

การพิจารณาเลื่อนคนในกับการตัดสินใจหาคนนอก แบบไหนดีกว่ากัน  
CONSIDERING TO PROMOTE INTERNAL PERSONS VS.  
DECISION-MAKING TO RECRUIT EXTERNAL ONES:  
WHICH IS BETTER?

ธนวัฒน์ ชาวโพธิ์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

**Thanawat Chaopo**

Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus  
Corresponding Author E-mail: thanawat.ch@mbu.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง โดยพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในกับการสรรหาจากบุคคลภายนอก โดยการศึกษาจากแนวคิดหลักการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานขององค์กร และเกิดประสิทธิผลในการคัดเลือกบุคคลต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การบริหารงานบุคคล; การสรรหาบุคลากร;

### Abstract

This article is intended to compare the advantages and disadvantages of recruiting into positions, by considering the promotion of internal personnel with Recruiting from outsiders. In this study, the study of the principles of human resource management For the benefit of the organization, and the effectiveness of the selection of persons to the assigned mission appropriately.

**Keywords:** Personnel management; Recruitment;

## บทนำ

การบริหารองค์การเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจเพื่อสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง ตลอดจนดำเนินการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเครื่องมือการบริหาร 4M ซึ่งประกอบด้วย เงิน (Money) คน (Man) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ แก่ผู้เรียน บุคลากร ซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นทุนและทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การที่ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วจากความล้มเหลวของแนวคิด reengineering ที่ผลักไล่คนที่ถือว่าเก็บนำความรู้และประสบการณ์ที่มีค่าออกไปจากองค์การเพื่อเป้าหมายการลดค่าใช้จ่ายให้องค์การมีผลประกอบการที่ดี เป็นการปรับเปลี่ยนตัวเลขทางบัญชีให้แก่องค์การในระยะสั้น แต่สำหรับระยะยาว tacit knowledge ที่ติดตัวไปกับบุคคลเหล่านั้น ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การย่ำแย่ลงในระยะยาว แนวคิดและกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนัก เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต

งานบริหารงานบุคคล หรือ HR ในปัจจุบัน มีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้นกว่าในอดีต เพราะปัจจุบันทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรตามทัศนะแนวคิด “Human Capita” ของ ทีโอดอร์ ชูลส์ ที่กล่าวไว้ว่า คนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์การ ไม่มีการเสื่อมค่า และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ HR จึงเปรียบเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งไม่ได้มีบทบาทเพียงแค่ว่า คัดคนเข้า เอาคนออก ตรวจสอบ ตักเตือน ออกใบเตือน อย่างที่คนภายนอกเข้าใจอีกต่อไป แต่งาน HR ที่แท้จริงประกอบด้วย

1. งานวางแผนกำลังคน / กลยุทธ์ / การบริหารบุคคล (HR planning)
2. งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment, Selection & Introduction)
3. งานเอกสาร / ระบบข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เช่น HRIS / Payroll (Personnel Administration)
4. งานพัฒนาบุคลากร (Training & Development)
5. งานประเมินผลงาน / ให้รางวัล (Performance & Reward Management)

6. งานบริหารจัดการผู้มีความสามารถโดดเด่น (Talent Management)

7. การอำนวยการรักษาคนเก่ง/ งานวางแผนสืบทอด / ความก้าวหน้าทางอาชีพ (Succession & Career Planning)

### การสรรหาบุคลากร

งานสรรหาและคัดสรรบุคลากรเป็นงานที่สำคัญมาก อนาคตขององค์กรนั้นอยู่ที่พนักงานที่หาเข้ามา ถ้าหาพนักงานที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน อนาคตขององค์กรก็จะย่ำแย่ตามไปด้วย ตรงข้ามกับองค์กรที่สามารถหาพนักงานที่มีคุณภาพให้เข้ามาทำงานได้ อนาคตขององค์กรก็จะรุ่งเรืองขึ้นมากเท่านั้น เพราะถ้าได้พนักงานที่ใหม่ที่ตีมีศักยภาพในการทำงานให้กับองค์กร ก็จะเป็นเรื่องที่ดีว่า “เริ่มต้นดีมีชัยไปกว่าครึ่ง” คุณลักษณะที่องค์กรอยากจะได้คือ

**มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี (EQ)** ประเด็นแรกที่สำคัญที่ได้กล่าวถึงก็คือ ระหว่าง IQ กับ EQ อะไรที่สำคัญกว่ากันในการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งคำตอบก็ออกมาค่อนข้างชัดเจนและเป็นเอกฉันท์ว่า EQ สำคัญกว่า IQ เพราะในการทำงานในองค์กรนั้น จะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร ดังนั้นคนที่ทำงานได้ดี และได้เปรียบคนอื่นก็คือ คนที่มี EQ ที่ดีกว่าคนอื่นนั่นเอง แต่ก็มีประเด็นสอบถามมาว่า แล้ว IQ สูงๆ ไม่ได้ดีกว่าหรือ คำตอบก็คือ IQ สูงๆ ดีครับ เพียงแต่ถ้า IQ สูงแต่ EQ ไม่ค่อยดีนัก ก็จะทำงานได้แค่เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น โดยเฉพาะงานทางด้านสายเฉพาะทางที่ไม่ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ก็จะทำได้อยู่ แต่ถ้าต้องการเติบโตไปเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องดูแลทั้งเรื่องงาน และเรื่องคนด้วยแล้ว คนที่มี EQ ที่สูงจะสามารถบริหารจัดการสิ่งเหล่านี้ได้ดี และสามารถที่จะใช้คนที่มี IQ สูงให้ทำงานได้อีกด้วย ดังนั้นถ้าต้องการจะได้เปรียบในการหางาน สมัครงาน ก็คงต้องพยายามพัฒนา EQ ของตนให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

**มีความอดทน** ปัจจุบันคนรุ่นใหม่ที่เป็น Gen Y ว่าไม่อดทนในการทำงาน เวลาเจองานที่ยาก หรือมีปัญหา ก็มักจะท้อแท้ และไม่อยากจะทำงานต่อไป ซึ่งเอาเข้าจริง ๆ ผมคิดว่าน่าจะเป็นที่แต่ละคนมากกว่า แต่อย่างไรก็ดี ประเด็นของทางนายจ้างที่เขาต้องการพนักงานเข้าทำงานก็คือ ต้องการพนักงานที่มีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงาน มีความอดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน จริง ๆ แล้วการทำงานทุกแห่งล้วนแต่มีความยากลำบากด้วยกันทั้งสิ้น เพราะต้องสร้างผลงานให้กับนายจ้าง ทำให้นายจ้างเห็นถึงความสำคัญของเรา ดังนั้นถ้าเราไม่สู้

งาน ไม่แสดงให้เห็นถึงความอดทนต่อเรื่องต่าง ๆ ก็จะทำให้เสียเปรียบในการทำงาน เราอาจจะได้งานแต่เรื่องของการเติบโตอาจจะมีปัญหา เพราะคนที่เติบโตได้ในการทำงานนั้น จะต้องเป็นคนที่มีความอดทนในการทำงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็แล้วแต่ เพราะการที่เราจะไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการได้นั้น มันไม่มีทางไปได้แบบอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าเราขาดความอดทนที่มากพอ เราก็จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ยากเช่นกัน

**มีความมุ่งมั่น** อีกประเด็นหนึ่งที่นายจ้างต้องการจากพนักงานก็คือ คนที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นก็คือ การที่ทำงานแล้วยึดเป้าหมายและความสำเร็จไว้ จากนั้นก็พยายามหาทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้ โดยที่ไม่ล้มเลิกกลางทาง สำหรับคุณลักษณะของคนที่ไม่อยากได้มาร่วมงานในองค์กรคือ

1. ลูกช่างบ่น – พนักงานที่เอาแต่บ่นไปเสียทุกเรื่อง ไม่มีอะไรดีพอสักอย่าง
2. แก้วต้วตลอด – พนักงานที่ไม่รับผิดชอบต่อการกระทำของตน และมักจะมีข้อแก้ตัวตลอดเวลา
3. ขาดความกระตือรือร้น – พนักงานที่ไม่ตื่นตื่นเวลามีโปรเจกต์ใหม่ ๆ ไม่คิดว่ามีมันเป็นสิ่งท้าทายและน่าลอง
4. ไม่ช่วยเหลือคนอื่น – พนักงานที่ชอบพูดว่า “ไม่ใช่หน้าที่ของฉัน” และไม่คิดจะทำงานอะไรนอกเหนือไปจากที่ทำอยู่
5. ซุบซิบนินทา – พนักงานที่ชอบตั้งแก๊งเมาท์เรื่องชาวบ้าน บ่นทอนกำลังใจในการทำงานและพลังของคนอื่น ๆ ในทีม
6. โทก – พนักงานที่โทก เป็นอันตรายต่อองค์กรอย่างยิ่ง คนเช่นนี้องค์กรไหน ๆ ก็ไม่อยากได้มาร่วมงาน
7. รู้ดีไปหมด – พนักงานที่ทำตัวเก่งไปเสียทุกอย่าง รู้ดีไปหมดทุกเรื่องไม่ว่าใครจะพูดอะไร
8. ชอบอยู่คนเดียว – พนักงานที่ชอบเก็บตัว ไม่สูงส่งกับคนอื่น มักล้มเหลวเวลาต้องทำงานเป็นทีม
9. ไม่รับผิดชอบ – พนักงานที่ทำงานไม่เสร็จตามเวลา ไม่รักษาสัญญาตามที่รับปากไว้
10. ไม่ริเริ่ม – พนักงานที่ไม่ริเริ่มอะไรด้วยตนเอง รอทำตามทีคนอื่นบอกอย่างเดียว
11. ไม่ถามคำถาม – พนักงานที่ไม่เคยมีคำถาม และไม่เคยสงสัยอะไรในชีวิต

12. ไม่พัฒนาตนเอง – พนักงานที่ไม่เคยใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม พอใจแล้วกับสิ่งที่  
เป็นอยู่ ไม่อยากพัฒนาตัวเอง

13. ขาดสมาธิ – พนักงานที่ไม่มีสมาธิ ไม่สามารถโฟกัสกับงานของตนเองได้  
วอกแวกตลอด ถูกดึงดูความสนใจได้ง่าย

โดยปกติแล้วในการบริหารองค์กรนั้น ในยุคนี้จะหนีไม่พ้นเรื่องของเป้าหมาย ซึ่ง  
มักจะแสดงออกมาในรูปของ นโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจต่าง ๆ โดยที่มีการกำหนด  
ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตข้างหน้าว่า องค์กรจะเป็นอย่างไร มีความสำเร็จในเรื่อง  
ใดบ้าง การเลือกสรรและคัดสรรพนักงานสามารถทำได้ทั้งจากบุคคลภายใน และ  
บุคคลภายนอก ซึ่งมีข้อดีข้อเสียต่างกัน ดังนี้

### การเลือกสรรและคัดสรรพนักงานจากบุคคลภายใน

#### ข้อดี

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานภายในองค์กรได้มากกว่า  
พนักงานเองจะรู้สึกกว่า ทำงานกับองค์กรแล้วมีการเติบโตตามสายงาน

2. เคยทำงานนั้นมาก่อน ไม่ต้องสอนงานใหม่ หรือเรียนรู้อะไรใหม่มากนัก เพิ่มเติม  
แค่ทักษะในการบริหารจัดการที่ขาดอยู่เท่านั้น

3. รู้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างดี ไม่ต้องมานั่งปรับตัวกันใหม่  
ทั้งหมด รู้จักว่าใครเป็นใครในองค์กร

#### ข้อเสีย

1. ถ้าพนักงานไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งก็จะเป็นปัญหา  
มากเพราะองค์กรอาจจะเสียพนักงานมือดีไปแล้วได้ผู้จัดการแย ๆ มา ซึ่งทำผลงานไม่ได้เลย

2. มีโอกาสที่จะสร้างอิทธิพลในการทำงานภายในองค์กร เล่นพรรคเล่นพวกกันมาก  
ขึ้น ถ้าไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีพอ

3. คิดเหมือนเดิม ด้วยวิธีการทำงาน และวิธีคิดแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรใหม่ ๆ เติมเข้า  
มาในการทำงาน

4. สร้างความยากในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะถ้าพนักงานเดิม ก็จะคิด  
แบบเดิมบางครั้ง ก็ทำตัวเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ซึ่งทำให้องค์กรขาดการพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง

## การเลือกสรรและคัดสรรพนักงานจากบุคคลภายนอก

### ข้อดี

1. ได้วิธีคิด วิธีการทำงานใหม่ ๆ จากองค์กรอื่น ๆ เข้ามา ซึ่งอาจจะสามารถมาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ของเราได้ และทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานแบบใหม่ ๆ อย่างที่องค์กรไม่เคยมีมาก่อนก็ได้

2. ได้ผู้ที่มีความพร้อม มีประสบการณ์ ในการบริหารจัดการจากที่อื่นเข้ามา ซึ่งสามารถเข้ามาเสริมสิ่งที่องค์กรเรายังขาดได้

3. ไม่ต้องนั่งฝึกคนในองค์กร ในกรณีที่ยังไม่พร้อม เพราะจะใช้เวลามากสำหรับการพัฒนา ซึ่งอาจจะไม่ทันต่อการทำงานที่วางแผนไว้ ดังนั้นการหาคนที่พร้อมทำงานเลยจากภายนอก ก็จะทำให้องค์กรเดินหน้าได้เร็วกว่า โดยเฉพาะกับองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องการความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อมาวางระบบในองค์กรเอง

### ข้อเสีย

1. ทำให้พนักงานภายในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะทำงานไปแต่กลับไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานเลย

2. คนที่มาจากภายนอกอาจจะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ยาก และทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานตามมาได้

3. เกิดการต่อต้านจากพนักงาน ไม่ยอมรับ ไม่ยอมทำงานด้วย ซึ่งสุดท้ายก็ไม่มีใครได้อะไร นอกจากองค์กรที่จะเสีย ไม่ว่าจะเป็นการเสียเงินจ้างพนักงาน และเสียผลงานที่อยากจะทำให้ทำได้

เมื่อกล่าวถึงการคัดสรรคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง แน่นนอนว่าการคัดสรรบุคคลภายในจะเป็นสิ่งปรารถนา และความคาดหวังของพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน นั่นคือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ “คนขององค์กร” เมื่อกล่าวถึงขวัญ ทุกคนจะเข้าใจตรงกันว่าขวัญเป็นตัวกำหนดระดับผลผลิต นั่นคือ ถ้าพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีจะทำให้ผลผลิตสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและจะผลิตผลงานได้มากกว่าเก่าเดิม เพราะมีความรู้สึกที่

อยากจะทำแต่ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กร และหมายถึงความทุ่มเทให้กำลังอนาคตของตัวเองด้วย ดังที่ เฮอร์เบิร์ต เอ โฮม่อน ได้พูดถึงการจูงใจในการทำงานว่า องค์กรเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานในองค์กรนั้นก็เพราะว่า หวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรเองก็หวังว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากบุคลากรเช่นกัน

ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในความหมายของ วาเรน เบนนิส เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้าขององค์กร ที่มีระบบและครอบคลุมทุก ๆ ด้าน การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ตามนิยามที่ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การทำแผนเพื่อใช้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น (More effective and more human) นั่นคือการให้ความสำคัญต่อคุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้าขององค์กรควบคู่กันไป เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ตลอดจนการมีจิตวิญญาณของการแสวงหา (Spirit of inquiry) ดังที่ ฮอย และ มิสเกล ที่ศึกษา พบว่าพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคลากรกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร กล่าวโดยสรุป ว่าค่านิยมที่ถือเป็นสาระสำคัญเชิงปรัชญาของการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1. ให้การนับถือต่อตน (Respect for people) โดยเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาและต้องการให้การใส่ใจ และควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

2. ไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน (Trust and support) กล่าวคือ องค์กรที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิภาพต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความเชื่อถือมีบรรยากาศที่เปิดเผยและให้การเกื้อกูลต่อกัน

3. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ (Power equalization) ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะไม่เน้นการใช้อำนาจและการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาเป็นประเด็นสำคัญ

4. กล้าเผชิญปัญหา (Confrontation) โดยไม่เสีง ไม่ประวิงเวลาหรือหนีปัญหาที่เกิดขึ้น แต่จะใช้วิธีเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย

5. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมยิ่งทำให้ต้อง

ผูกพันต่อการนำข้อยุติลงสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

### การวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning): เครื่องมือพัฒนาองค์การ

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุม บุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณา ให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัด กิจกรรมในการพัฒนานั้นให้

เมื่อพูดถึงคำว่า Career Path แล้ว หลาย ๆ องค์กรต่าง ๆ ก็พยายามที่จะนำเอา ระบบนี้เข้ามาใช้ในการทำให้พนักงานเห็นภาพเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับ การทำงานในองค์กร โดยการผนึกเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีข้อสมมุติฐานที่ว่า หากบุคคลได้รับความช่วยเหลือให้ได้รับรางวัล และประสบความสำเร็จก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอาชีพของตนภายในองค์กร

ประเด็นที่สำคัญในการบริหาร Career Path ของพนักงานว่าจะเติบโตอย่างไร แต่ ไหน่นั้น ไม่ใช่ดูแต่จำนวนปีเพียงอย่างเดียว แบบที่หลาย ๆ บริษัททำกัน แต่จะต้องพิจารณา จากสิ่งเหล่านี้ประกอบด้วย คือ

1. ผลงานของพนักงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ยิ่งผลงานดีมากเท่าไร ระยะเวลาในการเติบโตก็จะเร็วขึ้น โดยผลงานที่จะต้องพิจารณาให้ดี ก็คือ ผลงานที่ได้ตามเป้าหมาย และ พฤติกรรม หรือ Competency ว่ามีความโดดเด่น และเหมาะสมเพียงใด

2. ความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น การเติบโตตามสายอาชีพนั้น สิ่งที่สำคัญอีก ประการหนึ่งก็คือ พนักงานจะต้องพร้อมที่จะรับงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น ลึกขึ้น และ ยากขึ้น ดังนั้นพนักงานเองจะต้องได้รับการเตรียมความพร้อมในเรื่องของความรู้และทักษะใน การทำงานที่ลึกกว่าเดิม ไม่ใช่รู้เท่าเดิม ทำงานเหมือนเดิม แต่เติบโตขึ้นไปตามระยะเวลา

3. การโอนย้ายงาน บางงานยิ่งเติบโตเท่าไรจะต้องรู้งานหลายด้านมากขึ้น เช่น งาน HR ที่ต้องรู้ทั้งเรื่องของการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลงาน การ



บริหารค่าจ้างเงินเดือน การแรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ ดังนั้น การที่พนักงานจะเติบโตไปตามสายอาชีพ ก็อาจจะต้องได้รับการโอนย้ายไปเรียนรู้งานนั้นจริง ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ ตามจำนวนปีที่กำหนด แล้วยังต้องทำผลงานในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ด้วย จึงจะอยู่ในข่ายพิจารณาขยับตำแหน่งสูงขึ้นได้ตามสายอาชีพ ยิ่งไปกว่านั้น ตำแหน่งทางด้านการบริหารในระดับสูง ๆ ที่ต้องดูแลหลายฝ่าย คนที่จะโตไปยังตำแหน่งนั้นได้ ยังต้องได้รับการโอนย้ายไปดูแลงานของแต่ละฝ่ายมาด้วย อย่างน้อยก็ฝ่ายละ 2-3 ปี เพื่อจะได้เรียนรู้งาน ข้อจำกัด ปัญหา และการเชื่อมโยงงานกันของแต่ละฝ่าย แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะโตแบบแนวตั้ง ทำให้เวลาเลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงแล้ว เกิดปัญหาในการบริหารจัดการงานของฝ่ายอื่นที่ตนเองไม่เคยผ่านมา ก่อนเลย แล้วยังไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานในฝ่ายงานนั้น ๆ ด้วยซ้ำไป

4. การพัฒนาและฝึกอบรม อีกเรื่องหนึ่งที่ขาดไม่ได้เลยก็คือ อาจจะมีต้องการกำหนดหลักสูตรมาตรฐานที่พนักงานจะต้องผ่านการอบรมเรื่องนั้น ๆ ก่อน จึงจะมีสิทธิ์ในการขยับตำแหน่งได้ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเลื่อนขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งทางด้านการบริหาร ที่ต้องดูแลลูกน้อง ก่อนที่จะขยับพนักงานขึ้นไป ก็คงต้องมีการเตรียมความพร้อมของการเป็นหัวหน้างานก่อน ไม่ใช่เลื่อนไปแล้วค่อยไปอบรม แบบนั้นคงไม่ทันการณ์

สรุปว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานนั้น จะพิจารณาแค่เพียงคุณสมบัติว่าเป็นคนในที่เคยทำงานร่วมกับองค์กรมาแล้วเพื่อจะเป็นการสร้าง Career Path อย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องพิจารณามองให้ลึกไปกว่านั้น โดยเฉพาะในเรื่องของศักยภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังที่ เซสเตอร์ เบอร์นาร์ด กล่าวว่า การทำความเข้าใจเชิงอกทุกเส้น (บุคลากร) ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องรู้ว่าใครเป็นใคร อะไรเป็นอะไร และทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพราะการกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร (Ability to perform) และ ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Ability to make correct descisions) โดยต้องพิจารณาว่า คนที่เรากำลังสรรหาคัดเลือกอยู่นั้นมี ศักยภาพที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้สักแค่ไหน และคำว่าศักยภาพที่ควรจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ใน ตำแหน่งงานนั้นเบื้องต้นก็น่าจะมีสิ่งที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การที่คน ๆ หนึ่งจะมีศักยภาพสูงกว่าอีกคนหนึ่งนั้น

ปัจจัยแรกที่ทำให้คนสองคนมีศักยภาพที่แตกต่างกันก็คือ การชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีพฤติกรรมที่ไม่ค่อยชอบหยุดนิ่ง ชอบที่จะเรียนรู้ หาแนวทาง และวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะทำให้งานของตนเองนั้นดีขึ้น ง่ายขึ้น และใช้เวลาอันน้อยลง ฯลฯ

2. มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน คนที่มีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี มักจะเป็นคนที่มีศักยภาพที่สูงกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้าย เพราะจิตใจที่ดีมักจะทำให้การทำงาน และพัฒนางานใหม่ ๆ ออกมาดีด้วย ทัศนคติจะเป็นตัวกำหนดทุกอย่างในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นถ้าเราสามารถหาคนที่มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กรของเรา องค์กรของเราก็ไปถึงเป้าหมายได้ครึ่งทางแล้ว

3. ปรับตัวเร็ว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง คนที่มีศักยภาพแปลว่า เป็นคนที่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ความก้าวหน้าขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ถ้าเรามีพนักงานที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ช้า หรือไม่ยอมปรับตัวอะไรเลย องค์กรก็จะไปสู่เป้าหมายได้ช้าลงด้วยเช่นกัน

4. มองเห็นอนาคตข้างหน้า คนที่มีศักยภาพจะเป็นคนที่มองเห็นอนาคตข้างหน้า เห็นภาพของความสำเร็จ และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ถ้าเรามีพนักงานที่สามารถจะต่อยอดงานปัจจุบันไปสู่อนาคตได้ องค์กรก็จะเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ผิดกับองค์กรที่พนักงานทำงานแบบเดิม ๆ มองว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับอะไร อีกทั้งยังมองไม่เห็นเลยว่าด้วยสภาพแวดล้อมแบบนี้จะทำให้องค์กรต้องปรับ ตัวอย่างบาง แบบนี้ องค์กรคงยากที่จะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

## สรุป

งานบริหารงานบุคคล หรือ HR ในปัจจุบัน มีความสำคัญต่อองค์กรมาก โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกคือความเหมาะสมของบุคคลต่อตำแหน่งที่จะได้รับมอบหมาย อาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายใน หรือการสรรหาจากบุคคลภายนอกก็ได้ เพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร และเกิดประสิทธิผลต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

## เอกสารอ้างอิง

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- เกษมญา นกน้อย. (2554). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์.
- บุษกรี้ วัชรศรีโรจน์. (2555). *HR Cafe*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร. (2556). นายจ้างอยากได้พนักงานแบบไหนเข้าทำงาน. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2557 แหล่งสืบค้น <http://prakal.wordpress.com/>.
- ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร. (2557). อนาคตของบริษัทกับการสรรหาคัดเลือกพนักงาน. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2557 แหล่งสืบค้น <http://th.jobsdb.com/>.
- ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร. (2557). เลื่อนคนใน หรือหาคนนอก แบบไหนดีกว่ากัน. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2557 แหล่งสืบค้น <http://prakal.wordpress.com/>.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- jobsDB. (2557). 13 พฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กร. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2557 แหล่งสืบค้น <http://th.jobsdb.com/>.