



บทที่ 7

ระบบการเลื่อนชั้น

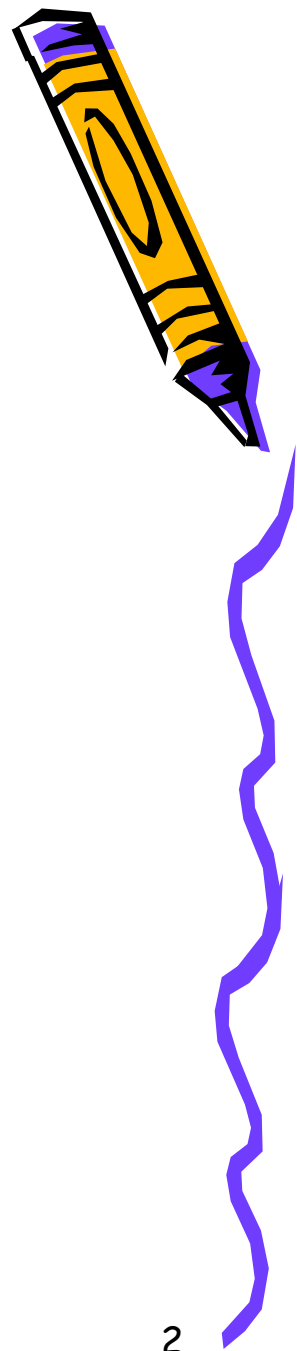
ตำแหน่ง



ระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion Systems)

ความหมาย

การเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน



ในเรื่องของการเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นหลาย ๆ แห่งอาจจะกล่าวได้ว่าแทบจะมีได้มีการกระทำอย่างจริงจังและถูกต้อง ซึ่งเท่ากับชี้ให้เห็นถึงจุดเน้นที่ผิดบกพร่องขององค์การ นั่นคือเท่ากับองค์การได้มุ่งเน้นแต่เพียงการออกแบบระบบของการให้รางวัลตอบแทนมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง นอกจากนี้ในหลาย ๆ แห่งที่มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น ก็อาจจะมีการกระทำอย่างไม่ถูกต้อง โดยที่เรียกว่า “การเลื่อนขั้นตำแหน่งเทียม” (Quasipromotions) ซึ่งหมายถึงการมีระบบ การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สักแต่จะจัดทำขึ้นเพื่อที่จะใช้ในความหมายของการให้เป็นรางวัลตอบแทนในเรื่อง “ยศชั้น” มากกว่า นั่นคือได้มีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งของบุคคลเท่านั้น แต่ทำงานที่มอบหมายให้ก็ยังคงเหมือนเดิมทุกประการ เช่น พนักงานบัญชีธรรมดาอาจจะเลื่อนขั้นเป็นพนักงานบัญชีอาวุโส เป็นต้น ซึ่งในกรณีเช่นนี้ถึงจะได้มีการกระทำก็

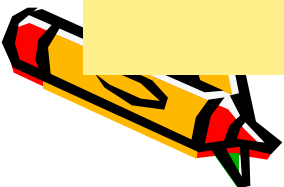


ในเรื่องของการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งนี้นั้น
วิธีการและหลักการคงเป็นเช่นเดียวกันกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการ
คัดเลือก นั่นคือเป็นความพยายามของผู้บริหารที่มุ่งจะให้ได้คนที่เหมาะสม
ที่สุดและคู่ควรกับตำแหน่ง แต่ก็มีข้อแตกต่างจากเรื่องของการคัดเลือกอยู่
ประการหนึ่งก็คือ ในการ ตัดสินใจเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นองค์กรจะมีโอกาส
มากกว่าที่จะสามารถตรวจสอบผลได้อย่างชัดเจน จากผลการปฏิบัติงาน
ต่าง ๆ ที่บุคคลผู้นั้นได้กระทำมาก่อน ซึ่งนายจ้างหรือบริษัทจะสามารถ
ตรวจสอบผลที่ได้ทำมาแล้ว มากกว่าที่จะทำโดยการคาดหมายหรือเดาเอาว่า
เขาจะมีโอกาสทำงานได้สำเร็จผลเพียงใด โดยการยึดถือแต่เพียงจาก
คะแนนทดสอบเท่านั้น





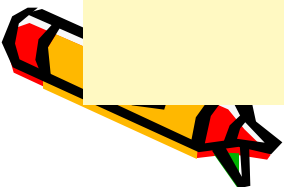
ในกรณีของการทดสอบ การสัมภาษณ์ หรือการดูจากคำรับรอง
ดังเช่นในกรณีของการคัดเลือกคนใหม่ นอกจากนี้การเลื่อนขั้นตำแหน่ง
ยังมีข้อแตกต่างในทางที่เป็นปัญหาที่ยากอยู่เหมือนกัน นั่นคือมักจะต้อง
เผชิญกับบรรยากาศความกดดัน ในเรื่องของการชิงดีชิงเด่นในทาง
การเมืองระหว่างบุคคลที่มีข่าวว่า จะได้รับการเลื่อนขั้น และหลาย ๆ
กรณีก็มักจะต้องพบกับปัญหาของการวิ่งเต้น หรือการใช้อิทธิพลความ
สนิทสนมที่มีเป็นพิเศษหรือการแสวงหาคุณประโยชน์เพื่อให้เกิดความ
กระอักกระอ่วนต่อผู้บริหาร ซึ่งมักจะทำให้เกิดผลได้ไม่ยาก โดยเฉพาะ
กับผู้บริหารที่มีได้มีประสบการณ์หรือความเข้าใจในความสำเร็จของการ
เลื่อนขั้นนี้





ถ้าหากจะพูดถึงเกณฑ์พิจารณาที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้นก็
อาจจะมีแตกต่างกันไป และส่วนมากก็มักมีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ
คือ การเลื่อนขั้นโดยยึดถือตามหลักความสามารถหรือผลงาน (merit)
และการเลื่อนขั้นโดยการยึดถือหลักอาวุโส (seniority) ระบบดังกล่าว
ถือว่าเป็นระบบทางการ

ส่วนระบบที่ถือว่าไม่เป็นทางการนั้นก็มักจะเป็นไปใน 2 ทาง คือ
การยึดถือดูเอาจาก “บุคลิกภาพ” ของคนที่ควรจะเลื่อนและการเคลื่อนย้าย
ตามอิทธิพลความสัมพันธ์ส่วนตัว



การโยกย้าย(Transfer)

การโยกย้าย(Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง(Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน(Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องม้อัตราเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

สำหรับลักษณะของการโยกย้ายอาจกล่าวได้ว่ามี 2 ลักษณะ คือ การโยกย้ายถาวรและการโยกย้ายชั่วคราว กล่าวคือ การโยกย้ายถาวร นั้นเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งพ้นจากตำแหน่งเดิม เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่การงานใหม่เป็นการแน่นอนในลักษณะถาวร ส่วนการโยกย้ายชั่วคราวนั้นเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานแทนบุคคลใดบุคคลหนึ่งในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว เช่น บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดิมเจ็บป่วย เดินทางไปต่างประเทศ หรือมีภารกิจอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น

สาเหตุสำคัญของการโยกย้ายตำแหน่ง

1. สาเหตุจากองค์กร
2. สาเหตุจากปฏิบัติงาน



การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

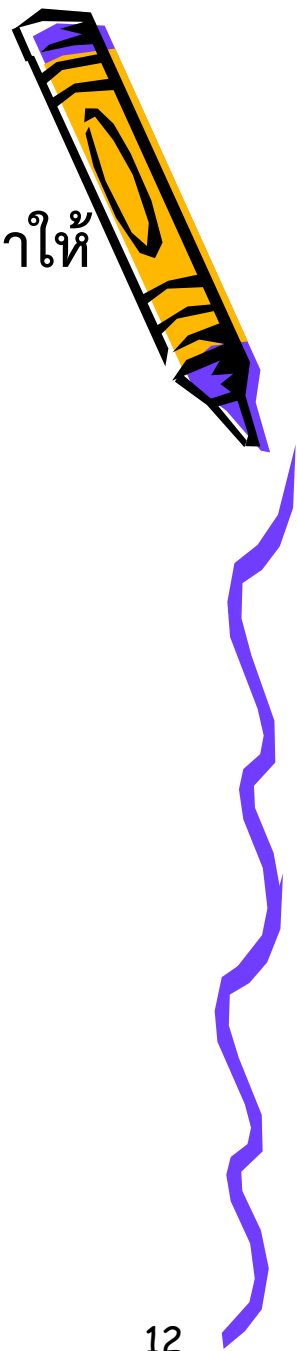
หนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร (Development Tools) การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน จากกระแสการปฏิรูประบบราชการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำท้าทายต่อองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ และเป็นเรื่องที่ต้องทำให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเห็นกันได้ทั่วทั้งองค์กร แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่พูดถึงกันบ่อยมาก ความต้องการของหัวหน้างาน ต่างมีความต้องการที่ตรงกันนั่นคือการให้พนักงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เขียนขอแนะนำเสนอเครื่องมือสำหรับการเตรียมความพร้อมของสมาชิกในกลุ่มงานและหรือฝ่ายต่างๆ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หนึ่งในเครื่องมือที่ใช้พัฒนาศักยภาพ และเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายให้กับผู้ปฏิบัติงาน

JOB ROTATION “การหมุนเวียนงาน” หมายถึง การสับเปลี่ยน
หมุนเวียน ให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

“การหมุนเวียนงาน” เป็นเครื่องมือที่เน้นการเพิ่มมูลค่างาน (Job Value) ให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทำให้งานมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นภายใต้ ตำแหน่ง ทั้งนี้ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคง เหมือนเดิม

“การหมุนเวียนงาน” เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้的一种方式 ที่ทำ ให้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่เน้นไปที่การเปลี่ยนงานมากกว่าการ เปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ พนักงานต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้สู่การ ปฏิบัติ

“การหมุนเวียนงาน” มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ที่กว้างขวางในงานที่หลากหลาย



แนวทาง วิธีการปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน

จากการศึกษาการดำเนินงานในหน่วยงานภาครัฐ มีแนวทางที่เป็นหลักปฏิบัติโดยสรุป ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการหมุนเวียนงาน
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ที่จะหมุนเวียนงาน
3. ดำเนินตามแนวทางที่เป็นระบบ
4. ดำเนินการประเมินผลจากการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุงงาน



KANNIKA SUWANSRI

อภิศารณาเสนา



KANNIKA SUWANSRI