

## การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรด้วยการบริหารเส้นทางสายอาชีพพนักงาน (Career Management in Practical)



บทความโดย : ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานิติ

ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ  
อีเมล : rung2202@gmail.com

เมื่อใดที่องค์กรได้มีโอกาสสำรวจความเห็นของพนักงานในองค์กรเพื่อตรวจหาบรรยากาศในการทำงาน (Organization Climate) หรือมีการสำรวจในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เราจะเห็นข้อมูลหลาย ๆ อย่างที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี เพราะการทำแบบสำรวจความเห็นของพนักงานก็เหมือนการตรวจสุขภาพขององค์กร (Organization Diagnosis) นั่นเอง

สุขภาพขององค์กร (Organization Health) จะดีหรือไม่ดี ก็เห็นได้จาก “พนักงาน” ที่อยู่ในองค์กรของท่านเอง ละครับ และหัวข้อหนึ่งที่พนักงานในองค์กรมักจะพูดถึงเสมอคือเรื่อง ๆ จากเรื่องรายได้ หรือค่าครองชีพ ก็คือเรื่อง โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Path) นั่นละครับ

จากการสำรวจข้อมูล และงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าพนักงานที่ลาออกจากองค์กร ในหลาย ๆ แห่ง ไม่มี ความสุขในการทำงาน เพราะมองไม่เห็นอนาคตของตัวเองในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานมาระยะหนึ่ง (ประมาณ 3 ปี ขึ้นไป) พบว่า หากองค์กรไม่มีการเลื่อนระดับ หรือตำแหน่งงานจากเดิม พนักงานเหล่านั้นถ้ามี ทางเลือกเขาอาจจะลาออก เพราะน้องใหม่ ๆ ที่เข้ามามาก็จะไล่ตามทันตัวเอง ทั้งที่ตัวเองก็มีประสบการณ์ มากกว่า อีกส่วนหนึ่งคือกลุ่ม ที่เรามักเรียกว่า พวก Middle Career ก็คือ หัวหน้าระดับต้นจนไปถึงระดับ ผู้จัดการแผนก (Section Manager) ก็เป็นที่หมายปองขององค์กรต่าง ๆ เพราะยังสามารถทำงานได้เต็มที่ วันใดที่องค์กรขาดการวางแผนเรื่องความก้าวหน้าของพนักงาน คนกลุ่มดังกล่าวก็พร้อมที่จะโยกบินออกไป ทันที

**ผู้บริหารหลายท่านมีทัศนคติว่า :**

**องค์กรมีการขึ้นเงินเดือนอยู่ตลอดทุกปีอยู่แล้ว ทำไมต้องมาดูแลเรื่องความก้าวหน้าอีก**

ถึงแม้ว่าองค์กรจะจ้างพนักงานด้วยเงินค่าจ้างที่ค่อนข้างสูง แต่เรื่องความก้าวหน้ามันคงเป็นคนละเรื่องกัน ความภูมิใจของพนักงาน ในการรู้ว่าตัวเองมีตัวตน มีความสำคัญ ต่อบริษัทเป็นเรื่องที่สำคัญมากนายจ้างหลาย รายไม่ค่อยคำนึงถึงจุดนี้ของพนักงานทำให้ต้องเสียมือดี ๆ หรือคนเก่ง ๆ ออกไปเพราะ ความก้าวหน้าของ พนักงานก็เป็นเรื่องหนึ่งที่สร้างความภูมิใจให้กับพนักงานว่า บุคคลก็เป็นผู้มีความสามารถได้รับการยอมรับจาก สังคมคนทำงานหรือนายจ้าง

**ผู้บริหารหลายท่านมีทัศนคติว่า :**

**องค์กรควรเปิดตำแหน่งให้มาก ๆ เลยอดหรือไม่ จะได้รับคนได้หมด**

การเปิดตำแหน่งงานใหม่ ๆ นั้น ต้องดูว่าองค์กรมีความจำเป็นแค่ไหน ซึ่งมีหลายเรื่องต้องมีการวิเคราะห์ให้ถูกต้อง เพราะการทำอะไรที่ไม่ถูกแนวทางหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก็อาจนำมาซึ่งปัญหาใหม่ที่ไม่รู้จัก จบสิ้นในอนาคต ในประเทศไทยเอง มีตัวอย่างขององค์กรหลายองค์กรที่ต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับ พนักงานด้วยการสร้างผังขึ้นมา รองรับคนที่จะเจริญเติบโตกันมากมาย เช่น ชอบคนนี้ก็ให้เป็นฝ่าย เป็นแผนก

ทั้ง ๆ ที่ไม่มีผังรองรับ สุดท้ายคนก็ขึ้นไปกองกันเต็มไปหมด คราวนี้ไม่รู้จะทำอย่างไร งานก็ไม่ได้ค่าตอบแทน ก็สูง คนที่มีความสามารถจริง ๆ กลับไม่ได้เลื่อนขึ้นไป แล้วมันจะรอดกันไหมเนี่ย

**ทางออกในการแก้ปัญหาที่มีอยู่**

**ถ้าผู้บริหารเปิด ใจนำผลสำรวจ มาวิเคราะห์แล้ว แก่กันเป็นระบบ**

ผมคิดว่าการบริหารความก้าวหน้าของพนักงาน ต้องทำอย่างเป็นระบบมีการออกแบบที่ชัดเจน รวมถึง การนำไปใช้งานให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย คือนายจ้าง ลูกจ้าง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เป็นแรงจูงใจ ที่สำคัญในการทำงาน โดยก่อนอื่นขอกำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ตามรูปภาพ

**ขั้นที่ 1 กำหนดนโยบาย**

การสร้างระบบความก้าวหน้าของพนักงาน ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ย้ำนะครับว่าต้องชัดเจน มิฉะนั้น ไม่มีทางจะสำเร็จได้เลย โดย HR จะต้องมีการเก็บข้อมูลประกอบการพิจารณาอย่างเป็นระบบ เพราะถ้าไม่ผ่านจุดนี้เป็นอันว่าโครงการนี้เตรียมยกเลิกได้เลย

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง**

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงาน ไม่ว่าจะ เป็น ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงาน HR หรือแม้กระทั่ง Line Manager คงต้องหาเวลานั่งทบทวนถึงเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร เพื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น ในธุรกิจเดียวกัน หรือองค์กรขนาดใกล้เคียงกันเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการสร้างระบบความก้าวหน้าของ พนักงานรูปแบบ แสดง แนวทางการบริหารระบบ ความก้าวหน้าพนักงาน (Career Management) ออกแบบระบบความก้าวหน้ากำหนดนโยบาย ค้นหาจุดแข็งดำเนินการ

**ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบความก้าวหน้า**

ในการออกแบบระบบความก้าวหน้าของพนักงานนั้น ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็ก ควรจะมีการทำกันเอง โดยอาจมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความเห็นสัก 1-2 ครั้งก็น่าจะเริ่มใช้งานได้ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ นั้น เนื่องจากมีความซับซ้อน ในระบบงานและการออกแบบระบบอาจต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยดำเนินการให้ เช่น รูปแบบของ Career Path

## ขั้นที่ 4 Implement ระบบให้ได้ใจพนักงาน

เป็นขั้นที่ต้องเลือกว่าองค์กรของเราจะใช้แบบใดในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานซึ่งแต่ละ

ระบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป ผู้บริหารต้องเลือกและทดลองใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของเราโดยจะต้องกลับมาดูที่ จุดแข็งขององค์กรในขั้นที่ 2 เสมอถึงความสามารถขององค์กรคู่แข่งขั้นเพื่อให้สามารถตอบสนอง คนภายในองค์กรของเราได้

ลองศึกษาตัวอย่างจากองค์กรที่ Implement ระบบแล้ว

องค์กรนี้เป็นองค์กรขนาดกลาง ๆ มีพนักงานประมาณ 400 คน ประสบปัญหาขาดทุนมาโดยตลอด เพิ่งจะเริ่มมีกำไรได้ประมาณ 3 ปีติดต่อกัน ที่ผ่านมาพนักงานขออะไร บริษัทก็มักจะให้คำตอบว่าเรายังขาดทุน อยู่เรื่อยมา พนักงานมี Turn Over ที่ไม่สูงนัก แต่ผูกพันกับองค์กรสูงมาก

หลังจากบริษัทมีกำไรได้ไม่นาน กลับมีอัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น ผู้บริหารจึงมอบหมายให้ ทางหน่วยงาน HR ลงไปทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานใน Area ต่าง ๆ พบว่า มีเสียงสะท้อน ในเรื่องการยึดมั่น สัญญาของบริษัทต่อพนักงาน ในเรื่องการดูแลความก้าวหน้าของพนักงาน ว่าแทบไม่มีโอกาสเลย เมื่อมีตำแหน่งว่างก็มีการแต่งตั้งแต่ผู้ใกล้ชิดกับผู้บริหารขึ้นดำรงตำแหน่ง

ถามเรื่อง หลักเกณฑ์กับทาง HR ก็บอกว่า มี แต่ไม่สะท้อนความสามารถของพนักงาน ทำให้เกิดข่าวลือ พนักงานเริ่มรู้สึกไม่มั่นคง จนในที่สุดปัญหาการลาออกก็ตามมา.....การจะหยุดปัญหาดังกล่าวจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหาร จึงเข้ามาปรึกษากับทางทีมงานได้ข้อสรุปดังนี้

ระยะสั้น ผู้บริหาร ต้องแสดงความจริงใจ เปิดอกพูดคุยกับพนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน รวมถึงพนักงาน โดยใช้การสื่อสารที่จริงใจตรงไปตรงมา เล่าให้พนักงานฟังถึงความจำเป็นทั้งหมด รวมถึงการแสดงความกล้าหาญในการแจ้งนโยบายเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับ พนักงานทุกระดับ

ระยะยาว ให้ตั้งคณะทำงาน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ เข้ามาช่วยกำหนดออกแบบระบบ เส้นทางสายอาชีพ ของพนักงานให้เป็นไปตามความสามารถของธุรกิจ และแข่งขันได้กับตลาดภายนอก (Competition) ซึ่งหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1 เกณฑ์การเลื่อนระดับพนักงาน เช่น
  - ผลการปฏิบัติงาน 3 ปีซ้อนหลัง
  - อายุงานในระดับหรือในตำแหน่งที่ดำรงอยู่
  - การศึกษาที่จบมา
- 2 เกณฑ์การปรับระดับหรือตำแหน่ง เช่น
  - ตำแหน่งว่าง
  - รอบหรือระยะเวลาการพิจารณา

### 3 เกณฑ์ผลประโยชน์ หรือสิทธิประโยชน์

- อัตราหรือเปอร์เซ็นต์ ที่ปรับให้กับพนักงาน
- ค่าตำแหน่ง
- อื่น ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ โน้ตบุ๊ก หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งใหม่

ที่กล่าวถึงมาเป็นตัวอย่างของ องค์กรหนึ่ง ที่ผมมีโอกาสเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหและออกแบบระบบ การเลื่อนระดับจากล่างขึ้นบน แต่เส้นทางความก้าวหน้าอาจสามารถไปในเส้นทางข้าง ๆ หรือที่เราเรียกว่า Job Rotation เพื่อพัฒนาพนักงานในสายงานอื่น ๆ ก่อนจะ Promote อีกรักก็สามารถทำได้ทั้งในทางเทคนิคเราเรียกว่า Job Transfer Matrix โดยทาง HR สามารถกำหนดทิศทางร่วมกับทาง Line Manager และนำเสนอผู้บริหารเพื่อแก้ปัญหาในระยะยาวต่อไป

บทสรุป ในเรื่องการบริหารความก้าวหน้าพนักงานนั้นในคำนี้ถึงคนในองค์กรเป็นหลัก หลักการและทฤษฎี เป็นเพียงกรอบให้นายจ้างเดินทางหรือเล่นบทบาท ดังนั้นไม่ว่าคุณจะใช้รูปแบบไหน ออกแบบอย่างไร ยังไม่สำคัญเท่ากับ การที่ท่านเห็นความสำคัญของพนักงาน อยากเห็นพวกเขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จในชีวิต และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความจริงใจในการนำระบบมาปฏิบัติ รวมถึงระบบคุณธรรม (Merit System) ในการเลื่อนระดับพนักงานจึงเป็นหัวใจที่สำคัญ....

ต่างหาก

“ถ้าอยากได้ใจ ให้พนักงานผูกพันกับองค์กร องค์กรควรต้องให้ความก้าวหน้ากับพนักงานก่อน”