

บทที่ 8

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

การทำงาน (Work)

: กิจกรรมที่บุคลากรกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ

เพื่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต ความสบายใจ หรือส่งเสริมสังคม

ตำแหน่ง (Position)

: หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์การมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน

โดยจำนวนตำแหน่งจะมีเท่ากับจำนวนบุคลากรในองค์การนั้น

งาน (Job)

: กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน

เช่น บริษัท : ผจก. 1 คน ผู้ช่วยผจก. 1 คน พนง.ขาย 10 คน พนง.ทั่วไป 3 คน พนง.ส่ง
ของ 2 คน

ดังนั้น บริษัทนี้จึงมีตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง

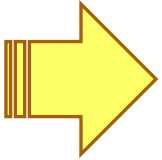
แต่มีงาน 4 งาน ได้แก่ ผู้บริหาร งานขาย งานธุรการ งานขนส่ง

อาชีพ (Occupation)

: กลุ่มของงาน (Job) ที่มีลักษณะคล้ายกันและปฏิบัติงาน

โดยวิธีการอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง



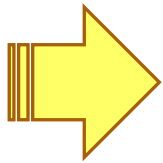
เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้ดีขึ้น

การกำหนดตำแหน่งใหม่

จะเปิดโอกาสให้มีเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่บกพร่องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลง อาจดูความจำเป็นที่จะให้มีตำแหน่งนั้นต่อไป หรือเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นได้ง่ายกว่า ในกรณีที่ยังมีคนดำรงตำแหน่งนั้นอยู่

หากมีตำแหน่งงานใดไม่เหมาะสม อาจเปลี่ยนแปลง หรือจัดหมวดหมู่งานใหม่ แล้วจึงบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง



เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น

เป็นการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

เพราะตำแหน่งงานเป็นอุปสรรคที่ไม่อาจปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

เท่ากับเป็นการเสริมสร้างเจตคติที่ดีและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถของตนให้เหมาะสม

ตำแหน่งงานใดที่ดีก็รักษาไว้ ส่วนใดบกพร่องก็แก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง



- ❶ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- ❷ การโยกย้าย (Transfer)
- ❸ การลดตำแหน่ง (Demotion)
- ❹ การให้ออกจากงาน (Termination)

1 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

มีผลต่อกำลังใจในการทำงาน

ปกติเกิดขึ้นจากการประเมินการปฏิบัติงาน

ซึ่งแสดงว่ามีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น



หลักเกณฑ์การเลื่อนชั้น

- ☞ หลักความรู้ความสามารถ
- ☞ หลักอาวุโส / ประสบการณ์
- ☞ หลักอุปถัมภ์

ประเภทการเลื่อนตำแหน่ง



1. งานอาชีพเดิม

- ทำงานเดิมแต่ระดับความรับผิดชอบสูงขึ้น มีความลึกซึ้งในอาชีพมากขึ้น เช่น จากนิติกร 1 เป็นนิติกร 2
- เมื่อมีตำแหน่งว่าง เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเดิมได้เลื่อนขั้นหรือย้ายไปทำงานอื่น ซึ่งผู้ที่ได้รับเลื่อนจะต้องมีความรู้ความสามารถแทนคนที่ดำรงตำแหน่งเดิมได้
- เมื่อมีการขยายงานเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมมีงานมากขึ้นมีหน้าที่มากขึ้น จนต้องตั้งบุคคลอื่นเพิ่มเติมรับงานบางส่วนไป

2. การข้ามสายอาชีพ

- อยู่ในระดับสูงสุดของแนวอาชีพนั้น
- อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าคุณวุฒิ / ศักยภาพที่มีอยู่



3. การขึ้นสู่ระดับผู้บังคับบัญชา

- มีตำแหน่งว่างลง
- มีการขยายงานและเปลี่ยนแปลงสายงาน



4. การปรับเงินเดือน

- อยู่ตำแหน่งเดิม แต่เลื่อนระดับสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น

๒ การโยกย้าย (Transfer)

การมอบหมายงานจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง

ซึ่งมีค่าจ้าง ตำแหน่งและระดับความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน



ลักษณะการโยกย้าย

1. แบบชั่วคราว
2. แบบถาวร



สาเหตุ

- เหตุจากผู้ว่าจ้าง
- เหตุจากพนักงาน



นโยบาย

- ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ยึดอาวุโส
- แจ้งลักษณะการโยกย้าย
- ค่าใช้จ่ายในการโยกย้าย

ลักษณะการลดตำแหน่ง



- สถานภาพลดลง
- ปริมาณงานน้อยลง
- โอกาสความก้าวหน้าลดลง

สาเหตุ

1. พนง.ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.
2. พฤติกรรมการทำงานไม่เหมาะสม
3. การลดขนาดองค์กร
4. ธุรกิจเลือกที่จะไม่ปลดคนงานเมื่อประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ
5. เหตุผลส่วนตัว



③ การลดตำแหน่ง (Demotion)

- ❑ เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลง โดยลดทั้งสถานะและรายได้
- ❑ เป็นการลงโทษพนักงานอย่างหนึ่ง
- ❑ เป็นวิธีปรับปรุงฐานะทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เกิดจากสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุมของพนักงาน
- ❑ เป็นการลงโทษที่รุนแรงที่สุด ก่อนจะถึงขั้นให้ออกจากงาน
- ❑ ต้องใช้ดุลพินิจให้รอบคอบ เพราะมีผลกระทบโดยตรงต่อชื่อเสียง เกียรติภูมิ และรายได้ของพนักงาน
- ❑ มักไม่ช่วยแก้ปัญหาให้ดีขึ้น เพราะไม่อาจเปลี่ยนนิสัยของคนได้ แต่กลับเปิดโอกาสให้ประพฤติดิบแบบเดิมได้อีก เนื่องจากงานและความรับผิดชอบมีน้อยลง



ก่อนที่จะลดตำแหน่ง คนงานจะต้องปรึกษากันระหว่างทั้งสองฝ่าย
โดยฝ่ายผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องรู้ระเบียบ กฎเกณฑ์วิธีการประเมิน
และพิจารณาผลงานที่เกี่ยวกับการลดตำแหน่ง
นั่นคือ ต้องรู้ว่าการปฏิบัติงานขนาดใด จึงจะเป็นสาเหตุให้ถูกลดตำแหน่ง
โดยต้องแจ้งให้บุคคลที่ถูกลดตำแหน่งลงทราบเป็นการภายในก่อน
และแสดงให้เห็นว่าไม่มีทางเลือกอื่นเพื่อลดความหวังของคนงานลง

ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่ดี
อาจเกิดเพราะการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นก็ได้ ซึ่งวิธีนี้อาจไม่เหมาะสม



การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรกำหนดมาตรการที่แน่นอน
สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับในองค์การ
โดยอาจกำหนดมาตรฐานสำหรับฝ่ายบริหารไว้ 3 ระดับ
คือ คงที่ ถอยหลัง และก้าวหน้า
ระดับคงที่เป็นจุดกำหนดว่าคนจะถูกลดขั้นหรือไม่



ผลกระทบ

- ความน่าเชื่อถือลดลง
- ขาดความเชื่อมั่นในองค์กร
- อาจลาออกและฟ้องศาลแรงงานต่อไป

ข้อคำนึง



- กระทบต่อขวัญกำลังใจ
- ไม่สามารถใช้แก้ไขพฤติกรรมที่ต้องการได้
- พิจารณาอย่างรอบคอบ
- อายุและสุขภาพของพนาง.

4 การให้ออกจากงาน (Termination)

ด้วยสถานะเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ ทำให้องค์กรต้อง
มีการปรับเปลี่ยน โยกย้าย แม้กระทั่งการให้ออกจากงาน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

สาเหตุ

ก่อให้เกิดความเสียหาย (Discharge)

ขาดความสามารถและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประพฤติไม่เหมาะสมการลาออก

ลดค่าใช้จ่าย

ลดขนาด / ยุบหน่วยงาน

ขั้นตอนในการเตรียมการ



1. เตรียมเอกสาร

- อธิบายเหตุผลและผลประโยชน์ที่พณง.จะได้รับทั้งหมด โดยจัดทำเป็นเอกสาร มีรายละเอียดของผลประโยชน์ที่จะได้รับ อายุงาน รวมถึงคำแนะนำกรณีที่มีปัญหาและไต่สวนงาน
- ทบทวนว่ามีขั้นตอนใดต้องทำบ้าง โดยเฉพาะในการแจกแจงทรัพย์สินส่วนตัว/บริษัท และกำหนดวันที่พณง.จะฟื้นสภาพ



2. เตรียมคำชี้แจง

- สื่อสารในการประชุมพณง. เตรียมให้สั้น กระชับ และตรงประเด็นที่สุด และข้อมูลสำคัญที่จะจูงใจพนักงานที่ยังคงต้องอยู่กับบริษัท



3. เตรียมปรับอารมณ์

- เพราะการให้ออกเป็นการตัดสินใจขององค์กร ไม่ใช่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลของ HR จึงต้องปรับอารมณ์ ระวังความวิตกกังวล

4. คาดผลปฏิกิริยาตอบกลับ

- พร้อมรับมือกับรูปแบบที่พบบ.จะแสดงออก 5 แบบ :

คาดหวัง

หมดศรัทธา

หลบหลีก

เคลิ้ม ๆ

ก่อความรุนแรง

