือนระหว่าง 40,001-45,000 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และมีระดับเงินเดือน 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตำแหน่งงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งในระดับเจ้าหน้าที่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาก็คือตำแหน่งในระดับผู้จัดการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ตำแหน่งในระดับหัวหน้างานชั้นต้น จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และระดับผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10

หน่วยงานต้นสังกัด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานสายงานการตลาด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานในสายงานการเงินบัญชีและปฏิบัติการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และพนักงานในสายงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1) เพศ		
ชาย	3	15
หญิง	17	85
2) อายุ		
20-25 ปี	8	40
26-30 ปี	7	35
31-35 ปี	2	10
36-40 ปี	0	0
41-45 ปี	2	10
46 ปีขึ้นไป	0	0
3) สถานภาพสมรส		
โสด	18	90
สมรส	2	10
หย่า/แยก	0	0
4) ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	15	75
ปริญญาโท	5	25
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
5) อายุงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)		
น้อยกว่า 1 ปี	4	20
1-5 ปี	14	70
6-10 ปี	2	10
6) ประสบการณ์ทำงาน (ในองค์กร)		
น้อยกว่า 1 ปี	1	5
1-5 ปี	15	75
6-10 ปี	3	15
11-15 ปี	1	5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป
(ต่อ)

ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
7) ระดับเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	0
10,001 – 15,000 บาท	1	5
15,001 – 20,000 บาท	9	45
20,001 – 25,000 บาท	2	10
25,001 – 30,000 บาท	2	10
30,001 - 35,000 บาท	0	0
35,001 – 40,000 บาท	0	0
40,001 – 45,000 บาท	3	15
45,001 – 50,000 บาท	0	0
50,000 บาทขึ้นไป	3	15
8) ตำแหน่งงาน		
ผู้อำนวยการ	2	10
ผู้จัดการ	5	25
หัวหน้างานชั้นต้น	2	10
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	11	55
9) หน่วยงานต้นสังกัด		
สายงานการตลาด	18	90
สายงานการเงินบัญชีและปฏิบัติการ	1	5
สายงานทรัพยากรมนุษย์	1	5
รวม	20	100

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นในด้านการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาด มีรายละเอียดตามประเด็นต่าง ๆ จำแนกออกเป็น 6 ประเด็นคือ

- 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) ความคิดเห็นในด้านระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน
- 4) ความคิดเห็นในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 5) ความคิดเห็นในด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ
- 6) ความคิดเห็นในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ดังมีรายละเอียดผลสรุปการศึกษา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็น ในด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
1 ท่านคิดว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ทำให้ท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	1	11	6	2	-	2.55	สูง
ร้อยละ	5	55	30	10	-		
2 ท่านคิดว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ท่านมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็น <u>ผู้บริหารระดับสูงได้</u>	-	2	12	6	-	1.80	ต่ำ
ร้อยละ	-	10	60	30	-		
3 ท่านคิดว่าควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลำดับชั้นมากขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางก้าวหน้าในสายอาชีพ	1	14	4	-	1	2.70	สูง
ร้อยละ	5	70	20	-	5		
4 ท่านคิดว่าควรมีการ <u>เพิ่มทีมงาน</u> เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าได้มากขึ้น	3	13	3	-	1	2.85	สูง
ร้อยละ	15	65	15	-	5		
5 ท่านคิดว่านโยบายการบริหารของผู้บริหารที่ใช้ อยู่ ส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	-	9	9	2	-	2.35	ต่ำ
ร้อยละ	-	45	45	10	-		
รวม						2.40	ต่ำ

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

จากตารางที่ 4.6 แสดงร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.40 ซึ่งบุคลากรเกินกว่าครึ่งต้องการให้เพิ่มทีมงานหรือปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลำดับชั้นมากขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่านโยบายการบริหารและรูปแบบโครงสร้างองค์กรปัจจุบันเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้พนักงานไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำอยู่ที่ 1.80

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็น/ไม่มีความเห็น		
1 ท่านทราบเส้นทางการเลื่อนตำแหน่งของท่านในองค์กรนี้	2	10	7	-	1	2.60	สูง
ร้อยละ	10	50	35	-	5		
2 ตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ทำให้ท่านมีโอกาสเลื่อนไปตำแหน่งที่สูงขึ้น	3	10	6	-	1	2.70	สูง
ร้อยละ	15	50	30	-	5		
3 ท่านมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งของสายงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	1	11	6	1	1	2.50	ต่ำ
ร้อยละ	5	55	30	5	5		

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
4 ท่านคิดว่าในตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติงานอยู่จะสามารถก้าวหน้าไปถึงระดับผู้บริหารสูงสุดในองค์กร	-	3	11	5	1	1.80	ต่ำ
ร้อยละ	-	15	55	25	5		
5 ท่านคิดว่าท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมและพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	-	9	10	-	1	2.35	ต่ำ
ร้อยละ	-	45	50	-	5		
6 ท่านคิดว่าการพัฒนาสายอาชีพเป็นเครื่องมือช่วยวางแผนกำลังคนให้กับองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรเก่าและใหม่ที่มีความรู้ความสามารถมีผลงาน และศักยภาพได้รับการพิจารณาเพื่อการเติบโต	4	16	-	-	-	3.20	สูง
ร้อยละ	20	80	-	-	-		
7 ท่านต้องการให้องค์กรมีโครงการพัฒนาสายอาชีพงานแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	3	16	1	-	-	3.10	สูง
ร้อยละ	15	80	5	-	-		
8 ท่านคิดว่าการวางแผนพัฒนาสายอาชีพก่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาในการที่จะต้องพูดคุย ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องเส้นทางสายอาชีพกับผู้บังคับบัญชา	4	15	1	-	-	3.15	สูง
ร้อยละ	20	75	5	-	-		
9 ท่านมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ไปจนถึงเกษียณอายุ	-	1	9	6	4	1.35	ต่ำมาก
ร้อยละ	-	5	45	30	20		

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
10 ท่านคิดว่าควรจะมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบว่ามีการใช้แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อการพัฒนาตำแหน่งงานในบริษัท	6	13	1	-	-	3.25	สูง
ร้อยละ	30	65	5	-	-		
11 การจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพทำให้ท่านก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าไม่มีแผน	1	17	1	-	1	2.85	สูง
ร้อยละ	5	85	5	-	5		
12 ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงาน	8	9	2	-	1	3.15	สูง
ร้อยละ	40	45	10	-	5		
รวม						2.80	สูง

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสายอาชีพในระดับสูง (คะแนนเฉลี่ย 2.80) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่ามีทั้งข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงและต่ำ โดยบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ตนเองก้าวสู่ตำแหน่งได้เร็วขึ้นและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ตัดสินใจเปลี่ยนงาน ซึ่งสิ่งที่พนักงานต้องการมากที่สุดคือการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบว่ามีการใช้แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อการพัฒนาตำแหน่งงานในบริษัท โดยมีค่าเฉลี่ยสูงถึง 3.25

จากผลการศึกษาพบว่าประเด็นที่เป็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไขโดยด่วนคือพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจต่ำมาก จากคำตอบในข้อ 9 (ท่านมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ไปจนถึงเกษียณอายุ) โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำมากเพียง 1.35 เท่านั้น รวมถึงพนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจกับ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งของสายงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 2.50) และเห็นว่าตามตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่ส่งเสริมให้พนักงานเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงได้แต่อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองยังไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
1 ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันมีความเหมาะสมและยุติธรรม	-	10	8	2	-	2.40	ต่ำ
ร้อยละ	-	50	40	10	-		
2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าในงานของท่านคือ ระยะเวลาในการทำงานมากกว่าความสามารถ ความรู้ในงาน	2	5	8	4	1	2.15	ต่ำ
ร้อยละ	10	25	40	20	5		
3 ท่านได้รับข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างจากหน่วยงานของท่านเสมอ	1	13	5	1		2.70	สูง
ร้อยละ	5	65	25	5	-		
4** ท่านมองไม่เห็นว่าจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้ายังทำงานอยู่ในสายงานปัจจุบัน	1	11	5	2	1	2.45	ต่ำ
ร้อยละ	5	55	25	10	5		

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้าน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย* ร้อยละ	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ ทราบ/ ไม่มี ความเห็น		
5 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ท่านมี โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น มากกว่าการย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น		7	10	1	2	2.10	ต่ำ
ร้อยละ	-	35	50	5	10		
6 ท่านคิดว่าระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสาย งานเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ ตำแหน่งอื่น ๆ ที่สูงขึ้น	1	12	6	1	-	2.65	สูง
ร้อยละ	5	60	30	5	-		
7** วิธีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเป็นการ เสียเวลา เสียผลงาน เพราะต้องเรียนรู้งานใหม่ เริ่มทำผลงานใหม่	2	3	9	6	-	2.05	ต่ำ
ร้อยละ	10	15	45	30	-		
8 ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนสายงานไปทำงานสาย งานอื่น	-	12	5	2	1	2.40	ต่ำ
ร้อยละ	-	60	25	10	5		
9** ท่านคิดว่าถ้ามีการวางแผนสร้างผู้บริหาร สำรอง จะทำให้ผู้บริหารรู้สึกเหมือนมีคนมา ทดแทน/มาแย่งชิงตำแหน่ง	-	-	13	5	2	2.45	ต่ำ
ร้อยละ	-	-	65	25	10		
10 ท่านคิดว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผน ทดแทนตำแหน่งงาน	3	15	2	-	-	3.05	สูง
ร้อยละ	15	75	10	-	-		
รวม						2.35	ต่ำ

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

** คำถามเชิงลบ ในการกำหนดค่าเฉลี่ยได้แปลงคะแนนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับคำถามเชิงบวกแล้ว

จากตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับต่ำ (คะแนนเฉลี่ย 2.35) แต่หากพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีความเหมาะสมและไม่ยุติธรรม (มีค่าเฉลี่ย 2.40) อย่างไรก็ตามบุคลากรส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นว่าสายงานปัจจุบันของตนเองจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพได้

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน (คะแนนเฉลี่ย 3.05) และเห็นด้วยว่าระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งอื่น ๆ ที่สูงขึ้น ซึ่งมีบุคลากรเกินกว่าครึ่งที่พร้อมจะเปลี่ยนไปทำงานสายงานอื่น

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย* ร้อยละ	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น		
1 ท่านเห็นว่าระบบการประเมินผลมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของท่าน	-	3	15	1	1	2.00	ต่ำ
ร้อยละ	-	15	75	5	5		
2 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงของท่าน	-	11	6	3	-	2.40	ต่ำ
ร้อยละ	-	55	30	15	-		
3 ท่านคิดว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่มีความยุติธรรม	-	13	4	3	-	2.50	ต่ำ
ร้อยละ	-	65	20	15	-		

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
4 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน	-	10	7	2	1	2.30	ต่ำ
ร้อยละ	-	50	35	10	5		
5 ท่านเห็นว่าผู้ประเมินมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินศักยภาพของพนักงาน	-	12	4	3	1	2.35	ต่ำ
ร้อยละ	-	60	20	15	5		
รวม						2.30	ต่ำ

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

จากตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพในระดับต่ำเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ย 2.30

ข้อที่มีความคิดเห็นด้วยต่ำที่สุดคือ ข้อที่ 1 (ท่านเห็นว่าระบบการประเมินผลมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของท่าน) มีคะแนนเฉลี่ย 2.00 ส่วนระดับรองลงมาคือ ข้อที่ 4 (ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน) มีคะแนนเฉลี่ย 2.30

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
1 ท่านคิดว่าคนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องเรียนรู้งานหลายๆด้าน	-	-	3	14	3	1.00	ต่ำมาก
ร้อยละ	-	-	15	70	15		
2 ท่านคิดว่าท่านจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย	3	15	2	-	-	3.05	สูง
ร้อยละ	15	75	10	-	-		
3 ท่านรู้ว่าตนเองควรพัฒนาความสามารถด้านใด	3	15	2	-	-	2.95	สูง
ร้อยละ	15	75	10	-	-		
4 ท่านคิดว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วขึ้น	6	9	5	-	-	3.05	สูง
ร้อยละ	30	45	25	-	-		
5 หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่	-	15	2	1	2	3.50	สูง
ร้อยละ	-	75	10	5	10		
รวม						2.80	สูง

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

จากตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับสูง (คะแนนเฉลี่ย 2.80)

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า ข้อที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 5 (หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่) คะแนนเฉลี่ย 3.50

ส่วนระดับรองลงมาคือข้อที่ 2 (ท่านคิดว่าท่านจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย) และข้อที่ 4 (ท่านคิดว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วขึ้น) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับที่ 3.05 แต่อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยที่ว่าคนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องเรียนรู้งานหลายๆด้าน โดยมีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำมากเพียง 1.00 เท่านั้น

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น		
1 ท่านคิดว่าผลตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความยุติธรรมเหมาะสมกับความรับผิดชอบในตำแหน่ง	-	8	7	3	2	2.05	ต่ำ
ร้อยละ	-	40	35	15	10		
2 ท่านคิดว่าค่าตอบแทนควรจะแตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง	1	15	3	-	1	2.75	สูง
ร้อยละ	5	75	15	-	5		
3 ท่านเลือกงานที่เงินเดือนสูง แม้ว่าจะไม่มี ความก้าวหน้า		1	13	4	2	1.65	ต่ำ
ร้อยละ		5	65	20	10		
4 ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะเท่าเดิมแต่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ท่านถือว่าเป็นความก้าวหน้าในอาชีพ	-	7	8	5	-	2.10	ต่ำ
ร้อยละ	-	35	40	25	-		

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้าน
สวัสดิการและค่าตอบแทน (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย*	ระดับ ความ คิด เห็น
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่ ทราบ/ ไม่มี ความ เห็น		
5 ท่านคิดว่าควรจะมีการจัดสวัสดิการให้แตกต่างกันสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	11	5	2	-	2	3.15	สูง
ร้อยละ	55	25	10	-	10		
รวม						2.40	ต่ำ

หมายเหตุ : * ระดับความคิดเห็นไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น ไม่ได้นำมาใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ย

จากตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับต่ำ (คะแนนเฉลี่ย 2.40)

หากพิจารณาเป็นรายข้อจะพบว่า มีทั้งข้อที่คะแนนเฉลี่ยสูงและต่ำ โดยบุคลากรส่วนเห็นว่าผลตอบแทนรวมที่ได้รับไม่มีความยุติธรรมและไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในตำแหน่ง (คะแนนเฉลี่ย 2.05) ทั้งนี้เห็นว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จัดให้กับบุคลากรควรแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามแต่ละตำแหน่ง (คะแนนเฉลี่ย 2.75 และ 3.15 ตามลำดับ) และเห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพนั้นต้องประกอบไปด้วยการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและค่าตอบแทนที่สูงขึ้นควบคู่กัน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากผลการศึกษาข้อมูลข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ได้จากแบบสอบถาม สรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์กรควรดำเนินการออกนโยบายสายอาชีพ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นระบบอย่างชัดเจน ในบางตำแหน่งโดยเฉพาะในระดับหัวหน้างานขั้นต้นไม่จำเป็นต้องจำกัดจำนวนแค่คนเดียวและสามารถมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในระดับหัวหน้างานขั้นต้นได้หลายคน ประการสำคัญเร่งด่วนที่บุคลากรต้องการให้องค์กรดำเนินการคือควรจะทำให้การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงนโยบายสายอาชีพอย่างทั่วถึง

จากการศึกษาวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพคือการขาดความพร้อมของพนักงาน การขาดนโยบายหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ในเรื่องของระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง/โอนย้าย/สับเปลี่ยนสายงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรดำเนินการต่อเมื่อพนักงานมีความพร้อมและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมากกว่าที่จะดูจากอายุการทำงาน พนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการปรับเลื่อนตำแหน่ง/โอนย้าย/สับเปลี่ยนสายงานควรจะอยู่ในระยะเวลา 2-3 ปี เนื่องจากพนักงานมีความรู้และมีความชำนาญในงานเดิมและมีความพร้อมพอที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ และต้องการให้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคล ในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทนบุคลากรมีความเห็นว่าควรจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับตำแหน่งเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงานซึ่งควรจะแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งและความรับผิดชอบ

4.5 แนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยข้อมูลโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคลากรในสายงานการตลาด นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร่วมกับข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรในสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาศึกษาวิเคราะห์สัมพันธ์เชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีการวางแผนการจัดทำสายอาชีพควบคู่ไปกับทฤษฎีการวาง

แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นแนวทางเสนอรูปแบบการเตรียมการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในสายงานการตลาดขององค์กรดังต่อไปนี้

4.5.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาสายอาชีพโดยองค์กรอย่างเป็นทางการ

ผู้บริหารร่วม (Co-CEO) ในฐานะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจ ร่วมกับผู้บริหารสายงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดทิศทางในการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพและทรัพยากรด้านบุคคล โดยการกำหนดการพัฒนาสายอาชีพเป็น Strategic plan ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรในระยะยาว (Bramley, 1992) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนปฏิบัติการในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงาน โดยที่ผู้บริหารร่วมทั้ง 2 คนจะต้องมีนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน และออกแบบกลยุทธ์ด้วยการนำจุดแข็งของทั้งสองวัฒนธรรมเข้ามารวมกัน เช่น วิธีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นที่มาขององค์กรแบบญี่ปุ่นและการบริหารแบบยืดหยุ่นของไทย ต่อจากนั้นจึงประกาศนโยบายเส้นทางสายอาชีพเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านการลงนามโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร แสดงให้บุคลากรเห็นถึงเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการนำเส้นทางสายอาชีพมาใช้ รวมทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น การจัดทำคู่มือสายอาชีพ การจัดทำคู่มือคำบรรยายลักษณะงาน การจัดทำโปรแกรมฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในการนำมาใช้ในแต่ละตำแหน่งงาน

4.5.2 การวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่ง

เมื่อทราบกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรควรที่จะกำหนดอัตรากำลังพลสำหรับการทำงานหรือการวางแผนทดแทนตำแหน่ง และคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการเพื่อไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร

4.5.3 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานเพื่อเป็นแนวทางในการที่พนักงานจะได้รับทราบถึงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกโครงสร้างของตำแหน่งงานออกเป็น 4 ระดับ คือ

1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติการขั้นต้น ซึ่งอยู่ในตำแหน่ง ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ (Assistant officer) เจ้าหน้าที่ (Officer)

2) กลุ่มผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างานขั้นต้น ซึ่งอยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior officer) เจ้าหน้าที่อาวุโสและหัวหน้าทีม (Senior officer and Team leader)

3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ พนักงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant manager) ผู้จัดการ (Manager) ผู้จัดการอาวุโส (Senior manager)

4) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ พนักงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการ (Vice President) ผู้อำนวยการอาวุโส (Senior vice president) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Executive vice president) และ กรรมการผู้จัดการใหญ่ (President)

4.5.4 วิเคราะห์ลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

ทำการวิเคราะห์ลักษณะงานและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ เพื่อกำหนดระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่ต้องการนำไปใช้ในการสรรหาคูหาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรและนำไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของพนักงานในแต่ละระดับไว้ อย่างชัดเจน แต่ยังไม่มีการกำหนดระดับความรู้ ความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับ/ตำแหน่ง (staff competency) ผู้ศึกษาได้ร่วมกับผู้จัดการและหัวหน้างานระดับต้นในสายงานการตลาด ทำการ กำหนดระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในสายงานการตลาด ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในสายงานการตลาด

ระดับที่	ตำแหน่ง	ความรู้ / ความสามารถ (Job specification)
ระดับที่ 1 (ป1, ป2)	ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> - จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีความรู้ทางด้านบัญชี การวิเคราะห์หังบการเงิน ทักษะการเจรจาต่อรอง การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารขั้นต้น - สามารถปฏิบัติงานเสนอบริการให้ลูกค้า ภายใต้การกำกับดูแลแนะนำของหัวหน้างานที่มีตำแหน่งหรือประสบการณ์สูงกว่าและสามารถปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
ระดับที่ 2 (ป3)	เจ้าหน้าที่อาวุโส	<ul style="list-style-type: none"> - จบการศึกษาวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป - มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่ต่ำกว่า 2 ปี - ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและมีความรู้ตามระดับที่กำหนดไว้ - เป็นผู้มีความรู้ในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบในระดับที่น่าพอใจ - สามารถวิเคราะห์ลูกค้าในเชิงลึกได้และนำเสนอแนวทางเพื่อตัดสินใจได้ละเอียดมากขึ้น - สามารถสื่อสารและเขียนรายงานเป็นภาษาอังกฤษได้

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในสายงานการตลาด (ต่อ)

ระดับที่	ตำแหน่ง	ความรู้ / ความสามารถ (Job specification)
		<ul style="list-style-type: none"> - สามารถปฏิบัติงานในการเสนอบริการให้แก่ลูกค้า หาลูกค้าได้เอง ทำงานประจำได้อย่างอิสระ ทำงานร่วมกับทีมงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ - มีทักษะการเป็นหัวหน้างาน รู้เทคนิคการสอนงาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดความรู้ ทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ - มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
ระดับที่ 3 (บ1, บ2, บ3)	ผู้ช่วยผู้จัดการ, ผู้จัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป - มีประสบการณ์ในระดับหัวหน้างานมาไม่ต่ำกว่า 3 ปี - ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและมีความรู้ตามระดับที่กำหนดไว้ - เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน - มีความเชี่ยวชาญในงานสูงสามารถวิเคราะห์ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ - สามารถสื่อสารและเขียนรายงานเป็นภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี - สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบระเบียบ อิสระและต่อเนื่อง - ทำงานร่วมกับทีมงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของทีมงานตามแผนที่วางไว้ - สามารถจัดลำดับวางแผนการทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน - สามารถให้ข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานได้ - มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) และมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร - สามารถแก้ปัญหาในการทำงานให้แก่ลูกน้องในทีมงานได้ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ - มีส่วนร่วมในโครงการต่างๆขององค์กร
ระดับที่ 4 (บ4, บ5)	ผู้อำนวยการ, ผู้อำนวยการอาวุโส	<ul style="list-style-type: none"> - จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป - มีประสบการณ์ในระดับผู้บริหารระดับต้นมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี - ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและมีความรู้ตามระดับที่กำหนดไว้ - มีความรู้และประสบการณ์สูง - มีวิสัยทัศน์ เข้าใจธุรกิจขององค์กรและภาวะเศรษฐกิจ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้อง - มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน - มีภาวะความเป็นผู้นำสูง ได้รับการยอมรับจากบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ - มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

4.5.5 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงาน

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถามในหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาสายอาชีพ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นว่าเป็นผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับต่ำ ไม่มีความยุติธรรม ไม่ได้สะท้อนภาพการทำงานที่แท้จริง ไม่สามารถเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน รวมทั้งเห็นว่าผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินศักยภาพของพนักงานในระดับต่ำ ดังนั้นองค์กรโดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหัวหน้างานและพนักงานควรจะร่วมกันทำการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดเกณฑ์การวัดผลงานที่สะท้อนภาพการทำงานจริงตามระดับตำแหน่งที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับ

โดยที่ก่อนที่จะมีการนำเกณฑ์การประเมินผลงานไปใช้ ผู้บริหาร / ผู้จัดการ รวมทั้งตัวพนักงานเองจะต้องทำการตกลงกติกาเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและเป็นมาตรฐานเดียวกัน และควรจะต้องเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ

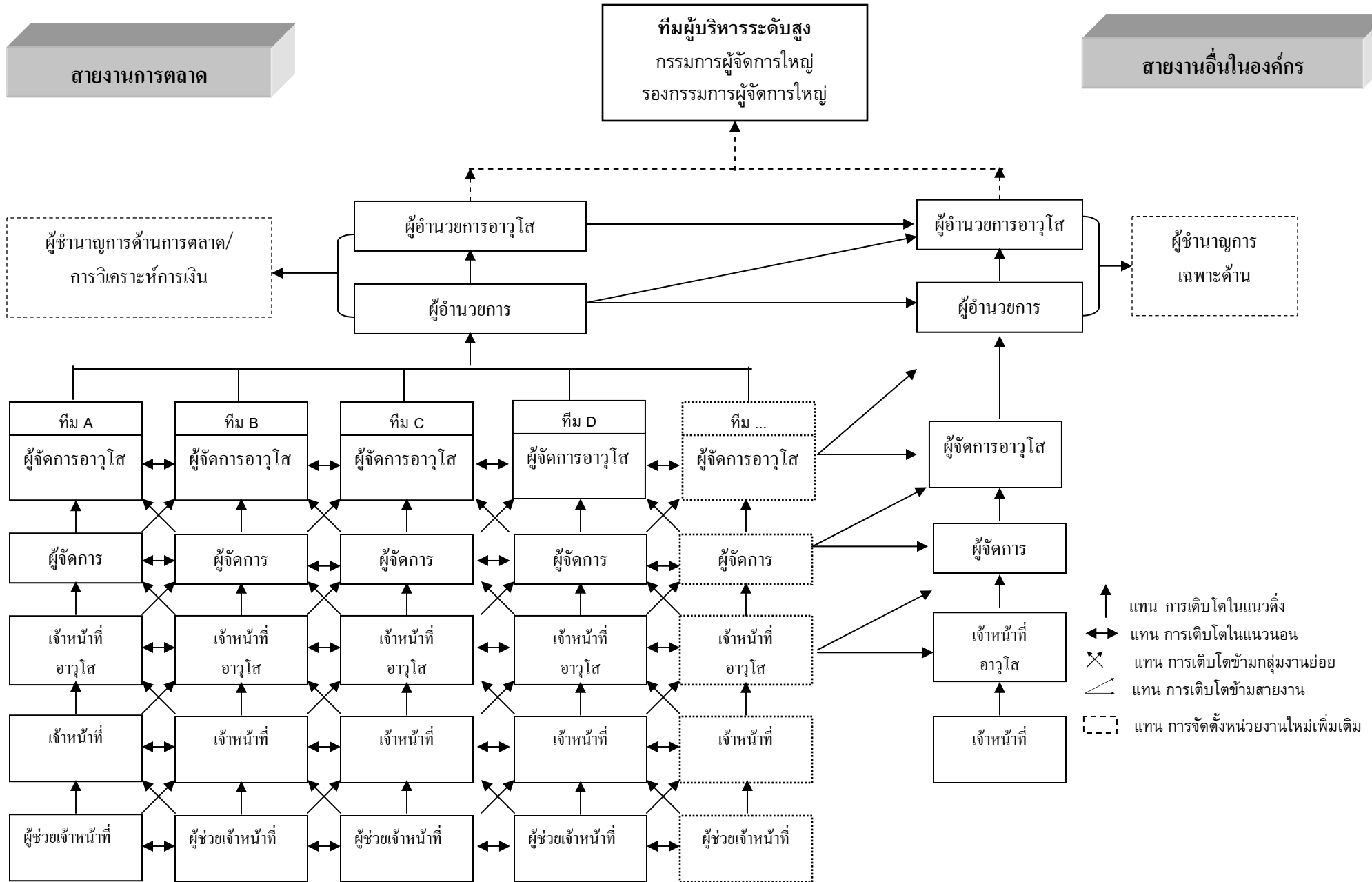
4.5.6 รูปแบบการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสายงานการตลาด

จากที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร อัตราการเติบโตขององค์กร และความต้องการของบุคลากรพบว่าโครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นรูปปิรามิดเหมือนองค์กรทั่วไป มีการแบ่งสายงานการทำงานออกเป็นฝ่ายเพื่อสะดวกในการทำงาน มีอัตราการเติบโตขององค์กรต่ำ ประสบปัญหาการลาออกของบุคลากรที่มีอายุการทำงานระหว่าง 2-3 ปี เนื่องจากข้อจำกัดด้านขนาดขององค์กรทำให้ไม่สามารถเพิ่มตำแหน่งได้ เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น ย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งหมายถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้ทำงานที่ทำหายความสามารถมากขึ้น

ตามแนวความคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่ากลยุทธ์หนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจูงใจบุคลากรได้คือ **การจูงใจด้วยงาน** โดยสามารถทำได้ด้วยการขยายขอบเขตของงานให้เพิ่มมากขึ้น หรือ การหมุนเวียนงานให้พนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถใกล้เคียงกันมีโอกาสเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดความเบื่อหน่ายและความจำเจ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์กร ผู้ศึกษาได้ออกแบบ รูปแบบแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาด โดยการประสานแนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ทั้ง 4 แบบ ร่วมกับความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามบุคลากรในสายการตลาด คือ

1. การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบดั้งเดิม (Traditional career path) คือการเลื่อนตำแหน่งแบบแนวตั้ง (Vertical Type) ที่เน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นลำดับ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องต้องผ่านการทำงานในตำแหน่งระดับล่างมาก่อน
2. การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย (Network career path) คือการเลื่อนตำแหน่งแบบแนวนอน (Horizontal Type) ซึ่งเป็นการโอนย้ายงาน (Job transfer) และหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มแนวทางเลือกหรือโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานผู้นั้นมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด (Open career path) คือการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าสู่สายงานในระดับบริหารได้เลย โดยไม่ต้องมาเริ่มที่ตำแหน่งระดับล่างมาก่อน เรียกได้ว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน ซึ่งพนักงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์เช่นเดียวกับการรับบุคคลภายนอก
4. การกำหนดเส้นทางสายอาชีพแบบคู่ขนาน หรือ ระบบสองทางเลือก (Dual career path) คือเปิดโอกาสให้พนักงานเลือกที่จะเติบโตในสายงานการบริหาร หรือ สายงานผู้ชำนาญการ เฉพาะด้านได้
5. การจัดตั้งทีมงานย่อยเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

แผนภาพที่ 4.2 แสดงรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาด



4.5.7 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ในการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในองค์กรและการประชุมสรุปความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ศึกษาและผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการในสายงานที่เกี่ยวข้อง สรุปลำดับความก้าวหน้าในอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานขององค์กร ไว้ดังแสดงในตาราง 4.13

ตารางที่ 4.13 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพตามระดับตำแหน่ง

	Job level	ตำแหน่ง	FAST GROUP	NORMAL GROUP	SLOW GROUP
			(ESY)	(ESY)	(ESY)
ผู้บริหารระดับสูง	10	บ7	กรรมการผู้จัดการใหญ่ (President)		
	9	บ6	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Executive Vice President)		
	8	บ5	ผู้อำนวยการอาวุโส (Senior Vice President)		
	7	บ4	ผู้อำนวยการ (Vice President)		
ผู้บริหารระดับกลาง	6	บ3	ผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager)		
	5	บ2	ผู้จัดการ (Manager)		
	4	บ1	ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)		
ผู้บริหารระดับต้น	3	ป3	เจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Officer)		
	2	ป2	เจ้าหน้าที่ (Officer)		
ปฏิบัติกร	1	ป1	ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ (Asst. Officer)		

หมายเหตุ: ESY = อายุงานเทียบเท่า ("Equivalent service years")

บ = บริหาร

ป = ปฏิบัติกร

4.5.8. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับระดับ

1) FAST GROUP:

- 1.1) มีศักยภาพสูง (Conceptual and Acceptability หรือ Conceptual)
- 1.2) มีอายุงานในระดับตำแหน่ง หรือ อายุงานเทียบเท่า (ESY) ไม่ต่ำกว่าที่กำหนด
- 1.3) มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่สามารถปฏิบัติงานในระดับงานที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติของพนักงานตามตำแหน่ง (Job Specification) ที่จะเลื่อนระดับไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือ ตำแหน่งใหม่ในสายงานอื่น
- 1.4) จำนวนพนักงานใน Fast group ให้มีได้ไม่เกิน 15%

2) NORMAL GROUP: ในกรณีที่พนักงานที่มีศักยภาพระดับ A (Acceptability) ในปีที่แล้วเลื่อนระดับ ให้พิจารณาที่อายุงานในระดับตำแหน่ง หรือ อายุงานเทียบเท่า ณ ระดับ ต่ำสุด (minimum) ลบหนึ่งปีของแต่ละระดับได้

- 2.1) มีอายุงานในระดับ หรือ อายุงานเทียบเท่า (ESY) ไม่ต่ำกว่าที่กำหนด
- 2.2) มีทักษะ, ความรู้ และความสามารถที่สามารถปฏิบัติงานในระดับงานที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติของพนักงานตามตำแหน่ง (Job Specification) ที่จะเลื่อนระดับไป

3) SLOW GROUP: ไม่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2 หรือ เป็นพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ยังไม่สมควรที่จะได้รับการปรับระดับเมื่อเข้าเกณฑ์ปรับระดับ โดยจะชะลอการปรับระดับไว้จนกว่าจะเห็นว่าเหมาะสม

4) มีผลปฏิบัติงานย้อนหลัง ดังนี้:

ผลงาน ระดับ	Fast Group	Normal Group	Slow Group
บ4 – บ5	ผลงาน 5 ปีย้อนหลังต้อง มี 3 ปี เฉลี่ยเป็น A และไม่มี C	ผลงาน 5 ปีย้อนหลังต้อง มี 2 ปี เฉลี่ยเป็น A และ ไม่มี C	
บ1 – บ3	ผลงาน 5 ปีย้อนหลังต้อง มี 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า B+ และ ไม่มี C	ผลงาน 5 ปีย้อนหลังต้อง มี 2 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า B+ และ ไม่มี C	เมื่อเห็นเหมาะสมจะได้รับ การเลื่อนระดับให้อนุโลม ใช้เนวติกาของ Normal group มาปรับใช้
ป3	ผลงาน 3 ปีย้อนหลังต้อง มี 2 ปี เฉลี่ยเป็น B+ และ ไม่มี C	ผลงานย้อนหลัง 3 ปี ย้อนหลังเฉลี่ย B	
ป2	ผลงาน 1-2 ปี ย้อนหลังต้อง เฉลี่ย B+	ผลงานเฉลี่ย B	

6) ในกรณีที่มีการเสนอการปรับระดับที่ไม่ได้เป็นไปตามสายอาชีพ (Career path) และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีความจำเป็นและมีเหตุผลอันสมควร โดยได้คำนึงถึงผลกระทบทุกด้านพร้อมมีแนวทางแก้ไขของผลกระทบได้อย่างรอบคอบ ต้องนำเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรต่อคณะกรรมการบุคคล/ฝ่ายการบุคคล ร่วมพิจารณาให้ความเห็นเป็นอิสระ เพื่อนำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท (President) และ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Executive Vice President) พิจารณานอมนัดต่อไป

4.5.9 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากข้อมูลพนักงานงานในสายงานการตลาดส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 20-25 ปี ช่วงวัยนี้แต่ละคนยังไม่ค่อยมั่นใจในขีดความสามารถ (competency) และศักยภาพ (potential) ของตนเองมากนัก ดังนั้นองค์กรในการพัฒนางานของคนในวัยนี้ควรจะให้พนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ให้ช่วยแนะนำสอนงาน รวมทั้งช่วยประเมินเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพวกเขาว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงใด และระดับรองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี ช่วงวัยนี้แต่ละคนเริ่มมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น เริ่มทำงานได้อย่างเป็นอิสระโดยไม่

ต้องพึ่งพิงพนักงานรุ่นพี่หรือผู้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานซึ่งต้องได้รับการส่งเสริมและเตรียมพร้อมเพื่อเลื่อนขึ้นไปปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์และจัดทำแนววิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพและทัศนคติ สำหรับบุคลากรโดยจัดแบ่งตามระดับการปฏิบัติงาน ดังปรากฏตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงแนววิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติ สำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด

ที่	รูปแบบและวิธีการพัฒนา	ระดับตำแหน่งบุคลากร									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	การปฐมนิเทศ (สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน	*	*	*	*	*					
3	การอบรมความรู้เบื้องต้นในงานที่ปฏิบัติ	*	*	*	*	*					
4	การอบรมงานในหน้าที่	*	*	*	*	*					
5	การอบรมทักษะการสื่อสาร	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	การอบรมทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	*	*	*	*	*	*	*	*		
7	การอบรมการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น		*	*	*						
8	การสัมมนานักบริหารระดับกลาง				*	*	*	*			
9	การสัมมนานักบริหารระดับสูง								*	*	*
10	การศึกษาต่อ/ดูงาน			*	*	*	*	*	*		
11	การศึกษาด้วยตนเอง เช่น การค้นคว้าหาความรู้ สืบค้นข้อมูล การเสวนาแลกเปลี่ยนทัศนะหรือความคิดเห็นกับผู้อื่น	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
12	การเข้าสัมมนา ฟังบรรยายตามโอกาส	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
13	การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ / หมุนเวียนงาน			*	*	*	*	*	*		
14	การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาทางวิชาการ			*	*	*	*	*	*	*	*
15	การรักษาการในตำแหน่ง						*	*	*		
16	การได้ปฏิบัติหน้าที่แทน				*	*	*	*	*		
17	การมีส่วนร่วมในคณะทำงาน			*	*	*	*	*	*		
18	การเป็นกรรมการ หรือ ผู้แทนการประชุมภายใน/นอกองค์กร			*	*	*	*	*	*	*	*

ที่มา : ประมวลและดัดแปลงจากอัญชลี พรายรัตน์, 2543 และ รูปแบบการพัฒนาข้าราชการ สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2537)

4.5.10 ทำการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงแผนพัฒนาสายอาชีพ คุณสมบัติที่
ต้องการในแต่ละตำแหน่ง นโยบายการพัฒนาพนักงาน เกณฑ์การประเมินผล การเลื่อนขั้นเลื่อน
ตำแหน่ง ผลประโยชน์สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ

4.5.11 ติดตามและประเมินผลทั้งในส่วนของการพัฒนาพนักงานและในส่วนของการ
จัดทำสายอาชีพ

4.5.12 นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข แนวทางการจัดทำสาย
อาชีพให้กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาดดังกล่าว
ข้างต้น ได้รับการออกแบบเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้กับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา โดยจะ
เริ่มจากบุคลากรในสายงานการตลาดเป็นโครงการนำร่อง ทำการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข
ต่อจากนั้นจึงนำไปปรับปรุงเพื่อใช้ทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุน ไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO : กรณีศึกษาบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง” สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคลากรในสายงานการตลาด นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง สรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นปิรามิด ตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป มีจำนวนจำกัด โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นรูปแบบทั่วไปขององค์กรร่วมทุนดังนั้นจึงเป็นการที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นไปได้ยาก จะเห็นได้ว่าในตำแหน่งผู้อำนวยการมีเพียงตำแหน่งเดียวดูแลสายงานการตลาดถึง 4 ทีม ดังนั้นจึงเป็นข้อจำกัดของบุคลากรในตำแหน่งผู้จัดการที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ต่อเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง และส่งผลให้พนักงานในระดับล่างไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้ การเลื่อนตำแหน่งต้องเป็นไปตามลำดับขั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Noe, 1990 ที่ระบุว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในแนวตั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ในงานด้านอื่นๆ และไม่มีความเชี่ยวชาญในงานหลายๆ ด้าน เป็นการปิดกั้นโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรประสบปัญหาการสูญเสียพนักงานที่มีอายุงานระหว่างปีที่ 2 – 3 ผลงานขององค์กรลดต่ำลง บุคลากรต้องทำงานหนักมากขึ้น และมีแนวโน้มว่าจะมีพนักงานลาออกเพิ่มขึ้นอีกตามข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่มีจำนวนคนที่ต้องการทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุในระดับต่ำมาก มีคะแนนเฉลี่ย 1.35 และมีความพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งของสายงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย 2.50) บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้องค์กรจัดทำเส้นทางสายอาชีพและทำการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.25) สะท้อนให้เห็นว่าระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำลงสอดคล้องกับแนวคิดข้อที่ 4

ของ Leigh Baranham ,2005 (อ้างถึงในถนนอมจิต ดอกเข็ม) ที่กล่าวว่า 1 ใน 7 เหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรลาออกคือการที่บุคลากรไม่เห็นความก้าวหน้าในอาชีพของตน

ในด้านนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าองค์กรยังไม่มีการจัดทำแผนก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน เช่น ยังไม่มีการกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง และไม่มีการแจ้งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานทราบ การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามการเสนอของหัวหน้างานและอายุการทำงานของพนักงานมีการอิงการประเมินผลการปฏิบัติการบ้าง ซึ่งจากแบบสอบถามพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในด้านการประเมินผลการทำงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.30 และเห็นว่าการประเมินผลมีผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.00

ในการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรไม่ได้มีการทำอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพของแต่ละระดับ ทำให้บุคลากรไม่มีความมั่นใจและไม่มีความพึงพอใจต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายงาน ทำให้จำเป็นต้องรับบุคลากรจากภายนอกเข้ามาแทน โดยบุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 2.80 ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายและจะทำให้ตนเองก้าวหน้าในอาชีพ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีความเหมาะสมและไม่ยุติธรรม แต่ยังคงเชื่อมั่นว่าสายงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันส่งเสริมให้ตนเองมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเห็นว่าระบบการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสายงานเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีในการเปิดรับต่อการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานและเห็นด้วยว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานซึ่งอาจมีทางเป็นไปได้ที่บุคลากรในองค์กรจะสามารถขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ หากผู้ถือหุ้ทั้งสองฝ่ายเปิดใจยอมรับ กำหนดให้มีการวางแผนพัฒนาสายอาชีพและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพความสามารถในทางพฤติกรรมตรงกับที่ต้องการโดยเฉพาะบุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในธุรกิจลิสซึ่งที่เป็นธุรกิจที่กำลังมาแรงในประเทศไทย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์โดยตรงและเป็นผู้เคยทำงานอยู่กับองค์กรที่มีบุคลากรจากต่างวัฒนธรรมมีทักษะในการสื่อสารและประนีประนอมเข้าใจในเรื่องคนและพฤติกรรมของคนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ประการสำคัญคือต้องมีความรู้สึกซึ่งและเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินการเป็นอย่างดี

ในด้านการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผลตอบแทนรวมที่ได้รับไม่มีความยุติธรรมและไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบในตำแหน่ง ทั้งนี้เห็นว่าค่าตอบแทนและ

สวัสดิการที่จัดให้กับบุคลากรควรจะแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามแต่ละตำแหน่ง บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพนั้นต้องประกอบไปด้วยการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและค่าตอบแทนที่สูงขึ้นควบคู่กัน

ผู้ศึกษาเห็นว่าองค์กรควรมีการจัดทำพัฒนาารูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานขององค์กรที่เป็นระบบในการเลื่อนตำแหน่งรวมทั้งเป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ผู้ศึกษาร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงได้จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสายงานการตลาด สำหรับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาตามที่แสดงในข้อที่ 4.5 เพื่อเสนอให้องค์กรนำไปพัฒนาปรับใช้เป็นโครงการนำร่องก่อนที่จะนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด

จากการศึกษาถึงการวางแผนอาชีพสำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

จากที่ผู้ศึกษาและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรได้มีการวิเคราะห์และออกแบบแนวทางการจัดทำสายอาชีพสำหรับบุคลากรในสายงานการตลาดเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ การที่จะนำแนวทางการจัดทำสายอาชีพมาใช้องค์กรโดยผู้บริหารร่วม (Co-CEO) จะต้องประสานความร่วมมือและมีนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน ที่จะทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ และดำเนินการจัดทำนโยบายสายอาชีพสำหรับบุคลากรตามแนวทางที่กำหนดไว้โดยเริ่มจากสายงานการตลาด ซึ่งประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการคือการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในนโยบายใหม่ ชี้แจงขั้นตอน และกระบวนการที่ชัดเจนให้พนักงานได้ทราบ เนื่องจากพนักงานไม่เคยมีความรู้ในด้านการจัดทำกรวางแผนสายอาชีพดังกล่าวอาจเกิดความไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญ ส่งผลให้การดำเนินการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพในองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นทางองค์กรควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะทำให้

เกิดความร่วมมือและความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำแผนการพัฒนาสายอาชีพมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและปรับกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาสายอาชีพที่ได้กำหนดไว้ และต้องเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรเพื่อเอื้อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งอาจจะต้องมีส่วนร่วมร่วมกับตัวบุคลากรแต่ละคนทำการวางแผนอาชีพ หรือ การพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเอง เพราะจะสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งตัวบุคลากรและองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลแนวทางการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของบุคลากร และควรจะดำเนินการปรับแบบฟอร์มและระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความเหมาะสม วัตถุประสงค์ โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

5.3.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสายการตลาดเพียงอย่างเดียว ควรจะมีการศึกษาให้ครอบคลุมสายงานอื่นๆ ในองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาให้เกิดแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำสายทางความก้าวหน้าในอาชีพทั้งองค์กรที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กรอย่างแท้จริง

5.3.2 เนื่องจากการจัดทำแนวทางสายทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นแนวความคิดใหม่ที่จะนำมาใช้ในองค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาผลที่เกิดจากการนำเส้นทางสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาดมาใช้ทั้งต่อองค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยเป็นการศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. หมวดธุรกิจ. : <http://www.dbd.go.th/tsic44/report.php?c=J>

สำนักงาน ก.พ. (2537). รูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จิรายุ จงศิริ. (2545). การวางแผนอาชีพเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา : บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน).
กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

दनัย เทียนพุ่ม. (2540). กลยุทธ์การพัฒนาคคน สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.

ดวงกมล ภาคเสมา. (2545). การวางแผนสายอาชีพเพื่อพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาพนักงานฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริรินทร์. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ดวงฤทัย ชูสง. (2545). การพัฒนารูปแบบสายทางความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานในสายนโยบายสถาบันการเงิน : กรณีศึกษา ธนาคารแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ดุจดาว ดวงเด่น. (2549). การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงินฝาก – บัญชี ธนาคารไทยทง จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดุจดาว มีปรีชา. (2538). การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ในองค์กร : กรณีศึกษาองค์กรเอกชนผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักพัฒนาบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ถนอมจิต ดอกเข็ม. (2549). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2548). จับกระแสการจัดการ. ที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจรายวัน “JOBS” ฉบับวันที่ 4 มีนาคม 2547
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2548). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทีพีเอ็น เพรส.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์ กรุงเทพฯ
- นักรบ ระวีการณ์. (2538). เทคนิคการเป็นนักจัดอบรม : เอกสารประกอบการอบรมการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. นครปฐม : โครงการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นัยนา แสงอรุณ. (2548). การศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บางกอก ลิสซิ่ง (1982) จำกัด : กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผลิน ภูเจริญ. (2544). กลยุทธ์การจัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศในประเทศไทยกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รัชดา วัฒนาเพิ่มพูน. (2545). การนำระบบการหมุนเวียนสายอาชีพ (Career Rotation) มาใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ : กรณีศึกษา บริษัท คำวิสตซ์เมนด์ไทย จำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริมา คชสังข์. (2544). การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทชีว-เนชั่นแนล จำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : Diamond in Business World

ศศิพร พวงคะพันธ์. (2549). การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพศึกษาจาก : ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสหับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัทระ फिल्มและไซแท็กซ์ จำกัด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). **Career Development in Practice.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2548). **HR for Non HR.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

อัญชลี พรายรัตน์. (2543). การเตรียมการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร
กรณีศึกษา : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
 โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Baird, L. and K. Kram. (1983). "Career Dynamics: The Superior/Subordinate Relationship."
Organizational Dynamics. 11 (Spring 1983): 46-64

Beamish, P.W. (1985). **The characteristics of joint ventures in developed and developing
 countries.** Columbia Journal of World Business, 20(3) : 13-19

Bramley, Peter. (1992). **Evaluating Training Effectiveness : Translating Theory into Practice.**
 The McGraw-Hill Training Series, ed. Bennett Roger. London : McGraw-Hill Book Co.

Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue. (1997). **Human Resource Management.** 5th ed. Chicago :
 Irwin.

Erikson, E. (1963). **Childhood and Society.** New York : Norton.

Gilley and Egglund, J.W., S.A. (1989). **Principles of human resource development.** New
 York : Addison Wesley

Gould, R. (1978). **Transformations: Growth and Change in Adult Life.** New York: Simon &
 Schuster.

Gutteridge, T and Hutcheson, P. (1990). **The handbook of human resource development.**
 Toronto Canada : John Wiley & Sons.

Hall, D., and J. Goodale. (1986). **Human Resource Management : Strategy, Design, and Implementation.** Glenview, Ill. : Scott, Foresman.

Hall, D.T. (1976). **Careers in Organizations.** Santa Monica, Calif.:Goodyear.

Kogut, B. (1989). **The Stability of Joint Ventures : Reciprocity and competitive rivalry.** Journal of Industrial Economics, 2 : 183-198

Leigh B. (2001). **Keeping The People Who Keep you in Business : 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent.** New York:AMACOM.

Lentz, C.W. (1990). "Dual Ladders Become Multiple Ladders at Dow Corning." **Research Technology Management 33** (May-June 1990)

Levinson, D. (1978). **Seasons of a Man's Life.** New York : Alfred A. Knopf.

London, M. & Stumpf, S.A. (1982). **Managing Careers.** Massachusetts : Addison Wesley.

Malcolm Peel (1992). **Career Development and Planning.** Berkshire : McGraw-Hill : 5-7,

Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe III. (1993). **Human Resource Management.** 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.

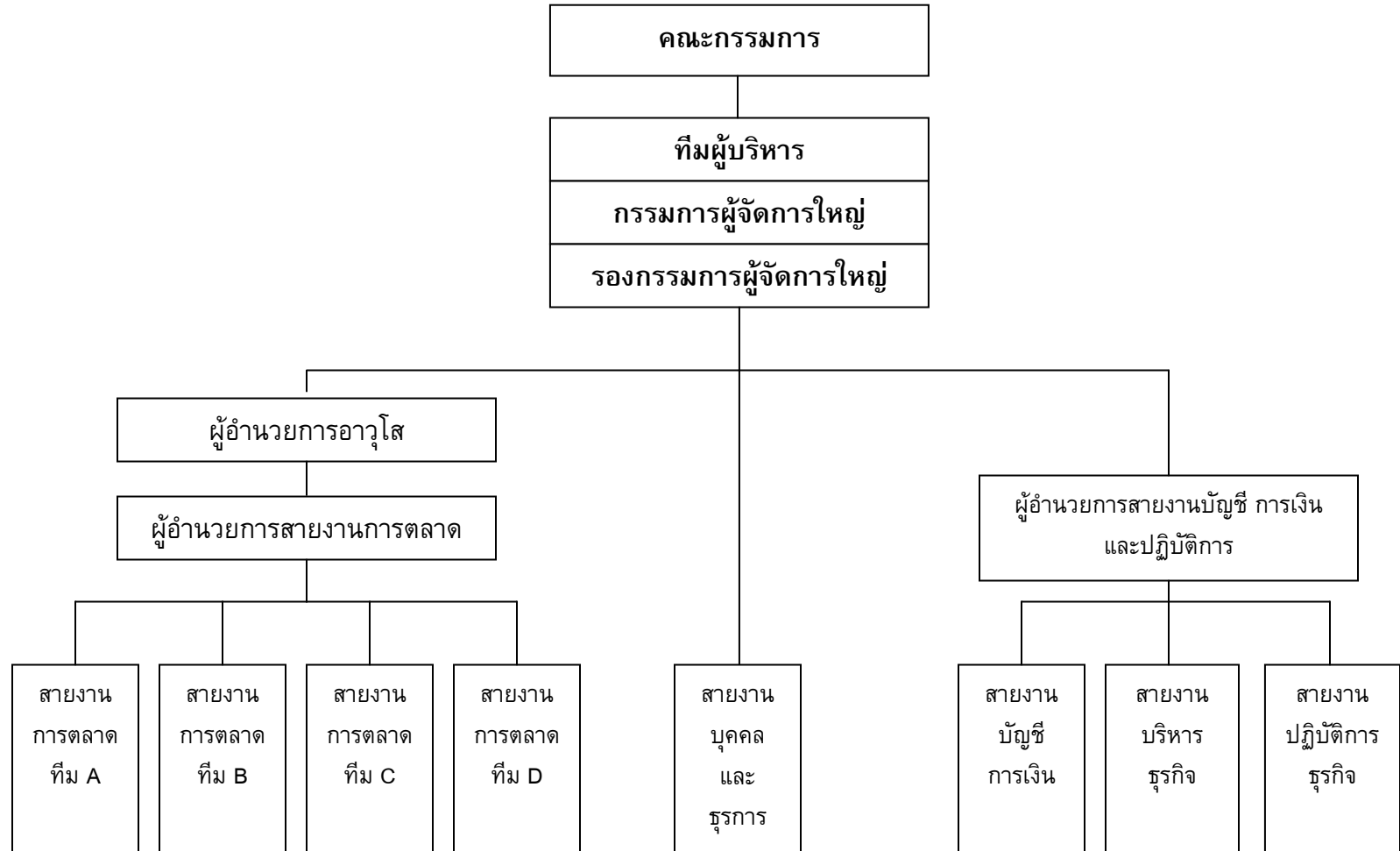
Pace, W.R., Smith, P.C. & Mills, G.E. 1991. **Human resource development : The field.** New Jersey : Prentice Hall, Inc.

- Schaan, J.L. (1988). **How to control a joint venture even as a minority partner.** Journal of General Management. 14(1) : 4-16
- Scheehy, G. (1974). **Passages : Predictable Crises of Adult Life.** New York : E.P. Dutton.
- Schein, E. (1978). **Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs.** Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Sherman, Arther W., and Bohlander, Geroge W. (1992). **Managing Human Resource.** Ohio : South-Western co.
- Schwarzwald, J. Koslowsky, M. & Shalit, B. (1992). **A field study of employees attitudes and behaviors after promotion decisions. Journal of Applied Psychology.** 77, 511-514
- Slocum, J. and W. Cron. (1984). **“Job Attitudes and Performance During Three Career Stages.”** Working paper, Edwin L. Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, Tex.
- Super, D. (1997). **A life span, life space approach to career development.** In D. Brown & L. Brroks (Eds.), **Career choice and development : Applying contemporary theories to practice** (2nd ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass

ภาคผนวก ก

ผังโครงสร้างองค์กร

ผังโครงสร้างองค์กร



ภาคผนวก ข

ผลสถิติ

ผลสถิติ

Frequencies

Statistics

	เพศ	อายุ	อายุงาน ใน ตำแหน่ง	ประสบการณ์ ในการทำงาน	การศึกษา	สถาน ภาพ	เงินเดือน	ตำแหน่ง	แผนก
N Valid	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.8500	2.1000	1.9000	2.2000	1.2500	1.1000	5.0500	3.1000	3.9000
Std. Deviation	.36635	1.29371	.55251	.61559	.44426	.30779	2.79991	1.11921	.71818
Variance	.134	1.674	.305	.379	.197	.095	7.839	1.253	.516
Minimum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Maximum	2.00	5.00	3.00	4.00	2.00	2.00	10.00	4.00	5.00

Frequency Table

เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	15.0	15.0	15.0
2.00	17	85.0	85.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

อายุ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	8	40.0	40.0	40.0
2.00	7	35.0	35.0	75.0
3.00	2	10.0	10.0	85.0
4.00	1	5.0	5.0	90.0
5.00	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

สถานภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	90.0	90.0	90.0
	2.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	20.0	20.0	20.0
	2.00	14	70.0	70.0	90.0
	3.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ประสบการณ์ในการทำงาน (ในองค์กรปัจจุบัน)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	15	75.0	75.0	80.0
	3.00	3	15.0	15.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

การศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	75.0	75.0	75.0
	2.00	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

เงินเดือน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	5.0	5.0	5.0
	3.00	9	45.0	45.0	50.0
	4.00	2	10.0	10.0	60.0
	5.00	2	10.0	10.0	70.0
	8.00	3	15.0	15.0	85.0
	10.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	5	25.0	25.0	35.0
	3.00	2	10.0	10.0	45.0
	4.00	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

แผนก

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	5.0	5.0	5.0
	4.00	18	90.0	90.0	95.0
	5.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Frequency Table

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	6	30.0	30.0	40.0
	3.00	11	55.0	55.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	30.0	30.0	30.0
	2.00	12	60.0	60.0	90.0
	3.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	4	20.0	20.0	25.0
	3.00	14	70.0	70.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	3	15.0	15.0	20.0
	3.00	13	65.0	65.0	85.0
	4.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	9	45.0	45.0	55.0
	3.00	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	7	35.0	35.0	40.0
	3.00	10	50.0	50.0	90.0
	4.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	6	30.0	30.0	35.0
	3.00	10	50.0	50.0	85.0
	4.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	1	5.0	5.0	10.0
	2.00	6	30.0	30.0	40.0
	3.00	11	55.0	55.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	5	25.0	25.0	30.0
	2.00	11	55.0	55.0	85.0
	3.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	10	50.0	50.0	55.0
	3.00	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	16	80.0	80.0	80.0
	4.00	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	5.0	5.0	5.0
	3.00	16	80.0	80.0	85.0
	4.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	5.0	5.0	5.0
	3.00	15	75.0	75.0	80.0
	4.00	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	4	20.0	20.0	20.0
	1.00	6	30.0	30.0	50.0
	2.00	9	45.0	45.0	95.0
	3.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	5.0	5.0	5.0
	3.00	13	65.0	65.0	70.0
	4.00	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	1	5.0	5.0	10.0
	3.00	17	85.0	85.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	2	10.0	10.0	15.0
	3.00	9	45.0	45.0	60.0
	4.00	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	8	40.0	40.0	50.0
	3.00	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	4	20.0	20.0	25.0
	2.00	8	40.0	40.0	65.0
	3.00	5	25.0	25.0	90.0
	4.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	5	25.0	25.0	30.0
	3.00	13	65.0	65.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	2	10.0	10.0	15.0
	2.00	5	25.0	25.0	40.0
	3.00	11	55.0	55.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	10.0	10.0	10.0
	1.00	1	5.0	5.0	15.0
	2.00	10	50.0	50.0	65.0
	3.00	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	6	30.0	30.0	35.0
	3.00	12	60.0	60.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	30.0	30.0	30.0
	2.00	9	45.0	45.0	75.0
	3.00	3	15.0	15.0	90.0
	4.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	2	10.0	10.0	15.0
	2.00	5	25.0	25.0	40.0
	3.00	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	5	25.0	25.0	35.0
	3.00	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	10.0	10.0	10.0
	3.00	15	75.0	75.0	85.0
	4.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	1	5.0	5.0	10.0
	2.00	15	75.0	75.0	85.0
	3.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	15.0	15.0	15.0
	2.00	6	30.0	30.0	45.0
	3.00	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	15.0	15.0	15.0
	2.00	4	20.0	20.0	35.0
	3.00	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	2	10.0	10.0	15.0
	2.00	7	35.0	35.0	50.0
	3.00	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	1.00	3	15.0	15.0	20.0
	2.00	4	20.0	20.0	40.0
	3.00	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	3	15.0	15.0	15.0
	1.00	14	70.0	70.0	85.0
	2.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	10.0	10.0	10.0
	3.00	15	75.0	75.0	85.0
	4.00	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	15.0	15.0	15.0
	3.00	15	75.0	75.0	90.0
	4.00	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	25.0	25.0	25.0
	3.00	9	45.0	45.0	70.0
	4.00	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	1	5.0	5.0	15.0
	3.00	2	10.0	10.0	25.0
	4.00	15	75.0	75.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	10.0	10.0	10.0
	1.00	3	15.0	15.0	25.0
	2.00	7	35.0	35.0	60.0
	3.00	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	5.0	5.0	5.0
	2.00	3	15.0	15.0	20.0
	3.00	15	75.0	75.0	95.0
	4.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	10.0	10.0	10.0
	1.00	4	20.0	20.0	30.0
	2.00	13	65.0	65.0	95.0
	3.00	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	25.0	25.0	25.0
	2.00	8	40.0	40.0	65.0
	3.00	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	10.0	10.0	10.0
	2.00	2	10.0	10.0	20.0
	3.00	5	25.0	25.0	45.0
	4.00	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	20	1.00	4.00	2.5500	.75915
q2	20	1.00	3.00	1.8000	.61559
q3	20	.00	4.00	2.7000	.80131
q4	20	.00	4.00	2.8500	.87509
q5	20	1.00	3.00	2.3500	.67082
q6	20	.00	4.00	2.6000	.88258
q7	20	.00	4.00	2.7000	.92338
q8	20	.00	4.00	2.5000	.88852
q9	20	.00	3.00	1.8000	.76777
q10	20	.00	3.00	2.3500	.74516
q11	20	3.00	4.00	3.2000	.41039
q12	20	2.00	4.00	3.1000	.44721
q13	20	2.00	4.00	3.1500	.48936
q14	20	.00	3.00	1.3500	.87509
q15	20	2.00	4.00	3.2500	.55012
q16	20	.00	4.00	2.8500	.74516
q17	20	.00	4.00	3.1500	.98809
q18	20	1.00	3.00	2.4000	.68056
q19	20	.00	4.00	2.1500	1.03999
q20	20	1.00	4.00	2.7000	.65695
q21	20	.00	4.00	2.4500	.94451
q22	20	.00	3.00	2.1000	.91191
q23	20	1.00	4.00	2.6500	.67082
q24	20	1.00	4.00	2.0500	.94451
q25	20	.00	3.00	2.4000	.88258
q26	20	.00	3.00	2.4500	.94451
q27	20	2.00	4.00	3.0500	.51042
q28	20	.00	3.00	2.0000	.64889
q29	20	1.00	3.00	2.4000	.75394
q30	20	1.00	3.00	2.5000	.76089
q31	20	.00	3.00	2.3000	.86450
q32	20	.00	3.00	2.3500	.93330
q33	20	.00	2.00	1.0000	.56195
q34	20	2.00	4.00	3.0500	.51042
q35	20	2.00	4.00	2.9500	.51042
q36	20	2.00	4.00	3.0500	.75915
q37	20	1.00	4.00	3.5000	1.00000
q38	20	.00	3.00	2.0500	.99868
q39	20	.00	4.00	2.7500	.78640
q40	20	.00	3.00	1.6500	.74516
q41	20	1.00	3.00	2.1000	.78807
q42	20	.00	4.00	3.1500	1.26803
Valid N (listwise)	20				

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนนี้จะแสดงถึงรายละเอียดของค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยที่ความหมายของตัวแปรมีดังนี้

sumrg1	หมายถึง	ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหาร
sumrg2	หมายถึง	ความคิดเห็นในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
sumrg3	หมายถึง	ความคิดเห็นในด้านระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงานและการวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน
sumrg4	หมายถึง	ความคิดเห็นในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ
sumrg5	หมายถึง	ความคิดเห็นในด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ
sumrg6	หมายถึง	ความคิดเห็นในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sumrg1	20	1.00	3.00	2.4000	.59824
Sumrg2	20	2.00	3.00	2.8000	.41039
Sumrg3	20	1.00	3.00	2.3500	.67082
sumrg4	20	1.00	3.00	2.3000	.80131
sumrg5	20	2.00	3.00	2.8000	.41039
sumrg6	20	1.00	3.00	2.4000	.68056
Valid N (listwise)	20				

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานสายงานการตลาด ในองค์กรร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยระดับปริญญาโท สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อสอบถามทัศนคติและความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดทำ และการวางแผนพัฒนาสายอาชีพขององค์กร

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อและตอบตรงความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์สูงสุดในการศึกษาเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

อนึ่ง ข้อมูลรายละเอียดของแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ และการนำเสนอจะประมวลผลออกมาในภาพรวม โดยไม่มีการนำเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคล

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และกรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนที่ คุณธนกร มณีสังข์จ้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารสำนักงาน ภายในวันที่ 30 พฤษภาคม 2550

ผู้ศึกษา

ธนกร มณีสังข์จ้ง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง
เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด (กรุณาตอบทุกข้อ)

1. เพศ ชาย หญิง

2. ขณะนี้ท่านอายุ

<input type="checkbox"/> 20 – 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31 – 35 ปี
<input type="checkbox"/> 36 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> 41 – 45 ปี	<input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท
------------------------------------	-----------------------------------	--

4. สถานภาพสมรส

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> หย่า/แยก
------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

5. อายุงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี
--	-----------------------------------	------------------------------------

6. อายุงาน (ในองค์กรปัจจุบัน)

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี	<input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป

7. ระดับเงินเดือนของท่าน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000 บาท	<input type="checkbox"/> 10,001 – 15,000 บาท
<input type="checkbox"/> 15,001 - 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,001 – 25,000 บาท
<input type="checkbox"/> 25,001 - 30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 30,001 – 35,000 บาท
<input type="checkbox"/> 35,001 - 40,000 บาท	<input type="checkbox"/> 40,001 – 45,000 บาท
<input type="checkbox"/> 45,001 - 50,000 บาท	<input type="checkbox"/> 50,000 บาทขึ้นไป

8. ตำแหน่งปัจจุบันองค์กรนี้

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> หัวหน้างานชั้นต้น	<input type="checkbox"/> เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

9. หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

ส่วนที่ 2 ทศนคติและความคิดเห็นของท่านที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

คำชี้แจง ในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามเรื่องทศนคติและความคิดเห็นของท่านที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว กรุณาตอบให้
ครบทุกข้อ

1. โครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

	ข้อความ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
1	ท่านคิดว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ทำให้ ท่านมีโอกาสเลื่อนไปตำแหน่งที่สูงขึ้น					
2	ท่านคิดว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน เปิด โอกาสให้ท่านมีโอกาส <u>เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ระดับสูงได้</u>					
3	ท่านคิดว่าควรจะมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มี ลำดับชั้นมากขึ้นเพื่อเพิ่มช่องทางก้าวหน้าในสาย อาชีพ					
4	ท่านคิดว่าควรจะมีการเพิ่ม <u>หน่วยงาน</u> เพื่อเปิดโอกาส ให้พนักงานก้าวหน้าได้มากขึ้น					
5	ท่านคิดว่านโยบายการบริหารของผู้บริหารที่ใช้อยู่ ส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงานใช่ หรือไม่					

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพ

	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น
1	ท่านทราบเส้นทางการเลื่อนตำแหน่งของท่านในองค์กรนี้					
2	ตำแหน่งงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ทำให้ท่านมีโอกาสเลื่อนไปตำแหน่งที่สูงขึ้น					
3	ท่านมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งของสายงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน					
4	ท่านคิดว่าในตำแหน่งที่ท่านปฏิบัติงานอยู่จะสามารถก้าวหน้าไปถึงระดับผู้บริหารสูงสุดในองค์กร					
5	ท่านคิดว่าท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมและพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
6	ท่านคิดว่าการพัฒนาสายอาชีพเป็นเครื่องมือช่วยวางแผนกำลังคนให้กับองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรเก่าและใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถมีผลงาน และศักยภาพได้รับการพิจารณาเพื่อการเติบโต					
7	ท่านต้องการให้องค์กรมีโครงการพัฒนาสายอาชีพงานแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล					
8	ท่านคิดว่า การวางแผนพัฒนาสายอาชีพก่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้บังคับบัญชาในการที่จะต้องพูดคุยให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องเส้นทางสายอาชีพกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ท่านมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ไปจนถึงเกษียณอายุ					
10	ท่านคิดว่าควรจะมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบว่ามีการใช้แผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อการพัฒนาตำแหน่งงานในบริษัท					
11	การจัดทำแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพทำให้ท่านก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เร็วกว่าไม่มีแผน					
12	ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงาน					

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และ การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน

	ข้อความ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
1	ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบัน มีความเหมาะสมและยุติธรรม					
2	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าในงานของท่าน คือ ระยะเวลาในการทำงานมากกว่าความสามารถ ความรู้ในงาน					
3	ท่านได้รับข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างจาก หน่วยงานของท่านเสมอ					
4	ท่านมองไม่เห็นว่าจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง ที่สูงขึ้น ถ้ายังทำงานอยู่ในสายงานปัจจุบัน					
5	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าการย้ายไป ปฏิบัติงานที่อื่น					
6	ท่านคิดว่าระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนสายงานเป็น การเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งอื่น ๆ ที่สูงขึ้น					
7	วิธีการหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานเป็นการเสียเวลา เสียผลงาน เพราะต้องเรียนรู้งานใหม่ เริ่มทำผลงาน ใหม่					
8	ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนสายงานไปทำงานสายงานอื่น					
9	ท่านคิดว่าถ้ามีการวางแผนสร้างผู้บริหารสำรอง จะ ทำให้ผู้บริหารรู้สึกเหมือนมีคนมาทดแทน/มาแย่งชิง ตำแหน่ง					
10	ท่านคิดว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนทดแทน ตำแหน่งงาน					

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

	ข้อความ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
1	ท่านเห็นวาระบบการประเมินผลมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของท่าน					
2	ท่านคิดวาระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงของท่าน					
3	ท่านคิดวาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่มีความยุติธรรม					
4	ท่านคิดวาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน					
5	ท่านเห็นว่าผู้ประเมินมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินศักยภาพของพนักงาน					

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	ข้อความ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ ไม่มี ความเห็น
1	ท่านคิดว่าคนที่ จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องเรียนรู้งานหลาย ๆ ด้าน					
2	ท่านคิดว่าท่านจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย					
3	ท่านรู้ว่าตนเองควรพัฒนาความสามารถด้านใด					
4	ท่านคิดวาระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ท่านสามารถก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วขึ้น					
5	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านได้รับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่					

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและค่าตอบแทน

	ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ทราบ/ไม่มีความเห็น
1	ท่านคิดว่าผลตอบแทนรวมที่ท่านได้รับมีความยุติธรรม เหมาะสมกับความรับผิดชอบในตำแหน่ง					
2	ท่านคิดว่าค่าตอบแทนควรจะแตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่ง					
3	ท่านเลือกงานที่เงินเดือนสูง แม้ว่าจะไม่มีความก้าวหน้า					
4	ถึงแม้ว่าเงินเดือนจะเท่าเดิมแต่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ท่านถือว่าเป็นความก้าวหน้าในอาชีพ					
5	ท่านคิดว่าควรมีการจัดสวัสดิการให้แตกต่างกันสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง					

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับการวางแผนแนวทางการพัฒนาสายอาชีพขององค์กร

1. รูปแบบสายอาชีพที่ท่านต้องการให้องค์กรดำเนินการในการวางแผนจัดทำสายอาชีพ

.....

2. ในความคิดของท่านหากจะพัฒนาสายทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรในสายงานการตลาด สิ่งใดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคขัดขวางความก้าวหน้าในอาชีพ

.....

3. ท่านคิดว่าระยะเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง / โอนย้าย / สับเปลี่ยนสายงานควรเป็น.....ปี

เพราะ

.....

4. สวัสดิการที่ท่านต้องการให้บริษัทจัดให้มากที่สุดขณะนี้คือ

.....

เพราะ

.....

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสายอาชีพให้แก่พนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูล
และกรุณาส่งแบบสอบถามคืนที่ คุณธนกร มณีสังข์จ้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารสำนักงาน

ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวชนกร มณีสีจั้ง
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	ผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัท กรุงเทพ โอบีเจ ลิสซิ่ง จำกัด