

ทุนฝึกอบรม สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

มุมมองมุมคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.

มุมมองมุกคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

พิมพ์ครั้งที่ 1

กรกฎาคม 2562

จำนวนพิมพ์

300 เล่ม

เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้ผลิตและจัดพิมพ์

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1736

คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 12 ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ประจำปีบ พ.ศ. 2561 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝึกอบรมในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ ประเทศญี่ปุ่น โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 12 ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

บทความ	หน้า
การสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานบุคคล กนกพร บัวนนต์	1
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคสู่เป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” กัญญารัตน์ พึ่งประยูร	7
ความสำคัญและเครื่องมือในการบริหารกำลังคนคุณภาพ และผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ในกรมการจัดหางาน เข็มจิรา ภูวะศรี	17
แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ จุไรพร ปิยะพันธุ์	27
การพัฒนาแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ของกรมการพัฒนาชุมชน ชลิต นพรัตน์	36
การพัฒนากำลังคนคุณภาพ ในทักษะที่จำเป็นเร่งด่วน กรณี สำนักงานสถิติแห่งชาติ ทิตติธิดา อังกาบสี	49
ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนคุณภาพ : มุมมองปัญหาและกรณีศึกษา ประเทศญี่ปุ่น ณัชกานต์ สว่างอารมณ์	57

การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการแต่งตั้งข้าราชการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการของกรมทางหลวง	68
ธัญญา ธนิกศาสตร์ริน	
การพัฒนา Talent Network สู่บทบาท Change Agent ขององค์กร นคพล เอื้อทวีทรัพย์	77
การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี Human Resources Development Value Added	84
เบ็ญจพรรณ บุญเล็ก	
เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ปรียาลักษณ์ อินเพลา	93
การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและ เยาวชน (DJOP's Talent Management)	101
พรทิวา ทองหล่อ	
การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Development) พันธ์ุโทจรัส ยิบพิกุล	110
แนวคิดการพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์	123
ความท้าทายของหน่วยงานที่กำลังพัฒนา (Developing Organization) เพ็ญศิริ อัมฤตม	129
การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม	141
กราวดี หอมแย้ม	
กลไก PRIDE กับการพัฒนา Talent Management กรณี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	150
รจนาภา เพ็ญปฐม	

มุมมองและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค Thailand 4.0	159
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	
คิวกกร รัตติโชติ	
การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในขนาดของกรมศุลกากร	171
สันธนี ไพรัตน์นกร	
บทความจากการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน	183
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit)	
สิริวิชัย ผลิติภมณฑล	
โครงการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร	193
ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	
สุกัญญา เวทยานุกุล	

การสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานบุคคล

กนกพร บัวอนันต์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมท่าอากาศยาน

เราคือใคร ?

“ท่าอากาศยานมาตรฐานสากล ส่งเสริมโครงข่ายคมนาคมของประเทศ” เป็นหัวใจสำคัญของกรมท่าอากาศยาน ภายใต้สังกัดกระทรวงคมนาคมที่จะมุ่งนำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยาน 28 แห่ง และอีก 1 แห่งที่อยู่ระหว่างก่อสร้างเพื่อการขนส่งทางอากาศที่มีมาตรฐานและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล นอกจากนี้กรมท่าอากาศยานเป็น Big Data ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับอัตลักษณ์ (Characteristic) และกิจการที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละท่าอากาศยานรวมถึงมีความหลากหลายในสายอาชีพ กรมท่าอากาศยานจึงได้ให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์โดยมุ่งเน้นในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจของกรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย รักษาความปลอดภัย และการอำนวยความสะดวกที่เป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO)

กรมท่าอากาศยาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ การพัฒนาทักษะ สมรรถนะให้ตรงตามตำแหน่งการรักษา บุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กร และใช้ประโยชน์จากบุคลากรอย่าง เต็มประสิทธิภาพด้วยกรมท่าอากาศยานเห็นว่า “ทุนมนุษย์” เป็นส่วนสำคัญ ที่จะผลักดันการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รองรับการค้าทางยานสู่ การเป็นผู้ให้บริการระดับสากล เพราะการให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ ไม่เพียงแต่เป็นการให้บริการแก่ประชาชนในประเทศเท่านั้น แต่หมายความ รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนทั่วโลก เพื่อให้ทันต่อการเติบโตด้านธุรกิจ การบินของประเทศและของโลกนั้น กรมท่าอากาศยานจึงต้องเตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของธุรกิจการบินที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

โอกาส + ประสบการณ์ = กำไร

ทุกครั้งที่เราได้รับโอกาสที่ดี จะคิดเสมอว่ามันคือการได้แสวงหา ประสบการณ์ และนั่นก็คือ กำไรในชีวิต ครั้งนี้ก็เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ข้าพเจ้า ได้รับโอกาสที่ดียิ่ง ที่ได้รับทุนรัฐบาล จากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นทุน ฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ 2561 เราได้เดินทางไปศึกษา ดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ในช่วงปลายเดือน กรกฎาคม 2561 ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนของประเทศ ญี่ปุ่นหลายแห่ง ซึ่งหน่วยงานที่มีศักยภาพและโดดเด่นในแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น

1. บริษัท AEON บริหารงานด้วยความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรบุคคล เป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร และ สวัสดิการที่ดีที่สุด คือ

การศึกษา การฝึกอบรม รวมถึงการให้ความสำคัญในการสร้างกลไก
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

2. บริษัท GROOVES มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบในการสรรหา
คัดเลือกให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการและ
ทันต่อความต้องการขององค์กร

3. มหาวิทยาลัย CHIBA มุ่งเน้นการสร้าง Support Star โดยมี
ขั้นตอนการพัฒนา และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอย่าง
ต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ ให้มีความพร้อม
ในการขับเคลื่อนและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจหลัก

4. บริษัท MYNAVI ให้ความสำคัญในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
ระหว่างหน่วยงาน (Mobility) ในรูปแบบ Exchange Program เพื่อสร้าง
บุคลากรให้มีความสามารถและประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย เป็นต้น

มุมมอง แนวคิด

ถ้าไรที่เกิดจากประสบการณ์จึงทำให้เกิดมุมมองใหม่ และทำให้เกิด
ความคิดขึ้นว่า หากเราจะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้
ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่นักทรัพยากรบุคคลจะเรียกตัวเองว่า
“Support Star” เพื่อสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานบุคคล
โดยจะต้องวิเคราะห์ว่าส่วนราชการมีปัญหการบริหารงานบุคคลส่วนใด
ที่มีผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรม

ปัจจุบัน กรมท่าอากาศยานมีการขับเคลื่อนภารกิจการให้บริการ
การขนส่งทางอากาศ ซึ่งมีทั้งคุณภาพและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตาม
การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น แม้จะมี

ข้อจำกัดในเรื่องอัตรากำลังของข้าราชการ แต่กรมทำอากาศยานไม่เคยหยุดนิ่งในการกำหนดวิธีการเพื่อเพิ่มอัตรากำลังให้ครอบคลุมกับภารกิจของกรมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้โอกาสจากแหล่งเงินนอกงบประมาณ (กองทุนหมุนเวียน) เพื่อลดภาระด้านงบประมาณค่าใช้จ่ายบุคลากรภาครัฐ ซึ่งได้กำหนดประเภทการจ้างลูกจ้างชั่วคราวที่มีสัญญาจ้างไม่เกินปีงบประมาณ เพื่อทดแทนอัตรากำลังของข้าราชการในเบื้องต้น แต่กระนั้นทำให้เกิดปัญหาการลาออกจากงานบ่อยครั้ง (Turn Over) ทำให้การปฏิบัติงานบางส่วนเกิดความไม่ต่อเนื่อง โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจึงนำมาเป็นบทสรุปที่ต้องให้ความสำคัญเป็นการเร่งด่วนในการแก้ไข ไม่ให้เกิดผลกระทบกับการปฏิบัติงานในภาพรวม

แนวคิดที่ได้จากการศึกษาดูงานในประเทศญี่ปุ่น จึงเป็นสิ่งที่จะนำมาต่อยอดในการสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานบุคคล โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และหรือประสบการณ์ ให้ทันต่อความต้องการของกำลังคน โดยเปิดมุมมองใหม่ในกระบวนการสรรหาบุคคลที่ไม่ติดกับกรอบ ขั้นตอน กระบวนการเดิมที่ถูกกำหนดไว้ ประสบการณ์การศึกษาดูงานจากบริษัท GROOVES ที่ได้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบในการสรรหา คัดเลือกให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการและทันต่อความต้องการขององค์กร จะตรงกับความต้องการในการสร้างความเข้มแข็งในด้านการบริหารงานบุคคลของกรมทำอากาศยานมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่แนวคิดการจัดทำโครงการ สรรหา คัดเลือกบุคลากรด้วยการใช้โปรแกรม AI (Artificial Intelligent) โดยนำเสนอเป็นโครงการนำร่องในสรรหาบุคคล ซึ่งโปรแกรมหวังว่าจะถูก

ตั้งค่าให้มีการจัดเก็บข้อมูลของผู้สมัครและสามารถ Access ข้อมูลดังกล่าวที่มีการตั้งค่าการคัดกรองคุณสมบัติของบุคคลให้ตรงตามความต้องการของส่วนราชการ พร้อมทั้งสามารถ Access ข้อมูลรายละเอียดประวัติเอกสารสำคัญของบุคคล และสามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอด 24 ชม. ก่อนเข้าสู่กระบวนการสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ที่ถูกตั้งค่าขึ้น จนถึงกระบวนการเชื่อมต่อข้อมูลเพื่อการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องจากกรมท่าอากาศยานเป็นหน่วยงานให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยสูงสุด จึงจะต้องมีการตรวจสอบประวัติของบุคลากรทุกคนก่อนปฏิบัติการ เพื่อป้องกันการเกิดเหตุแทรกแซงด้านการบินที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือเกิดภัยก่อการร้ายในท่าอากาศยานที่เกิดจากบุคลากรเอง

แนวคิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ดังกล่าวนี้เป็นส่วนหนึ่งในการสรรหาคัดเลือก ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือเพื่อลดขั้นตอน กระบวนการ ความยุ่งยาก ซับซ้อน ลดการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินการสรรหา ลดการสิ้นเปลืองกระดาษ และทำให้เกิดความรวดเร็วได้กำลังคนทันต่อความต้องการของกรมท่าอากาศยาน นอกจากนี้ การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในส่วนอื่น ๆ ก็สามารถทำได้ เช่น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมการพัฒนา ที่ไม่ต้องถูกจำกัดอยู่ในห้องประชุม ไม่ต้องมีเงื่อนไขของระยะเวลาเป็นตัวกำหนด โดยที่บุคลากรของกรมท่าอากาศยานสามารถเรียนรู้ได้ไม่มีข้อจำกัด และสามารถนำ AI ไปกำหนดสู่การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการได้ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในกระบวนการจัดทำหรือตั้งค่าระบบดังกล่าว

บทสรุปจากสิ่งที่ได้รับ

การที่เราได้มีโอกาสเรียนรู้และหาประสบการณ์อยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เราได้เปิดมุมมองใหม่ ๆ เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ไม่ยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม สามารถจัดการระบบความคิด จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างภาคภูมิใจ โดยนักทรัพยากรบุคคลในฐานะ **Support Star** จะเป็น “เข็มทิศ” ที่พร้อมกำหนดทิศทางให้กับองค์กร ผ่านการบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจตามกฎหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคสู่เป้าหมาย
“ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน”

กัญญารัตน์ พึ่งประยูร
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
กรมควบคุมโรค

บทนำ

กรมควบคุมโรคเป็นหน่วยงานที่มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นให้ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2579” โดยภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของกรมควบคุมโรค คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ กรมฯ จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการกำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (People Excellence) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข กำหนดวิสัยทัศน์เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดี มีพันธกิจคือ พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาชนสุขภาพดี (ลดเสี่ยง ลดป่วย ลดตายจากโรคและภัยสุขภาพ) เจ้าหน้าที่มีความสุข (ความสุขของคนทำงานและการมุ่งมั่นเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม) และระบบสุขภาพยั่งยืน (การพัฒนาเครือข่าย พัฒนาบุคลากร และระบบโครงสร้างพื้นฐาน) ในด้านการบริหารงานของกรมควบคุมโรค แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 41 หน่วยงาน ในจำนวนนี้มีหน่วยงาน

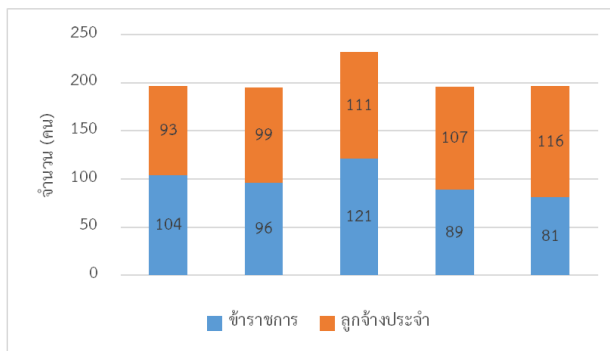
ในส่วนภูมิภาค (สำนักงานป้องกันควบคุมโรค หรือ สคร.) จำนวน 12 แห่งทั่วประเทศ โดยบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม มิได้จำกัดอยู่ที่กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ เพียงแห่งเดียวเท่านั้น หากแต่มีการจัดโครงสร้างเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวในทุกหน่วยงาน กล่าวคือ หน่วยงานอื่น ๆ ภายในกรม ได้แก่ สำนักวิชาการ สถาบัน และ สคร. จะมี “กลุ่มพัฒนาองค์กร” เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงานโดยเฉพาะ ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กรมควบคุมโรคให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

ความท้าทายด้านการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค

1. การวางแผนเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง/การพัฒนาระบบการสอนงาน

ปัจจุบันกรมควบคุมโรคมีบุคลากรจำนวน 5,200 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 2,817 คน (54%) ลูกจ้างประจำ 1,451 คน (28%) และพนักงานราชการ 932 คน (18%) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายงานหลัก (65%) เช่น นายแพทย์ นายสัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิชาการสาธารณสุข เป็นต้น หากพิจารณาตามกลุ่มอายุ พบว่า มีบุคลากร Generation X มากที่สุด (37%) รองลงมา คือ Generation Y (34%) และ Babyboom (29%) ตามลำดับ โดยในอีก 5 ปีข้างหน้า (2561 - 2565) จะมีบุคลากร (ข้าราชการและลูกจ้างประจำ) เกษียณอายุรวมทั้งสิ้น 1,017 คน คิดเป็น 23.8% ของบุคลากรประเภทข้าราชการและลูกจ้างประจำทั้งหมดใน

ปัจจุบัน (ภาพที่ 1) ซึ่งถือเป็นความท้าทายทั้งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม กล่าวคือ กรมต้องมีการวางแผนเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งมีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยกรมอาจต้องเตรียมการทั้งในส่วนของการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรที่เป็นกำลังคนคุณภาพ (Talent) เพื่อเป็น “ทายาท” ในการสืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงสร้างระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะเป็น “พี่เลี้ยง หรือ Mentor” ในการ “สอนงาน หรือ Coaching” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ Talent มีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น



ภาพที่ 1 จำนวนบุคลากรกรมควบคุมโรคที่จะเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. 2561-2565

2. การสร้างความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค

กรมควบคุมโรคเป็น “กรมวิชาการ” ซึ่งมีภารกิจในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และ

ภัยสุขภาพไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน โดยปัจจุบันกรมมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับภารกิจดังกล่าวใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ **1) การเรียนรู้ผ่าน e - learning ของสำนักงาน ก.พ.** ซึ่งเป็นการพัฒนาพื้นฐานและสมรรถนะการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ กรมยังมิได้มีการสร้างระบบ e-learning ที่มีความจำเพาะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพโดยตรง และ **2) การฝึกอบรม** ประกอบด้วย โครงการภายในที่หน่วยงานจัดเอง (In - house Training) โครงการภายนอกกรมที่ส่งบุคลากรเข้าพัฒนา (Public Training) และการฝึกอบรมระยะสั้น ณ ต่างประเทศ ซึ่งกรมมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับสนับสนุนบุคลากรทั้งในรูปแบบการศึกษาต่อ (ระดับปริญญาโท/เอก) และการฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ โดยในส่วนของ In - house Training กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ ได้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. โครงการพัฒนาผู้นำด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค (Executive in Disease Control : EDC) สำหรับรองผู้อำนวยการ/ข้าราชการระดับชำนาญพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ
2. โครงการพัฒนานักบริหารระดับกลาง กรมควบคุมโรค (Middle level in Disease Control : MDC) สำหรับหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน
3. โครงการสร้างภาวะผู้นำด้านการควบคุมโรค (Leadership in Disease Control : LDC) สำหรับนักวิชาการที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี และปฏิบัติงานในแผนโรคต่าง ๆ

นอกจากนี้ กลุ่มพัฒนาองค์กรของแต่ละหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค ยังมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ In-house Training ในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมารูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมยังคงเน้นที่การฝึกอบรมแบบ ‘Classroom Training’ ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอในการสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรคอย่างแท้จริง ดังนั้น ประเด็นนี้จึงถือเป็นความท้าทายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กรมต้องเผชิญและควรเร่งหาวิธีการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3. การปลูกฝังค่านิยม MOPH/ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

กรมควบคุมโรคมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรจาก ‘ISMART’ (Integrity – Service Mind – Mastery – Achievement Motivation – Relationship – Teamwork) มาเป็น ‘MOPH’ ตามค่านิยมของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อให้สอดคล้องตามจุดเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวง ประกอบด้วย

M : Mastery เป็นนายตนเอง หมายถึง หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบบนพื้นฐานของการมีสำนึกรับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม

O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ หมายถึง สร้างสรรค์นวัตกรรม/สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ

P : People Centered ใส่ใจประชาชน หมายถึง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน เพื่อประโยชน์อันดี แก่ประชาชน โดยใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พึ่งได้”

H : Humility ถ่อมตนอ่อนน้อม หมายถึง มีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การปลูกฝังค่านิยม MOPH ให้กับบุคลากรภายในกรมจึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นความท้าทายที่กรมควรดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งจากผลการสำรวจสุขภาวะองค์กร ความสุข และความผูกพันของบุคลากรกรมควบคุมโรค ปี 2560 พบว่าระดับความผูกพันของบุคลากร ซึ่งพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ Say (กล่าวถึงองค์กร) Stay (อยู่กับองค์กร) และ Strive (ภูมิใจองค์กร) มีค่าเฉลี่ยภาพรวมเท่ากับ 66.75 (อยู่ในระดับมาก) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยด้าน Say (64.75) และ Stay (62.96) ยังมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวม ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นอีกประเด็นที่เป็นความท้าทายที่กรมต้องควรดำเนินการ

แนวคิดการศึกษาดูงานที่ได้นำมาประยุกต์ใช้

จากการศึกษาดูงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่น จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท AEON มหาวิทยาลัยชิบะ สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (NPA) Grooves Inc. สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (CBPA) และ Mynavi Corporation ในจำนวนนี้มี 2 หน่วยงาน ที่ผู้เขียนได้นำแนวคิด

การศึกษาดูงานจากหน่วยงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยสามารถสรุปประเด็นความรู้ที่ได้รับจากแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

บริษัท AEON เป็นธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นที่มีความโดดเด่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่องการปลูกฝังค่านิยมหลักและเจตนารมณ์ของ AEON นั่นคือ ‘Customer First’ การค้นหา พัฒนา และ อํารงรักษากำลังคนคุณภาพ (Talent) มีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) Classroom training 2) On the job training ซึ่งเรียกว่า ‘Mobility’ คือ การหมุนเวียนพนักงานไปทำงานในต่างประเทศ และ 3) Self-development by online training โดยหลักสูตรในการพัฒนาจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ Junior (ระดับต้น) Middle (ระดับกลาง) และ Senior (ระดับอาวุโส)

Mynavi Corporation เป็นบริษัทเอกชนที่ให้บริการข้อมูลสนับสนุนการหางานสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่ โดยจับคู่บริษัทที่มีตำแหน่งงานว่างกับนักศึกษาใหม่ที่กำลังหางาน นอกจากนี้ยังให้บริการฝึกอบรมในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า ‘MOVICATION’ ซึ่งประกอบด้วย *Movie* เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท *Simulation* เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ *Education* เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

การประยุกต์ใช้ประเด็นความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรม
ผู้เขียนได้นำประเด็นความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนา โดยเน้นเฉพาะด้าน

“การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค” และพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

การสร้าง ความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค (ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON)

แม้ว่ากรมควบคุมโรคจะเล็งเห็นความสำคัญของการสร้าง ความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค โดยได้มีการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับ ได้แก่ *หลักสูตร EDC* สำหรับรองผู้อำนวยการ/ นักวิชาการระดับชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ *หลักสูตร MDC* สำหรับหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน และ *หลักสูตร LDC* สำหรับนักวิชาการที่เป็นกำลังสำคัญในแผนโรคต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยหวังผลทั้งในด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค และการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม หลักสูตรดังกล่าวข้างต้นเน้นการฝึกอบรมแบบ ‘Classroom Training’ เป็นหลัก จึงควรมีการออกแบบให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงในรูปแบบ ‘On the job training’ เมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัด โดยอาจพิจารณา มอบหมายงาน (Job assignment) ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในหลักสูตรให้ ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ได้หมุนเวียนงาน (Job rotation) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย หรืออาจสนับสนุนให้ บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำ ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment)

การพัฒนาระบบ e - learning (ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON และ Mynavi Corporation) ปัจจุบันกรมควบคุมโรคสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยใช้ e - learning ของสำนักงาน ก.พ. ในด้านการพัฒนาพื้นฐานและสมรรถนะการบริหารงานทั่วไป ยังมิได้มีการสร้างระบบ e - learning ที่มีความจำเพาะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพโดยตรง จึงควรสร้างให้มี “สื่อการเรียนรู้” ในรูปแบบ e - learning ที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสามารถนำไปใช้งานได้จริง กล่าวคือ สื่อการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นควรมีความจำเพาะต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกัน ควบคุมโรค เช่น การพัฒนา e - learning เรื่องโรคติดต่อที่เป็นภารกิจของกรมควบคุมโรค โดยมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรค (สาเหตุ การติดต่อ อาการและอาการแสดง ฯลฯ) ระบาดวิทยาของโรค การวินิจฉัยแยกโรค วิธีการป้องกัน/ควบคุมโรค เป็นต้น และนำแนวคิดในการสร้างสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ ‘MOVICATION’ (*Movie การจัดทำละครจำลองสถานการณ์ - Simulation การจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน - Education การเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง*) มาใช้ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้งานได้สถานการณ์จริง

การปลูกฝังค่านิยม MOPH/การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON และ Mynavi Corporation)

จากการศึกษาดูงานที่บริษัท AEON ทำให้ได้เห็นเครื่องมือที่บริษัทใช้ในการปลูกฝังค่านิยมและสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยจัดทำ “หนังสือ

การ์ตูน” บอกเล่าเรื่องราวความเป็นมาของหน่วยงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่น่าสนใจและเข้าใจง่าย เผยแพร่ทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์และ e - book นอกจากนี้ การสร้างสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ ‘MOVICATION’ ของ Mynavi Corporation ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสื่อเพื่อปลูกฝังค่านิยม MOPH และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนั้น จึงควรมีการปรับรูปแบบสื่อที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเน้นใช้สื่อตัวอักษรผ่านแผ่นพับ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ สติกเกอร์ ตีตรถยนต์ ฯลฯ มาสู่การจัดทำสื่อต้นแบบในรูปแบบ “การ์ตูนหรือภาพยนตร์สั้น” เพื่อสื่อสารความหมายและแนวปฏิบัติตามค่านิยม ‘MOPH’ รวมถึงเรื่องราวที่จะช่วยปลูกฝังให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่จะช่วยเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องราวหรือข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดและช่วยให้ผู้ชม “เข้าใจ เข้าถึง” เรื่องราวหรือข้อมูลดังกล่าวได้ง่ายขึ้น โดยนำสื่อต้นแบบเหล่านี้เผยแพร่ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน สื่อสังคมออนไลน์ หรืออาจนำไปเปิดในช่วงก่อนเริ่มการประชุมหรือระหว่างพักรับประทานอาหาร เป็นต้น

ความสำคัญและเครื่องมือในการบริหารกำลังคนคุณภาพ และผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ในกรมการจัดหางาน

เชมจิรา ภูวศรี
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมการจัดหางาน

กรมการจัดหางานมีภารกิจในการให้บริการจัดหางานให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย ให้คำปรึกษาด้านอาชีพและแนะแนวอาชีพ การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว กำกับดูแลการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ คຸ້ມครองสิทธิประโยชน์ของคนหางาน กำกับดูแลการดำเนินการของบริษัทจัดหางาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รับเรื่องและวินิจฉัยคำร้องทุกข์เกี่ยวกับการจัดหางาน ศึกษาวิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงาน โดยมีภารกิจอำนาจหน้าที่ต้องปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น การดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ของบุคลากรและเจ้าหน้าที่ซึ่งจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ โดยเฉพาะการปฏิบัติราชการที่ต้องการทักษะที่หลากหลาย และรองรับการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สภาพปัญหาด้านกำลังคนในปัจจุบันที่สำคัญแรกสุดของกรมการจัดหางาน ที่จะต้องเผชิญ คือ การสูญเสียอัตรากำลังจาก

การเกษียณอายุราชการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ
สูงอายุมากขึ้น โดยจากข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ณ วันที่
2 สิงหาคม 2561) พบว่า แนวโน้มการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุ
ราชการ ในอีก 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565) กรมฯ
มีข้าราชการที่จะเกษียณอายุ รวมทั้งสิ้น 190 คน) คิดเป็นร้อยละ 17 ของ
ข้าราชการที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน โดยมีตำแหน่งทางการบริหารและตำแหน่ง
สำคัญที่เกษียณ รวมจำนวน 64 อัตรา

ประกอบกับในปัจจุบันกำลังคนคุณภาพของกรมฯ โดยเฉพาะระบบ
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรม (HiPPS) ยังคงมีจำนวนข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูง เพียง 4 ราย ซึ่งพบว่ามีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อสัดส่วน
กำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพปัญหาด้านกำลังคนดังกล่าว
โดยเกณฑ์การกำหนดจำนวนกำลังคนคุณภาพ HiPPS เทียบกับจำนวน
ตำแหน่งระดับสูงของกรมการจัดหางาน (สามารถมี HiPPS ได้จำนวน 61 อัตรา
จากตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง
และตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ)

จากการที่ผู้เขียนได้รับทุนรัฐบาลทุนการฝึกอบรมสำหรับ
ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Unit) โดยได้ไปศึกษาดูงาน
ในต่างประเทศ ณ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทางวิทยาลัยนานาชาติ มหิดล ภายใต้
โครงการทุนฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นในครั้งนี้ ผู้เขียนได้เรียนรู้และเก็บเกี่ยว
ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนกลไกด้านการบริหารและ
พัฒนาทรัพยากรบุคคล สำหรับหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงานครั้งนี้ มีทั้ง

ภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการบริหารและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง Talent Management ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้และแนวความคิดที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานในต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้และนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงาน ดังนี้

1. การวางแผนสร้างบุคลากรและเตรียมความพร้อมเพื่อการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง ในทุกสายงานของกรมการจัดหางาน เช่น สายงานหลักคือ ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน และโดยเฉพาะสายงานสนับสนุน เช่น สายงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะ พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อม ๆ กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ภารกิจหลัก เป็นต้น เถกเช่นจากการศึกษาดูงานที่มหาวิทยาลัยชิบะ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่นได้มีการวางแผนและการเตรียมกำลังคนล่วงหน้าสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยมหาวิทยาลัยของรัฐมีบุคลากรทั้งด้านสายงานวิชาการ สายงานสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา และโดยเฉพาะสายสนับสนุน เช่น พนักงานในมหาวิทยาลัย โดยวางแผนการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า เพื่อที่จะกำหนดแนวทาง วิธีดำเนินการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย โดยมีแนวทางการบริหารจัดการการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้ ซึ่งต่อมาได้มีการก่อตั้ง Special University Learning Administrative :

SULA โดยมีผู้ดูแลระบบการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้ โดยเฉพาะบุคลากรสายงานสนับสนุน

2. กำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยกระบวนการค้นหาและพัฒนา Talent และการรักษากลุ่ม Talent เพื่อเตรียมพัฒนาผู้บริหาร Talent ที่จะเติบโตในรุ่นต่อไป

การค้นหาและเตรียมกำลังคนคุณภาพและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) สำหรับข้าราชการผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษหรือเป็นกลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพที่สามารถจะเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพในอนาคต เมื่อคัดเลือกและค้นหาได้กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง Talent แล้ว เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ขั้นพัฒนาขั้นต่อไป

โปรแกรมการพัฒนากลุ่ม Talent

โดยกำหนดโปรแกรมการพัฒนากลุ่ม Talent โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในงานที่หลากหลายของกรมฯ โดยกรมการจัดหางาน มีทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรให้มีการเรียนรู้ในงานและผ่านประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับการเติบโต เช่น หลากหลายลักษณะงาน หลากหลายหน่วยงานหลากหลายสายงาน เป็นต้น

ตัวอย่าง แนวทางการส่งสมประสบการณ์ในงานสำหรับการเติบโตไปสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง

1. ผ่านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานตามภารกิจหลัก 5 ด้านของกรมการจัดหางาน ในส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาค หรือ

2. ผ่านประสบการณ์ในหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่ หรือ ส่วนภูมิภาค หรือ

3. ผ่านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสายงานหลัก สายงานสนับสนุน หรือสายงานเฉพาะ ทั้งตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือ

4. ผ่านประสบการณ์ในหลากหลายลักษณะงาน ขอบเขตลักษณะงาน Front office หรือลักษณะงาน Back office เช่น ลักษณะงานบริการลักษณะงานเชิงวิชาการ ลักษณะงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ซึ่งจากการศึกษาดูงานของบริษัท AEON ได้มีกระบวนการพัฒนากลุ่มTalent โดยกำหนดในส่วนของประสบการณ์เป็นโอกาสที่มีค่าสำหรับการเติบโต ใช้โมเดล 4 Ws ได้แก่ ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ ปฏิบัติงานในธุรกิจหลากหลายขนาด และ ปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ

การพัฒนาบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคน คุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง Talent ตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการระดับกอง/สำนัก ขึ้นไป เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทาง และแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นในงาน ทักษะ และประสบการณ์ในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมอบหมายงาน เพื่อเป็นวิธีการสร้างและพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไป ซึ่งบริษัท AEON ได้พัฒนาโดยการ Workshop โดยมีกิจกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประเด็นการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาแนวคิด การผลักดันไปสู่การปฏิบัติ โดยมีโปรแกรมหรือหลักสูตร เพื่อการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ทิศทางหรือแนวโน้มด้านการบริหารและพัฒนากำลังคน คุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง Talent รวมไปถึงเครื่องมือที่สำคัญ ด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ที่ควรตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีในกระบวนการการด้านทรัพยากรบุคคล โดยครอบคลุมตั้งแต่ระบบการสรรหาคัดเลือก การจัดกระบวนการ การฝึกอบรมและการสื่อสาร เช่น การนำระบบ Digital Recruitment มาปรับใช้ในระบบการสรรหา คัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบลงทะเบียน Online ระบบการรับสมัคร ระบบ e-learning พัฒนาระบบ DPIS เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรบุคคลได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. การใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยประยุกต์ใช้ เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ หรือในรูปแบบ Digital เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือวิธีการใหม่ เครือข่ายฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลกลางที่มีจำนวนมาก และขนาดใหญ่ Big data เช่น คุณสมบัติเด่น ๆ ที่สำคัญ ความรู้ ความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งฐานข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าว โดยบริษัท Groove.Inc ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชนที่มีเครือข่ายในการสรรหาบุคลากรให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศที่ใหญ่ที่สุด ได้ใช้เทคโนโลยีด้าน Recruiting Service โดยการให้บริการเครือข่ายที่ใช้เป็นฐานข้อมูลกลางของผู้ประกอบการที่ต้องการจ้างงานและผู้หางาน เพื่อประโยชน์ในการสรรหาบุคลากรที่มี ชีตความสามารถตรง

ตามความต้องการของผู้ประกอบการและเหมาะสมสอดคล้องกับ
ความสามารถและความสนใจของผู้หางาน Mid Career Engineer เป็น
การให้บริการเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการ
ประเมินความสามารถในการประกอบอาชีพวิศวกรเบื้องต้น เป็นฐานข้อมูล
ที่เป็นประโยชน์ในการจ้างงานของผู้ประกอบการที่จะจ้างงานวิศวกรที่มี
คุณสมบัติและขีดความสามารถ และเป็นประโยชน์ต่อตัววิศวกรที่จะมี
ช่องทางในการแสดงตัวตน พัฒนาการและความสำเร็จในอาชีพของตนเอง
เพื่อโอกาสการจ้างงานและการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยเทคโนโลยี เผยแพร่ข้อมูล
ต่าง ๆ เช่น เรื่องราวประวัติศาสตร์ที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติ
ภารกิจ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การให้บริการในภารกิจ
ด้านต่าง ๆ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในรูปแบบ E - book หรือ
ในรูปแบบ E - Comic ซึ่งบริษัท AEON ได้ใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่ข้อมูล
ต่าง ๆ ด้านทรัพยากรบุคคล โดยการเผยแพร่ข้อมูลบริษัทผ่าน E - book
หรือในรูปแบบ E - Comic เพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจและมีความ
น่าสนใจเพิ่มมากขึ้นทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่าง
กว้างขวางและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

4. ความสำคัญของเครื่องมือในการพัฒนาต่อกระบวนการ
ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อการปรับปรุงวิธีการ การสอนงาน การเรียนรู้
จากงานที่ได้รับมอบหมาย การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนแนะ ตรงตาม
ความต้องการที่แตกต่างกัน ความหลากหลาย ต่างวัฒนธรรม
ต่างประสบการณ์ และความต่างของภูมิหลังส่วนบุคคล

5. การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบวิธีการ Mobility โดยการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยจากการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานสำนักงาน ก.พ.

ญี่ปุ่น หรือสำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA) มีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ซึ่งระบบราชการของประเทศญี่ปุ่น มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมักจะมีการสลับหน้าที่กันทำทุก ๆ 3 - 5 ปี ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ต้นตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป และควรดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) อย่างจริงจัง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และเปิดมุมมองการปฏิบัติงานที่กว้างขึ้น

6. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ โดยมีโปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ได้แก่ การฝึกอบรมในชั้นเรียน การอภิปรายกลุ่ม การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เพื่อการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ และการเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ หรือผ่าน Smart phone และโดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION เป็นกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท หลังจากนั้นหัวหน้างานโดยตรงจะให้ความคิดเห็น และทำงานตามปกติ ภายใต้การสังเกตและเก็บข้อมูลโดยหัวหน้างาน ระหว่างการทำงานมีการ

บรรยายให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาดูงานจากบริษัท Mynavi จุดเด่น HRD, Talent Management ด้านการพัฒนากำลังคนคุณภาพ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) In - Classroom training เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน และการอภิปรายกลุ่ม (2) On - the - job training เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (3) Self-development เช่น การเรียนรู้ผ่าน Smart phone และสื่ออื่น ๆ และโดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบของ Mynavi Corporation หรือ MOVICATION การพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยมีการ Coaching ร่วมอยู่ด้วย

สรุป การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน มุมมอง จากการศึกษา ดูงาน ประเทศที่พัฒนาแล้ว มุมมองในฐานะผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญกับการเตรียม “คน” ที่มีศักยภาพสูง (talent) ให้มีความพร้อม ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงาน ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นกลไกหลักในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและเหมาะสมในการสรรหา คัดเลือก รักษา พัฒนาและใช้ประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรเป็นคนเก่ง และคนดี เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และ

สอดคล้องกับทิศทางในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0 รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ให้เหมาะสมกับองค์กรและภาระงานที่ท้าทายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และนโยบายของภาครัฐด้วย

แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรมสอบสวนคดีพิเศษ

จุไรพร ปิยะพันธุ์
กรมสอบสวนคดีพิเศษ

กรมสอบสวนคดีพิเศษเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการป้องกัน การปราบปราม การสืบสวน และการสอบสวนคดีพิเศษที่ต้องดำเนินการสืบสวนและสอบสวนโดยใช้วิธีการพิเศษ ตามกฎหมายว่าด้วยการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 และดำเนินคดีความผิดทางอาญาตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในบัญชีท้ายพระราชบัญญัติการสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2547 และที่กำหนดเพิ่มเติมในกฎกระทรวง ก่อตั้งครั้งแรกในปี พ.ศ. 2545 นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 16 ปี

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการป้องกันปราบปราม สืบสวนสอบสวนคดีพิเศษ และได้รับความเชื่อมั่นในการบังคับใช้กฎหมาย ด้วยความเป็นธรรม”

พันธกิจ (Mission) “ป้องกัน ปราบปราม สืบสวนสอบสวน และดำเนินคดีพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรม”

ค่านิยมร่วม “เกียรติศักดิ์ เชี่ยวชาญ ซื่อสัตย์” มีกรอบอัตรากำลังรวม (ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมาบริการ) จำนวน 1,559 อัตรา ซึ่งเป็นอัตรากำลังข้าราชการรวมจำนวน 1,181 อัตรา ในจำนวนนี้มีข้าราชการสายงานหลัก คือพนักงานสอบสวนคดีพิเศษและเจ้าหน้าที่คดีพิเศษ

คิดเป็นร้อยละ 87 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด และคิดเป็นร้อยละ 66 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ซึ่งต้องมีคุณสมบัติด้านกฎหมายและสาขาอื่นและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่กำหนดตาม พ.ร.บ. การสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ.2547 ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษซึ่งในการปฏิบัติภารกิจของงานด้านคดีพิเศษต้องการความเป็นสหวิชาชีพจึงสรรหาข้าราชการโดยการรับโอนมาจากสังกัดส่วนราชการอื่นเป็นส่วนใหญ่ทำให้เกิดผลกระทบกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับข้าราชการที่รับโอนมาในระยะแรกของการจัดตั้งกรมมีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมาก กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลังยังไม่สามารถทดแทนกันได้ทันที ซึ่งอาจส่งผลกระทบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

การนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมหลักสูตร HR Unit ของวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล ในโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดขึ้นครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้รับความรู้และประสบการณ์จากการอบรมและการศึกษาดูงานหน่วยงานภาครัฐ & ภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสอบสวนคดีพิเศษและข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสอบสวนคดีพิเศษได้ ดังนี้

1. หัวข้อ “การเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน” (ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พืชรพรวิฑูร) แนวคิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำให้แก้ปัญหาเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นได้ และการเรียนรู้ที่สร้างความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งทำให้สามารถเผชิญหรือแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ สำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึงการบังเกิดผลที่มีประสิทธิภาพจากการทำงานทั้งระดับบุคคลกลุ่มและองค์กร ตัวแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานนำไปสู่การสร้างการเรียนรู้ 2) กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการเป็นกระบวนการปรับปรุงในระดับกลุ่มขององค์กรอย่างมีแผน 3) การสร้างเงื่อนไขหรือสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน 4) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต้องติดตามและตรวจสอบแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. หัวข้อ “ระบบการบริหารผลงาน (PMS)” (อ.ดร.จตุรงค์ นภาพร)

ความแตกต่างระหว่าง PA, PM, PMS และ SPMS

PA (Performanace Appraiasl) คือ การประเมินผลงานของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชา ตัวเอง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ใต้บังคับบัญชา

PM (Performanace Management) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับและการโค้ชพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและโอกาสในการพัฒนา เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

PMS (Performanace Management System) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ อุปสรรคของการนำ PMS มาใช้คือ ฝ่าย HR ขาดทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบ PMS โดยตรงโดยพนักงานด้าน HR ทำงานทุกอย่างตั้งแต่ สรรหาและคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา จ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ และงานพนักงานสัมพันธ์ รวมถึงงานประเมินผลงาน ไม่มีการแยกพนักงานให้ชัดเจนว่าใครดูแล PMS หรือ ฝ่าย HR อาจขาดความรู้ว่า PMS แตกต่างจาก PA และ PM อย่างไร อีกประการหนึ่งคือองค์การไม่มีงบประมาณที่จะใช้ในการจัดการ PMS และสำหรับการสื่อสารให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของ PMS

SPMS (Strategic Performanace Management System) คือการดำเนินการตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ การวางระบบการบริหารผลงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การรวมถึงการเชื่อมโยงระบบการบริหารผลงานเข้ากับระบบงานอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารบุคลากรในด้านอื่น ๆ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เป็นภาพใหญ่และระบบใหญ่ขององค์การ

3. การศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) มหาวิทยาลัยชิบะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ที่มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา เรียกว่า “SULA” Super

university Learning Administrator ช่วยในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียนทุนการศึกษา การศึกษาต่อต่างประเทศ การวางแผนชีวิต และการประกอบอาชีพ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระบบ SULA เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาได้นั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องกล่าวคือ มหาวิทยาลัยฯ จะสนับสนุนบุคลากรผู้มีความศักยภาพสูงที่อยู่ในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสนับสนุนการเรียนต่างประเทศ มีการอบรมให้เกิดทักษะพิเศษ รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

4. การศึกษาดูงานบริษัท อีออน จำกัด (AEON) โดยมีแนวคิดพื้นฐานการบริหาร คือ “การแสวงหาความสุข ให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ และอุทิศตนเพื่อชุมชนท้องถิ่น โดยมีลูกค้าเป็นหลัก” ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประการ 1) Fairness ความยุติธรรม 2) Ability Development การพัฒนาความสามารถ 3) Openness to Change การเปิดโอกาสรับความเปลี่ยนแปลง 4) Rationality การบริหารอย่างมีเหตุผล 5) Respect การให้ความเคารพ

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ประเด็น

- ค่านิยมหลักและเจตนารมณ์ของอีออน
- ค้นหาและพัฒนา Talent
- รักษาไว้ซึ่ง Talent ให้บริหารงานธุรกิจใจในเครือ

การรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาตนเอง ตกแต่งความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง และ 10% ของเงินเดือนนำไปลงทุนพัฒนาตนเอง

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- Aeon Business School (ABS) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าร่วม แบ่งเป็น 3 ระดับ Junior (ระดับต้น) คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง Middle (ระดับกลาง) โปรแกรมการบริหารจัดการสำหรับระดับต้น และ Senior (ระดับอาวุโส) Aeon DNA University การพัฒนาทักษะบัญชี ธุรกิจออนไลน์ โปรแกรมการฝึกอบรมทักษะพื้นฐานด้านการบริหารจัดการออนไลน์
- New Business Creation Programme เพื่อค้นหานักนวัตกรรม โดยมอบหมายให้ Talent คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง
- การอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย
- การประสานความร่วมมือกับสังคม โดยได้ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทั้งชุมชนท้องถิ่นและมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกงาน และการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR)
- การสร้างกลไกการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยออกแบบโปรแกรมการพัฒนา ให้พนักงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วยโปรแกรมต่าง ๆ ดังนี้ การแนะนำหนังสืออ่าน การมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ/การสั่งการ/แรงจูงใจ ทัศนศึกษา ผู้มีประสบการณ์ให้ข้อเสนอแนะก่อนและหลังการมอบหมายงาน

การสอนภายในองค์กรที่ปรึกษา การบรรยายการสังเกต การจัดกิจกรรม การนำเสนอรายงานและผลสำเร็จของบริษัทในเครือ

- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยเทคโนโลยี บริษัทได้เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ศัพท์บัญญัติภายในเครือบริษัท จดหมายข่าว และหนังสือเกี่ยวกับบริษัท ผ่าน E - book ซึ่งทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารแพร่หลายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของ กรมสอบสวนคดีพิเศษ

จากสถานภาพของกรมสอบสวนคดีพิเศษพบว่าสิ่งที่ท้าทายและต้องเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรตามที่กล่าวข้างต้นที่เกิดจากการที่ข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมาก กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลัง ยังไม่สามารถทดแทนกันได้นั่นที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต ประกอบกับช่วงยุทธศาสตร์กรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2560 - 2564 กรมสอบสวนคดีพิเศษดำเนินกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ตามแผนการสร้างความรู้พหุคุณบุคลากรกรมสอบสวนคดีพิเศษ พ.ศ. 2560 - 2564 ภายใต้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสอบสวนคดีพิเศษ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ได้ดำเนินการสำรวจกลุ่มข้าราชการอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เพื่อหาความต้องการและความจำเป็นในการรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากข้าราชการกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่ต้อง

อยู่กับหน่วยงานไม่น้อยกว่า 20 ปี และมีความสามารถในการสร้างคุณค่าต่อหน่วยงาน

ข้าพเจ้าจึงขอเสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษโดยการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลัง ให้ทันกับการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่ม Talent ของกรมสอบสวนคดีพิเศษเพื่อทดแทนกลุ่มข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมากในการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษที่กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการ โดยสร้างกระบวนการการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ตามหลักวิชาการของ ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พืชรพีวิฑูร และระบบการบริหารผลงาน (PMS) ตามหลักวิชาการของ อ.ดร.จตุรงค์ นภาธร เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวสามารถพัฒนาทักษะและประสบการณ์อย่างเป็นระบบ ผนวกกับนำรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อีออน จำกัด (AEON) ในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามระบบ PMS และนำผลงานไปประกอบเป็นคุณสมบัติตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่กรมสอบสวนคดีพิเศษกำหนด ให้การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งแต่ละระดับต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือ อายุการครองตำแหน่งและสัดส่วนผลงาน

2. การสร้างระบบการสอนงานโดยคัดเลือกข้าราชการผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพเฉพาะด้านและเฉพาะตัวสูงมากในการสืบสวนสอบสวนคดีพิเศษที่กำลังทยอยออกจากระบบราชการโดยการเกษียณอายุราชการเป็นผู้สอนงาน และคัดเลือกข้าราชการกลุ่ม talent เป็นผู้ถูกสอนงาน เพื่อให้สามารถมีบุคลากรที่สามารถทดแทนกันได้ ตามกลไกการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ของบริษัท อีออน จำกัด (AEON)

3. การสร้างฝ่าย HR ให้มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบ PMS โดยตรงตามหลักวิชาการของ อ.ดร.จตุรงค์ นภาพร โดยเสนอให้กรมสอบสวนคดีพิเศษจัดสรรงบประมาณสำหรับส่งผู้รับผิดชอบ PMS อบรมเรียนรู้ระบบ PMS และการเป็น coach ให้กับผู้บังคับบัญชาในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ และจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดการสื่อสารให้ข้าราชการทุกระดับทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของระบบ PMS นอกจากนี้ควรจะสนับสนุนบุคลากรฝ่าย HR ผู้มีศักยภาพสูงให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาเหมือนระบบ SULA ของมหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University)

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อเสนอแนวทางเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมสอบสวนคดีพิเศษดังกล่าวจะสามารถพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นหลังและกลุ่ม Talant ทดแทนให้ทันกับการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุราชการ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรฝ่าย HR ของกรมสอบสวนคดีพิเศษให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ อันจะส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของกรมสอบสวนคดีพิเศษมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การพัฒนาแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ของกรมการพัฒนาชุมชน

ชลิต นพรัตน์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมการพัฒนาชุมชน

ข้อมูลทั่วไปและการบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมการพัฒนา ชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน มุ่งมั่นเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถสนับสนุนภารกิจการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง และชุมชนพึ่งตนเองได้ และเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สร้างผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ผ่านระบบงานที่ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพของกรมการพัฒนาชุมชน โดยการจัดวางกำลังคนกระจายตัวอยู่ทุกอำเภอทั่วประเทศ และมีพื้นที่ดำเนินงานในระดับตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน (9 กุมภาพันธ์ 2561) พบว่าแนวโน้มการสูญเสียกำลังคนมีปริมาณสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ การขอลาออกจากราชการ และการโอนไปส่วนราชการอื่น ดังแสดงในตารางที่ 1 โดยการเกษียณอายุราชการในช่วง 5 ปี ข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565) มีจำนวน 953 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด

(6,221 คน) จำแนกเป็นผู้บริหารระดับสูง (ประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร) จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 จำแนกตามสายงานหลัก (นักวิชาการพัฒนาชุมชนและเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน จำนวน 424 คน คิดเป็นร้อยละ 44.49 ดังแสดงในตารางที่ 2 นอกจากนี้จำนวนข้าราชการที่มีอายุ ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.27 โดยอายุเฉลี่ยของข้าราชการทั้งหมด มากกว่า 46 ปี ดังแสดงในตารางที่ 3 จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าบุคลากรของ กรมการพัฒนาชุมชนเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีความเหนื่อยล้าจากการทำงาน ด้วยปริมาณงานที่เพิ่มสูงมากขึ้น จากนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย เช่น การดำเนินงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี การขับเคลื่อน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน การดำเนินการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและ ประชาธิปไตย เป็นต้น ประกอบกับบริบทงานพัฒนาชุมชน มีการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมอย่างรวดเร็ว เช่น ความเจริญเติบโตของเมือง ค่านิยมทางสังคม คุณธรรม และจริยธรรมของสังคม เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงาน บุคคลสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต การกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพจึงมีความสำคัญใน การขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากการขาดองค์ความรู้ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในช่วงเปลี่ยนถ่ายกรอบแนวคิดของบุคลากรจากรุ่นหนึ่ง สู่อีกรุ่น ซึ่งปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนดำเนินงานบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ด้วยกลไก PRIDE ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนา และการติดตามการใช้ประโยชน์ โดยให้ความสำคัญกับกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ที่มี ศักยภาพสูง ประกอบด้วย

1. กำลังคนที่สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอก
 - นักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (Undergraduate Intelligence Scholarship Program : UIS) จำนวน 14 คน
 - นักเรียนทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (1 อำเภอ 1 ทุน) จำนวน 3 คน
 - นักเรียนทุนรัฐบาล จำนวน 1 คน
2. บุคลากรในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน
 - ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแนวทางสำนักงาน ก.พ. (HiPPS) จำนวน 6 คน (มาจาก UIS 4 คน)
 - ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแนวทางกรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 5 คน
 - นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของกรมการพัฒนาชุมชน จำนวน 1 คน
 - ผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New wave) จำนวน 7 คน

ตารางที่ 1 แสดงการเคลื่อนไหวอัตรากำลังข้าราชการ

รายการ การเคลื่อนไหว	ปีงบประมาณ พ.ศ.						
	2561 (ถึง 9 ก.พ.)	2560	2559	2558	2557	2556	2555
รวมการสูญเสียกำลังคน	103	398	367	295	195	180	223
เกษียณ	(รอข้อมูล)	188	168	137	90	100	91
ลาออก	69	163	140	103	77	53	55
โอนไป	30	32	42	34	21	26	75
ไล่ออก/ปลดออก	1	1	2	1	1	1	1
ตาย	3	14	15	20	6	-	1
รวมการได้รับกำลังคน	34	291	122	256	146	193	408
บรรจุ	32	282	118	254	133	193	371
รับโอน	2	8	2	2	13	-	37
บรรจุกลับ	-	1	2	-	-	-	-
ผลรวมการทดแทนกำลังคน	- 69	- 107	- 245	- 39	- 49	+ 13	+ 185

ตารางที่ 2 แสดงแนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน 5 ปีข้างหน้า

ที่	สายงาน	ปีงบประมาณ										รวม	
		2561		2562		2563		2564		2565			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	กรมการพัฒนาชุมชน	168	17.63	182	19.10	171	17.94	189	19.83	243	25.50	953	100.00
1	นักบริหาร	1	33.33	-	-	1	33.33	-	-	1	33.33	3	0.31
2	ผู้ตรวจราชการกรม	3	27.27	2	18.18	3	27.27	3	27.27	-	-	11	1.15
3	ผู้อำนวยการ	14	25.93	16	29.63	17	31.48	5	9.26	2	3.70	54	5.67
4	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	-	-	-	-	-	-	1	50.00	1	50.00	2	0.21
5	นักทรัพยากรบุคคล	2	12.50	2	12.50	2	12.50	5	31.25	5	31.25	16	1.68
6	นักจัดการงานทั่วไป	2	10.00	5	25.00	3	15.00	2	10.00	8	40.00	20	2.10
7	จพง.ธุรการ	1	6.67	-	-	5	33.33	6	40.00	3	20.00	15	1.57
8	นิติกร	-	-	1	100.00	-	-	-	-	-	-	1	0.10
9	นักวิเทศสัมพันธ์	-	-	-	-	-	-	-	-	2	100.00	2	0.21
10	นักการเงินและบัญชี	-	-	-	-	1	100.00	-	-	-	-	1	0.10
11	จพง.การเงินและบัญชี	-	-	1	33.33	-	-	1	33.33	1	33.33	3	0.31
12	นักประชาสัมพันธ์	1	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.10
13	นักพัฒนาชุมชน	137	17.56	144	18.46	133	17.05	162	20.77	204	26.15	780	81.85
14	จพง.พัฒนาชุมชน	7	15.91	11	25.00	6	13.64	4	9.09	16	36.36	44	4.62
	ทุกตำแหน่ง	168	17.63	182	19.10	171	17.94	189	19.83	243	25.50	953	100.00

ตารางที่ 3 แสดงโครงสร้างช่วงอายุข้าราชการในภาพรวม

ส่วนราชการ	ช่วงอายุ								รวม	อายุเฉลี่ย
	<= 24 ปี	25 - 29 ปี	30 - 34 ปี	35 - 39 ปี	40 - 44 ปี	45 - 49 ปี	50 - 54 ปี	>= 55 ปี		
ราชการบริหารส่วนกลาง	-	29	94	107	61	85	101	80	557	44.32
ราชการบริหารส่วนภูมิภาค	16	211	689	784	627	1,137	1,242	958	5,664	46.20
รวมกรมการพัฒนาชุมชน	16	240	783	891	688	1,222	1,343	1,038	6,221	46.03
ร้อยละ	0.26	3.86	12.59	14.32	11.06	19.64	21.59	16.68	100.00	

กรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดแนวทางการพัฒนา ประเมินผล การปฏิบัติราชการ และการกำกับดูแลกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งรายบุคคล และรายทีมงานเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถทดแทนการสูญเสียบุคลากร โดยอาศัยเครื่องมือการพัฒนาที่เหมาะสมต่าง ๆ เช่น กรอบสังสมประสบการณ์ การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานสำคัญ การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคม โดยอาศัยศักยภาพและความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรรุ่นพี่เป็นแบบอย่าง รวมถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร

แต่อย่างไรก็ดี กรมการพัฒนาชุมชน ยังคงพบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องปรับปรุงให้การบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด มีการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถรองรับการขาดแคลน

กำลังคน ที่มีประสบการณ์เพียงพอต่อตำแหน่งผู้นำองค์กรในอนาคต โดยต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนกำลังคนคุณภาพ ที่สะท้อนทิศทางเชิงกลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ที่เหมาะสมสามารถดำเนินการพัฒนาต่อยอดได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนา ในส่วนที่ด้อยให้สามารถแสดงศักยภาพและประสิทธิภาพสูงมากขึ้น หรือพัฒนาในส่วนที่เด่นให้สามารถแสดงศักยภาพและประสิทธิภาพสูง เพิ่มมากขึ้นอีก รวมถึงการติดตามการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ระบบการสอนงาน ระบบ การมอบหมายงาน และระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ การบริหารกำลังคนคุณภาพประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหาร การดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการสื่อสารที่ชัดเจนทั่วทั้งหน่วยงาน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกำลังคนคุณภาพ และพัฒนาระบบข้อมูล ให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงานที่จะขับเคลื่อนองค์กรจนบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพในกรมการพัฒนาชุมชน จากการศึกษาดูงานตามทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

การบริหารกำลังคนคุณภาพของกรมการพัฒนาชุมชนยังคงพบปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ โดยควรที่จะ พิจารณาปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพให้เป็นระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพ

บุคลากรและหน่วยงานให้เหมาะสมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ของการพัฒนาชุมชน รวมถึงการขาดแคลนกำลังคนที่มีประสบการณ์เพียงพอสำหรับทดแทนตำแหน่งผู้นำองค์กรในอนาคต ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพตามภาพที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

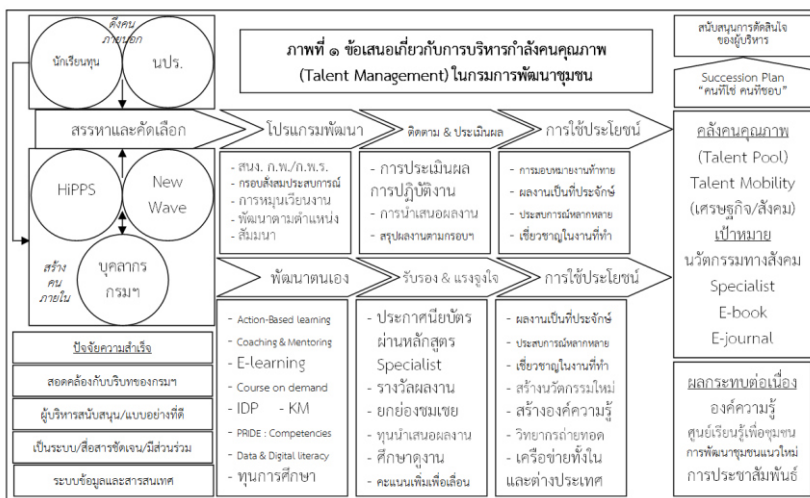
การเตรียมและบริหารกำลังคนคุณภาพแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การดึงดูดกำลังคนคุณภาพจากบุคคลทั่วไปภายนอกหน่วยงาน และการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของกำลังคนภายในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและเพียงพอต่อการทดแทนกำลังคนในอนาคต โดยสามารถจำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

การดึงดูดกำลังคนคุณภาพจากบุคคลทั่วไปภายนอกหน่วยงาน

- กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาลโครงการต่าง ๆ
- กลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของกำลังคนภายในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน

- กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)
- กลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New wave)
- กลุ่มบุคลากรอื่น ๆ ของกรมการพัฒนาชุมชน



กระบวนการพัฒนากำลังคนคุณภาพ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ชุด
 ความคิดตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ได้แก่

การสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ตามแนวทางการพัฒนากำลังคน
 คุณภาพของสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ประกอบด้วย
 กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาลโครงการต่าง ๆ กลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลง
 กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และกลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ ซึ่งจะมี
 การกำหนดการพัฒนาตามความเหมาะสมของกลุ่มเป้าหมายตามแนวทาง
 การดำเนินงานของหน่วยงานที่สรรหาและคัดเลือก เช่น การจัดทำกรอบ
 สังคมประสบการณ์ และการหมุนเวียนงาน โดยมีการติดตามและประเมินผล
 การปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาที่เหมาะสม พร้อมกับการเสนอ
 ผลงาน และการสรุปผลการดำเนินงานตามกรอบสังคมประสบการณ์
 ทั้งนี้มีการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย

การสร้างสรรคผลงานเด่นให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณะ สร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้แก่ตนเอง และรวบรวมองค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากการหมุนเวียนงาน เช่นเดียวกับบริษัท อีออน จำกัด (มหาชน) (Aeon Co., Ltd.) ประเทศญี่ปุ่น ที่ต้องการพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายรูปแบบ/ประเทศ/ขนาด/ธุรกิจสำหรับกลุ่มเป้าหมายในชุดความคิดนี้เมื่อกรมการพัฒนาชุมชน ได้บรรจุให้เข้ารับราชการในสังกัดแล้ว จึงเป็นกลุ่มบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนเช่นเดียวกับบุคลากรทั่วไปที่ต้องดำเนินการพัฒนาตนเองตามชุดความคิดที่สอง ต่อไป

การส่งเสริมให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนพัฒนาตนเองด้วยเครื่องมือและกลไกต่าง ๆ ที่กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการในเบื้องต้นแล้ว แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงการบริหารกำลังคนคุณภาพ เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) E – learning การจัดการความรู้ (KM) การเพิ่มขีดสมรรถนะให้ตนเอง และทุนการศึกษา เป็นต้น รวมถึงการพัฒนา กำลังคนคุณภาพด้วยเครื่องมือและกลไกรูปแบบอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ Course on demand PRIDE : Competencies และ Data & Digital literacy เช่นเดียวกับบริษัทไมนาวิจำกัด (Mynavi Corporation) ที่ได้เริ่มการพัฒนาบุคลากรด้วย Movication ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างสื่อวิดีโอ การบรรยาย และการอภิปรายกลุ่มบนพื้นฐานของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Problem based learning) โดยหลังจากการพัฒนาตนเองแล้ว กรมการพัฒนาชุมชนกำหนดดำเนินการพิจารณารับรองความรู้ความสามารถและทักษะที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนา พร้อมทั้งวางมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและงาน เช่น รางวัลผลงาน

ดีเด่น การยกย่องชมเชย การเพิ่มคะแนนที่มีผลต่อการเลื่อนระดับตำแหน่ง และการสนับสนุนทุนนำเสนอผลงานและการศึกษาดูงาน เช่นเดียวกับ สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA) ของ ประเทศญี่ปุ่นได้จัดส่งข้าราชการไปศึกษาและฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) ระยะยาว เป็นการส่งข้าราชการไปศึกษาชั้นปริญญาโท ณ ต่างประเทศ (2) ระยะสั้น เป็นการส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานองค์กรต่าง ๆ ระยะเวลา 6 เดือน - 1 ปี ทั้งนี้กรมการพัฒนาชุมชนคาดว่าจะได้รับประโยชน์ จากผลงานของกำลังคนคุณภาพ เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมทางสังคมใหม่ ๆ สามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ สร้างและพัฒนาเครือข่ายงานพัฒนา ชุมชนทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ และส่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยการหมุนเวียนไปทำงาน ในหน่วยงานอื่น ๆ (Talent Mobility) ทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความ เกี่ยวเนื่องกัน เพื่อเตรียมความพร้อมของมุมมอง แนวคิด และ การประสานงานให้เพียงพอต่อการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

เป้าหมายของการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อสร้างคลังคนคุณภาพ ผู้เชี่ยวชาญในงานอาชีพการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นการเตรียมกำลังคนคุณภาพ ให้พร้อมทดแทนการสูญเสียกำลังคนของกรมการพัฒนาชุมชน และรองรับ การเปลี่ยนแปลงบริบทการทำงานพัฒนาชุมชนในอนาคต นอกจากนั้นยังม ีการสร้างและพัฒนาเอกสารตำราและผลงานที่สร้างคุณค่าให้กับ กรมการพัฒนาชุมชน รวมถึงนวัตกรรมทางสังคมใหม่ ๆ ที่จะต่อยอดเป็นองค์ ความรู้และสร้างแนวทางการพัฒนาชุมชนที่ตอบสนองสภาวการณ์ของ สังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาประชาชน ชุมชน สังคม และ

ประเทศชาติอย่างสมดุล เช่นเดียวกับการดำเนินงานของสำนักบุคลากร ประจำสำนักนายกรัฐมนตรีประเทศไทย (Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) ให้มีความสำคัญกับการเตรียม “คน” ที่มีศักยภาพให้มีความพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงาน ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารกำลังคนคุณภาพประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. สอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทาง และบริบทของกรมการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ การบริหารกำลังคนคุณภาพ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทาง และบริบทของกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร และหน่วยงานที่จะขับเคลื่อนองค์กรจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารให้การสนับสนุน กล่าวคือ ผู้บริหาร (อธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/สถาบัน/กอง) ตระหนักถึงความสำคัญ มีความรู้และความเข้าใจ และสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ

3. มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กล่าวคือ ในการบริหารกำลังคนคุณภาพให้สำเร็จและเกิดประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารที่ชัดเจนทั่วทั้งหน่วยงาน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนส่งเสริมบุคลากรทุกคนให้เกิดวัฒนธรรมการเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เช่นเดียวกับระบบกำลังคน

คุณภาพ (Special University Learning Administrative : SULA) ของมหาวิทยาลัย
ชิบะที่ดำเนินการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้วยแผนพัฒนากำลังคน
คุณภาพในระยะยาว

4. มีระบบข้อมูลและสารสนเทศพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ กล่าวคือ
การบริหารกำลังคนคุณภาพก่อให้เกิดคลังคนคุณภาพ องค์ความรู้ และ
นวัตกรรมใหม่ ๆ ดังนั้นการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศของบุคลากร
ตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ต้องดำเนินการรวบรวมอย่างเป็นระบบสามารถ
สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และสามารถให้บริการองค์ความรู้
การพัฒนาชุมชนใหม่ ๆ แก่ประชาชน ชุมชน และบุคลากรได้อย่างถูกต้อง
ใช้งานง่าย และรวดเร็ว เช่นเดียวกับบริษัทกิวฟัจักัด (Grooves Incorporated)
ที่รวบรวมโปรไฟล์ข้อมูลของกำลังคนคุณภาพเฉพาะสายอาชีพวิศวกรรม
คอมพิวเตอร์ เพื่อให้บริการค้นหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานของบริษัท
ต่าง ๆ

ตัวชี้วัดสำคัญในการดำเนินงานบริหารกำลังคนคุณภาพ

แผนการบริหารกำลังคนคุณภาพได้รับการอนุมัติ และบุคลากร
กรมการพัฒนาชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำและเข้าใจแผนอย่างชัดเจน

เครื่องมือและกลไกของกระบวนการพัฒนากำลังคนคุณภาพได้รับการ
พัฒนาอย่างเป็นระบบ

บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนมีความเข้าใจ และพึงพอใจต่อ
การบริหารกำลังคนคุณภาพ

กรมการพัฒนาชุมชนมีคลังคนคุณภาพที่เพียงพอและพร้อมรองรับ
การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กรมการพัฒนาชุมชนมีข้อเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินการกิจของ กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชนมีการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม ในการพัฒนาชุมชนใหม่ ๆ ที่สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากำลังคนคุณภาพ ในทักษะที่จำเป็นเร่งด่วน กรณี สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จิตฐิตา อังกาบสี

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ที่มาและความสำคัญ

ด้วยระบบสถิติของประเทศไทยเป็นแบบกระจายงาน (Decentralized) ทำให้ข้อมูลสถิติและสารสนเทศต่าง ๆ ของภาครัฐ ทั้งทางด้านเกษตร การคมนาคมและขนส่ง ด้านการค้าและการพาณิชย์ ด้านอุตสาหกรรม ด้านการท่องเที่ยว ด้านสังคม และด้านสาธารณสุข กระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ส่งผลให้เกิดระบบสถิติและหน่วยของข้อมูลสารสนเทศในหลายหน่วยงาน จึงทำให้ระบบข้อมูลสารสนเทศนั้น มีรูปแบบ คุณภาพ และวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน ทำให้การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ของภาครัฐด้วยกัน ภาคเอกชนและประชาชน ต้องสืบค้นข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในข้อมูลนั้น ซึ่งทำให้เสียเวลา และส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติราชการ และการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล

สำนักงานสถิติแห่งชาติในฐานะหน่วยงานกลางในการจัดการข้อมูลสถิติของประเทศ ตามพระราชบัญญัติสถิติ พ.ศ. 2550 มีหน้าที่

ในการรวบรวมข้อมูลสถิติของแต่ละหน่วยงาน ตรวจสอบมาตรฐานข้อมูล และจัดทำข้อมูลสถิติทางการของประเทศทั้งหมด 21 สาขา นอกจากนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติมีความจำเป็นเร่งด่วนในพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล ให้มีความทันสมัย โดยการใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลทางเลือก (Alternative Data Source) เช่น ข้อมูลทะเบียน (Registered-Data), Big Data, ข้อมูล Government Open Data เป็นต้น เพื่อเพิ่มความถูกต้อง ทันสมัย ทันเวลาของข้อมูล พร้อมนำข้อมูลมาจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) สำหรับ สนับสนุนการตัดสินใจของรัฐบาล อีกทั้งยังสามารถลดภาระการให้ข้อมูล ของภาคประชาชนได้

อย่างไรก็ดี การดำเนินการตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จำเป็นต้องใช้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) ที่มีการ เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศระหว่างส่วนราชการในระดับกระทรวงและระดับ พื้นที่ โดยใช้วิธีการที่เป็นมาตรฐานสากล เช่น Statistical Data and Metadata eXchange (SDMX) เป็นอย่างน้อย และสามารถนำเสนอ ข้อมูลได้หลายมิติ (Multidimensional) จากหลายมุมมอง อีกทั้งต้อง สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจการใช้ระบบเชื่อมโยงข้อมูลให้กับ หน่วยงานภาครัฐกว่า 200 หน่วยงานที่ต้องส่งข้อมูลสถิติให้สำนักงานสถิติ แห่งชาติได้ นอกจากนี้สำนักงานสถิติแห่งชาติต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อจัดเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เช่น Social Media และเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น และเพื่อให้เกิดการจัดทำข้อมูลสถิติที่

สมบูรณ์ ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถสร้างโมเดลในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเก็บจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้ โดยอาจนำโมเดลการวิเคราะห์จากการเทียบเคียง (Benchmark) กับหน่วยสถิติในต่างประเทศ/หน่วยงานระหว่างประเทศที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติจากแหล่งข้อมูลอื่น หรือศึกษาจากงานวิจัยสมัยใหม่ต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลผลลัพธ์เกิดความถูกต้องและสมบูรณ์

สำนักงานสถิติแห่งชาติได้รับการสนับสนุนในการพัฒนากำลังคนคุณภาพจากหลายหน่วยงาน อาทิเช่น สำนักงาน ก.พ. ในการให้ทุนศึกษาต่อ ทุนฝึกอบรมระยะสั้น และระยะยาว สำหรับข้าราชการ ทุนรัฐบาล เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UIS) และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมฝึกอบรมในทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เช่น หลักสูตรพื้นฐานเกี่ยวกับ Big Data และ Block Chain เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งใน และต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมระยะสั้น ยังไม่สามารถพัฒนากำลังคนคุณภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทันเวลา และการศึกษาทฤษฎีในบางครั้งไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน ซึ่งทำให้สำนักงานฯ เสียโอกาสในการนำความรู้ที่ได้ไปศึกษามา มาใช้ในการพัฒนางานจริงโดยเฉพาะการปฏิบัติงานในด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์

ข้อเสนอแนะ

จากที่นางสาวจิตติธิดา อังกาบสี ได้เข้ารับการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR

Unit) และได้ไปศึกษาดูงานการพัฒนากำลังคนคุณภาพที่บริษัท AEON ประเทศไทยญี่ปุ่น ซึ่งมีการจัดทำ Business Academic Collaboration กับสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศญี่ปุ่นและต่างประเทศ และการจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งผู้ปฏิบัติงานไปเรียนรู้งานจริง (On the Job Training) เพื่อนำความรู้ ทักษะที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน นั้น

สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถพิจารณาการสร้างความร่วมมือที่มีลักษณะคล้ายกับบริษัท AEON โดนเน้นพัฒนาความร่วมมือทางด้านสถิติและเทคโนโลยี ภายใต้โครงการ “Statistics and Technology Collaboration” กับหน่วยงานทางด้านการศึกษา หน่วยงานที่เป็นเลิศในการพัฒนาซอฟต์แวร์ในการเชื่อมโยงข้อมูล การจัดเก็บ และการใช้ข้อมูลจาก Big Data, Government Open Data etc. และหน่วยงานระหว่างประเทศที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานทางด้านสถิติและเทคโนโลยีในระดับภูมิภาค และระดับโลก โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถพัฒนาความร่วมมือใน 3 ด้าน ดังนี้

การศึกษาในมหาวิทยาลัยระยะสั้น

สำนักงานสถิติแห่งชาติควรมีการจัดทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในประเทศ เพื่อให้กำลังคนคุณภาพสามารถลงทะเบียนเข้าเรียนในสาขาวิชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว จะทำให้สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมศึกษาในรายวิชาที่ขาดแคลนได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งสามารถลดข้อจำกัดทางด้านการสื่อสาร ค่าใช้จ่ายในการจ้างอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถมาให้ความรู้ในองค์กร อุปกรณ์ในการศึกษา สิทธิบัตรในการใช้โปรแกรม

ซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เนื่องจากการลงทุนในเรื่องดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง และทักษะ ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานขาดแคลนเป็นทักษะเฉพาะตัว ถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ ยังไม่มีการดำเนินงานมาก่อน จึงต้องอาศัยการพิสูจน์จากการทำวิจัย ซึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยมักมีการทำการศึกษา วิจัย ในองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจักเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสำนักงานสถิติ แห่งชาติเป็นอย่างมาก นอกจากนี้การเข้าเรียนในห้องเรียน จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้ฝึกการปฏิบัติงานจริง โดยมี ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ การจัดทำข้อตกลงในการศึกษาในมหาวิทยาลัยระยะสั้น นั้น สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถสนับสนุนข้อมูลสถิติในการศึกษาวิจัย ให้มหาวิทยาลัยที่มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นการสนับสนุนการ ศึกษาวิจัยทางด้านสถิติ และเทคโนโลยี อนึ่งสำนักงานสถิติแห่งชาติจะเป็น ส่วนสำคัญในการผลักดันให้วงการสถิติและเทคโนโลยีของประเทศไทยมี การพัฒนาขึ้นในอนาคต

การฝึกงาน

หากผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ได้ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาที่ ต้องเข้าฝึกงาน สำนักงานสถิติแห่งชาติควรมีการจัดทำความร่วมมือกับ บริษัทเทคโนโลยี/พัฒนาซอฟต์แวร์ชั้นนำของประเทศ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ ผ่านการศึกษาทฤษฎีในมหาวิทยาลัย ได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานจริงใน สิ่งแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างจากการทำงานในภาครัฐ โดยผู้ปฏิบัติงาน ยังคงรับเงินเดือนจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในความร่วมมือนี้จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเรียนรู้กระบวนการทำงานในหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศ

ฝึกการทำงานจริงโดยมีผู้เชี่ยวชาญในภาคเอกชนเป็นผู้ควบคุม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้จากการทำงานจริงในหน่วยงานดังกล่าวมาใช้พัฒนาการทำงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติได้ ซึ่งถือเป็นการพัฒนากำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เนื่องจากใช้เวลาในการพัฒนาไม่นานนัก แต่ผู้ปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้ทั้งกระบวนการทำงานใหม่ ๆ กระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงานในภาคเอกชน ลักษณะการทำงานในรูปแบบเอกชนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างเครือข่ายกับผู้ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ในภาคเอกชนอีกด้วย

Secondment Program

สำนักงานสถิติแห่งชาติควรจัดทำความร่วมมือในรูปแบบ Secondment Program กับหน่วยงานไม่แสวงหากำไร ที่ดำเนินงานทางด้านสถิติและเทคโนโลยีร่วมกับสำนักงานสถิติแห่งชาติมาอย่างยาวนาน เช่น ASEAN Statistics Division, ASEAN Secretariat, United Nations Food and Agriculture Organization, และ United Nations Economics and Social Commission for Asia and the Pacific เป็นต้น โดยการสร้างความร่วมมือในลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพของสำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว เพื่อทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานทางด้านสถิติและเทคโนโลยีในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชีย และภูมิภาคอื่น ๆ ทั่วโลก และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงมีโอกาสเข้าร่วมโครงการในการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่ต้องใช้ผู้ที่มีทักษะทางด้านสถิติ

และเทคโนโลยี ตามที่องค์การสหประชาชาติสนับสนุนความร่วมมือในรูปแบบ South-South Cooperation

โดยการจัดทำข้อตกลง Secondment Program จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพได้ทำงานที่ท้าทาย และเป็นงานที่มีความสำคัญระดับนโยบาย เช่น การวางแผนการดำเนินงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยให้สำนักงานสถิติแห่งชาติสามารถวางแผนการพัฒนาศักยภาพได้ตรงตามทิศทางการดำเนินงานอย่างแท้จริง ส่งผลให้สามารถยกระดับความร่วมมือระหว่างประเทศในด้านสถิติและเทคโนโลยี อีกทั้งสามารถปรับตัวจากประเทศผู้รับความช่วยเหลือ เป็นประเทศที่ให้ความช่วยเหลือกับประเทศที่พัฒนาน้อยกว่าตามทิศทางการดำเนินงานของ Sustainable Development Agenda และเนื่องจากการความร่วมมือดังกล่าว เป็นการพัฒนาการดำเนินงานระดับนโยบาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงของสำนักงานสถิติแห่งชาติในตำแหน่งงานสนับสนุน มีโอกาสเท่าเทียมกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักในการเข้าร่วมใน Secondment Program ด้วย

บทสรุป

สำนักงานสถิติแห่งชาติควรมีการพัฒนากำลังคนคุณภาพในทักษะที่จำเป็นเร่งด่วน ผ่านทางการจัดทำความร่วมมือใน 3 ด้าน กล่าวคือ การศึกษา ในมหาวิทยาลัยระยะสั้น การฝึกงาน และ Secondment Program ความร่วมมือที่กล่าวมานั้นสามารถลดข้อจำกัดทางด้านเวลา การสื่อสาร และเพิ่มความยืดหยุ่นในการพัฒนาทักษะความรู้ที่สำคัญและขาดแคลนอย่างเร่งด่วน

เพื่อนำกลับมาพัฒนางานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยเสีย
ค่าใช้จ่ายที่คุ้มค่า พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านวิชาการสถิติ
และเทคโนโลยี และมีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือประเทศที่พัฒนา
น้อยกว่าอีกด้วย

ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนคุณภาพ : มุมมองปัญหาและกรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น

ณัชกานต์ สว่างอารมณ์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

เกี่ยวกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.)

สศค. มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและออกแบบนโยบายและมาตรการด้านการคลัง ระบบการเงิน รวมทั้งเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีคุณภาพต่อกระทรวงการคลัง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนรวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารที่มีมาตรฐานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในนโยบายและผลงานของกลุ่มเป้าหมาย บุคคล และหน่วยงานทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

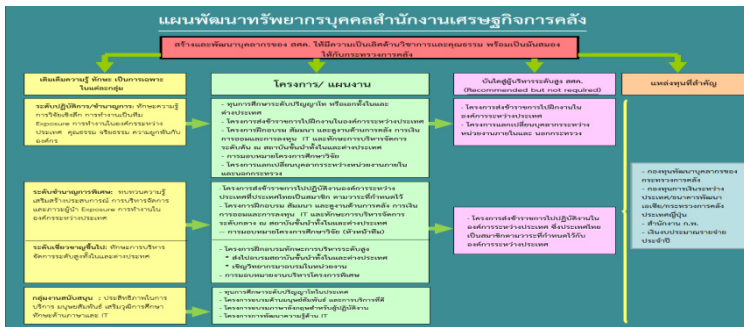
ในปัจจุบัน (ข้อมูลปี 2561) หากจำแนกประเภทกำลังคนคุณภาพตามแนวคิดระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย โดยประกอบด้วย นักเรียนทุนรัฐบาล (ก.พ.) ผู้เข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่พบว่า สศค. มีจำนวนกำลังคนคุณภาพ ประมาณ 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32 ของกรอบอัตรากำลังข้าราชการ (304 อัตรา) ขณะเดียวกันมีจำนวนตำแหน่ง

ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป 35 ตำแหน่ง ดังนั้น จึงอาจวิเคราะห์ในเบื้องต้นได้ว่า สศค. มีจำนวนกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอจะทดแทนตำแหน่งสำคัญ ๆ ในอนาคตได้

ประเภท	จำนวน (คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
1. นักเรียนทุนรัฐบาล (ก.พ.)	16	16	32
2. นักเรียนทุนอื่น ๆ *	8	14	22
3. นักเรียนทุนรัฐบาล UIS	9	11	20
4. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) รุ่น 1-6	3	4	7
5. ข้าราชการผู้มีผลฤทธิ์สูง (HIPS) รุ่น 1-14**	18	18	36
6. ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย***	4	5	9
รวม	58	68	126

หมายเหตุ * ทุนอื่น ๆ ได้แก่ ทุนกระทรวงการคลัง/องค์การระหว่างประเทศ (ธนาคารโลก/กองทุนการเงินระหว่างประเทศ/ทุนรัฐบาลต่างประเทศ)
 ** เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล (ก.พ.) / นปร. และทุนอื่น ๆ จำนวน 24 คน และ *** เป็น HIPS จำนวน 2 คน

อย่างไรก็ตาม สศค. มีอัตราการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เฉลี่ยร้อยละ 5.13 ของจำนวนข้าราชการที่มีผู้ครองตำแหน่ง (ประมาณ 265 อัตรา) โดยเป็นข้าราชการในสายงานหลักกว่าร้อยละ 3.55 ของจำนวนข้าราชการที่มีผู้ครองตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องท้าทาย ของ สศค. ในการที่จะต้องพิจารณาปรับระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถจูงใจ ใช้ประโยชน์ และรักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้กับ สศค. ในระยะยาว ซึ่ง สศค. อาจมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนเพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาหรือสิ่งที่อาจต้องดำเนินการเพิ่มเติมในโครงการหรือภารกิจสำคัญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น



แผนภาพที่ 1: แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สศศ. (เริ่มดำเนินการปีงบประมาณ พ.ศ. 2550)

แนวคิดที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561
มีเนื้อหาหลักสูตรเน้นเฉพาะเรื่องการบริหารผลงาน (Performance
Management) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
และการบริหารผู้มีความรู้สูง (Talent Management) โดยการเรียนรู้
ผ่านกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การฝึกอบรมในชั้นเรียน
เพื่อศึกษาแนวคิดและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี
องค์กรชั้นนำในต่างประเทศ และการอภิปรายเพื่อสรุปผลการเรียนรู้
ดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปผลการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การบริหารผลงาน (Performance Management) เป็นการ
ดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบและ
ต่อเนื่อง และต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์
ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่เรียกว่า
Performance Management System ได้แก่ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและโอกาสในการพัฒนา

2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) โดยสรุปคือ กลยุทธ์ หลักการ กระบวนการ และเทคนิคในการให้การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีแบบแผนล่วงหน้า เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ๆ ของบุคคลในปัจจุบัน ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทักษะหรือความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของงาน ซึ่งกำหนดโดยองค์กร สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยนักวิชาการด้าน HR ได้มีความพยายามที่จะอธิบายพัฒนาการของการฝึกอบรมและพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็น 4 ขอบข่าย คือเริ่มต้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development : T & D) ไปเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จากนั้นเปลี่ยนเป็น การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Human Performance Improvement : HPI) และปัจจุบันเปลี่ยนเป็น การเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Workplace Learning & Performance : WLP)

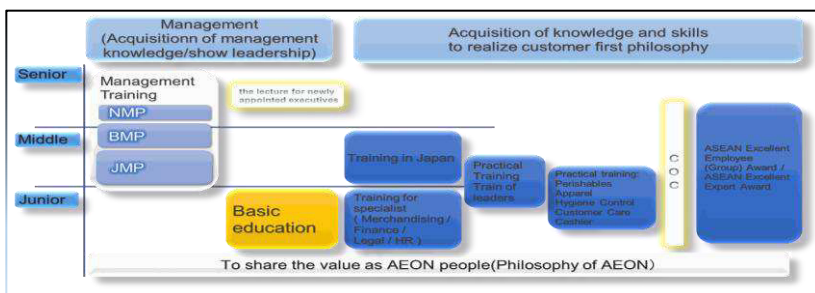
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยสรุปหมายถึงกระบวนการค้นหา คัดเลือก ติดตามประเมิน พัฒนา และธำรงรักษาพนักงานผู้มีศักยภาพขององค์กรอย่างจริงจัง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจสำคัญขององค์กร และ Talent Management เป็นเครื่องมือทางการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศหลายหน่วยงานได้นำมาใช้เพื่อจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น

ผู้มีศักยภาพสูง หรือ Talents จึงต้องมีทำหน้าที่เป็น ผู้ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง หรือเป็น “ผู้ลิขิตชีวิตองค์กร” ซึ่งต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ “มองรอบทิศ คิดรอบด้าน” สามารถใช้เทคโนโลยี สร้าง Disruption กล่าวคือ Talents ต้องมีความเฉียบคมในความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน และมีหลักการที่ทันสมัยอันก่อให้เกิดผลงานดีเยี่ยม รวมทั้งมีความเข้าใจในการบริหารคน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจที่ดี

การศึกษาดูงาน 6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย

1. Aeon Retail Co., Ltd. เป็นบริษัทค้าปลีกและบริการชั้นนำของ เอเชีย ที่มีสำนักงานใหญ่ 3 แห่ง ในประเทศญี่ปุ่น จีน และเอเชียตะวันออก เฉียงใต้ ธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าแบบครบวงจร ซูเปอร์มาร์เก็ต บริการทาง การเงิน อสังหาริมทรัพย์ และร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น บริษัท อีออน มีแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ คือ “แสวงหาความสงบสุข ให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ และอุทิศตนเพื่อชุมชนท้องถิ่น โดยมี ลูกค้าเป็นหลัก” และมีแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้หลัก 5 ประการ ได้แก่ Fairness (ความยุติธรรม) Ability Development (การพัฒนาความสามารถ) Openness to Change (การเปิดรับความ เปลี่ยน แปลง) Rationality (การบริหารอย่างมีเหตุผล) และ Respect (การให้ความเคารพ) ระบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรของบริษัท อีออน สะท้อนแนวคิดวัฒนธรรมการบริหาร งานแบบญี่ปุ่น คือ เน้นการสร้าง ความ สัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร และการสร้าง “คน” จากภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้ได้ “คน” ที่มีคุณภาพตรงกับที่องค์กร

ต้องการ และเป็นการจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีม และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่บริษัทต้องการ ไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงานและปลดเกษียณ ซึ่งแนวคิดนี้จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อย ๆ ภายในองค์กร โดยผู้บริหารแต่ละระดับก็จะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง



แผนภาพที่ 2 : ภาพรวมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของบริษัท อีออน

2. Chiba University ก่อตั้งขึ้นในปี 1949 ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต มหาวิทยาลัยชิบะมีความมุ่งมั่นที่จะได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก จึงได้นำระบบ Special University Learning Administrative: SULA จากประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีทักษะ สมรรถนะ และมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา เพื่อให้พร้อมในการเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยและนักศึกษาที่มีความสนใจในการศึกษาในแต่ละสาขา หรือการศึกษาในต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ โดยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. National Personnel Authority (NPA) เป็นหน่วยงานภายใต้คณะรัฐมนตรี (Cabinet) มีบทบาทหน้าที่เหมือนสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย คือ เสริมสร้างระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐของประเทศญี่ปุ่น ให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อส่งมอบบริการที่ดีแก่สาธารณะ โดยมีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการแต่งตั้งและการถอดถอน การสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมิน การปฏิบัติงาน และระบบค่าตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของข้าราชการให้เป็นตามกฎหมายแรงงาน

4. Cabinet Bureau of Personnel Affairs, Cabinet Secretariat (CBPA) เป็นหน่วยงานภายใต้เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ขึ้นตรงกับนายกรัฐมนตรี ก่อตั้งเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2557 สมัยนายกรัฐมนตรี ชินโซ อาเบะ มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดำเนินการระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐในส่วนกลาง และเป็นศูนย์กลางการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว

5. Groove. Inc. เป็นบริษัทที่ให้บริการเกี่ยวกับการจ้างงาน มีเครือข่ายในการสรรหาบุคลากรให้กับผู้ประกอบการ การธุรกิจในประเทศที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น เพื่อช่วยแก้ไขและบรรเทาสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สังคมญี่ปุ่นกำลังเผชิญ โดยมีบริษัทญี่ปุ่นมากกว่า 3,000 บริษัทที่ใช้บริการของ Grooves เพื่อเป็นหลักประกันการเข้าถึง การจ้างงานบุคลากรที่มีทักษะและขีดความสามารถสูงตรงตามที่คุณประกอบการเหล่านั้นต้องการ อีกทั้ง Grooves ยังเป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงจากประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชีย

เข้ากับผู้ประกอบการที่มีความต้องการจ้างงานด้วยอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ ตลอดจนความมั่นคงในการจ้างงานจากประเทศญี่ปุ่น

6. Mynavi Corporation เป็นบริษัทที่ให้บริการข้อมูลสนับสนุนการหางานสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่ โดยจับคู่บริษัทที่มีตำแหน่งงานว่างกับนักเรียนจบการศึกษาใหม่ที่กำลังหางาน ผ่านระบบ IT และให้บริการสรรหาและคัดเลือกบุคคล รวมถึงการโฆษณาและประชาสัมพันธ์บริษัทสำหรับการให้บริการฝึกอบรมของ Mynavi Corporation เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 โดยมีบริษัทที่ใช้บริการ Mynavi Corporation ในปัจจุบันประมาณ 10,000 บริษัท ซึ่งจากผลสำรวจของ HR Research Institute 2013 พบว่า ร้อยละ 75 ของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นประสบปัญหาการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ จึงทำให้บริษัทต่าง ๆ มีแผนที่จะเน้นการพัฒนาทักษะการเป็นผู้จัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะที่การพัฒนาทักษะของพนักงานใหม่นั้น บริษัทมีแผนที่จะให้ความสำคัญน้อยลง และ Mynavi ได้สนองตอบต่อความต้องการของบริษัทผู้รับบริการโดยออกแบบและจัดทำหลักสูตรในรูปแบบ MOVICATION ซึ่งเป็นการจัดทำละคร (Movie) จำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานในบริษัท (Simulation) โดยให้พนักงานเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงดังกล่าว (Education) ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนได้มองเห็นภาพตัวเองอยู่ในสถานการณ์จริง และจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนไปประยุกต์ใช้เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงได้

ข้อเสนอสำหรับการพัฒนากำลังคนคุณภาพ

โดยมุมมองส่วนตัวของผู้เขียนหลังจากการได้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ซึ่งทำให้มีความรู้และประสบการณ์ที่เปิดกว้างมากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาดูงาน Best Practice ในหน่วยงานชั้นนำของประเทศ ญี่ปุ่น และพบว่าประเด็นปัญหาและสิ่งที่ สศค. หรือส่วนราชการอื่น ๆ อาจต้องดำเนินการเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนากำลังคนคุณภาพและบุคลากรอื่น ๆ 2 ประการ ดังนี้

(1) การที่ สศค. หรือส่วนราชการอื่น ๆ มีหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะบริหารจัดการให้กับข้าราชการระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ในหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี ระดับปฏิบัติการในหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับต้น (นบต.) ระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ ในหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง (นบก.) และระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป ในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) หรือเทียบเท่า รวมถึงหลักสูตรสำหรับผู้บริหารอื่น ๆ อีกหลายหลักสูตร แต่กลับยังพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ดังกล่าวยังขาดทักษะการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการบริหารคน และภาวะผู้นำ ซึ่งมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า การขาดทักษะดังกล่าวเป็นประเด็นปัญหาที่เชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารผลงานในภาครัฐไม่สามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชนได้ และอาจเป็นสาเหตุหนึ่งของการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการลาออกจากราชการตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการติดตามผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับในระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

การปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย และการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ในมุมมองของผู้เขียนจึงเห็นว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรพัฒนาทักษะการบริหารจัดการให้กับข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรหรือนักบริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต้น อาจจำเป็นต้องทบทวนรูปแบบการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจนำแนวคิดการฝึกอบรมในรูปแบบ MOVICATION มาใช้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และจะทำให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนไปประยุกต์ใช้เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงได้ โดยในระยะแรกอาจมีค่าใช้จ่ายสูง แต่จะประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว และจะไม่ใช่การลงทุนที่สูญเปล่า

(2) ผู้บริหารระดับอธิบดีของ สศค. หรือแต่ละส่วนราชการ แม้จะมีความพยายามในการสร้างค่านิยมหลักหรือเจตนารมณ์ขององค์กรเพื่อสร้างอัตลักษณ์องค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับส่วนราชการ ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่พบว่าค่านิยมหลักหรือเจตนารมณ์ขององค์กรดังกล่าว แม้จะมีการประกาศเพื่อการรับรู้ในวงกว้าง แต่การนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพื่อให้บุคลากรมีเจตจำนงร่วมกัน แทบจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากนโยบายมีความไม่ต่อเนื่องและบางครั้งเปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดของผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งอธิบดีในขณะนั้น

ในมุมมองของผู้เขียนจึงเห็นว่า ควรนำระบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรของบริษัท อีออน มาใช้ในการสร้างค่านิยมหลักหรือเจตนารมณ์ขององค์กร โดยอาจต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก ควรเลือกผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมือนหรือคล้ายกับผู้ที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในปัจจุบัน เพื่อจะได้ไม่ต้องมีการปรับตัวมากนัก และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับผู้บรรจุใหม่ ควรมีการวางแผนและวางระบบให้ต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่โครงการปฐมนิเทศ ควรใช้เวลาประมาณ 6 เดือน โดยให้ผู้บรรจุใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาการดำเนินงานของส่วนราชการ ลักษณะงานและลักษณะการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนราชการ ทั้งวิธีการฝึกอบรมในชั้นเรียน การเรียนออนไลน์ และการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ ที่มีความน่าสนใจ เช่น หนังสือการ์ตูนเกี่ยวกับเรื่องราวการก่อตั้งหน่วยงาน และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานหรือ On the job training โดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน จะต้องกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสสูงกว่า และเมื่อผู้บรรจุใหม่ปฏิบัติงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง ควรจะมีการโยกย้ายเพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ และรู้จักเพื่อนใหม่ ๆ มากขึ้น และควรกำหนดให้การโยกย้าย เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเพิ่มพูนประสบการณ์ในระยะยาวเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคตด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดังกล่าว โดยควรตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ

การเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการแต่งตั้งข้าราชการ
ให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ
ของกรมทางหลวง

ธัญญา ธนิกศาสตร์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมทางหลวง

บทนำ/สภาพปัจจุบัน/ สภาพปัญหา

บทนำ

กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2455 โดยมีวิสัยทัศน์ที่ว่า **“ระบบทางหลวงที่เชื่อมโยง สะดวกปลอดภัย เป็นพื้นฐานแห่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน”** โดยมีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทยพ.ศ. 2558 – 2565 (ระยะ 8 ปี) ใน 5 ด้าน ดังนี้

นโยบายด้านที่ 1 : เร่งพัฒนาโครงข่ายทางหลวงเพื่อรองรับระบบโลจิสติกส์ภาคการขนส่ง

นโยบายด้านที่ 2 : พัฒนาโครงข่ายทางหลวงอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน

นโยบายด้านที่ 3 : พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพทางหลวงทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ

นโยบายด้านที่ 4 : พัฒนาและดูแลรักษาทางหลวงให้ได้มาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากล

นโยบายด้านที่ 5 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การตอบสนองสังคมและสิ่งแวดล้อมตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สภาพปัจจุบัน

กรมทางหลวง มีกรอบอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (20 ส.ค.2561) ของข้าราชการอยู่ที่ 7,010 ตำแหน่ง พนักงานราชการ 6,974 ตำแหน่ง และลูกจ้างประจำ 3,355 ตำแหน่ง สำหรับกรอบอัตรากำลังข้าราชการนั้นมีตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง จำนวน 38 ตำแหน่ง และประเภทอำนวยการ ระดับต้น จำนวน 105 ตำแหน่ง รวมทั้งหมด 143 ตำแหน่ง คิดเป็น 2.04% ของกรอบอัตรากำลังทั้งหมดของข้าราชการ

สภาพปัญหา

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง โดยต้องมีประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558

เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรและเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อเข้าสู่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการที่กำลังจะเกษียณอายุราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 และปีถัดไป อันเป็นการสนับสนุนการวางแผนกำลังคนของส่วนราชการให้มีผู้ปฏิบัติงานทดแทนในตำแหน่งที่จะว่าง

อย่างรวดเร็ว อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล และสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ ทำให้หน่วยงานต้องมีการวางแผนกำลังคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเพื่อเข้าสู่กระบวนการเลือกสรรและแต่งตั้งอย่างเป็นธรรมเกิดความเท่าเทียมกัน

ดังนั้น การเตรียมกำลังคนของกรมทางหลวง ในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น ต้องปฏิบัติตามระเบียบของสำนักงาน ก.พ. อย่างเคร่งครัด เพื่อความเป็นธรรม โปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ทางราชการเป็นหลัก และเพื่อให้สอดคล้องตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 63 ได้กำหนดไว้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ

ประเด็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา

จากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐและการศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ณ ประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนขอสรุปประเด็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทอโณน จำกัด เฉพาะประเด็นสำคัญ ที่เป็นจุดเด่นของหน่วยงานที่นำมาปรับใช้กับองค์กร

การบริหารงานของบริษัทตั้งอยู่บนพื้นฐานการเคารพความเป็นมนุษย์ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงดำเนินการโดยการรับฟังความต้องการของพนักงาน เข้าใจความรู้สึก และมอบสิ่งที่พนักงานควรได้รับ และสร้างความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนสามารถเติมเต็มชีวิตของตนเอง ทั้งด้านการทำงาน ครอบครัวและชุมชน นอกจากนี้วิธีการขั้นพื้นฐานสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน มิใช่เชื้อชาติ อายุ เพศ หรือตำแหน่งงาน รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้พนักงานสามารถเติบโตในการทำงานในระยะยาว

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ โดยพนักงานทุกคนในเครือบริษัทออน จำกัด สามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่หรือประเทศ โดยมีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งจาก 1. *การเรียนรู้จากสำนักงานใหญ่ (Learn at HQ)* โดยมีการออนไลน์ไปทั่วทุกสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการฝึกอบรมแบบกลุ่มใหญ่เพื่อต้อนรับและฝึกอบรมพนักงานใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้บรรยาย และมีการถ่ายทอดสดไปยังบริษัทในเครือ 2. *การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Method)* โดยเรียนรู้หลักการพื้นฐานของบริษัทผ่านกรณีศึกษาและประวัติศาสตร์ของบริษัท และ 3. *การเรียนรู้จากการทำ Workshop (Teach in the Workplace)* ซึ่งเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่เข้าร่วมการพัฒนาที่สำนักงานใหญ่นำองค์ความรู้ไปแบ่งปันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสถานที่ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ คือ ร้านค้าหรือสถานที่ทำงาน

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดตั้ง 1. *Aeon Business School (ABS)* เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมเพื่อสร้างความสำเร็จในอาชีพของตนเอง โดยผู้เข้าอบรมจะได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะจากบุคลากรที่มาจากภายในองค์กร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ 2. *New Business Creation Program* บริษัทมีการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาขึ้นเพื่อค้นหานักนวัตกรรม โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาตนเองให้กลายเป็น “นักนวัตกรรม” โดยการนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อก่อให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ 3. *การอบรมในต่างประเทศ* เพื่อให้เกิดประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย และ 4. *การประสานความร่วมมือกับสังคม* โดยได้ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทั้งชุมชนท้องถิ่นและมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นความร่วมมือด้านการศึกษา การฝึกงาน และการทำกิจกรรมเพื่อสังคม

การวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ประเด็นความรู้ ประสบการณ์จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการกับปัญหาหรือการปรับเปลี่ยน

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ โดยต้องปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่าสามอย่าง โดยมีระยะเวลาปฏิบัติราชการอย่างละ ไม่น้อยกว่าสองปี โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เป็นต้นไป ประกอบกับหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708/ว 9 ลงวันที่ 12 พฤษภาคม 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และ

วิธีการย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน โดยให้ผู้มีอำนาจสั่งย้ายพิจารณาดำเนินการโดยยึดเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการและการพัฒนาข้าราชการเป็นหลัก ทำให้ทุกส่วนราชการ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรและเตรียมกำลังคน ให้มีความพร้อมและรองรับการก้าวเข้าสู่การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท อำนวยการ ระดับต้น และระดับสูง โดยผู้เขียนสามารถนำประเด็นที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาในการเตรียมกำลังคนเพื่อให้มีคุณสมบัติครบถ้วนในการแต่งตั้งได้ คือ “การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน”

“การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน” หมายถึง การที่ให้พนักงานคนหนึ่งทำงานหนึ่ง มานานพอสมควร ได้มีโอกาสในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่น ๆ บ้าง ทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้พนักงานคนนั้นมีทักษะความรู้ และประสบการณ์ในงานหลากหลายด้านมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท อีออน จำกัด ที่กล่าวว่าประสบการณ์ในการทำงานเป็นโอกาสที่มีค่าสำหรับการเติบโตในสายอาชีพ มีการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent) ของบริษัท โดยใช้โมเดล 4 Ws คือการปฏิบัติงาน หลากหลายรูปแบบ ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ ปฏิบัติงานในธุรกิจ หลากหลายขนาด และปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่ม Talent ดังกล่าวนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานอันหลากหลาย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทได้วางไว้

กรมทางหลวงเป็นราชการบริหารส่วนกลาง แต่มีหน่วยงานตั้งอยู่ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค มีตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมโยธา) อำนวยการระดับสูง จำนวน 30 ตำแหน่ง และตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน

(วิศวกรรมโยธา) อำนวยการระดับต้น จำนวน 72 ตำแหน่ง รวมทั้งหมด 102 ตำแหน่ง ซึ่งสายงานหลักของกรมคือสายงานวิศวกรรมโยธา ผู้ที่สามารถเข้าสู่การดำรงตำแหน่งดังกล่าวได้คือผู้ดำรงตำแหน่งวิศวกรโยธา โดยต้องมีคุณสมบัติครบตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด คือ มีประสบการณ์ ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ คือการปฏิบัติงาน ในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่า สามอย่าง โดยมีระยะเวลาปฏิบัติราชการอย่างละ ไม่น้อยกว่าสองปี

เพื่อไม่ให้เป็นภาระส่งผลกระทบต่องาน และยังทำให้การบริหารงาน มีความต่อเนื่อง ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่าควรมีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ภายในหน่วยงานก่อน เช่น สำนักงานทางหลวงที่ 1 – 18 มีตำแหน่งวิศวกร โยธาในส่วนงานต่าง ๆ เช่น 1. ส่วนแผนงาน มีภารกิจคือจัดทำแผน ดำเนินงานและแผนงบประมาณประจำปีของหน่วยงาน เป็นต้น 2. ส่วนสำรวจและออกแบบ มีภารกิจคือการสำรวจทางและภูมิประเทศ สำรวจ เพื่อออกแบบทาง สะพาน งานโครงสร้างและองค์ประกอบงานทาง เป็นต้น 3. ส่วนตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม มีภารกิจคือการสำรวจหา แหล่งวัสดุที่ใช้ในงานทาง เป็นต้น และ 4. ส่วนควบคุมงานก่อสร้างทาง มีภารกิจคือการจัดทำแผนดำเนินงานโครงการก่อสร้างทาง และควบคุม กำกับดูแลการดำเนินการก่อสร้างและบูรณะทาง เป็นต้น ดังนั้น หากวิศวกรโยธาในสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 1 - 18 ดังกล่าว มีการย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้ง 4 ส่วนงาน ซึ่งแต่ละส่วนงานเหล่านั้นมีลักษณะ งานที่แตกต่างกันออกไป อย่างน้อยงานละ 2 ปี ก็จะทำให้ข้าราชการเหล่านั้น

มีคุณสมบัติครบในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภท
อำนวยการ

การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทำให้ข้าราชการมีทักษะความรู้
และประสบการณ์ทางวิศวกรรมงานทางหลากหลายด้าน ทั้งยังช่วยเพิ่ม
ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียม
กำลังคนเพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. การจัดทำแผนหมุนเวียนงาน การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยแต่ละสำนัก/กอง มีการตรวจสอบข้อมูลของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอว่ามีรายใดยังไม่ได้มีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานบ้าง

2. ควรดำเนินการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทุกสายงาน ไม่เฉพาะสายงานใดสายงานหนึ่ง

3. ควรจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) ทำหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษากับผู้หมุนเวียนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการแบ่งปันประสบการณ์การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

4. มีการจัดเตรียมแหล่งค้นคว้าความรู้ เช่น เอกสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับผู้ที่ต้องเรียนรู้งานนั้นๆ รวมถึงการจัดฝึกอบรมออนไลน์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case Method) การเรียนรู้จากการทำ Workshop (Teach in the Workplace) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น และเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

5. เนื่องจากตำแหน่งวิศวกรโยธา เป็นสายงานหลักของกรมทางหลวง การแต่งตั้งข้าราชการ (การเลื่อนระดับหรือการย้ายในระดับชำนาญการ ขึ้นไป) ไปดำรงตำแหน่งในงานควบคุมการก่อสร้าง เช่นการก่อสร้างทาง หรือการก่อสร้างสะพาน ต้องใช้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรม ควบคุมระดับสามัญวิศวกร จึงควรมีการส่งเสริมให้ข้าราชการในสังกัด ได้รับ ทราบแนวทางในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม ระดับสามัญวิศวกร และระดับวุฒิวิศวกร (สาขาวิศวกรรมโยธา) ในระดับ ที่สูงขึ้น

บทสรุป

ส่วนราชการควรมีการสนับสนุนให้มีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน งานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) รวมทั้งมี การหมุนเวียนงานกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ตลอดเวลาต้นตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป และ ควรดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) อย่างจริงจัง เพื่อเป็นการ เพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และเปิดมุมมองการปฏิบัติงานที่กว้างขึ้น

การพัฒนา Talent Network สู้บทบาท Change Agent ขององค์กร

นคพล เอื้อทวีทรัพย์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในยุค Thailand 4.0 ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและเป็นไปอย่างสลับซับซ้อน ทำให้องค์กรที่สามารถช่วงชิงความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จล้วนเกิดจากความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร โดยในบรรดาทรัพยากรการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย Ms ต่าง ๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) การจัดการ (Management) ตลาด (Market) และเวลา (Time) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างสากลว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารจัดการ เพราะว่าคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งและสามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ ดังนั้น ทุกองค์กรต้องการ คนดี คนเก่งมาร่วมงาน เนื่องจากการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) ช่วยส่งเสริมให้กลยุทธ์การแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจ (Competitive or Business

Strategy) ขององค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรัก ความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Engagement) จึงกลายเป็นกระแสหลักของงานบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ดังนั้น การบริหารกำลังคนคุณภาพจึงเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลกนำมาใช้ เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพ (Talents) ไว้ในองค์กร

สำหรับภาคราชการของไทย สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพในระบบราชการ ผ่านระบบทุนรัฐบาล (การดึงคนคุณภาพมาจากภายนอก) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (การสร้างคนคุณภาพจากภายใน) หรือ HiPPS (High Performance and Potential System) ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือบริหารกำลังคนคุณภาพที่จะช่วยหา “คนที่ใช่” สำหรับคุณ “คนที่ช่วย” คุณทำงานได้มากขึ้น และ “คนที่ชอบ” งานท้าทาย อันจะเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งที่ผ่านมา หน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการบางหน่วยงานอาจยังไม่ได้มีการนำระบบการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมาปรับใช้อย่างเต็มที่ รวมถึงกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมด้วย

จากการปรับเปลี่ยนบทบาทจากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนครั้งใหญ่ในการเปลี่ยนบทบาทไปเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

จึงจำเป็นจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกระทรวง ภายใต้งานโครงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล กำหนดภาพรวมและ ภาพลักษณ์ของกระทรวงดิจิทัลฯ ที่เหมาะสม เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน และมีความยืดหยุ่น มีบุคลากรที่มีศักยภาพ และความรู้ ความสามารถ สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และจะต้องมีภาพลักษณ์ที่เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคคลทั่วไป ในฐานะ Change Agent ขององค์กร รวมทั้ง มีค่านิยมและทัศนคติที่มุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาประเทศ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจัยที่จะสร้างโอกาสที่ท้าทายในการปรับเปลี่ยน

ถือเป็นองค์กรใหม่ ที่ยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมที่ชัดเจน

สำนักงานปลัดกระทรวงฯ เป็นส่วนราชการขนาดเล็กที่มีภารกิจ ในระดับนโยบายเป็นหลัก

มี Gap ที่สำคัญระหว่างอัตรากำลังระหว่าง Generation ได้แก่ อัตรากำลังอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อย และมีช่วงห่างระหว่าง Generation ประมาณ 10 ปี

มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่าง Generation ในองค์กร

การสับเปลี่ยนหน้าที่ระดับผู้บริหารมีบ่อยครั้ง กระทบถึงนโยบาย และวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป

การปฏิบัติงานเร่งด่วน เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลและ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ผลจากการศึกษาการพัฒนา Talent Network ณ ประเทศญี่ปุ่น

วัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ด้วยทุนฝึกอบรม สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) พ.ศ. 2561 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารผู้มีความรู้สูง (Talent Management) และมีมุมมองแนวคิดในการนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการด้านฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

จากผลการศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยชิบะ พบว่ามหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้นำระบบ SULA (Special University Learning Administrative) จากประเทศสหรัฐอเมริกาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีทักษะ สมรรถนะ และมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา เพื่อให้พร้อมในการเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยและนักศึกษาที่ให้ความสนใจในการศึกษาในแต่ละสาขา หรือการศึกษาในต่างประเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ จะสนับสนุนบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่อยู่ในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสนับสนุนการเรียนต่างประเทศ มีการอบรมให้เกิดทักษะพิเศษ และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการเป็นที่ปรึกษาในการบริหารจัดการการศึกษาในมหาวิทยาลัย การศึกษาต่างประเทศ ชีวิตความเป็นอยู่ในมหาวิทยาลัย

การนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยชิบะ เป็นการเปิดมุมมองในการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของประเทศไทย เช่น ประเทศไทยได้มีการนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Potential System:HiPPS) หรือ การพัฒนาคลื่นลูกใหม่ในระบบราชการ (New Wave) การให้ทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ สำหรับผู้มีศักยภาพสูง เป็นต้น แต่ทั้งนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการบางหน่วยงานยังไม่ได้มีการนำระบบการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมาปรับใช้อย่างเต็มที่ ดังนั้น SULA จึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความเชี่ยวชาญสูงในแต่ละด้านให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐของแต่ละองค์กรโดยการมอบหมายภารกิจที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ของตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนา Talent Network สู่บทบาท Change Agent ขององค์กร

1. องค์กรควรกำหนดตำแหน่งงานของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของ ส่วนราชการและปัจจัยภายนอกที่มากระทบ เช่น การกำหนดชื่อตำแหน่งใหม่ การกำหนดวุฒิการศึกษาให้ตรงกับตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งใหม่ที่มีอำนาจหน้าที่ และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างไป เช่น นวัตกรรม หรือนักวิชาการนวัตกรรม หรือวิศวกรสื่อสารโทรคมนาคม เป็นต้น

2. องค์กรควรมีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ซึ่งระบบราชการของประเทศไทยมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมักจะมีการสลับหน้าที่กันทำทุก ๆ 3 – 5 ปี ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ดันตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป และควรดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) อย่างจริงจัง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และเปิดมุมมองการปฏิบัติงานที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะกลุ่ม Talent Network ขององค์กรที่จะเป็นกำลังหลักใน Change Management

3. องค์กรควรปรับระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นรองรับคุณลักษณะของคนรุ่นใหม่ในระบบราชการ เช่น การยืดหยุ่นเวลาทำงาน อาทิ การนับชั่วโมงการทำงาน โดยให้ข้าราชการเลือกเวลาการเข้าทำงานได้ตามสะดวก แต่ต้องทำงานให้ครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดในแต่ละวัน หรือการลดวันทำงาน 1 วัน ต่อสัปดาห์ โดยการเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานใน 4 วันทำการ แต่เมื่อคำนวณเวลาทำงานรวมกันในสัปดาห์หนึ่งๆ แล้ว ต้องเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าจำนวนรวมเวลาราชการในหนึ่งสัปดาห์ หรืออาจให้มีทางเลือกในการทำงานที่บ้านสัปดาห์ละ 1 - 2 วัน เพื่อลดปัญหาการจราจร ค่าเดินทาง สถานที่การทำงานที่คับแคบ ไม่เพียงพอ โดยมีข้อตกลงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม

4. องค์กรควรวางแผนกระบวนการการพัฒนา Talent ให้เหมาะสมกับองค์กร และมอบหมายภาระงานที่ท้าทายในองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนเร็ว โดยจะต้องรับบทบาทการเป็น Change Agent ในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาของแต่ละองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และนโยบายของภาครัฐด้วย

5. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา Talent Network สู่บทบาท Change Agent ขององค์กรโดยรับตำแหน่ง Chief Change Agent เพื่อเปิดโอกาสให้คนที่พร้อมจะร่วมกันพัฒนาองค์กร โดยใช้กลุ่ม talent network ในองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแบบเปิด มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเสนอ idea ที่แตกต่าง และมอบหมายงานที่จะต้องสร้างสรรค์ใหม่ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ส่วนราชการสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร สร้างทัศนคติวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. การรับรู้และความเข้าใจในบทบาทใหม่ให้กับบุคลากร และให้ประชาชน และภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

3. บุคลากร มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการบริหารจัดการกระบวนการทำงานผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี

Human Resources Development Value Added

เบญจพรรณ บุญเล็ก
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมทรัพยากรธรณี

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถตอบสนองได้อย่างไรต่อวิสัยทัศน์ของกรมทรัพยากรธรณีในการเป็นองค์กรหลักที่ได้รับความเชื่อมั่นในด้านวิชาการและบริหารจัดการทรัพยากรธรณีโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถสนับสนุนได้อย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลัก 3 ด้านของกรมทรัพยากรธรณี คือ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรแร่ การอนุรักษ์มรดกธรณี และการเฝ้าระวังธรณีพิบัติภัย รวมทั้งการส่งเสริมนโยบายการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาด้านการวิจัยของกรมทรัพยากรธรณี จึงขอเสนอแนวทางการเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณีให้สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายที่กำหนด

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) เป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณี โดยการเติมเต็มสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสร้าง

ความหลากหลายในวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยอาศัย ข้อมูลและประสบการณ์จากหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) และการศึกษา ดูกาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA) มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) และ หน่วยงานภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท Aeon Co., Ltd., บริษัท Grooves Inc. และ บริษัท Mynavi Corporation ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีจุดเด่นด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกัน

จากประสบการณ์การศึกษาดูงานดังกล่าว จึงเกิดแนวคิดการเพิ่มมูลค่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development Value Added) ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงวิธีการพัฒนาทรัพยากร บุคคลจากวิธีการที่มีอยู่เดิม และการสร้างวิธีการใหม่ให้มีความหลากหลาย มากยิ่งขึ้น โดยจะนำเสนอตามกรอบการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลและการเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง 4Es Model of Learning ซึ่งประกอบด้วย Education การให้ความรู้ โดยเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Training) Experiences การเรียนรู้ จากประสบการณ์ Environment สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ การเรียนรู้ Exposure เชื่อมโยงครู เป็นการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ กับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ดังนี้

Education กรมทรัพยากรธรณีได้ออกแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งตามระดับ ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรุ่นใหม่ กลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรที่บรรจุใหม่ ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการ หลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับต้น” เป็นการเตรียมความพร้อม ให้แก่ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับ ข้าราชการ และข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานในการก้าวสู่ตำแหน่ง ระดับชำนาญงาน และหลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับกลาง” เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญ การในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภท ทั่วไป ระดับชำนาญงานในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับอาวุโส โดยหลักสูตรที่ ควรจะเพิ่มเติม คือ หลักสูตร “นักบริหารทรัพยากรธรณี ระดับสูง” เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ พิเศษในการก้าวสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งจะสอดคล้องกับวิธีการของ บริษัท Aeon ที่แบ่งระดับการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น (Junior) เป็นกลุ่มพนักงานบรรจุใหม่และพนักงานในระดับต้น ระดับกลาง (Middle) และระดับอาวุโส (Senior) ซึ่งจะสามารถเชื่อมโยงกับแนวทาง ของสำนักงาน ก.พ. และ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในเรื่องการสร้างความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path) และการสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ (Succession Plan) นอกจากนี้ จากวิธีการฝึกอบรมแบบเดิมที่มีการฝึกอบรม ในห้องเรียน การสัมมนา การบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการทัศนศึกษา ในหน่วยงานและสถานที่ต่าง ๆ จึงขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการพัฒนาทรัพยากร

บุคคลโดยอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การจัดทำคู่มือหรือจัดทำเป็นการ์ตูน และนำไปจัดทำเป็น E - book เพื่อถ่ายทอดวิธีทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของกรมทรัพยากรธรณี สำหรับกลุ่มบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการออนไลน์การบรรยายของผู้บริหารระดับสูงไปยังสำนักงานทรัพยากรธรณี เขต 1 - 4 ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางในภูมิภาคของกรมทรัพยากรธรณี และหลักสูตรสำหรับกลุ่มบุคลากรระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการให้หลากหลายมากขึ้น เช่น กรณีศึกษา (Case Study) โดยนำเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของกรมทรัพยากรธรณีมาใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางของบริษัท Aeon และ Mocivation ของบริษัท Mynavi ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง Movie การสร้างเป็นละคร Simulation การจำลองเหตุการณ์ และ Education การศึกษาและเรียนรู้ จึงกลายเป็นละครที่จำลองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหา Problem Based Learning คือ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

Experiences กรมทรัพยากรธรณีมีเครื่องมือต่าง ๆ ในการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร เช่น การศึกษาดูงานในต่างประเทศและมอบหมายให้ผู้ไปศึกษาดูงานในต่างประเทศบรรยายประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้บริหารและบุคลากรที่สนใจเข้ารับฟัง มีการสอนงานตามแนวทาง On-the-Job Training และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการเสริมสร้างประสบการณ์ เช่น E-Learning ด้านธรณีวิทยา การจัดทำ Mobile Application เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ด้านธรณีวิทยา (Geo4thai,

Fossilthai, Geotourism) ห้องสมุด และ E-Library ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) ทุนการศึกษา แต่ยังไม่มีการออกแบบระบบที่ชัดเจนในการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร กรมทรัพยากรธรณีจึงควรมีการออกแบบระบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยขอเสนอการออกแบบระบบการเสริมสร้างประสบการณ์ของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาประสบการณ์ (Experience Development) โดยประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลุ่ม Talent ของบริษัท Aeon ซึ่งใช้โมเดล 4Ws ได้แก่ 1W ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ 2W ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ 3W ปฏิบัติงานในธุรกิจหลากหลายขนาด 4W ปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ และสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการ คือ ปฏิบัติงานต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ และต่างลักษณะงาน รวมทั้งการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Rotation/Mobility) และการเรียนรู้วิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติราชการในระดับสูง (Job Shadowing) ประกอบในการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว

ส่วนที่ 2 การพัฒนาตนเอง (Self Development) ควรมีการเพิ่มเติมเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นจากเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ในระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจและความต้องการรูปแบบ

การพัฒนาที่แตกต่างกัน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ของบริษัท Aeon และ บริษัท Mynavi เช่น การใช้ E – book E - Cartoon กิจกรรม CSR สื่อการเรียนรู้แบบ Movication การอบรมหลักสูตรระยะสั้น การเรียนรู้ผ่าน Smart Phone/Application การเปิดเวทีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านเว็บไซต์ของกรมทรัพยากรธรณี การจัดเวทีให้บุคลากรได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูง (Session with CEO) การเปิดคลินิกให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทั้งภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน (KM Clinic) เป็นต้น

ทั้งนี้ การพัฒนาเชิงประสบการณ์สามารถพัฒนาได้ทั้งทางตรง (Direct HRD) ซึ่งเป็นการพัฒนาประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และทางอ้อม (Indirect HRD) ซึ่งเป็นการพัฒนาประสบการณ์ที่บุคลากรมีความสนใจ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

Environment กรมทรัพยากรธรณีมีนโยบายในการสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนางานวิจัย ซึ่งกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรธรณี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาค้นคว้าข้อมูล ศูนย์บริการ และการเผยแพร่องค์ความรู้ กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิชาการและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการองค์กร กลยุทธ์ที่ 4.4 เร่งรัดจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ตามหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร และมีสถานที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ และห้องสมุด เป็นต้น 2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลในเว็บไซต์ของกรมทรัพยากรธรณี เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลของบุคลากรกรมทรัพยากรธรณีและประชาชนทั่วไป 3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ สังคมออนไลน์ เว็บไซต์กรมทรัพยากรธรณี และ Mobile Application และ E - Library 4) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) กรมทรัพยากรธรณีมีรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การแบ่งระดับการเรียนรู้โดยการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมตามระดับ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยมีการประชุมและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยการใช้มีวิธีการทำงานอย่างบูรณาการและบริหารจัดการแบบ Project Based เพื่อให้ทีมเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะขอเสนอเพิ่มเติมในการดำเนินการเพื่อสร้างบรรยากาศในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนา วินัยให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวทางของบริษัท Aeon ที่มีวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างความต่อเนื่องในการพัฒนา การเรียนรู้ของพนักงานของบริษัท เพื่อให้มีพนักงานที่มีคุณภาพและสร้างผู้บริหารรุ่นต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

Exposure กรมทรัพยากรธรณีมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้งกลุ่มภารกิจหลักและกลุ่มภารกิจสนับสนุน ซึ่งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในระหว่างการปฏิบัติงานหรือการเป็นวิทยากรในหลักสูตรฝึกอบรมตามระดับของกรมทรัพยากรธรณี จึงขอเสนอเพิ่มเติมวิธีการให้บุคลากร กรมทรัพยากรธรณีได้สร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรธรณีมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น โดยประยุกต์ใช้วิธีการของบริษัท Grooves ในการให้บริการเครือข่ายออนไลน์ที่มีข้อมูลและประวัติการทำงานและความเชี่ยวชาญของวิศวกรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกรมทรัพยากรธรณีควรดำเนินการจัดทำเครือข่ายบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทางสังคมออนไลน์โดยมีข้อมูลประวัติการทำงาน ประเภทความเชี่ยวชาญ และช่องทางการติดต่อเพื่อให้บุคลากรของกรมทรัพยากรธรณีและประชาชนสามารถค้นหาข้อมูลเพื่อขอคำปรึกษาได้ และประยุกต์ใช้วิธีการของมหาวิทยาลัยชิบะ ที่ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการศึกษาและความต้องการของนักศึกษาโดยการก่อตั้ง Special University Learning Administrative (SULA) ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่นักศึกษา เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีสมรรถนะในการเป็นที่ปรึกษาและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ของกรมทรัพยากรธรณียังสามารถเป็นประโยชน์ในระดับ ประเทศได้ในกรณีที่มีสถานการณ์สำคัญหรือเหตุ

พิบัติภัยเกิดขึ้น จะทำให้สามารถค้นหาข้อมูลผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์

การเพิ่มมูลค่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการเติมเต็มสิ่งที่กรมทรัพยากรธรณีดำเนินการอยู่และเพิ่มเติมวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือไม่ ต้องคำนึงถึงการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือให้เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อก้าวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 และตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการเป็นรัฐบาลดิจิทัล และต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนให้ภารกิจของกรมทรัพยากรธรณีบรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมให้กรมทรัพยากรธรณีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.

ปรียาลักษณ์ อินเพลลา
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สำนักงาน ก.พ.

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ภาคราชการก็เช่นเดียวกันที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ ภาคราชการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า และ พฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยี

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบวิธีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล และคนรุ่นดิจิทัลที่มีเพิ่มขึ้นในภาคราชการ ซึ่งลักษณะของคนรุ่นดิจิทัลมักจะเปื่อง่ายและไม่ชอบการเรียนรู้แบบ ห้องเรียนที่ต้องเรียนทีละชั้นเรียงลำดับตามหลักสูตรที่กำหนด แต่ต้องการ เรียนรู้ตามความสนใจและความสามารถของตนเอง การเรียนรูปแบบเดิม ที่เน้นการอบรมแบบ In – class อาจไม่ตอบโจทย์ในการพัฒนา รวมทั้งฝึกอบรม แบบ One Size fits all อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับแต่ละคนด้วย ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาสำหรับ คนรุ่นใหม่จึงควรปรับให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมการใช้ชีวิต ประจำวัน ดังจะเห็นได้จากที่คนรุ่นใหม่มีทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารได้ พร้อม ๆ กันจากหลายแหล่ง ให้ความสำคัญกับรูปและเสียงมากกว่า

ตัวหนังสือ เช่น วิดีทัศน์ เกมส์ และสื่อสังคมออนไลน์ ดังนั้น การเรียนรู้จากสิ่งที่ตนเองมีความสนใจจะทำให้เรียนรู้ได้รวดเร็วและสนุกกับการเรียนมากกว่าการเข้าห้องอบรม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นหากมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย และเหมาะสม ตรงความต้องการ ก็จะสามารถพัฒนา เพิ่มพูนองค์ความรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

แนวคิด ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

จากการศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนของประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ (1) AEON CO.,LTD. (2) Chiba University (3) National Personnel Authority (4) Cabinet Bureau of Personnel Affairs (5) Grooves Company และ (6) Mynavi Corporation พบว่าทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเป็นระบบในผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น AEON CO.,LTD. มีโปรแกรมการอบรมสำหรับพนักงานที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ Mynavi Corporation มีการสรรหาและระบบการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ Chiba University ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานสายสนับสนุนและยกระดับความสามารถของพนักงานโดยการสร้างระบบ SULA (Super University Learning Administration) เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้

ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและหาประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ Grooves Company ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการสรรหาเฉพาะวิศวกรด้าน IT โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กร โดยสรุปการศึกษาดูงานนี้ผู้เขียนนำเสนอเฉพาะ AEON CO.,LTD. และ Mynavi Corporation ซึ่งเป็นหน่วยงานภาคเอกชนที่มีแนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและมีความน่าสนใจ ดังนี้

1. AEON CO.,LTD. บริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น ที่มีสาขากว่า 300 สาขา ปรัชญาขององค์กร คือ “ลูกค้าสำคัญที่สุด” และมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตของบริษัท นอกจากนี้ยังมุ่งปลูกฝังค่านิยมหลัก เจตนาธรรม และประวัติศาสตร์ความเป็นมาของอioonในรูปแบบของการ์ตูน และพนักงานทุกคนในเครือบริษัทอioon สามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่หรือประเทศ โดยมีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ สำหรับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง มีโปรแกรมการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ (1) Aeon DNA University เพื่อพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไป โดยกิจกรรมส่วนหนึ่ง คือ การพบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงและอดีตผู้บริหารระดับสูง (Session with CEO) (2) Aeon Development School โดยอดีตผู้บริหารที่เคยรับผิดชอบด้านการพัฒนาร้านค้าได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียน ดำเนินการถ่ายทอดพันธูกรรมอioon (Aeon DNA) ผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรเป็นอาจารย์ผู้สอน โดยมอบหมายงานให้พนักงานทดลองพัฒนาร้านค้า (Store Development) เนื่องจาก

ร้านค้าแต่ละ พื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งโปรแกรมนี้เป็นการพัฒนาด้านความเชี่ยวชาญ (Specialist Training Programme) (3) Aeon Business School โดยผู้เข้าอบรมจะได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะจากอาจารย์ที่มาจากภายในองค์กรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเน้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง และให้ความสำคัญกับการมีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

2. Mynavi Corporation มีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายลักษณะ ทั้งการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหางาน รวมทั้ง ระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ e – learning เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) In - Classroom training เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน และการอภิปรายกลุ่ม (2) On - the - job training เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (3) Self - development เช่น การเรียนรู้ผ่าน Smart phone และสื่ออื่น ๆ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจของ Mynavi Corporation คือ การพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท ผ่านการดูละคร หลังจากนั้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบกับ

การบรรยายให้ความรู้และให้คำปรึกษาในการแก้ไขสถานการณ์จำลองนั้น ๆ
สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาแนะนำว่าหากเกิดสถานการณ์
ดังกล่าวขึ้นจริง จะมีแนวทางการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาอย่างไร
ลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ MOVICATION
ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง มีส่วนช่วยให้
เกิดการเรียนรู้จากภาพและเรื่องราวของการปฏิบัติงานจริง นอกจากนั้น
การเรียนรู้ผ่านภาพจะทำให้เกิดภาพสถานการณ์ขึ้นภายในสมอง และ
ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้น้อยกว่าการอ่านกรณีศึกษา

ข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงข้างต้นและการศึกษาดูงานพบว่า
หน่วยงานเอกชนในประเทศญี่ปุ่นมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงาน
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยเสริมให้การบริหารทรัพยากร
บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ซึ่งสามารถนำแนวคิดมาพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงาน ก.พ. ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยได้แนวคิดมาจากบริษัท อีออน จำกัด
ที่ปลูกฝังค่านิยมองค์กรผ่านการ์ตูน (E - comics) ซึ่งเนื้อหาของหนังสือ
การ์ตูนบอกเล่าถึงที่มาของบริษัทเล่าประวัติศาสตร์ความเป็นมาขององค์กร
ปลูกฝังค่านิยมองค์กร โดยสร้างตัวละครที่เป็นตัวแทนของพนักงาน ลูกค้า
ในการดำเนินเรื่อง รูปแบบนี้เหมาะสำหรับพนักงานใหม่ ช่วยกระตุ้นและ
ดึงดูดความสนใจ ช่วยให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการอ่าน และเกิด

การเรียนรู้ได้ดีเพราะมีภาพประกอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถจดจำ ในเนื้อหาค่านิยมที่ต้องการปลูกฝังได้ดียิ่งขึ้น หากสำนักงาน ก.พ. นำรูปแบบการปลูกฝังค่านิยม ประวัติศาสตร์ขององค์กรมาแปลงเป็น การ์ตูน (E - comics) หรือรูปแบบสื่อแอนิเมชัน จะช่วยข้าราชการบรรจุ ใหม่ สามารถจดจำ เข้าใจปรัชญา ค่านิยมองค์กรและประวัติศาสตร์ความเป็นมาองค์กรได้ดี และสามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่าน Smart Devices หรือ อินเทอร์เน็ตขององค์กร

2. นำแนวคิดการทำ MOVICATION ของ Mynavi Corporation มาสนับสนุนงานด้านการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มให้การพัฒนามีรูปแบบ ที่น่าสนใจและการเรียนรู้ Case study ผ่านการดูละครจำลองสถานการณ์ ใช้เวลาสั้นกว่าการอ่าน และเข้าใจได้ง่ายกว่า โดยกระบวนการฝึกอบรม เริ่มจากการดูละคร (Movie) เรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Simulation) หลังจากนั้นให้ผู้เข้า รับการอบรมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบกับการบรรยายให้ความรู้ (Education) และให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์จำลอง นั้น ๆ สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาแนะนำว่าหากเกิด สถานการณ์ดังกล่าวขึ้นจริงจะมีแนวทางการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา อย่างไร ลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ MOVICATION ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง มีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากภาพและเรื่องราวของการปฏิบัติงานจริง นอกจากนั้น การเรียนรู้ผ่านภาพจะทำให้เกิดภาพสถานการณ์ขึ้นภายในสมอง และ ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้น้อยกว่าการอ่านกรณีศึกษา โดยหากสามารถ

พัฒนาให้มีหลักสูตรที่หลากหลาย เหมาะกับงานแต่ละประเภท จะทำให้
ลดระยะเวลาการอบรมหรือการเรียนรู้งานที่ใช้เวลานาน

3. เพิ่มรูปแบบการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบ Micro-Learning คือ
วิธีการเรียนรู้ ที่ให้เนื้อหาที่สั้น กระชับ ตรงตามความต้องการ มีลักษณะ
เป็นคลิปวิดีโอที่มีความยาวไม่กั่นาทีเพื่อบริหารจัดการข้อมูลและเนื้อหา
ให้เข้าใจง่าย การเรียนรูแบบนี้ใช้งานได้ง่ายเข้าถึงง่าย เป็นการนำเอา
เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคน ผ่านการใช้งาน
จาก Smart Devices หรืออินเทอร์เน็ตของบริษัท หรือสร้าง OCSC Channel
เพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ โดยคลิปวิดีโอควรเริ่มต้นจากเนื้อหาที่เป็น
ประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบัน สามารถเปิดดูและนำมาปรับใช้
ในการทำงานได้ทันที หากเนื้อหาเป็นจำนวนมากก็สามารถแบ่งเป็น
ตอน ๆ ที่เชื่อมโยง ร้อยเรียงกัน โดยผู้เข้ารับการอบรมมีอิสระในการเลือก
ช่วงเวลาในการอบรม สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านเครือข่าย
อินเทอร์เน็ต แต่รูปแบบการเรียนรู้ลักษณะนี้ ผู้เล่าเรื่องต้องมีทักษะในการ
นำเสนอเนื้อหาให้เข้าใจง่าย และควรเสริมให้ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.
มีทักษะการเป็น Storytelling เพิ่มเติมด้วย

ข้อดีของการพัฒนาทั้ง 3 รูปแบบที่เสนอข้างต้นนั้น ได้แก่ การเพิ่ม
ช่องทางการเข้าถึงเนื้อหาการเรียนโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น
Smart Devices หรืออินเทอร์เน็ต ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาอบรมให้
สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนในปัจจุบัน และช่วยให้เนื้อหาการพัฒนา
มีความน่าสนใจ กระตุ้นให้อยากเรียนรู้ ง่ายในการเข้าถึง ประหยัด
งบประมาณในการพัฒนา ประกอบกับสามารถปรับเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้

สามารถเข้าถึงบุคลากรได้จำนวนมากขึ้น สอดคล้องกับการปรับระบบราชการ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งต้องเป็นระบบที่รวดเร็วขึ้น (Faster) ทั้งการให้บริการและการปรับตัว เป็นระบบที่ง่ายขึ้น (Easier) และเป็นระบบที่ถูกลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ (Cheaper) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย รองรับการเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา แต่สิ่งสำคัญในโลกของการเรียนรู้คือตัวของผู้เรียนที่ไม่หยุดนิ่ง อยากเรียนรู้นั่นเอง

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
(DJOP's Talent Management)

พรทิศา ทองหล่อ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

“เป็นองค์กรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่เด็กและเยาวชน ภายใต้งบประมาณการยุติธรรม” วิสัยทัศน์ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งมีการกิจหลัก ในการพินิจเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดโดยให้การศึกษา การฝึกอาชีพ การบำบัดแก้ไขฟื้นฟูและการสงเคราะห์ เพื่อให้เด็กและเยาวชนกลับสู่ครอบครัวและเป็นที่ยอมรับของสังคม การปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ต้องอาศัยความเป็นวิชาชีพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจน ต้องมีการสั่งสมทักษะเทคนิคประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับเด็กและเยาวชนเพื่อให้การแก้ไข บำบัด ฟื้นฟูเด็กและเยาวชนมีประสิทธิภาพ สามารถคืนเด็กดีสู่สังคม

จากสถานการณ์ด้านกำลังคน พบว่าบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 15 - 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 22 รองลงมามีอายุราชการอยู่ในช่วง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 ในขณะที่วัยกันบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 35 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ

25 รองลงมา มีอายุในช่วง 40 – 44 ปี ร้อยละ 21 ซึ่งในอีก 5 ปี ข้างหน้า กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จะสูญเสียบุคลากร ในตำแหน่ง ระดับชำนาญการพิเศษ อำนวยการต้น อำนวยการสูง รวมกันแล้ว คิดเป็น ร้อยละ 44.7 และยังพบว่า มีอัตราการออกจากหน่วยงาน ทั้งลาออก โอน ย้าย ให้ออก คิดเป็นร้อยละ 7 ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่ต้องเตรียมบุคลากรให้มีสมรรถนะพร้อมที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะเป็นผู้นำในอนาคต อันใกล้ เพื่อร่วมขับเคลื่อนงานให้บรรลุตามภารกิจที่กฎหมายกำหนด และ ตามความคาดหวังของสังคม ทั้งนี้ จากการ ฝึกอบรมหลักสูตร HR Unit ซึ่งได้เรียนรู้จากวิทยากรในห้องเรียน และการศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ที่ช่วยเปิดมุมมองและเพิ่มประสบการณ์เรียนรู้จากทั้งหน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชนจากในประเด็นเรื่อง การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) และการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Develop) สรุปได้ดังนี้

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นเรื่องที่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และภารกิจของหน่วยงาน และต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ มีการติดตามผล การดำเนินงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มีการปรับปรุง พัฒนางานให้ได้ตามเป้าหมาย ที่วางแผนไว้ ปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานเอกชนและทั้งหน่วยงานราชการก็นำระบบการบริหาร ผลงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลกันอย่างแพร่หลายดังเช่น ที่สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority) มีระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินของแต่ละบุคคลนั้น เริ่มจากการสัมภาษณ์พูดคุยเพื่อตั้งเป้าหมายในการทำงาน พิจารณาประสิทธิภาพของงาน การประเมินตนเอง ประเมินเพื่อยืนยันผลการประเมินผล การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้รับการประเมิน สัมภาษณ์เมื่อสิ้นสุดการประเมิน เพื่อสอบถามข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จุดเด่นที่น่าสนใจที่น่าจะนำมาปรับใช้ คือ เรื่องการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองก่อน และหัวหน้างานประเมิน

ส่วนที่ บริษัทอียอน (AEON CO.,LTD.) ซึ่งมีจุดเด่น ในเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังค่านิยม และให้บุคลากรมี Passion ในการปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศบุคลากร การคัดเลือก การพัฒนากำลังคนคุณภาพ และ สำหรับเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัทอียอน (AEON CO.,LTD.) ได้นำมาใช้ในกระบวนการค้นหาและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในการกระบวนการค้นหา **ผู้มีคุณสมบัติโดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน โดยไม่คำนึงถึงเรื่องเชื้อชาติ อายุ เพศ และ ตำแหน่งงาน**

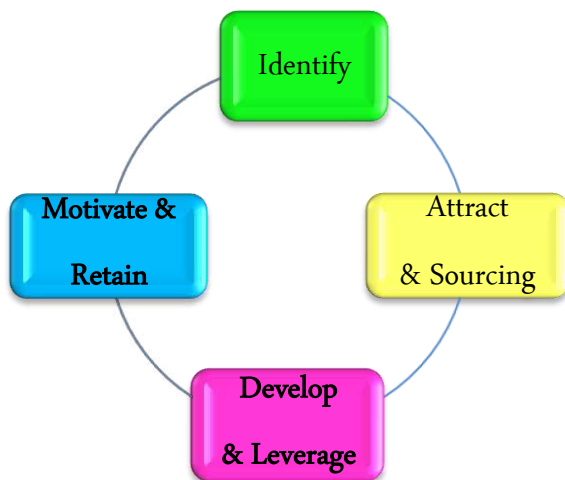
การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ถือว่าเป็นประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจ และนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ ทั้งเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพ เพื่อเติบโตเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะพร้อมเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ดังเช่นที่สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรีประเทศญี่ปุ่น

(Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) เป็นหน่วยงานภายใต้เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีของญี่ปุ่น มีบทบาทหน้าที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นในการวางระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อที่จะค้นหาบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งในระดับสูงหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ทั้งนี้ CBPA ให้ความสำคัญ กับการได้มาซึ่งบุคลากรที่จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการวางแผนในการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นระยะเวลา ถึง 15 ปี นอกจากนี้ในตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักของหน่วยงานแล้ว ที่มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ได้ดำเนินการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในสายงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ใช้ชื่อเรียกว่า SULA (Super University Learning Administration) เพื่อเตรียมการที่มหาวิทยาลัยจะเปิดหลักสูตรวิทยาลัยนานาชาติ จึงมีแนวคิดในการพัฒนากำลังคนคุณภาพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง มีทักษะ สมรรถนะ และมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชา เพื่อให้พร้อมในการเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย และนักศึกษาที่ให้ความสนใจในการศึกษาในแต่ละสาขา หรือการศึกษาในต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ โดยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Develop) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ได้มุ่งเน้น การเข้ารับการอบรมแบบชั้นเรียนอีกต่อไป การเรียนรู้และการพัฒนามีรูปแบบ และวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน (on the job training) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Rotation/Mobility Employee) การสอนงาน (Coaching/Mentoring) การให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) โดยเฉพาะ เมื่อเราก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัล ความทันสมัยของเทคโนโลยีทำให้การดำเนินชีวิต กิจกรรม ลักษณะนิสัย ความสนใจของคนเราเปลี่ยนไป การเรียนรู้และการพัฒนาจึงไม่ได้อยู่แค่ในตำรา หรือชั้นเรียน เราสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เรียนรู้ได้ทุกที่ E - Learning จึงเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ได้รับความนิยม และพัฒนารูปแบบ เครื่องมือกันมากมาย บริษัท Mynavi Corporation มีเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่ชื่อว่า “Movication” ที่ใช้สำหรับการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการประยุกต์วิธีการรวมกัน ของสถานการณ์ที่จำเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นในสถานการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ผ่านการดูจากวิดีโอ และมีการ feedback ให้กับผู้เรียน ส่วนที่ Grooves Company เป็นเหมือนศูนย์กลางที่ทำให้ความต้องการจ้างงาน กับความต้องการทำงานมาเจอกัน จุดเด่น ของบริษัท Grooves Company พัฒนาเครื่องมือในการดำเนินการสรรหา การพัฒนาบุคลากรโดยนำ เทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการและวิถีชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการ สรรหาบุคลากร

จากสถานการณ์ด้านกำลังคน และภารกิจหน้าที่ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ เมื่อได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานจากหน่วยงานราชการและเอกชน ที่ประเทศญี่ปุ่น ดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้รับทุนฝึกอบรมจึงยังมีความมั่นใจว่าในเรื่องของการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนระบบการเตรียมกำลังคนของหน่วยงานให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยขอเสนอการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ในกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนดังนี้

การบริหารกำลังคุณภาพ (Talent Management) ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับอำนวยการ ระดับเชี่ยวชาญเพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานการแก้ไขบำบัดเด็กและเยาวชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นผู้ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ DJOP's Talent Framework ดังนี้



Identify

การกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ของกลุ่ม DJOP's Talent ตามต้องการต้องการ เช่น เป็นกลุ่มที่เป็นคนเก่ง หัวกะทิ มีผลงานโดดเด่น เป็นคนดีและที่สำคัญสามารถผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรได้ ทั้งนี้ ต้องค้นหา ค่านิยมร่วม ของ DJOP DNA “DD”และมุ่งเน้น การสร้าง ค่านิยม แบบที่บริษัท AEON ใช้ก็คือ เริ่มตั้งแต่ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในกิจกรรมปฐมนิเทศ การมุ่งเรียนรู้ค่านิยมองค์กร DJOP DNA “DD”ทั้งการบอกเล่า จากผู้สอนงาน การเรียนรู้จากประวัติ ค่านิยม ผ่าน E – Comics หรือการพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ ค่านิยมใหม่ ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย ผ่านระบบเครือข่ายในองค์กร หรือ smart phone อาจจะ เป็นแบบไม่เป็นทางการ เช่น โลก หรือ การสร้าง Application

Attract & Sourcing

- ใช้เทคโนโลยีช่วยในการสรรหา โดยในการสรรหาคัดเลือก กลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยการให้ผู้มีคุณสมบัติที่กำหนด หรือผู้บังคับบัญชา กรอกข้อมูลลงในโปรแกรม ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นช่องทางที่สะดวกและ เก็บเป็นคลังข้อมูล

- ใช้การประเมินสมรรถนะ (Competency Base) ทั้งนี้จะมี การกำหนดสมรรถนะ ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยอาจจะ เป็น การประเมินจากการสัมภาษณ์ การจัดทำวิดีโอมีสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้า รับการประเมินดู แล้วเขียนอธิบาย หรือตอบข้อซักถามของกรรมการ เพื่อวัดประเมินสมรรถนะ

Develop & Leverage

- เริ่มตั้งแต่การพัฒนาและการเรียนรู้ให้ กลุ่มกำลังคนคุณภาพมีค่านิยมร่วม DJOP DNA “DD” โดยอาจจะใช้หลายวิธี ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการอบรม การเรียนรู้แบบ E - Learning หรือการถ่ายทอดสดออนไลน์ การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Case - Method) การเรียนรู้จากการทำ Workshop (Teach in the Workplace)

- การให้ได้พัฒนาตนเองจากการได้ปฏิบัติงานต่างพื้นที่ ต่างหน่วยงาน โดยกำหนดระบบ Mobility Employee

- มีระบบการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีการการจัดหลักสูตรให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ทุกระดับ ได้แก่ ระดับ Senior ระดับ Middle และระดับ Junior

- Self- Learning การส่งเสริม/สนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้พัฒนาตนเอง โดยในแต่ละปีหน่วยงานควรมียกงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตนเองของกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามความต้องการ

Motivate & Retain

- ระบบการประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามผลงานที่โดยเฉพาะการสร้างสรรคผลงานที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งควรจะต้องมีรางวัล หรือค่าตอบแทน (อาจจะเป็นตัวเงิน หรือสิ่งจูงใจอื่น)

- การมอบหมายงานที่ท้าทาย

- การมีเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน ไม่ใช่แค่เป็นแรงจูงใจ แต่จะช่วยให้กลุ่มกำลังคนได้มีโอกาสดำเนินการพัฒนาด้านตนเองเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วย

การบริหารทรัพยากรบุคคล แม้จะไม่ได้เป็นภารกิจหลักที่ช่วยสร้างผลลัพธ์หน่วยงานโดยตรง แต่หากหน่วยงานได้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบัน ที่มีเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงไปตามความหลากหลายของช่วงอายุ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความคลุมเครือไม่ชัดเจน หรือที่เรียก VUCA World ผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็ต้องเตรียมปรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การประยุกต์เครื่องมือ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเตรียมกำลังคนที่มีความพร้อมกับการทำงานในยุคปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งสิ่งที่ขาดไม่ได้ที่ต้องคำนึงถึงคือ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และให้การบริหารทรัพยากรบุคคลตอบสนองต่อความต้องการของทุกคนในองค์กร “เมื่อเราได้โอกาสในการเรียนรู้ เราก็พร้อมที่จะพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน : Hr Transformation”

การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Development)

พันจ่าโทจรัส ยิบพิกุล

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

กรมทรัพยากรสำนักงานปลัด

หลักการและเหตุผล

การมีกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างมาก (Strategic Intangible Asset) เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังต่อส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น โดยที่ประชาชนในปัจจุบันมีความต้องการในการรับบริการจากภาครัฐที่สะดวก รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องการเข้าถึงการบริการจากภาครัฐได้จากทุกสถานที่โดยไม่จำเป็นต้องมายังส่วนราชการที่ต้องการติดต่อ ภาครัฐจึงต้องพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการให้บริการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีมาตรฐาน โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการควบคู่กับการพัฒนากำลังคนคุณภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ รวมทั้งมีจำนวนที่เพียงพอไม่ขาดช่วง เพื่อให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ และต่างประเทศ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างมาก

กรมทรัพย์สินทางปัญญามีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งให้ความคุ้มครองและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงาน ให้บริการด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่สะดวกรวดเร็ว เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” มีพันธกิจหลักที่สำคัญ 2 ด้าน คือ (1) จัดทะเบียน คุ้มครองและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีงานหลักในการจดทะเบียนสิทธิบัตรการประดิษฐ์ อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ แบบผังภูมิวงจรรวม การขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ การรับแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์และความลับทางการค้า การป้องปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนากฎหมายทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและบริบทของประเทศไทย การปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในต่างประเทศรวมทั้งการดำเนินการด้านความร่วมมือระหว่างประเทศกับองค์กร และหน่วยงานในต่างประเทศ (2) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ โดยมีงานหลักในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ส่งเสริมการนำทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้

จดทะเบียนแล้วนำไปสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจ รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือและสร้างเครือข่ายในทุกภาคส่วน

โดยที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการรองรับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน โดยให้นำเทคโนโลยี นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญามาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นเพื่อให้งานด้านทรัพย์สินทางปัญญาเป็นระบบมากยิ่งขึ้น กรมทรัพย์สินทางปัญญาจึงได้จัดทำแผนที่นำทาง (Roadmap) ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายดังกล่าวข้างต้น โดยมีงานประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 4 ด้านในวัฏจักรทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Value Chain) คือ (1) **การสร้างสรรค์ (Creation)** เพื่อส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนาในไทยที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้มากขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการตระหนักในสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ตลอดจนมีบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอ (2) **การคุ้มครอง (Protection)** เพื่อให้งานจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นเป็นมาตรฐานสากล มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และใช้งานง่าย รวมทั้งมีระบบควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของผู้ตรวจสอบและการจดทะเบียน (3) **การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization)**

เพื่อให้งานวิจัยสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด และใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (4) **การบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement)** เพื่อลดการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาในพื้นที่การค้าและบนอินเทอร์เน็ต และให้ไทยหลุดจากบัญชี Priority Watch List : PWL ตามกฎหมายการค้าสหรัฐฯ มาตรา 301 พิเศษ ตลอดจนให้ทรัพย์สินทางปัญญาไทยได้รับการคุ้มครองในต่างประเทศ และเพิ่มอีก 2 ด้าน คือ (1) **การส่งเสริมสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indication)** เพื่อให้ผู้ผลิต ชุมชนพื้นที่ ผู้บริโภค เข้าใจความสำคัญของ GI และมีระบบควบคุมมาตรฐาน และรักษาคุณภาพสินค้า GI (2) **การปกป้องทรัพยากรพันธุกรรม (Genetic Resources : GRs)** ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Traditional Knowledge : TK) และการแสดงออกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม (Traditional cultural expression : TCEs) เพื่อปกป้องคุ้มครองภูมิปัญญา ท้องถิ่น (TK) ทรัพยากรพันธุกรรม (GRs) และการแสดงออกทางวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม (TCEs) จากการลักลอบนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสม และเพื่อให้เศรษฐกิจ สังคมและชุมชนได้ประโยชน์จากการนำ GRs, TK และ TCEs ของไทยไปพัฒนาต่อยอด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโครงสร้างอายุข้าราชการของกรมทรัพย์สินทางปัญญาที่มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริง ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2561 จำนวน 327 คน พบว่าอายุข้าราชการเฉลี่ยทั้งกรมอยู่ที่ 38.61 ปี ซึ่งเป็นอัตราอายุเฉลี่ยที่ไม่สูง มีข้าราชการที่อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.98 ถือว่ายังอยู่ในสถานการณ์ปกติ (ตามหลักการจำแนกผู้สูงอายุของ OECD สัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุมากกว่า 50 น้อยกว่าร้อยละ 20 ถือว่าปกติ ร้อยละ 20-35 ต้องเฝ้าระวัง และร้อยละ 35 ขึ้นไป

ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ) ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการมีจำนวนมากที่สุด 167 คน คิดเป็นร้อยละ 51.58 ของข้าราชการทั้งหมด สายงานวิชาการตรวจสอบสิทธิบัตรมีจำนวนมากที่สุด 122 คน คิดเป็นร้อยละ 37.30 ของข้าราชการทั้งหมด จำนวนข้าราชการที่จะเกษียณอายุราชการภายใน 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565) จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.19 ของข้าราชการทั้งหมด ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางจำนวนผู้เกษียณอายุราชการใน 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565)

ปีงบประมาณ สายงาน	จำนวนผู้เกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.					รวม
	2561	2562	2563	2564	2565	
บริหารต้น	-	-	1	1	-	2
อำนวยการเฉพาะด้าน(นิติการ) สูง	-	1	-	-	-	1
อำนวยการสูง	-	-	1	-	-	1
นว.ตรวจสอบภายใน ขพ.	-	-	-	-	1	1
นักวิชาการพาณิชย์ ขพ.	-	2	1	-	-	3
นักวิชาการตรวจสอบสิทธิบัตร ขพ.	-	-	1	-	-	1
นว.คอมพิวเตอร์ ขพ.	1	-	-	-	-	1
นว.วัสดุ ขพ.	-	-	-	-	1	1
นิติกร ชก.	-	-	1	-	-	1
จพ.การพาณิชย์ ชง.	1	-	-	-	-	1
จพ.ธุรการ ชง.	1	-	-	1	2	4
รวม	3	3	5	2	4	17

ในปัจจุบันกรมทรัพย์สินทางปัญญากำลังคนคุณภาพตามระบบข้าราชการพลเรือน โดยเป็นนักเรียนทุนรัฐบาล (นทร) 11 คน (ที่ยังไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญหรืออำนวยการหรือบริหาร) นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร) 1 คน ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) 3 คน และผู้นำ

คลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave) 1 คน ซึ่งถือว่ายังมีสัดส่วน
อัตรากำลังคนคุณภาพจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับอัตราข้าราชการทั้งหมด
327 คน และเมื่อเทียบกับตำแหน่งประเภทบริหาร อำนวยการและ
เชี่ยวชาญในกรมที่มีจำนวน 17 ตำแหน่ง ประกอบกับต้องใช้ระยะเวลา
ในการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพดังกล่าวเพื่อเตรียมผู้นำที่มีความรู้
ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งประเภท
เชี่ยวชาญ อำนวยการและบริหาร และโดยเฉพาะกลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล
(นทร) และกลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร) หากไม่เข้าสู่
ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ก็จะไม่ได้รับการพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง จึงทำให้ในปัจจุบันพบว่ามีปัญหาในการสรรหาบุคลากร
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นทั้งในระดับชำนาญการ
พิเศษ อำนวยการ หรือบริหาร โดยขาดช่วงผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตาม
หลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด และมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์
ที่ยังไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง
ดังกล่าว หากไม่เร่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีกำลังคนคุณภาพเพิ่มมากขึ้น
เพียงพอสำหรับในการทดแทนตำแหน่งว่างและผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ
ในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า ก็อาจจะทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจของกรม
ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดที่ได้จากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานประเทศญี่ปุ่น การฝึกอบรมในประเทศ

จากการฝึกอบรมในประเทศเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถนะ 2) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย การติดตาม การพัฒนางาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล 3) ด้านการบริหารผู้มีศักยภาพ (Talent Management) เป็นกระบวนการที่จะแสวงหา รักษาและดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพให้ยังคงอยู่ในระบบราชการ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานได้โดยเฉพาะในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งควรเน้นเรื่องของการให้ข้อมูลย้อนกลับ(Feedback) ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้มีการพัฒนาอย่างตรงประเด็น รวมทั้งการนำแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Objective Key Result : OKR คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนวัตถุประสงค์ของงาน มาแทนการกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลด้วยระบบ Key Performance Indicator : KPI ซึ่งเป็นการประเมินจากสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ทำให้มีตัวชี้วัดมากแต่อาจไม่ได้สะท้อนผลผลิตที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง

การศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก มีการวางแผนเตรียมกำลังคนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมี

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังจะเห็นได้จากหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงาน ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) มีการวางแผนเตรียมบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษา รวมทั้งความเป็นอยู่ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยให้เป็นมืออาชีพในด้านการสนับสนุนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยก่อนที่จะมีการจัดตั้งหน่วยงาน Special University Learning Administrative : SULA และมีหลักสูตรในการพัฒนาเรียกว่า Academic Link Professional Staff Development Program for Education and Learning Support (ALPS Program) ประกอบด้วยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการสนับสนุนการเรียนการสอนและการประชุมสัมมนา เพื่อให้ได้สมรรถนะครบถ้วนตามที่กำหนด

2) สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) มีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ มีระบบการคัดเลือกผู้สมัครโดยการทดสอบหรือคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญหรือการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น ๆ เพื่อเข้าสู่ระบบการพัฒนาทักษะการบริหารและความเชี่ยวชาญระดับสูง มีหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาประมาณ 15 ปี ก่อนที่จะได้รับประเมินผลเพื่อแต่งตั้งเป็นข้าราชการระดับสูง

3) บริษัท อีออน จำกัด (Aeon Co., Ltd.) มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ มีการเตรียมกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อพัฒนาเป็นผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

(1) **ระดับต้น (Junior)** มีการฝึกอบรมหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมพนักงานบรรจุใหม่ การฝึกอบรมเบื้องต้นของบริษัท โดยที่พนักงานใหม่จะได้รับการพัฒนาใน 3 ปีแรก 3 ระยะ เพื่อให้มีทักษะทางด้านการบริหารคน คือ **ระยะที่ 1** เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด เช่น การรายงานและการรับคำปรึกษาจากผู้อาวุโส การสื่อสาร เป็นต้น **ระยะที่ 2** เพื่อให้เป็นผู้นำทีมเล็ก ๆ และเป็นการศึกษาคน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา เป็นต้น **ระยะที่ 3** เพื่อให้เป็นรองผู้จัดการ เช่น การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ การฝึกอบรมภายในแต่ละธุรกิจหรือแต่ละบริษัท การฝึกอบรมข้ามกลุ่มธุรกิจ การฝึกอบรมโดยโรงเรียนสอนธุรกิจอีออน เป็นต้น

(2) **ระดับกลาง (Middle)** เป็นการพัฒนาและรักษากำลังคนคุณภาพ ซึ่งมีระบบการสรรหากำลังคนคุณภาพเพื่อนำมาพัฒนาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมและการศึกษาภายนอก การฝึกอบรมการบริหารจัดการระดับต้นจากโรงเรียนสอนธุรกิจอีออน เป็นต้น

(3) **ระดับอาวุโส (Senior)** เป็นการพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อเป็นผู้จัดการและผู้นำที่มีการเติบโตทางธุรกิจ โดยการศึกษาที่มหาวิทยาลัยอีออน มีหลักสูตรการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การพัฒนาทักษะทางบัญชีธุรกิจ การบริหารจัดการระดับอาวุโส การฝึกอบรมทั้งในและนอกประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท อีออน ยังมีระบบการรักษากลุ่มกำลังคน คุณภาพ โดยกำหนดให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จในอาชีพ ของตนเอง มีการนำเงินของตนเองร้อยละ 10 มาใช้ในการพัฒนา การสั่งสม ประสบการณ์ ให้มีการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ หลากหลายประเทศ หลากหลายขนาดธุรกิจ และหลากหลายธุรกิจ โดยแต่ละประสบการณ์ ต้องมีความแตกต่างกัน 2 ประเภท หรือมากกว่า

4) สำนักงานบุคลากรแห่งชาติญี่ปุ่น (National Personnel Authority : NPA) มีระบบการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุเข้ารับราชการอย่าง เข้มข้น และมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบตั้งแต่แรก บรรจุ มีหลักสูตรฝึกอบรมในระดับตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ระดับบริหาร มีการส่งข้าราชการไปศึกษาหรือฝึกอบรมทั้งใน และต่างประเทศ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะ เพื่อปรับระดับตำแหน่ง เช่น หลักสูตรสำหรับเจ้าหน้าที่ หลักสูตรสำหรับ หัวหน้างาน หลักสูตรสำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนข้าราชการภูมิภาคก็มี แนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจนโดยเริ่มจากข้าราชการบรรจุ ใหม่ เจ้าหน้าที่ระดับกลาง หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการ ระดับรองอธิบดีและ ระดับอธิบดีภูมิภาค

5) บริษัท Mynavi Corporation มีเทคนิคในการพัฒนาบุคลากร ที่เรียกว่า Movication คือ Move + Simulation+Education โดยการ จัดทำเป็นภาพยนตร์จำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

6) บริษัท Grooves จำกัด มีระบบการสรรหาบุคลากรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ให้ผู้สนใจสามารถกรอกประวัติข้อมูลของตนเองได้ มีระบบที่ให้ผู้สมัครแต่ละคนสามารถบันทึกข้อมูลการฝึกอบรม ประวัติการทำงานและประสบการณ์และแสดงเป็นกราฟในลักษณะต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อให้บริษัทที่สนใจสามารถคัดเลือกเข้าทำงานที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งในอนาคตจะนำระบบการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิดีโอ และการนำ Artificial Intelligence : AI มาใช้ในการ Matching เพื่อสรรหาบุคลากรที่ตรงตามความต้องการ

ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Development) ของกรมทรัพยากรทางปัญญา

ตามที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีกำลังคนคุณภาพเพิ่มมากขึ้นและเพียงพอสำหรับการทดแทนตำแหน่งว่างและผู้ที่เกษียณอายุราชการในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจของกรมได้อย่างราบรื่น จึงมีข้อเสนอในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ส่งเสริมและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนทุนรัฐบาลที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติตามที่ ก.พ. กำหนด เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ให้มากขึ้น เนื่องจากมีทุนในการพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และให้มีการพัฒนาหมุนเวียนตามกรอบส่งเสริมประสบการณ์อย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอย่างถ่องแท้ทั้งในเชิงลึกและเชิง

กว้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการส่งเสริมประสิทธิภาพของ **บริษัท อีออน จำกัด** ที่ให้มีการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ หลากหลายประเทศ หลากหลายขนาดธุรกิจ รวมทั้งให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพที่ตรงต่อความต้องการของกรม ทรัพยากรสินทางปัญญา ซึ่งไม่ใช่แค่นักเรียนทุนรัฐบาล หรือนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยเป็น ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน หรือหน่วยงานในกรมฯ ที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่สามารถสร้างผลงานให้กับหน่วยงานได้อย่างโดดเด่น มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้มีจำนวนที่มากพอ ในทุกๆ กลุ่มงาน เพื่อทดแทนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง/ศูนย์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 5 - 10 ข้างหน้า เพื่อมิให้มีการขาดช่วงผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยการนำ **กลไก P-R-I-D-E** ของสำนักงาน ก.พ. มาใช้เป็นเครื่องมือการเตรียมกำลังคน คุณภาพตามบริบทและความต้องการของกรมฯ ซึ่งกรมฯ เป็นผู้กำหนดและ ออกแบบ สาระ เทคนิกและวิธีการในทุก ๆ กระบวนการของการบริหาร กำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่ **การวางแผน (Planning)** โดยการทบทวน บทบาทภารกิจและกำลังคนวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต จัดทำแผนกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและ ประเด็นที่ท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง **การสรรหาและการ คัดเลือก (Recruiting & Selecting)** โดยการกำหนดนิยามกำลังคน คุณภาพ คุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งออกแบบและ

เลือกใช้เครื่องมือการสรรหา ให้สามารถประเมินคุณสมบัติและคุณลักษณะตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และให้ได้คนที่ใช่สำหรับกรมฯ **การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Institutionalizing)** โดยมีการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการบริหารกำลังคนคุณภาพ และเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ผ่านคณะกรรมการที่กรมฯ แต่งตั้ง **การพัฒนา (Developing)** โดยการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ ออกแบบระบบและรูปแบบการพัฒนาให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการวางระบบการหมุนเวียนงาน การสอนงานและการมอบหมายงาน **การติดตาม การใช้ประโยชน์ (Evaluating & Monitoring)** โดยการกำหนดแนวทางการประเมิน และติดตามการใช้ประโยชน์ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ วางระบบการรักษามาตรฐาน และระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายงาน

จากข้อเสนอดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับการนำแนวทางของมหาวิทยาลัยชิบะ สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และบริษัท อีออน ที่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีระบบการคัดเลือก การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล และการแต่งตั้ง นอกจากนี้การออกแบบหลักสูตรจะนำเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่า **Movication** ของ บริษัท Mynavi มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะทำให้การพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการพัฒนาระบบงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมพัฒนาที่ดิน

พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมพัฒนาที่ดิน

กรมพัฒนาที่ดินมุ่งเน้น ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ตามภารกิจและนโยบาย ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง ภารกิจ ในพื้นที่ที่บุคลากรรับผิดชอบ โดยที่ผ่านมา กรมพัฒนาที่ดิน ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และนำทั้ง 2 เรื่อง มาเป็นทิศทางในการ พัฒนาบุคลากร กรมพัฒนาที่ดินได้ใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร หลากหลายเครื่องมือ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น การจัดโครงการฝึกอบรม ภายในและภายนอก โครงการ e-Learning โครงการ e-Training การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยที่กล่าว มาจะเป็นการดำเนินการตามทิศทางและนโยบาย ที่กรมได้กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่ ครอบคลุม เช่น หลักสูตรที่กว้างเกินไป หรือไม่มีที่นั่งเพียงพอต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการจัดหลักสูตร และไม่เป็นไปตามความ ต้องการของทั้งตัวบุคลากรเอง และผู้บังคับบัญชา ที่จำเป็นต้องใช้ใน ภารกิจ และจำเป็นในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น สามารถพัฒนาช่องว่าง หรือจุดที่ต้องพัฒนาของเฉพาะบุคคล กรมพัฒนาที่ดิน จึงมุ่งเน้นที่จะมีการ จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรด้วยแผนพัฒนารายบุคคล หรือ IDP (individual Development Plan) โดยที่ผ่านมาได้มีการเริ่มดำเนินการจากการนำข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มาใช้เป็นฐานข้อมูลเบื้องต้น แต่จากการดำเนินการดังกล่าว ยังพบจุดที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน/แก้ไข ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้นมาใช้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในหลักการของการพัฒนาบุคลากรได้

จึงขอเสนอแนวทางและวิธีการในการดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลหรือ IDP โดยมีรายละเอียดดังนี้ ดังนี้

ด้านข้อมูลสำหรับการประเมิน

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการประเมินรายบุคคลนั้นจะนำมาจากรายละเอียด ของพฤติกรรมบ่งชี้ในสมรรถนะแต่ละระดับ โดยใช้รายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะของกรมพัฒนาที่ดิน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากการประเมินสมรรถนะที่ใช้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ แต่การนำข้อมูลชนิดนี้จะเป็นการลงรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับ ดังตารางที่ 1.1

1.1 ตารางแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้ง 5 ระดับ

ระดับที่ 1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี - พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ - กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำมาก่อน - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่มีใครมาได้มาก่อน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะไม่มีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ใช้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ ของหน่วยงาน ตามที่วางแผนไว้

โดยจะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากรายละเอียดดังกล่าวตามระดับคาดหวังที่กำหนดไว้ (ตารางที่ 1.2) เพื่อหาช่องว่างของการพัฒนารายบุคคล โดยจะมีการแบ่งการประเมินออกเป็นแต่ละพฤติกรรม ที่ระบุไว้ในระดับที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ

1.2 ตารางระดับที่คาดหวังของแต่ละสมรรถนะ/ระดับตำแหน่ง

ประเภท	ระดับ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง					
		สมรรถนะหลัก					สมรรถนะประจำตำแหน่ง
		การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	
บริหาร	สูง	5	5	5	5	5	-
	ต้น	5	5	5	5	5	-
อำนวยการ	สูง	4	4	4	4	4	-
	ต้น	3	3	3	3	3	-
วิชาการ	เชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	4
	ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	3
	ชำนาญการ	2	2	2	2	2	2
	ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1
ทั่วไป	อาวุโส	2	2	2	2	2	2
	ชำนาญงาน	1	1	1	1	1	1
	ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ทั้งนี้เมื่อได้ช่องว่างของพฤติกรรมบ่งชี้ ในสมรรถนะ รายบุคคลแล้ว ให้นำผลการประเมินดังกล่าว ระบุลงในแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ หาวิธีการ พัฒนาบุคลากรในแต่ละประเด็น โดยในส่วนนี้ขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการไปเรียนรู้ศึกษาดูงานจากหน่วยงานในประเทศญี่ปุ่น สรุปได้ดังนี้

1. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเชิงบวก โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองโดยเริ่มต้นจากการยอมรับสิ่งที่ต้องพัฒนา โดยจะต้องเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรเอง ตกลงร่วมกันในการที่จะพัฒนาความรู้ โดยมองว่า สวัสดิการที่ดีที่สุดที่จะให้กับบุคลากรนั้นคือการพัฒนาความรู้

2. พัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยสร้างเป็นชุมชน (Community Platform) ของบุคลากรที่สนใจ ในเรื่องที่จะพัฒนาร่วมกัน ผสมผสานกับการสร้างเวทีและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน โดยนำรูปแบบนี้ดำเนินการร่วมกับการ จัดการความรู้ หรือ ระบบ KM ที่กรมได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยจะเป็นการ ต่อยอดและประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ ที่อยู่ในคลังความรู้ของกรม ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

3. การพัฒนาเครื่องมือแนวใหม่ในการพัฒนาความรู้บุคลากร เรียกว่า การพัฒนาบุคลากรด้วย Moviecation โดยสิ่งนี้ จะเป็นการพัฒนา บุคลากร โดยใช้ 3 สิ่งมาประยุกต์รวมกันได้แก่ Movie + Simulation+ Education ซึ่งจะเริ่มต้นจากการค้นคว้าและวิเคราะห์ศึกษาปัญหาจาก การทำงาน และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และดำเนินการจำลอง สถานการณ์ตามปัญหาดังกล่าว พร้อมกำหนดวิธีการแก้ไขในสถานการณ์ นั้น ๆ จำแนกออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ จัดทำคลิปสั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ ศึกษาและนำไปปรับใช้ โดยวิธีนี้จะทำให้เกิดรูปแบบของการแก้ไขปัญหา เมื่อบุคลากรต้องอยู่ในสถานการณ์ดังกล่าว บุคลากรสามารถใช้วิธีการและ แนวทางตามคลิปวิดีโอที่ได้ทันที ซึ่งข้อดีของการดำเนินการในรูปแบบนี้ คือ บุคลากรสามารถจดจำรูปแบบการดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหา และ บุคลากรเรียนรู้จากคลิปวิดีโอได้อย่างไม่น่าเบื่อ

จากการเรียนรู้วิธีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานจากประเทศญี่ปุ่น ทั้ง 3 ส่วน เห็นควรนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับสิ่งที่กรมได้ดำเนินการอยู่แล้ว ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรของกรม

การ on the job Training การจัดการความรู้ การ coaching and mentoring ฯลฯ ซึ่งผู้นำเสนอเห็นว่า ถ้าสามารถประยุกต์ สิ่งใหม่ และสิ่งที่มีอยู่ เข้าด้วยกันได้ จะสามารถสร้างประโยชน์ และเพิ่มประสิทธิภาพ ให้กับระบบการพัฒนาศักยภาพของกรม ได้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายของหน่วยงานที่กำลังพัฒนา (Developing Organization)

เพ็ญศิริ อัมอุดม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมชลประทาน

“ดัชนีการพัฒนามนุษย์” เป็นดัชนีการวัดและเปรียบเทียบ การรู้หนังสือ การศึกษา อายุขัย และปัจจัยอื่น ๆ ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นวิธีการวัดตามมาตรฐาน กำหนดให้มีดัชนีทางสถิติแบบองค์รวม ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการคาดหมายคงชีพ การศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อหัว ซึ่งใช้จัดลำดับการพัฒนามนุษย์ในแต่ละประเทศ โดยองค์การสหประชาชาติได้นำดัชนีดังกล่าวมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี) โดยระบุว่า ประเทศที่จะอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว กำลังพัฒนา หรือพัฒนาน้อยที่สุด ต้องมีดัชนีการพัฒนามนุษย์เป็นเครื่องวัดความสำเร็จโดยเฉลี่ยของแต่ละประเทศ 3 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) การมีชีวิตที่ยืนยาวและมีสุขภาพดี
- 2) มาตรฐานคุณภาพชีวิต และ
- 3) ความรู้

สิ่งที่ท้าทายของ “ประเทศกำลังพัฒนา (Developing Country)” ที่จะสามารถก้าวไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วได้นั้น Nayyar เขียนบทความในหนังสือ Catch up : Developing Countries in the World Economy (2013 อ้างถึงใน Kriddikorn Padermkurkulpong, 2560) กล่าวถึง 14

ประเทศที่คาดการณ์ว่าจะกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้วในปี 2035 (The Next - 14) โดยคาดการณ์ประเทศกำลังพัฒนาที่เติบโตอย่างมาก ในช่วงที่ผ่านมา และมีศักยภาพอย่างมากที่จะกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งสิ้น 14 ประเทศ ประกอบไปด้วย อาร์เจนตินา บราซิล ชิลี เม็กซิโก จีน อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย เกาหลีใต้ ใต้หวัน ตุรกี อียิปต์ แอฟริกาใต้ และไทย โดยระบุว่าปัจจัยสำคัญที่ 14 ประเทศมีร่วมกันที่ทำให้ทั้งหมด สามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

ปัจจัยพื้นฐานที่ดี โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ 1) การมีโครงสร้างพื้นฐาน (physical infrastructure) ที่ดี และ 2) การมีระบบการศึกษาที่ดีและทั่วถึง

มีสถาบันที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา หมายถึง การมีองค์กรที่จำเป็น สำหรับช่วยในกระบวนการพัฒนา

มีรัฐบาลที่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นผู้นำในกระบวนการพัฒนา ใน 14 ประเทศ รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่ การควบคุมและแก้ไขกลไกตลาดให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง

ความท้าทายของประเทศไทยในการยกระดับเป็น “ประเทศพัฒนา แล้ว” ตามแนวทางดัชนีการพัฒนามนุษย์ ต้องอาศัยความร่วมมือกับ ทุกภาคส่วนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งแนวทางที่ชัดเจนของ รัฐบาลไทยในการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากร ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและยกระดับประเทศ

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ ที่มีวิสัยทัศน์ “กรมชลประทานเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่มุ่งสร้าง

ความมั่นคงด้านน้ำ (Water Security) เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ ภายในปี 2579” โดยมี

พันธกิจ

1. พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
2. บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ทัวถึง และเป็นธรรม
3. ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และการบริหารจัดการน้ำ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพลักษณะลุ่มน้ำ (Basin-based Approach)
2. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ตามวัตถุประสงค์การใช้น้ำ
3. การป้องกันความเสียหายและสนับสนุนการบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ
4. การเสริมอำนาจประชาชนในระดับพื้นที่ (Empowering) การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในงานบริหารจัดการน้ำชลประทาน (Networking Collaboration Participation)

5. การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรอัจฉริยะ (Turnaround to Intelligent Organization)

ผู้นำทัพหลักของกรมชลประทาน ดร.ทองเปลว กองจันทร์ อธิบดีกรมชลประทาน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินการสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จึงมีแนวทาง RID No.1 เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนกรมชลประทานสู่วิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้



ด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และแนวทาง RID No.1 ของกรมชลประทานที่มุ่งเน้นการก้าวเข้าสู่ “องค์กรอัจฉริยะ ” ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการสร้างความมั่นคงด้านน้ำให้มีความสมดุล ต้องสร้างองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการ

แข่งขันในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ความท้าทายของกรมชลประทานในฐานะหน่วยงานที่กำลังพัฒนา
กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานให้มีแนวทาง และสร้าง
ระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อได้ว่า กรมชลประทานจะสามารถก้าว
เข้าสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และเป็นหน่วยงานต้นแบบกับการขับเคลื่อน
สู่องค์กรที่พัฒนาแล้ว จุดประกายแนวทางประเทศสู่การก้าวเข้าสู่
“ประเทศที่พัฒนาแล้ว” ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษา ดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

การศึกษา ดูงานในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่าง “ประเทศญี่ปุ่น”
จำนวน 6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้มีแนวคิด มุมมอง และ
แนวทางที่ควรค่าต่อการขยายผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่น่าสนใจ
ดังนี้

หน่วยงานภาครัฐ 2 หน่วยงาน National Personnel Authority (NPA) และ Cabinet Bureau of Personnel Affairs (CBPA)

เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่แตกต่างกันโดย NPA เป็นหน่วยงาน
กลางของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (เสมือนสำนักงาน ก.พ. ของ
ประเทศไทย) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ
มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และควบคุมเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ให้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายกำหนด จุดเด่นของ NPA คือ ระบบ
การเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ โดยมีโอกาสปฏิบัติงานที่หน่วยงาน
อื่น (SECONDMENT) เป็นการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยน

จากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน และมีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ทุกระดับ ในเวลา 3 – 5 ปี ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ตื่นตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป ส่วน CBPA เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการแต่งตั้งตำแหน่งที่สำคัญของประเทศ มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่ประสานการทำงานเพื่อเป้าหมายการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Getting the right people in the right place) มีจุดเด่นในการสร้างระบบ และพัฒนากลุ่ม talent เพื่อเตรียมความพร้อมให้ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อให้บุคคลที่มีศักยภาพสูง ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคคลมีแต่ความรู้ความสามารถแต่มุ่งสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย

หน่วยงานเอกชน 3 หน่วยงาน Aeon Retail Co.,Ltd Groove. Inc. และ Mynavi Cooperation

เป็นหน่วยงานภาคเอกชนที่มีแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กล่าวคือ Aeon ให้ความสำคัญและมีความนิยม “ลูกค้าสำคัญที่สุด” เชื่อมโยงกับการพัฒนาพนักงานคือการให้โอกาส (An Opportunity to learn) มีแนวทางหลักต้นค่านิยม (Code of Conduct) ผ่านกระบวนการที่แตกต่าง ปลุกฝังเอกลักษณ์การเรียนรู้จากการอ่าน ผ่าน CEO “Recommend a book” โดยใช้ E-book ในการเข้าถึงการเรียนรู้

จนถึงการพัฒนาเป็น DNA University ให้การเรียนรู้ หล่อหลอมความเป็นคน Aeon อย่างสมบูรณ์ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและพนักงาน ในรูปแบบ Coaching + Mentoring และให้ความสำคัญกับหลักสูตรเกี่ยวกับ การสื่อสาร การสอนงาน และภาวะผู้นำ (Relationship & Management) แตกต่างกับ Groove และ Mynavi ที่เป็นหน่วยงานสรรหาบุคลากรให้หน่วยงานต่าง ๆ (Recruiting Agent) แต่มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นแตกต่างกัน โดย Groove มีการพัฒนา Talent ให้เหมาะสมกับองค์กร และภาระงานที่ท้าทายของแต่ละองค์กร โดยจะต้องรับบทบาทการเป็น Change Agent เพื่อส่งมอบบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และมีการพัฒนา talent retention reform ตาม trend ของ second job ในอนาคต ที่บุคคลต้องการมีประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อแสวงหาความต้องการที่แท้จริง ซึ่งต่างกับ Mynavi ที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มคุณค่าของ “คน” เพื่อรองรับหน้าที่ที่หลากหลาย โดยแสดงออกจากการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนารูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละคร Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดย talent จะเป็นผู้เรียนรู้และแสดงแนวทางต่อสถานการณ์นั้น ๆ

สถาบันการศึกษา ได้แก่ Chiba University มีแนวทางการพัฒนา ผู้ดูแลระบบการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย Special University Learning Administrative (SULA) เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหาร

จัดการการศึกษาแบบนานาชาติ (Internationalization) โดยมีแนวทางพัฒนา SULA ให้ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะสนับสนุนบุคลากรผู้มีความรู้สูงในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จัดการอบรมในสถาบันให้เกิดทักษะพิเศษ และสมรรถนะเฉพาะในการสนับสนุนการเรียน การสอนในต่างประเทศ สามารถสนับสนุนเพื่อให้มีโปรแกรมการศึกษานานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำประสบการณ์จากการศึกษา ดูนานประยุกต์

กับกรมชลประทาน

การศึกษาและเรียนรู้ที่ได้รับจากโครงการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทำให้มุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางนำเสนอการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานให้มีแนวทาง และสร้างระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพของกรมชลประทานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

การพัฒนาองค์กรตามแนวทาง RID No.1 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ต้องมี

- จุดเริ่มต้นในการพัฒนา “DNA RID” ให้บุคลากรทุกคนภายในกรมชลประทาน เข้าใจ และเห็นความสำคัญของกรมชลประทาน หากศึกษาความสำเร็จของ Aeon ในการผลักดันค่านิยม (Code of Conduct) จะพบว่า การสร้างความเป็นหนึ่งให้กับพนักงาน ถือเป็นแนวทางหลักในการรักษาความยั่งยืนของหน่วยงาน โดยมีวิธีการที่หลากหลาย วิธีการที่น่าสนใจประการหนึ่ง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบประวัติหรือค่านิยมของกรมชลประทาน เป็นรูปแบบการ์ตูน หรือสื่ออื่นที่น่าสนใจ เพื่อเข้าถึงเป้าหมายของกรมชลประทาน ได้โดยง่ายจากฐานผู้รู้

- การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทาน ในรูปแบบที่ได้รับจากการศึกษา ดูงาน แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาต้องมุ่งเน้นความหลากหลาย และต่อเนื่อง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกรมชลประทานได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

การฝึกอบรม/สัมมนา ตามเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น Aeon เป็นหน่วยงานที่มีความชัดเจน มุ่งเน้นการสื่อสาร การสอนงาน และภาวะผู้นำ ต่อบริบทวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนา ในอนาคตของกรมชลประทานจึงต้องกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่นอกเหนือจากการกิจ หน้าที่ แต่ควรมุ่งเน้นการให้มิติทักษะที่สำคัญ เฉพาะทาง เหมือนที่ Chiba University มีระบบ SULA ที่มีการฝึกอบรม/สัมมนา ทักษะเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ซึ่งหากเปรียบกับกรมชลประทานก็ต้องมีความจำเป็นในการสร้าง และพัฒนาความเป็นตัวตนของ “คนชลประทาน” เช่นกัน

ความต่อเนื่องของการพัฒนา จาก CBPA เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาของการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และยาวนาน (ประมาณ 15 ปี) ซึ่งความต่อเนื่องมีรูปแบบ และ กระบวนการทั้งจากภาครัฐ เอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ความต่อเนื่องของการพัฒนา “คนชลประทาน” ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงให้โอกาส และประสบการณ์ที่หลากหลาย (An Opportunity to learn)

การหมุนเวียนเปลี่ยนงานถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างจาก NPA ที่ต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ ซึ่งมีโอกาสปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) เป็นการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งโอกาสของการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานอาจมีโอกาสดังกล่าวได้ยาก แต่กรมชลประทาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีภารกิจที่เหมือนกัน แต่ต่างสถานที่ หรือมีตำแหน่งเดียวกัน แต่ต่างภารกิจ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะสามารถทำให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลาย

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งที่สำคัญของกรมชลประทาน เป็นการวางแผนระบบ talent ระดับสูง ของกรมชลประทาน โดยใช้กระบวนการพัฒนาเป็นองค์ประกอบ/ทางเลือกในการพิจารณาแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญของกรมชลประทาน โดยมีระบบของ CBPA เป็นฐานให้เรียนรู้การสร้างระบบการพัฒนาทั้งกับภาครัฐและเอกชน

รวมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ชัดเจน เพื่อเป้าหมายการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Getting the right people in the right place) มุ่งสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมชลประทาน

การพัฒนาบุคลากร talent ระดับกลาง เพื่อเตรียมดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความสำคัญกับระบบ coach และ mentor เป็นส่วนสำคัญที่จะทำใหักระบวนการของการพัฒนาและการสร้าง “คน” จากรุ่นสู่รุ่นมีความต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการพัฒนาของ Groove มีการสร้างระบบเสมือนเป็น Coach และ mentor ให้กับ “คน” ที่สามารถแสวงหาความเหมาะสม และความท้าทายของแต่ละบุคคลและองค์กร

การพัฒนาบุคลากร talent รุ่นใหม่ การใช้แนวทางของ Mynavi ที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มคุณค่าของ “คน” เพื่อรองรับหน้าที่ที่หลากหลาย โดยแสดงออกจากการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนารูปแบบ MOVICATION โดย talent จะเป็นผู้เรียนรู้และแสดงแนวทางต่อสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งกรมชลประทานมีแนวทางการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถใช้เป็นสถานการณ์ในการให้ talent เป็นผู้แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางเหล่านั้น เป็นการพัฒนาเพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับตัวต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ความท้าทายของหน่วยงานที่กำลังพัฒนา (Developing Organization) อย่างกรมชลประทาน จะสามารถพัฒนาองค์กร สู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรอัจฉริยะ ” ได้หรือไม่ นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวทางในการ

นำเสนอจากประสบการณ์การศึกษา ดูงาน ในครั้งนี้เท่านั้น แต่ต้องขึ้นกับการให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคนภายในกรมชลประทาน ที่มีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

อ้างอิง

Veerayooth Kanchoochat. ประเทศ “กำลังพัฒนา”

ต้องพัฒนาไปถึงเมื่อไหร่. [รูปแบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์].

<https://www.the101.world/developing-countries/>

Kriddikorn Padermkurkulpong. (2560). เมื่อไหร่ที่ไทยจะเลิก

‘กำลังพัฒนา. [รูปแบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์].

<https://thematter.co/thinkers/will-thailand-always-be-a-developing-country-forever/20777>

ดัชนีการพัฒนามนุษย์. สืบค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2561, จากวิกิพีเดีย

<https://th.wikipedia.org/wiki/ดัชนี>

การพัฒนามนุษย์

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

ภราวดี หอมแย้ม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

สภาพปัจจุบัน และความจำเป็นในการดำเนินการพัฒนา ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้มีการวิเคราะห์โครงสร้างอายุของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงคมนาคมพบว่า มีตำแหน่งทางการบริหารหลายตำแหน่งที่จะขาดแคลนในอีก 5 ปี ข้างหน้า ได้แก่ ปลัดกระทรวงคมนาคม รองปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ช่วยปลัดกระทรวงคมนาคม และตำแหน่งประเภทอำนวยการสูง ส่งผลให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความโดดเด่นในหน่วยงาน มักจะโอน ย้าย ลาออก เมื่อได้โอกาสที่ดีกว่า ทำให้จำนวนบุคลากรที่จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสำคัญ มีตัวเลือกที่จำกัด และที่ผ่านมาสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ยังไม่ได้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับความขาดแคลนตำแหน่งที่สำคัญ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร หน่วยงานจึงขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และอีกประการหนึ่ง การลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สั่งสมอยู่

นำพาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกไปด้วย ส่งผลให้หน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมรองรับปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการดึงดูดข้าราชการที่มีศักยภาพสูงขึ้นมาทดแทนตำแหน่งบริหารที่จะเกษียณในอนาคต เพื่อเป็นการรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงไม่ให้โอน ย้าย ลาออก ไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น จึงขอเสนอ “การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม”

แนวคิดที่ได้รับจากการศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น

การศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นครั้งนี้ ทำให้ได้รับแนวคิดต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในหลากหลายประเด็น รวมทั้งในเรื่องกระบวนการพัฒนากำลังคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาขึ้นกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน โดยได้ศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่น ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน จำนวน 6 องค์กร ได้แก่

1. บริษัท AEON RETAIL

บริษัท AEON RETAIL เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีก อันดับ 1 ของประเทศญี่ปุ่น มีการลงทุนใน 13 ประเทศทั่วโลก มีบริษัทในเครือ 315 บริษัท มีปรัชญาหลัก คือ ให้ความสำคัญกับลูกค้า ทำให้เกิดการพัฒนาคอยอดในธุรกิจต่าง ๆ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในการจัดการความแตกต่าง (True Diversity Management) ให้ความสำคัญที่ความเป็นมนุษย์ของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีระบบ HR ที่ดี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ มีการแบ่งระดับพนักงานเป็น 3 ระดับ

(ระดับ Junior/ระดับ Middle /ระดับ Senior) ก่อนก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งมีการสอบเลื่อนขั้นทุกปี พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สายงานเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินพนักงานสามารถย้ายไปปฏิบัติงานจริงในสายงานใหม่ได้ มี Online Leading แนะนำหนังสือที่น่าอ่าน และมีทุนฝึกอบรมสำหรับไปเรียนต่อหรือฝึกอบรมต่างประเทศ ถ้าสอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์กำหนด

2. มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University)

มหาวิทยาลัยชิบะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา เรียกว่า “SULA” Super University Learning Administrator ช่วยในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียน ทุนการศึกษา การศึกษาต่อต่างประเทศ การวางแผนชีวิต และการประกอบอาชีพ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระบบ SULA เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาได้นั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องกล่าวคือ มหาวิทยาลัยฯ จะสนับสนุนบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่อยู่ในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสนับสนุนการเรียนต่างประเทศ มีการอบรมให้เกิดทักษะพิเศษ รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

3. สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA)

สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (NPA) ก่อตั้งขึ้นในฐานะองค์กรกลางที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรับผิดชอบในการสร้างความเป็นธรรมในการ

บริหารงานบุคคลและปกป้องผลประโยชน์ของข้าราชการ เช่นเดียวกับสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย มีอำนาจหน้าที่คัดสรรบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละกระทรวง รวมทั้งจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแก่บุคคล พิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การประเมินผลบุคลากรจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน โดย NPA จะมีการฝึกอบรมทางการบริหารของข้าราชการอย่างเป็นระบบในแต่ละระดับตำแหน่งตั้งแต่การเข้ารับราชการแรกบรรจุ มีการอบรมเพื่อทบทวนความรู้และติดตามการปฏิบัติงานเมื่อครบ 3 ปี และมีหลักสูตรฝึกอบรมในระดับตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ระดับบริหาร รวมทั้งมีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

4. สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (Cabinet Bureau of Personal Affair : CBPA)

เป็นหน่วยงานกลางในการดูแลบุคลากรภาครัฐของประเทศญี่ปุ่น ดำเนินการในเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์และทางปฏิบัติ นโยบายด้านบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงมุมมอง ทศนคติ วางระบบ โครงสร้าง และบูรณาการการทำงานร่วมกัน (HRM และHRD) มีผลต่อการเตรียม “คน” ที่มีศักยภาพ (talent) ให้มีความพร้อม การคัดเลือก “คน” ตามคุณสมบัติที่กำหนด มีการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลายและต่อเนื่อง พร้อมกับการพิจารณารอบด้านเพื่อเป็นการเตรียม “คน” ให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ พร้อมก้าวสู่ตำแหน่งที่สำคัญและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ

5. บริษัท Grooves

บริษัท Grooves เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีเครือข่ายในการสรรหาบุคลากรให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น เพื่อช่วยแก้ไขและบรรเทาสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สังคมญี่ปุ่นกำลังเผชิญ โดยมีบริษัทญี่ปุ่นมากกว่า 3,000 บริษัทที่ใช้บริการของ Grooves เพื่อเป็นหลักประกันการเข้าถึงการจ้างงานบุคลากรที่มีทักษะและขีดความสามารถสูงตรงตามที่คุณประกอบการเหล่านั้นต้องการ อีกทั้ง Grooves ยังเป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงจากประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชียเข้ากับผู้ประกอบการที่มีความต้องการจ้างงานด้วยอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ ตลอดจนการมีความมั่นคงในการจ้างงานจากประเทศญี่ปุ่น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับบุคลากรใหม่ที่จะก้าวเข้ามาในระบบงาน

6. บริษัท MYNAVI

บริษัท MYNAVI เป็นบริษัทจัดหางานที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น แค่เพียงกรอกประวัติที่สำคัญในการสมัครงาน ทางบริษัทก็จะหางานมาแนะนำเสนอกับผู้สมัคร MYNAVI มีแนวคิดในการเตรียมผู้ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดแรงงานให้เกิดแรงจูงใจและความมั่นคงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

ปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท หลังจากนั้นหัวหน้างานโดยตรงจะให้ความคิดเห็น และทำงานตามปกติภายใต้การสังเกตและเก็บข้อมูลโดยหัวหน้างาน ระหว่างการทำงานมีการบรรยายให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน สุดท้ายจะเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

1. กำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงขององค์กร โดยกำหนดความหมาย นิยามคำจำกัดความของ Talent ให้ชัดเจน รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในองค์กร เรื่องความจำเป็น วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการคนเก่งสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

3. กำหนดกรอบการประเมิน/คุณสมบัติ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) เช่น ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น (มากกว่า 90 คะแนนขึ้นไป) พิจารณาจากปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติเชิงบุคคล คุณสมบัติในการบริหาร (งาน คน ระบบ) และคุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้ และนำเสนอนโยบาย “คนเก่ง” ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการคนเก่งสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สรุปมาตรฐานการกำหนด “คนเก่ง” และกรอบการประเมินฯ สามารถใช้

ประเมินทั้งกรณีประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้า เป็นบุคลากรกลุ่ม “คนเก่ง” และประเมินเพื่อพัฒนากลุ่ม “คนเก่ง”

4. การระบุและค้นหา “คนเก่ง” (Identification of Talent) ดำเนินการ โดยให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นผู้ประเมิน และค้นหา “คนเก่ง” ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม โดยใช้แบบประเมิน บุคลากรกลุ่ม “คนเก่ง” ของฝ่ายแผนงานและพัฒนาระบบ กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล หลังจากนั้นรวบรวมและเรียบเรียงผลการประเมินเพื่อ จัดทำรายชื่อบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Pool) บันทึก คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ดีเด่น และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ยังขาด เพื่อการพัฒนาต่อไป โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็น “คนเก่ง” ต้องสมัครใจ เขารวมโครงการพัฒนา “คนเก่ง” ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

5. คณะกรรมการฯ พิจารณาและประกาศแจ้งกลุ่ม “คนเก่ง” โดยมี 2 แนวทาง ดังนี้

- แบ่งตามกลุ่มอายุ

กลุ่ม Young generation (Y group)	กลุ่ม Middle generation (M group)	กลุ่ม Senior generation (S group)
อายุการทำงาน ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	อายุการทำงาน ตั้งแต่ 11 - 20 ปี	อายุการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

- แบ่งตามกลุ่มตำแหน่งงาน เพื่อจะได้หมุนเวียนงานภายในกลุ่มตำแหน่งงานเดียวกันได้

กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน - นักทรัพยากรบุคคล - นักจัดการงานทั่วไป - นักวิชาการขนส่ง - นักวิชาการสถิติ	- นักวิชาการพัสดุ - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักวิชาการตรวจสอบภายใน	- นักวิชาการเผยแพร่	- บรรณารักษ์	- นิติกร	- นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- นักตรวจสอบความปลอดภัยด้านการบิน

6. การประเมินเพื่อคัดเลือกจะดำเนินการทุก 1 ปีตามรอบงบประมาณ (เดือนสิงหาคม) โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่ม “คนเก่ง” ต้องได้คะแนน 90 คะแนนขึ้นไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) และจะได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ต้องเพิ่มเติม หลังจากนั้นจะได้รับการประเมินทุก 1 ปี ตามรอบงบประมาณ

7. กรณีไม่ผ่านการประเมินภายหลังได้รับการพัฒนาแล้ว ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป จะถือว่าบุคคลดังกล่าวไม่อยู่ในกลุ่ม “คนเก่ง” แต่บุคคลดังกล่าวสามารถเข้ารับประเมินเพื่อคัดเลือกเข้ามาใหม่ได้โดยไม่ต้องผ่านการประเมินตามเงื่อนไข

8. การพัฒนาและฝึกอบรม “คนเก่ง” (Training development of Talent) ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมตามคุณสมบัติในสวนที่บกพร่องโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมทั้งการสอนงานจากผู้มีประสบการณ์ โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงที่

เกษียณอายุราชการแล้วมาให้คำแนะนำถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติทุก 1 ปี อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีการคัดเลือกและคนหากลุ่ม “คนเก่ง” ใหม่ทุกปี

9. การเป็นที่ยอมรับ (recognition) และได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) อื่น ๆ เช่น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษและมีโอกาสพัฒนาเข้าสู่โครงการ Succession plan และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม และผู้ที่ได้รับการคัดเลือก มีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีโอกาสมากกว่าในวิชาชีพและมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้รับการพัฒนางานในอาชีพมากกว่าได้รับการตอบแทนในรูปค่าตอบแทน เช่น การมีโอกาสดำเนินการทุนการศึกษาตามการพัฒนาของส่วนราชการ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ (นักบริหารการคมนาคมระดับต้น และนักบริหารการคมนาคมระดับกลาง) และการศึกษาดูงานทั้งภายในและนอกประเทศในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงานตนเอง

10. วางแผนรักษามูลค่าบุคลากรผู้มีความสามารถ (Talent Retention) ซึ่งจะทำให้ลดการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) กล่าวคือสามารถลดระยะเวลา งบประมาณ ในการพัฒนา สอนงาน เพื่อสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรใหม่ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจในงาน และสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้การบริหารงานมีความต่อเนื่อง

กลไก PRIDE กับการพัฒนา Talent Management

กรณี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

รจนาภา เพ็ญปฐม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทางการเงินและบัญชีให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศ ซึ่งปัจจุบันกระแสความเจริญทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ส่งผลให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าวเกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในกระแสความเปลี่ยนแปลง และยังเป็นผลให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องปรับตัวเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและเท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง โดยทั่วไปในทุกองค์กรการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นฟันเฟืองเพื่อนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ แต่การทุ่มเทใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกและมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น Talent Management จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานโดยใช้กระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและได้รับการ

ยอมรับว่าเป็น Talent หรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มคนดังกล่าวได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาทัศนคติ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ นำไปสู่การเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไปได้

กลไก PRIDE เป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกที่ถูกแนะนำโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้วางกรอบนโยบายการดำเนินงาน Talent Management ของทั้งระบบราชการกับส่วนราชการเองที่จะต้องมีหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งในงานเขียนชิ้นนี้ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงข้อเสนอเพื่อการพัฒนาทางด้าน Talent Management ตามกลไก PRIDE ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยประยุกต์จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้เพื่อการดำเนินงาน Talent Management ของผู้อ่านได้ไม่มากนักน้อย

ความสำคัญของ Talent Management ท่ามกลางความท้าทายในการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประกอบธุรกิจโดยมีความซับซ้อนหลากหลายมากขึ้นพร้อมทั้งมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเชิงธุรกิจเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ และยังมีการเพิ่มจำนวนสหกรณ์ที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดทำข้อมูลทางการเงินการบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จึงต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานรวมถึงเร่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสอดคล้องเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นด้วย ด้วยปัจจัยดังกล่าวอันส่งผลต่องานด้านการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยตรง การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ หรือ Talent Management ตามกลไก PRIDE จึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือการบริหารที่มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไปได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานด้าน Talent Management ตามกลไก PRIDE จากองค์ความรู้ที่ได้รับในการไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

กลไก P-R-I-D-E	วัตถุประสงค์	ข้อเสนอแนะทาง การดำเนินงานโดย ส่วนราชการตาม กลไก PRIDE	มุมมองของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการปฏิบัติ ตามกลไก PRIDE โดยกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ในปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะที่พัฒนาจากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น
P: Planning (การวางแผน กำลังคนคุณภาพ)	เพื่อให้ส่วนราชการมี แผนการเตรียมและ พัฒนากำลังคน คุณภาพ โดยเพิ่ม บทบาทของส่วน ราชการในการ วางแผนร่วมกับ สำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการต้อง จัดทำแผนพัฒนา กำลังคนคุณภาพให้ สอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลง และประเด็นท้าทาย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของ กรมฯ	- แผนงานด้านการใช้กำลังคนคุณภาพ ของกรมฯ ไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยง สอดคล้องกับประเด็นท้าทายต่างๆ ด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมฯ กำลังเผชิญ - การบูรณาการเชิงรุกร่วมกับหน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดทำแผนงานพัฒนา กำลังคนคุณภาพยังมีความไม่ชัดเจน	- กรมฯ ควรพิจารณาจัดทำแผนการบริหารจัดการและพัฒนาผู้กำลังคนคุณภาพเชิงกล ยุทธ์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว - ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรปฏิบัติงานในลักษณะ Change Agent เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้ผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในกรมฯ เกิดการรับรู้และความ เข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของ Talent Management เพื่อให้ให้เกิด ความตระหนักและความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวให้สำเร็จ
R: Recruiting & Selecting (การสรรหาและ คัดเลือกกำลังคน คุณภาพ)	เพื่อให้ส่วนราชการมี คลังข้าราชการกลุ่ม กำลังคนคุณภาพที่ เพียงพอ พร้อมทั้ง เปิดโอกาสให้ ข้าราชการกลุ่มอื่น ได้รับการพัฒนา อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง	ส่วนราชการต้อง ดำเนินการสรรหา และคัดเลือก กำลังคนคุณภาพใน ขั้นตอนแรกตาม แนวทางของระบบ ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง	กรมฯ มีจำนวนบุคลากรที่มี ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญใน การปฏิบัติงาน แต่บุคลากรเหล่านั้น บางส่วนยังขาดความรู้ที่จำเป็นในการ เข้าสู่ระบบกำลังคนคุณภาพ อาทิ วิชา ภาษาอังกฤษ และวิชาความสามารถใน การใช้งานคอมพิวเตอร์ ทำให้กรมฯ มี จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้ารับการ คัดเลือกเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	กรมฯ ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน แต่อาจยังขาดทักษะบางประการที่สำคัญต่อการเข้าร่วมเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อาทิ ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะทางคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถมีคุณสมบัติเข้าร่วมการ คัดเลือกเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้กับกรมฯ ต่อไปได้ในอนาคต

I: Institutionalizing (การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ)	เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงาน ก.พ. จะมิบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบายการกำกับดูแล	ส่วนราชการเป็นผู้ขับเคลื่อนการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ด้วยการทบทวนระบบการบริหารกำลังคน คุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสมกับส่วนราชการ	- กรมฯ ขาดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนด้านการใช้กำลังคนคุณภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของกรมฯ - บุคลากรปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีภาระงานมากแต่มีผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย ทำให้ต้องให้ความสำคัญที่ภาระงานประจำและทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานกำลังคนคุณภาพเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเชิงรับ	- กรมฯ ควรกำหนดให้มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพทั้งหมด ตั้งแต่ในขั้นตอนการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน และการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนงาน - กรมฯ ควรมีการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ Talent Management เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงรุกร่วมกัน
D: Developing (การพัฒนากำลังคนคุณภาพ)	เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนการพัฒนา กำลังคนคุณภาพ รวมทั้งการวางระบบการดำเนินงาน	- แผนการพัฒนา กำลังคนคุณภาพของกรมฯ ขาดการดำเนินการเชิงรุกที่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกำลังคนคุณภาพทุกประเภทที่กรมฯ มี - ระบบที่เสียไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการบูรณาการทำความเข้าใจและขาดการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันกับบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขาดการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	- ประยุกต์จากแนวคิดของบริษัท Aeon ที่ว่า “สวัสดิการที่ดีที่สุดคือการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ความรู้” โดยกรมฯ ควรมีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ประเด็น (1) ค่านิยม – พัฒนา/ปรับเปลี่ยนค่านิยมผ่านการสอนและจากที่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้ค่านิยมตลอดจนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อเอื้อให้มีทัศนคติและค่านิยมที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (2) ความรู้/ทักษะ – ควรมีการแบ่งการพัฒนาทักษะความรู้ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพออกเป็น 2 ส่วนหลัก โดยประยุกต์จากแนวทางของ Chiba University ดังนี้ 1. Basic Management Skills ซึ่งอาจพัฒนาผ่าน Online Platforms หรือ ระบบที่เสีย เพื่อให้กำลังคนคุณภาพได้รับความรู้ด้านแนวทางการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร 2. Technical skills for specialists เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของตัวเอง สำหรับทั้งในส่วนของสายงานหลักและ

				สายงานสนับสนุน โดยอาจพัฒนาผ่านการเข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่างๆ หรือการทำข้อตกลงเพื่อส่งกำลังคนคุณภาพเข้ารับการพัฒนามาสถาบันการศึกษา (3) ประสบการณ์ – ควรส่งเสริมให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เข้าร่วมโครงการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะผ่านการลงมือปฏิบัติงานจริง อาทิ ผ่านการใช้แนวทาง Employee Mobility Program หรือ OTJ ผ่านการมอบหมายชิ้นงาน - ประยุกต์จากแนวคิด Mid Career Engineer ของ Grooves Inc แนวคิดดังกล่าวคือการสร้าง Online Platform ขึ้นมาเพื่อให้เกิดเป็นชุมชนออนไลน์ของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกร ที่ซึ่งเป็นอาชีพที่สำคัญต่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น โดยวิศวกรจะใช้พื้นที่ชุมชนออนไลน์ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนพูดคุยความรู้ตลอดจนอัปเดตความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาชีพ และวิศวกรแต่ละท่านจะมีความพยายามในการพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองเพื่อให้สามารถนำเสนอตัวตนของตัวเองผ่านโปรไฟล์ในชุมชนออนไลน์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความน่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในการจ้างงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบ Human Resource Development ของกรมฯ ที่บุคลากรจะสามารถมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมถึงมีช่องทางนำเสนอพัฒนาการในการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในสายงานของตัวเองให้กับผู้บริหารตลอดจนเพื่อนร่วมงานได้เห็นอันจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตัวเองต่อไป โดยระบบดังกล่าวนี้ของกรมฯ อาจนำไปเชื่อมโยงกับระบบการให้ผลตอบแทนเพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองมากขึ้นด้วย
E: Evaluating and Monitoring (การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคน)	เพื่อให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วน	ส่วนราชการต้องกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจ	- การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพยังไม่สอดคล้องกับการสร้างความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้เกิด	- ควรมีการกำหนดแผนการติดตามงานด้าน Talent Management - ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน Talent Management - ควรยกระดับการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคน

คุณภาพ)	ราชการ รวมทั้ง เพื่อให้ส่วนราชการ และภาคราชการได้ ใช้ประโยชน์จาก ศักยภาพของ ข้าราชการกลุ่ม ดังกล่าว	ให้แก่กลุ่มกำลังคน คุณภาพโดยเชื่อมโยง กับระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานและระบบ การมอบหมายงาน	การพัฒนาตัวเอง อันส่งผลต่อไปยังการ ให้ผลตอบแทนที่ไม่จูงใจหรือกระตุ้นให้ กลุ่มคนดังกล่าวเกิดความรู้สึกรังเกียจการมี คุณค่าและการเกิดความผูกพันต่อ องค์กร - กรมฯ ขาดการติดตามผลการ ดำเนินงานด้าน Talent Management	คุณภาพออกจากระบบปกติโดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มคนดังกล่าวพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง - ควรปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้อง กับความท้าทายในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
---------	---	--	---	---

สรุป

การผลักดันภารกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ท่ามกลางกระแสความเป็นพลวัตของสังคมในยุคปัจจุบันเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์จะทำให้กรมฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจต่อไปได้ แต่เนื่องด้วยความแตกต่างกันของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติของบุคคล ส่งผลให้ไม่ใช่บุคลากรทุกคนที่จะสามารถได้รับการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่สามารถเป็นเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของหน่วยงานได้ ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงหันมามุ่งเน้นการดำเนินงานพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อไปได้ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอกลไก PRIDE ให้แก่ส่วนราชการเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกและเพื่อการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านดังกล่าวร่วมกันทั้งระบบราชการ

จากการศึกษาดูงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ ณ ประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนพบว่าองค์ความรู้และการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของประเทศญี่ปุ่นมีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางดำเนินงานด้าน Talent Management ของบริษัท Aeon และ Chiba University รวมถึงแนวคิด Mid Career

Engineer ของ บริษัท Grooves ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนางานด้าน Talent Management ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามกลไก PRIDE ด้วยความมุ่งหวังให้การพัฒนางานด้าน Talent Management ของกรมฯ ได้รับการผลักดันให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องต่อแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อันจะอำนวยให้เกิดการบูรณาการงานด้านการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพในภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของภาคราชการให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

มุมมองและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค Thailand 4.0

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ศิวกร รัตติโชติ

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

“Thailand 4.0” กับการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ดร.วิโรฒ สันติประภพ (2561) ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวว่า โลกยุค 4.0 ที่เราพูดถึงกัน คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจโลกซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก และเราเริ่มเห็นผลกระทบที่ชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ” และ Professor Klaus Schwab ได้เคยกล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า “เรากำลังอยู่ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม” ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ “Value – Based Economy” โดยมีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐาน มีพลวัตสูงมากหรือเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ในยุคนี้นี้ จึงมีได้ขึ้นอยู่กับปริมาณ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือประสานงาน (Collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability /Transformation) อันเป็น “Soft Skill” พื้นฐานของยุคดิจิทัลอันเป็นโลกที่ไร้พรมแดน Sang

Woo Kim (2014) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า หาใช้ความฉลาด (Talent) หรือความสามารถในการทำงานตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีต โดยความคิดสร้างสรรค์จะนำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มากกว่าการผลิตพื้นฐาน หรือการเป็นโรงงานรับจ้างประกอบ ส่วนความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของประเทศ สามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย อันจะทำให้การทำงาน การค้าและการบริการเป็นอย่างดี คล่องตัว ทรัพยากรมนุษย์ในยุค “Thailand 4.0” นั้นนอกจากต้องมีความรู้พื้นฐานแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง เข้ากับผู้อื่นได้ มีอัตราต่ำ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และใฝ่ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

อาจกล่าวได้ว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิม จึงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศไทยสู่ยุค 4.0 แล้ว ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรบุคคลจะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์การของตน ซึ่งความท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับทางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

1. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Aging Society) เป็นการสูญเสียบุคลากรที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้หน่วยงานต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคต่าง ๆ ที่สั่งสมในตัวบุคคล โดยเฉพาะกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งจากข้อมูลในปี 2560

ณ 1 ตุลาคม 2560 มีข้าราชการเกษียณจำนวน 2,697 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 1,230 คน ลูกจ้าง 1,467 คน โดยสังกัดกรมชลประทานมากที่สุด แบ่งเป็นข้าราชการ 278 คน ลูกจ้างประจำ 946 คน ส่งผลให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะต้องมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังให้สามารถรองรับอัตราที่จะเกษียณในอนาคต และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตามคุณลักษณะ 7 ลักษณะของ Smart Officer ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญ/ความรู้/ภาษา 2) ภาวะผู้นำ/คุณธรรม/จริยธรรม 3) จิตอาสา/บริการ 4) ความรับผิดชอบ/ซื่อสัตย์สุจริต 5) ทำงานเป็นทีม 6) เก่งคิด/เก่งปฏิบัติ และ 7) ประยุกต์ใช้ความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่ดี

2. Millennial in the Workplace การปรับองค์การอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่ ไม่ใช่เป็นการคาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าห่องค์การเพียงอย่างเดียว ต้องเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย

3. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4. Globalization จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น อาจสร้างผลกระทบต่อองค์การได้

5. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกมากมาย ข้อมูลแทบทุกอย่างจะถูกเชื่อมโยง

6. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology ซึ่งธุรกรรมหรือการทำงานอื่น ๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ได้ขึ้นเรื่อย ๆ

7. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะมีการติดต่อกันได้ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time = W (Work)+Leisure” ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจน คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป

8. สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใด ๆ ก็ตาม หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้บริการในภาครัฐก็ดีขึ้นได้ สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการ

9. การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งจะเปลี่ยนจาก e decade เช่น e-learning, e-book ไปสู่ The s decade เช่น Social networking, Social media หรือ Social Learning)

10. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility)

ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผสมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวมีผลเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแนวทางแบบใหม่ ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรก ๆ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการเพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้ว ก็จะต้องมีสื่อหรือแนวทางการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถ ค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย และจากการที่ผู้เขียนได้ไป ศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น จึงได้นำประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ รายละเอียดดังนี้

1. การปรับปรุงวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร โดยการนำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการดำเนินการ และปรับปรุงเป็น ระบบ Digital Recruitment เริ่มต้นจากการสร้างฐานข้อมูลกลางของ บุคลากรที่ผ่านการเข้ารับการคัดเลือก และข้อมูลความต้องการของ หน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้ บุคลากรที่มีขีดความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงานและ สอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของหน่วยงาน รวมถึงการ

รวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จากผู้ผ่านการเข้ารับการคัดเลือกเพื่อประเมินความสามารถของสายงานวิชาชีพเฉพาะทาง จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการในการประกอบอาชีพ จากประวัติการประกอบอาชีพ การศึกษา การเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะวิชาชีพ เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงานที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในสายงานอาชีพตรงตามความต้องการ และยังเป็นช่องทางหนึ่งในการที่ผู้เข้ารับการคัดเลือกในการแสดงตัวตน นำเสนอผลงานและความสำเร็จในการทำอาชีพของตนเพื่อโอกาสในการจ้างงานของหน่วยงานได้

สำหรับหน่วยงานในภูมิภาคที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะได้ประโยชน์จากการปรับรูปแบบการบริหารงานในแบบ Regional Revitalization เพื่อแก้ไขปัญหาในการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในวัยแรงงาน และการที่บุคลากรมีการโยกย้ายงานบ่อยโดยการนำการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานกลางมีโอกาสเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนทักษะหรือความรู้ (Skill Shift) เช่น ความรู้ทักษะทางดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทางกฎหมายระเบียบที่สำคัญจำเป็น ความรู้ด้านวิชาการเกษตร เป็นต้น ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค และทำให้บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานกลาง สามารถกลับไปใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานในบ้านเกิดในภูมิภาค หรือให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานกลางได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่มีพร้อมกันได้รับประสบการณ์จากการทำงานในภูมิภาคด้วย รวมถึงเป็นการปรับสัดส่วน

ของบุคลากรของรัฐให้เหมาะสม โดยลดสัดส่วนบุคลากรในส่วนกลาง และเพิ่มเจ้าหน้าที่และขนาดของหน่วยงานในภูมิภาคให้เพียงพอต่อการบริการประชาชน (แนวคิดของบริษัท Grooves.Inc ประเทศญี่ปุ่น)

2. การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การบรรจุเข้าเป็นข้าราชการใหม่ จนถึงระดับอาวุโส รวมถึงการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการพัฒนาแบบ e-Learning หรือ การจัดทำ e-Book เพื่อเป็นการศึกษาพัฒนาตนเอง (Self - development) เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมในชั้นเรียน (In - Classroom Training) หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (On the job training) ซึ่งจากการศึกษาดูงาน บริษัท Mynavi Corporation ได้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ MOVICATION ซึ่งประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และกำหนด Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานผ่านการรับชมภาพยนตร์ และหลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะให้ความคิดเห็นจากการทำงานตามปกติภายใต้การสังเกตและเก็บข้อมูลโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงในรูปแบบ Coaching รวมถึงในระหว่างการทำงานมีการบรรยายให้ความรู้

ในการปฏิบัติงานเสริมเพิ่มเติม สุดท้ายเป็นการสรุปและให้คำปรึกษา โดยผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น โดยมีการประเมินผลตามแนวทางการสร้างภาวะผู้นำซึ่งใช้รูปแบบของ Edward N.Hay ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำได้จริงตามที่ได้วางแผนไว้ (Imperative) 2) การทำงานอย่างมีเป้าหมาย (Visionary) 3) รักษาสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน (Relationship – oriented) 4) แลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย (Democratic) การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Caring) และการเป็นผู้คิดริเริ่มและเป็นแบบอย่าง (Proactive)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้มีความเป็นนวัตกรรรม ซึ่งจากการบรรยาย หัวข้อ Talent Management ของอาจารย์ ดร. สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เสนอแนะว่าในการพัฒนาบุคลากรจากการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงหรือกรณีศึกษา ควรเพิ่มเติมในเรื่องกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือ กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยเอาเกษตรกร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลาย ๆ สายงานมาสร้างไอเดีย แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางต่าง ๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนาเพื่อให้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับเกษตรกร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสถานการณ์นั้น ๆ รวมถึงเป็นการพัฒนาภาคการเกษตรเชิงพื้นที่ (Area-Based Approach) ที่มีความแตกต่างหลากหลาย สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ มีกระบวนการ ดังนี้ 1) การเป็นคน

ช่างสังเกตเข้าใจปัญหาและพื้นที่ (Empathize) 2) การค้นหาปัญหา และ ระบุความต้องการจำเป็น (Define) 3) การสร้างแนวทางในการแก้ไขปัญหา แบบไม่มีจำกัด (Ideate) 4) การออกแบบตัวแบบ (Prototype) และ 5) การทดลอง (Test)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานจากการเพิ่มประสบการณ์ จากการทำงานโดยวิธี Secondment ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างความหลากหลายของของความแตกต่างใน การกิจของงานในหน่วยงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือ หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจากแนวคิดของบริษัท AEON ประเทศญี่ปุ่น ให้เหมาะสมกับบริบทของกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ รายละเอียดดังนี้

การพัฒนาจากการเพิ่มประสบการณ์ โดยวิธี Secondment ปรับใช้จากบริษัท AEON		
โมเดล 4Ws บริษัท AEON		กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
1 W	ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ	ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ หลายหลายภารกิจงาน ระหว่างสำนัก/กอง หรือ ฝ่าย
2 W	ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ	ปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานในต่างประเทศ เช่น สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ FAO และ สถานทูตต่าง ๆ เป็นต้น
3 W	ปฏิบัติงานในธุรกิจหลากหลาย ขนาด	ปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคใน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
4 W	ปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ	ปฏิบัติงานระหว่างกรม และระหว่างกระทรวงที่มีภารกิจ เกี่ยวข้องกัน เช่น กระทรวงพาณิชย์ กับ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ เป็นต้น

3. การปรับปรุงรูปแบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

โดยมีกำหนดเกณฑ์ในการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และลดการรายงานโดยการบูรณาการฐานข้อมูลเดียวโดยการสร้าง Platform กลาง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ต้องการข้อมูล และผู้รายงาน ข้อมูล สามารถมาเจอกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เสมือนเป็น หน่วยงานกลางที่ทำให้บุคลากรสามารถเจอกันและจับคู่ความต้องการ ได้มากขึ้น รวมถึงสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากข้อมูล และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้เกิดองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ไปเรื่อย ๆ ในลักษณะการ Sharing Economy ในหลาย ๆ หน่วยงาน โดยประยุกต์วิธีการในการกำหนดเกณฑ์ และติดตาม ประเมินผล จากแนวคิด อาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภทร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ซึ่งได้มีการเสนอแนวทางการประเมินแบบใหม่ ได้แก่

การกำหนดเกณฑ์การประเมินแบบ OKRs เริ่มจากการกำหนด วัตถุประสงค์หรือ Objectives ก่อน ในระดับกลุ่ม หรือ ระดับบุคคล และ วัตถุประสงค์ภายใต้ OKRs นั้นจะต้องมีความท้าทาย อาจเป็นเชิงคุณภาพ จากนั้นสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ก็ให้กำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญหรือ Key Results โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีผลลัพธ์สำคัญได้ไม่เกิน 3 - 4 ประเด็น โดยผลลัพธ์สำคัญนั้นจะต้องวัดได้ บรรลุได้ เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในงาน

การรายงานผลการประเมิน 360 องศา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำผลการประเมิน 360 องศาที่ได้รับมา ปรับปรุงวิธีการทำงาน รวมถึงการกำหนดประเด็นการพัฒนาและกำหนด

วิธีการพัฒนาตนเอง ในรูปแบบกิจกรรมการทำ Group Coaching จากผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้เข้าร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ

การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่า นำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้จะนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนพฤติกรรมให้กลายเป็นเครื่องจักร แต่เป็นการนำมาช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรมใหม่ หน่วยงานจะต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทางหน่วยงานเพื่่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วน โดยจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานให้ได้ และสุดท้ายนี้รูปแบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่ต้องมาทำงานทุกวัน เจอผู้ร่วมงานทุกวัน เปลี่ยนเป็นการทำงานโดยสื่อสารทางเน็ตเวิร์ค มีผลทำให้ขาดการมีส่วนร่วม ซึ่งมนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน หากเทคโนโลยีสร้างอะไรขึ้นมาให้ชาติพันธุ์มนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติที่เคยเป็น เราอาจต้องพบสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่นเดียวกับการดัดแปลงพันธุกรรมที่ถูกต่อต้านอยู่ในทุกวันนี้ ขอให้ช่วยกันสร้างสังคมในอนาคตที่ดีด้วยความรอบครอบ และอยู่กันอย่างมีความสุข รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างและวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงาน ก็ต้องมองให้รอบครอบถึงเงินทุน และงบประมาณ ในการใช้งาน การบำรุงรักษา หากเป็นการสร้างขึ้นเองก็จำเป็นต้องหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินการ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานเองหรือมี

การศึกษาร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือสถาบันการศึกษา ทั้งนี้สิ่งที่มีความสำคัญจะต้องเดินควบคู่กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุค 4.0 ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ก็ต้องให้เกิดความสอดคล้องกัน เช่น ถ้าการปฏิบัติงานไม่ต้องเข้ามาที่สำนักงาน หน่วยงานก็ไม่ต้องมีการลงเวลาทำงาน แต่จะต้องกำหนดวัดค่าการทำงานในรูปแบบอื่นแทน รวมถึงความรัดกุมในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูล มีความสำคัญสูง ต้องกำหนดและวางมาตรการให้แน่นหนาเพื่อลดปัญหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานต่อไป

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของ กรมศุลกากร

สันธนี ไพรัตน์นกร

บทนำ/สภาพปัจจุบัน/ สภาพปัญหา

บทนำ

กรมศุลกากรเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมองค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
ของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก

พันธกิจกรมศุลกากร

1. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์
ของประเทศ

2. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร
และข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ

3. ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร

4. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

1. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าประสงค์ : เพื่อให้บริการศิลปากรมีความสะดวก รวดเร็ว
ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

2. พัฒนามาตรการทางศิลปากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
เพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

เป้าประสงค์ : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. พัฒนาระบบควบคุมทางศิลปากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศิลปากรมี
ประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลัก
ธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้าง
ความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษี

5. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร

เป้าประสงค์ : เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ
คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศิลปากรให้บรรลุเป้าหมาย

ค่านิยมองค์กร

I - Integrity

S - Service Mind/Self-esteem

M – Modernization

I – Innovation

L – Learning

E – Expert

สภาพปัจจุบัน

กรมศุลกากร มีกรอบอัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (5 มิ.ย.2561) ของข้าราชการอยู่ที่ 4,800 ตำแหน่ง พนักงานราชการ 909 ตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ 231 ตำแหน่ง และ ลูกจ้างชั่วคราว 846 ตำแหน่ง รวม 6,786 ตำแหน่ง โดยแบ่งงานภายในส่วนราชการ ออกเป็น 10 สำนัก 10 สำนักงาน และ 3 กลุ่ม และมีด่านศุลกากรทั้งสิ้น 48 ด่าน ดังรูปที่ 1



จากยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรข้อที่ 5. **พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร** ซึ่งมีเป้าประสงค์ : เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมายการ สถาบันวิทยการศุลกากร (สวศ.) สังกัด

สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีหน้าที่/ความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งในกรมศุลกากร (6,786 ราย) ซึ่งได้กำหนดกระบวนการและหลักการในการพัฒนาบุคลากรของกรมศุลกากร ประจำปี ดังนี้ (รายละเอียดในภาคผนวก)

- กระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- กระบวนการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร
- หลักการกำหนดแผนงาน/โครงการ/หลักสูตรการพัฒนาบุคลากร

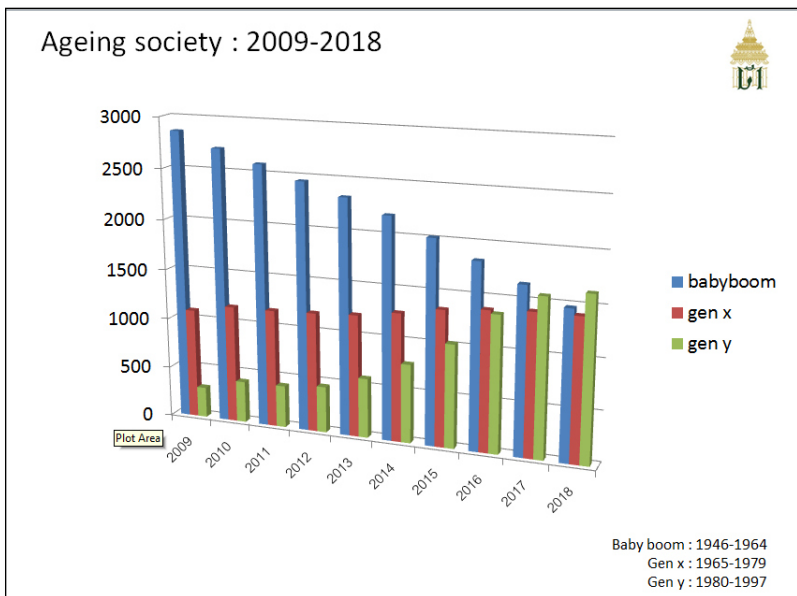
สภาพปัญหา

จากกระบวนการสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สวศ. พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ในหลายประเด็นด้วยกัน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ ได้แก่

1. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) : เนื่องจากกรมศุลกากรมีอัตราการเกษียณอายุของข้าราชการในแต่ละปี ประมาณ 200 ราย คิดเป็น 4.16% ของข้าราชการทั้งหมด ภายใน 5 ปีข้างหน้า (ปี 2562 – 2567) จะมีข้าราชการเกษียณอายุประมาณ 1,000 ราย คิดเป็น 20% ของข้าราชการทั้งหมด โดยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสายงานหลัก (core business) ของกรมศุลกากร

2. การถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น : จากสภาพปัญหาในข้อที่ 1 กรมศุลกากรได้รับการอนุมัติให้บรรจุข้าราชการใหม่ เพื่อปฏิบัติการกิจที่สำคัญและทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปี ประมาณ 180 – 200 อัตรา โดยข้าราชการที่บรรจุใหม่นั้น ไม่มีความรู้และ

ประสบการณ์การทำงานด้านบุคลากร อีกทั้ง ด้วยความแตกต่างระหว่างวัย (Generation Gap) ทำให้การถ่ายทอดความรู้และสอนงาน ไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ



3. แนวโน้มการความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรรองรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ กรมศุลกากรมีกำลังคนที่มีทักษะด้านดิจิทัลที่เหมาะสม ที่จะเป็นกลไก ขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญ สามารถบริหารจัดการองค์กรภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการ เช่น ระบบติดตามทางศุลกากร (Tracking System) ภายใต้อเทคโนโลยี e-Lock การวินิจฉัยราคาล่วงหน้า

การวินิจฉัยถินกำเนินสินค้า เป็นต้น รวมทั้งในปีงบประมาณที่ผ่านมาได้มีการแก้ไข ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2560 พระราชกำหนดพักชำระศุลกากร เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหา

จากที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ และได้เดินทางไปศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ณ ประเทศญี่ปุ่น นั้น ผู้เขียนได้เห็นถึงแนวทางพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ของบริษัท อีออน จำกัด และ บริษัท Grooves จำกัด ในส่วนของแนวคิดและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ 2 องค์กร ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากร ได้ ดังนี้

บริษัท อีออน จำกัด : วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท อีออน จำกัด มีวิธีการรักษาไว้ซึ่งกลุ่ม Talent โดยมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาสำหรับกลุ่ม Talent โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาตนเอง และการส่งมอบประสบการณ์ ซึ่งประเด็นที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าจะนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากร คือ *การนำเงินเดือนไปลงทุนพัฒนาตนเอง*

การพัฒนาตนเอง	
➡ สร้างความสำเร็จในอาชีพของตนเอง	
➡ 10% ของเงินเดือนนำไปลงทุนพัฒนาตนเอง	
Management Candidate (ผู้มีคุณสมบัติด้านการบริหารจัดการ)	คุณมีพื้นฐานและมีความพร้อมในเชิงบริหารจัดการหรือไม่ (ควรอบรมเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารจัดการความเสี่ยง)
BMP	มีคนที่ดีกว่าเราอยู่เสมอ ควรมีประสบการณ์ที่เหนือกว่า
JMP	ก้าวไปข้างหน้า เพื่อคว้าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
ABS (Aeon Business School)	ก้าวไปข้างหน้า เพื่อเพิ่มทักษะในอาชีพ

นำหลักการ “การนำเงินเดือนไปลงทุนพัฒนาตนเอง” มาใช้ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ทักษะ และความรู้ในงานด้านบุคลากรของบุคลากร โดยเฉพาะข้าราชการที่บรรจุใหม่ ที่ยังไม่มียึดความรู้ ทักษะด้านบุคลากร ทั้งนี้ มีแนวคิด/กรอบการดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำ “โครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านบุคลากร/ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ด้วยทุนตัวเอง” (กำหนด ไม่น้อยกว่า 3% เงินเดือน)
2. รับสมัครบุคลากรที่ต้องการเข้าร่วมโครงการฯ
3. กำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านบุคลากร/ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคล

4. ประเมินผลการพัฒนาตนเองตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อเสนอ
กรมฯ พิจารณามอบค่าตอบแทน (เท่าจำนวนที่ตนลงทุนไป) ให้แก่ผู้ที่มี
ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาตนเอง

โดยหลักการนี้ ผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ และสามารถพัฒนาตนเองได้
ตามตัวชี้วัดที่กำหนด จะได้รับประโยชน์ในรูปของตัวเงินและองค์ความรู้
ที่ได้รับ อีกทั้งกรมศุลกากร ไม่ต้องเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์
เพราะการฝึกอบรม/การพัฒนา หากผู้เข้ารับการอบรม สมครใจ หรือ
เต็มใจ จะทำให้การพัฒนา/อบรม เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัท Grooves จำกัด : การสร้างเครือข่ายของ Specialist

บริษัท Grooves จำกัด ได้พัฒนา ระบบ Mid Career Engineer
ซึ่งเป็นการให้บริการเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อ
การประเมินความสามารถในการประกอบอาชีพวิศวกรเบื้องต้น ซึ่งจะ
แสดงข้อมูลถึงพัฒนาการในการประกอบอาชีพ อาทิ ประวัติการประกอบ
อาชีพ การศึกษา การเข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะ ฯลฯ ของสมาชิก
ที่สมัครเข้าร่วมเครือข่ายได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดการสร้าง
Community ของวิศวกรนี้ สามารถนำมาปรับใช้กับกรมศุลกากรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ เนื่องจาก ปัจจุบัน กรมศุลกากรได้พัฒนา Platform สำหรับ
การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-learning โดยผู้ที่มีความสนใจ (เฉพาะ
บุคลากรของกรมศุลกากรเท่านั้น) สามารถลงทะเบียน และศึกษา
หาความรู้ต่าง ๆ ในงานศุลกากรได้ด้วยตนเอง หากในอนาคต กรมศุลกากร
สามารถสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสาย
งานหลัก ซึ่งมีอัตรากำลังทั่วประเทศ เช่น การตรวจปล่อยสินค้า

การควบคุมสินค้า ฯลฯ จะทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร เพราะเจ้าหน้าที่ที่สามารถแชร์หรือ แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้ง เรียนรู้จากประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ด้วยกันได้ อย่างสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น



ข้อเสนอแนะ

บุคลากรในแต่ละองค์กร เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร หากหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ ก็จะสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ที่วางไว้ ดังนั้น เพื่อให้ การปฏิบัติงานตามภารกิจกรมศุลกากรบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแนวคิดประเทศไทย 4.0 : โมเดลขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน กรมศุลกากรใน

ฐานะ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะสามารถรองรับกับภารกิจที่สำคัญดังกล่าว ดังนี้

1. Business Acumen : “บุคลากรต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร และต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง” ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องเสริมทักษะ สร้างความหลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องปรับเปลี่ยนการคัดเลือกหลักสูตร การฝึกอบรม/เรียนรู้เพื่อเสริมบุคลากรให้ มีองค์ความรู้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปนี้

2. Technology and Data Analytics : “บุคลากรต้องใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้ทันยุค ทันสมัย เพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากร รวมทั้ง ต้องอ่านข้อมูลและประมวลผลได้อย่างถูกต้อง และครบสมบูรณ์” เพราะการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาและเข้าถึงข้อมูลเฉพาะ บนโลกออนไลน์นั้นวันยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

3. Agility to Change : “บุคลากรต้องพร้อมปรับตัว และสร้างความคล่องตัวให้ได้มากที่สุด” เพราะในสถานะเศรษฐกิจที่เคลื่อนไหว รุนแรงและรวดเร็ว นับเป็นความท้าทายครั้งสำคัญสำหรับทุกองค์กร บุคลากรต้องสามารถเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานหรือสามารถทำงาน มากกว่าที่ตนเองรับผิดชอบได้ ทุกวันนี้ ทุกองค์กรต้องเผชิญกับ Disruptive World อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเข้าถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการปรับตัว วิถีคิด วิถีการทำงาน และการบริหารขององค์กรย่อมมีส่วนสำคัญ

บทสรุป

จะเห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่าปัจจุบันโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกภาคส่วน องค์กรหลายองค์กรกลายเป็นตำนานไป เช่น ภาควิชาเอกชนอย่าง Nokia หรือ Kodak ที่เมื่อไม่สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะคู่แข่งทางธุรกิจ อย่าง Samsung และ Apple สามารถปรับตัวต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วกว่า

กรมศุลกากรถึงแม้จะเป็นองค์กรภาครัฐ ไม่มีคู่แข่งทางธุรกิจ แต่ก็มีภารกิจสำคัญในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการ อีกทั้ง ยังเป็นหน้าด่านสำคัญในการควบคุมสินค้าหรือวัตถุดิบที่อาจเป็นอันตรายต่อประชาชนหรือสภาพแวดล้อมภายในประเทศ ภารกิจสำคัญเหล่านี้ หากไม่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีความรู้ และทักษะเพียงพอกับการปฏิบัติงานในยุค 4.0 แล้ว ก็จะไม่สามารถบริการประชาชนได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในยุคนี้ อาจสรุปได้ 4 ประการ ได้แก่

1. ผู้บริหารจะต้องสามารถบริหารความหลากหลายและแตกต่าง เพื่อให้เกิดผลสูงสุดแก่องค์กร เนื่องจากในยุค 4.0 ที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ถูกกระจายออกไปได้เพียงแค่นิ้วสัมผัส ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น ทุกคนพร้อมและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้ ในยุคที่คนวัย Gen Z กำลังจะเริ่มจบจากมหาวิทยาลัยและเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน ก็จะทำให้สถานที่

ทำงานยุคใหม่กำลังจะประกอบด้วยคน 4 ยุคที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และนำไปสู่วิถีคิด วิธีการที่แตกต่างและหลากหลาย

2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เนื่องจากในยุค 4.0 นั้น ความรู้ที่เรียนมาในสถาบันการศึกษานั้น เพียงแค่ก้าวออกจากรั้ว มหาวิทยาลัยก็จะล้าสมัยแล้ว ดังนั้นจะต้องแสวงหาทุกหนทางในการที่จะพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาความรู้ (Knowledge) เท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาทักษะและวิธีการคิดที่จำเป็นและสำคัญสำหรับยุค 4.0 ด้วย

3. บุคลากรต้องมีทักษะดิจิทัล โดยสามารถนำดิจิทัลใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานขององค์กรมากขึ้น และอาจจะถึงขั้นของการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนองค์กรเลย ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายใน หรือ การสร้าง Business model แบบใหม่

4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอก บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ก่อนถึงจะเป็นองค์กร 4.0 ได้สำเร็จ (รายละเอียดในภาคผนวก)

บทความจากการเข้ารับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit)

สิริวิษณุ ผลิภณทล

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมสรรพากร

กรมสรรพากร มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและเกิดความสนใจในการเสียภาษี¹

ปัจจุบัน กรมสรรพากรมีอัตรากำลังข้าราชการจำนวน 19,110 อัตรา² โดยมีข้าราชการตำแหน่งนักตรวจสอบภาษีและนักวิชาการสรรพากรซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน จำนวน 4,832 และ 4,117 อัตราตามลำดับ โดยทั้งสองตำแหน่งนี้มีจำนวนรวมกันคิดเป็น 46.83% (8,949 อัตรา) ของอัตรากำลังข้าราชการทั้งหมด ขณะที่ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลมีจำนวน 169 อัตรา คิดเป็นอัตราส่วนต่อจำนวนข้าราชการทั้งหมดประมาณ 1:113 โดยข้าราชการกรมสรรพากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ

¹ <http://www.rd.go.th/publish/3461.0.html>

² อัตรากำลังเฉพาะข้าราชการ

41 - 60 ปี คิดเป็นสัดส่วน 72.05% ของอัตรากำลังทั้งหมด การที่โครงสร้างช่วงอายุของบุคลากรไม่สมดุลนั้น ไม่เพียงจะทำให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร อันเนื่องมาจากมุมมอง ค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ตรงกันของบุคลากรที่ต่างช่วงอายุบ้าง แต่ยังส่งผลกระทบต่อการศึกษาต่อตำแหน่ง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการทั้งหมด 18,181 คน³ จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน	%
18-25	281	1.55
26-30	951	5.23
31-35	1,270	6.99
36-40	2,579	14.19
41-45	4,144	22.79
46-50	3,434	18.89
51-55	3,066	16.86
56-60	2,456	13.51
รวม	18,181	

กรมสรรพากรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมาตลอดอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากการใช้ทรัพยากรน้อยลง ใช้ระยะเวลาดำเนินการสั้นลง แต่งานยังมีความถูกต้อง อัตราความผิดพลาดน้อย และการบริการประชาชนผ่านกระบวนการให้บริการยื่นแบบแสดงรายการภาษีอากรและชำระภาษีผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรเทาผลกระทบจากการยุบเลิกอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุตามมาตรการ

บริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ³ไปได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม กรมสรรพากรตระหนักว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัลและตอบสนองนโยบาย “Thailand 4.0” ของรัฐบาล ในระยะต่อไปกรมสรรพากรมีนโยบายและแผนที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานในทุกกระบวนการ (Digital Transformation)⁴

ด้วยเหตุนี้ จึงอาจสรุปประเด็นปัญหาทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสรรพากรได้ในเบื้องต้นว่า กรมสรรพากรมีโครงสร้างช่วงอายุของข้าราชการที่ไม่สมดุล จึงได้รับผลกระทบจากการยุบเลิกอัตราว่าง จากผลการเกษียณอายุตามมาตรฐานการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐค่อนข้างมาก ขณะเดียวกัน กรมสรรพากรจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานให้มีความพร้อมเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานในทุกกระบวนการ ดังนั้น กรมสรรพากรจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้มีทักษะดิจิทัล และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างทันต่อสถานการณ์และพร้อมรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกรมสรรพากรจะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของอัตรากำลังที่รับผิดชอบงานที่เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการที่ได้เข้ารับการอบรมในโครงการทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ HR UNIT

³ <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/gov-manpower-a-d-2557-2561.pdf>

⁴ http://download.rd.go.th/fileadmin/download/annual_report/annual_report60.pdf

ณ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล และศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดขึ้นในครั้งนี้ ผู้เขียนเห็นว่า มีประเด็นข้อเสนอที่อาจนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการต้นสังกัดและระบบราชการไทยจากการศึกษาดูงานจำนวน 4 แห่ง⁵ โดยการศึกษาดูงานที่บริษัท AEON และ Chiba University จะเป็นการนำเสนอกรอบแนวความคิด/มุมมองในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ขณะที่การศึกษาดูงานที่ National Personnel Authority (NPA) จะเป็นข้อเสนอต่อประเด็นการจะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของอัตรากำลังที่รับผิดชอบงานที่เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบริษัท mynavi จะเป็น

⁵ ข้อเสนอฉบับนี้ไม่ได้นำเสนอประเด็นที่ได้จากการศึกษาดูงาน 2 แห่ง ได้แก่ 1. การดูงาน ณ Cabinet Bureau of Personnel Affairs ระบบราชการไทยดำเนินการได้ดีในระดับหนึ่งแล้ว หากเปรียบเทียบกับประเด็นที่ได้จากการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ จะเห็นได้ว่ามีประเด็นที่จำเป็นเร่งด่วน ที่สามารถปรับปรุง พัฒนาภายใต้บริบทระบบราชการไทยได้มากกว่ามากอย่างมีนัยสำคัญ และ 2. การดูงาน ณ Grooves มีเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล (การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการดำเนินการด้านต่าง ๆ) ซึ่งหากมีการนำใช้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงมาก มีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด และน่าจะนำมาดำเนินการมากที่สุดเมื่อเทียบกับการดูงานที่หน่วยงานอื่นๆ ทั้งหมด แต่ในปัจจุบันยังติดขัดกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ. ที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องปฏิบัติตาม หากจะนำมาใช้เพียงเท่าที่สามารถทำได้ภายใต้บริบทปัจจุบันก็จะไม่คุ้มค่า ในเบื้องต้นจึงเสนอว่า สำนักงาน ก.พ. จะต้องปรับปรุงกฎระเบียบอย่างมีวิสัยทัศน์ให้รองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล

ข้อเสนอต่อประเด็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้มีทักษะดิจิทัล และทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างทันต่อสถานการณ์

บริษัท AEON

ประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาดูงานที่ บริษัท AEON นั้น ไม่ใช่ระบบการพัฒนาบุคลากร แต่เป็นหลักการสำคัญ 5 ประการ (HR 5 Principles) ที่อยู่เบื้องหลังกระบวนการทั้งหมด ได้แก่ ความเป็นธรรม (Fairness) การพัฒนาความสามารถ (Ability Development) การเปิดโอกาสรับความเปลี่ยนแปลง (Openness to Change) การบริหารอย่างมีเหตุผล (Rationality) และการให้ความเคารพ (Respect) เพราะสิ่งที่จะนำมาปรับใช้ได้ คือ หลักการพื้นฐานสำคัญที่มีความเป็นสากล ถ้าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเข้าใจถึงหลักการพื้นฐาน ประชญา คุณค่าเหล่านี้แล้ว ก็จะสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากนำระบบไปปรับใช้ แต่เพียงอย่างเดียว แต่ละเลยหลักการเหล่านี้ก็ไมอาจประสบความสำเร็จได้ตรงตามเจตนารมณ์

นอกจากนี้ แม้บริษัท AEON จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ สามารถจะใช้อย่างงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีข้อจำกัดน้อยกว่าระบบราชการไทย แต่ก็ให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน AEON Self Study Guide และ Digital tools ต่าง ๆ ไม่ใช่พัฒนาผ่านการฝึกอบรมในชั้นเรียนมากเท่าระบบราชการไทย ซึ่งหากพิจารณาให้ละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่อยู่เบื้องหลัง คือ บุคลากรทุกคนต่างก็ต้องมีความรับผิดชอบที่จะกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ

เท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการของบริษัท AEON สอดคล้องและเป็นการยืนยันถึงความรู้ภาคทฤษฎีในการฝึกอบรมครั้งนี้⁶ กล่าวคือ การพัฒนา (Development) มีจุดเน้นอยู่ที่อนาคต จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์จากทำงานร่วมด้วย โดยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต โดยการเข้าร่วมอยู่บนฐานของความสมัครใจ (Voluntary) ในทางตรงกันข้าม การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่ปัจจุบัน ไม่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์จากทำงานมากนัก โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ต่องานในปัจจุบัน โดยการเข้าร่วมอยู่บนฐานของการกำหนดให้ต้องเข้ารับการอบรม (Required) การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา แต่การพัฒนามีวิธีการที่หลากหลายมากกว่าการฝึกอบรม ดังนั้น บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงควรเข้าใจถึงแนวคิดในเรื่องการพัฒนาให้ถูกต้อง เพื่อให้ไม่ติดกับดักการฝึกอบรม (ในชั้นเรียน) ขณะเดียวกัน บุคลากรในองค์กรก็ต้องตระหนักด้วยว่าตนมีความรับผิดชอบในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มิใช่แต่เพียงรอการพัฒนาที่หน่วยงานดำเนินการ/อำนวยความสะดวกให้ แต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่พัฒนารูปแบบการพัฒนาให้มีคุณภาพมีความหลากหลายและกำหนดให้การเข้าร่วมอยู่บนฐานของความสมัครใจ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่มีนัยสำคัญประการหนึ่ง หากกลไกการพัฒนามีคุณภาพและ

⁶ เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง Employee and Management Development โดย ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร

ตรงตามความต้องการแล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นต้องกำหนดให้ต้องเข้ารับการอบรมมากนัก

Chiba University

ประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาดูงาน ณ Chiba University ในการดำเนินการโครงการ Special University Learning Administrators (SULA) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาศูนย์กลางสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย ให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย

แม้กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติที่ค่อนข้างมีความเฉพาะกับบริบทวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่น และไม่เหมาะที่จะนำมาใช้กับระบบราชการไทย เนื่องจาก Scale และปัจจัยอื่น ๆ แตกต่างกันไป⁷ การจะพัฒนาศูนย์กลางอย่างละเอียดและมีความเฉพาะบุคคล (Detailed & Tailored) นำมาดำเนินการปรับใช้ได้อย่างค่อนข้างจำกัดแต่แนวความคิดและมุมมองที่หน่วยงาน (Chiba University) มีต่อบุคลากรสายสนับสนุน การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในสายงาน Career Path และการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) นั้น สมควรที่บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำความเข้าใจและนำมาปรับใช้กับระบบราชการไทย กล่าวคือ ควรที่จะให้ความสำคัญกับสายงานที่เป็นภารกิจหลักและสายงานที่เป็นภารกิจสนับสนุนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะทั้งสองส่วนเพียงแคร์รับผิดชอบคนละภารกิจเท่านั้น หากให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน สายงานที่เป็นภารกิจสนับสนุนก็สามารถช่วยสนับสนุนให้การทำงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพได้ ในทางกลับกัน หากให้ความสำคัญกับ

⁷ จากการดำเนินการมา 3 ปี มีบุคลากรผ่านการดำเนินการดังกล่าวจำนวน 24 คน

สายงานที่เป็นภารกิจหลักมากกว่า ก็จะทำให้บุคลากรต่างก็ต้องการจะไปดำรงตำแหน่งในสายงานที่เป็นภารกิจหลักเพื่อความก้าวหน้า ส่งผลให้สายงานที่เป็นภารกิจสนับสนุนขาดแคลนบุคลากรและส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ในกรณีของ Chiba University ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรสายสนับสนุน จากแนวความคิดที่กล่าวข้างต้น และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ซึ่งทั้งหมดเกิดขึ้นได้จากการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอันเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรสายสนับสนุนนั่นเอง

ในกรณีกรมสรรพากร พบว่า ข้าราชการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับอายุเฉลี่ย ซึ่งมีสาเหตุจากการบรรจุเข้ารับราชการช้าหรือไม่ได้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลมาก่อน แต่เพิ่งจะเปลี่ยนสายงานในภายหลัง โดยในปัจจุบัน กรมสรรพากร มีนักทรัพยากรบุคคล 167 คน นักทรัพยากรบุคคลที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 62 คน และมีอายุเฉลี่ย 38.85 ปี แต่มีนักทรัพยากรบุคคลอยู่ในช่วงอายุ 18 - 35 ปี รวม 24 คน อยู่ในช่วงอายุ 36 - 40 ปี รวม 20 คน หมายความว่า นักทรัพยากรบุคคลอีก 18 คน มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป แต่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเพียงไม่เกิน 5 ปีเท่านั้น⁸ ซึ่งสถิตินี้ชี้ให้เห็นว่า จำเป็นต้องมีการปรับปรุงทัศนคติที่มีต่อสายงาน ตลอดจนพัฒนาให้นักทรัพยากรบุคคลสามารถมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานได้ เพื่อให้นักทรัพยากร

⁸ ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร

บุคคลเป็นสายงานมีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะขับเคลื่อนและสนับสนุนองค์กรให้บรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. National Personnel Authority (NPA)

คุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของระบบราชการญี่ปุ่น คือ ไม่มีการจำแนกตำแหน่งมากจนเกินไป (not using detailed job classification system) แต่เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งในเรื่องนี้หากนำมาปรับใช้กับส่วนราชการอาจต้องพิจารณา รวมไปถึงโครงสร้างหน่วยงาน อัตรากำลังและระบบงานต่าง ๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งยังมีจุดอ่อนหลายประการที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของอัตรากำลังที่รับผิดชอบงานที่เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้ เพราะเรื่องเหล่านี้ล้วนสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งสิ้น เช่น กรณีคุณวุฒิสาขานิติศาสตร์ไม่อยู่ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี ส่งผลให้ข้าราชการกรมสรรพากร เมื่อได้รับการตอบรับเข้าศึกษาและสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับกรมสรรพากรแล้ว ไม่สามารถนำคุณวุฒิดังกล่าวเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ในการเข้ารับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการลดลงจาก 6 ปี เหลือ 4 ปี ได้

2. บริษัท mynavi

การพัฒนาจะต้องสร้างความสมดุลระหว่าง In-classroom training, On-the-job training และ Self-development ซึ่งสัดส่วนจะ

เป็นอย่างไรมันขึ้นอยู่กับบริบทแต่ละหน่วยงาน และเนื้อหาของประเด็นที่จะพัฒนา แต่แนวโน้มที่จะดำเนินการผ่าน On-the-job training และ Self-development ก็มีมากขึ้น เพราะมีประสิทธิภาพสูงกว่า สามารถดำเนินการได้เร็วและใช้งบประมาณน้อยกว่า In-classroom training อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินการของ บริษัท AEON

นอกจากนี้ในกระบวนการเรียนรู้ของการพัฒนานั้น เริ่มจากการถ่ายทอดความรู้ทางทฤษฎีมาสู่การได้รับประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติผ่านกรณีศึกษา หลังจากนั้นจึงเป็นการทบทวนและสรุปประเด็นก่อนจะไปปฏิบัติจริงในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ก่อนจะนำสิ่งที่ได้เป็นประสบการณ์ไปถ่ายทอดต่อนั้นจะต้องมีการทบทวนและสรุปประเด็นก่อน ทั้งนี้ เพราะการจะนำประสบการณ์ไปปรับใช้ในการทำงานนั้น มีโอกาสที่บริบท/เงื่อนไขจะแตกต่างกัน ถ้าไม่ได้มีการทบทวนและสรุปประเด็น (Conceptualize) ประสบการณ์ก่อนก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ ในกรณีของกรมสรรพากรที่มีข้าราชการช่วงอายุ 41-60 เป็นจำนวนมากกรมสรรพากรจะจัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรในแต่ละช่วงอายุมีความเข้าใจและสื่อสารกันดียิ่งขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตลอดจนเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งเป็นประโยชน์องค์กร

โครงการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

สุกัญญา เวทยานุกุล

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

กรมตุลาการ

Getting the right people in the right place

กรมตุลาการเป็นหน่วยงานราชการขนาดกลาง มีข้าราชการ 4,800 อัตรา มีการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่หลากหลาย อาทิ การจัดเก็บภาษีสินค้า นำเข้าและส่งออกตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกทางการค้า การป้องกันและปราบปรามสินค้าลักลอบ หรือหลีกเลี่ยงอากร ฯลฯ ซึ่งเป็นการดำเนินการผ่านบุคลากรในหลายสายงานของกรมตุลาการ หนึ่งในสายงานที่เป็นผู้ขับเคลื่อนหลักคือ สายงานนักวิชาการตุลาการ ซึ่งเป็นสายงานที่มีสัดส่วนมากถึง 70% ของกรอบอัตราข้าราชการทั้งหมดของกรมฯ โดยตำแหน่งนักวิชาการตุลาการเป็นตำแหน่งที่มาจากการยุบรวม ยุบเลิกของหลายตำแหน่งในกรมตุลาการ จากการจัดข้าราชการเข้าประเภทตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประเมินอากร ตำแหน่งนายตรวจตุลาการ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบตุลาการ ตำแหน่งสารวัตรตุลาการ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานพิธีการตุลาการ จึงต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่หลากหลาย เพื่อปฏิบัติงาน

ที่มีความแตกต่างกัน แต่เป็นงานที่ปฏิบัติต่อเนื่องและส่งต่อกัน เช่น สำนักจัดเก็บอากรที่ปฏิบัติงานที่สนามบินต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ตรวจสอบของติดตัวผู้โดยสาร ต้องการบุคลากรที่มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ สำนักจัดเก็บอากรที่ปฏิบัติงานบริเวณด่านพรมแดน ต้องการบุคลากรที่มีความทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศในละแวกใกล้เคียง เช่น ภาษาพม่าในแถบภาคเหนือ ภาษายาวีในแถบภาคใต้ สำนักวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านจำแนกพืชกัฏฐาอากรของสินค้า ด้านพิธีการศุลกากร ด้านราคาศุลกากร ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ด้านแผนงาน นโยบาย หรือการต่างประเทศ แต่ละลักษณะหน่วยงานเหล่านี้ ล้วนแต่ต้องการบุคลากรที่ความรู้ วุฒิการศึกษา ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะพิเศษในงานที่หลากหลายแตกต่างกัน บ่อยครั้งที่ความรู้ ความสามารถพิเศษ ที่ต้องการนั้น ไม่ได้มาจากการเรียน การสอนในสถาบันการศึกษา ดังนั้น เมื่อกรมฯ ดำเนินกระบวนการสรรหาบุคลากรจนได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของกรมฯ ในภาพรวมแล้ว การจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละหน่วยงาน สำนักงาน กลุ่ม กอง ก็ถือเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน

ตามมาตรา 62 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดไว้ว่า ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งประเภท อำนวยการนั้น ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง ว่า **จะต้องมีประสบการณ์ใน**

งานที่หลากหลายสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการตามที่ ก.พ. กำหนด และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 17 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 เรื่อง ประสบการณ์ในงานที่หลากหลายตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งประเภทอำนวยการ ซึ่งจะนำมาบังคับใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เป็นต้นไป โดยมีรายละเอียด สรุปว่า “ประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย” หมายถึง ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน ไม่น้อยกว่าสามอย่าง โดยมีระยะเวลาปฏิบัติราชการอย่างละไม่น้อยกว่าสองปี โดยอาจเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงาน รวมกันก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ในต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงานในเวลาเดียวกันให้นับได้เพียงอย่างเดียว

จากระเบียบ หลักเกณฑ์ตามที่ ก.พ. กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งในการเข้าสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น และระดับสูง จะต้องมีการประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย จากการหมุนเวียนงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าในรูปของการต่างสายงาน ต่างหน่วยงาน ต่างพื้นที่ หรือต่างลักษณะงานซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ เริ่มนับข้อมูลตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ จนถึงปัจจุบัน และรูปแบบลักษณะการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ภายในกรมฯ ที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามแต่ละ หน่วยงาน ประกอบกับการดูงานบริษัทในประเทศญี่ปุ่น คือ Mynavi Corporation ซึ่งเป็นบริษัทจัดหางานสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่หรือผู้ที่ ต้องการเปลี่ยนงาน โดยการจับคู่ความต้องการของบริษัทที่มีตำแหน่งงานว่าง

คุณลักษณะบุคคลที่แต่ละประเภทงานหรือบริษัทต้องการ กับข้อมูลของ
ผู้สมัครงาน /นักเรียนจบการศึกษาใหม่ที่กำลังหางาน การคัดเลือกบุคคล
ให้ตรงตามต้องการของบริษัทผู้ว่าจ้างการจัดการฝึกอบรมเบื้องต้นให้แก่
ผู้รับจ้างงานใหม่ หรือการจัดหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาให้กับบุคลากรของ
บริษัทผู้ว่าจ้างเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่ต้องการให้กับบุคลากรของ
บริษัทที่จะเติบโต หรือได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในรูปแบบของ
Movication (Movie + Education) หรือกรณีของ Grooves ซึ่งเป็น
บริษัทจัดหางานเช่นเดียวกัน แต่มุ่งเน้นการจัดหาบุคลากรด้านวิศวกร
คอมพิวเตอร์ ให้กับบริษัทที่ต้องการบุคลากรเฉพาะทางด้านนี้ โดยนำ
เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ จึงนำมาสู่แนวคิดที่ว่า ทำไมหน่วยงาน
ที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ ไม่ปฏิบัติตนเสมือนเป็น
หน่วยงานจัดหางานของภาคเอกชน ที่จับคู่ความต้องการของแต่ละ
หน่วยงานภายในกรมฯ เข้ากับลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น ความรู้
วุฒิการศึกษา ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัว คุณลักษณะพิเศษ
บุคลิกภาพ ภูมิสำเนา หลักสูตรการฝึกอบรม หรือ ความต้องการส่วนบุคคล
ซึ่งเมื่อกรมฯ ต้องมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานเพื่อประสบการณ์ในงานที่
หลากหลายตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดแล้ว หากเราสามารถนำข้อมูล
ความต้องการของทั้งหน่วยงานที่รับบุคลากร กับบุคลากรที่หมุนเวียน
สับเปลี่ยนงาน มาจับคู่ความต้องการแล้ว แม้ผลการจับคู่อาจจะไม่ตรงกัน
ในทุก ๆ อย่าง แต่ก็เป็นการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน บนพื้นฐานของ
ข้อมูลความต้องการ ทั้งในภาพรวมของกรมฯ ของแต่ละหน่วยงาน และ

ของแต่ละบุคลากร โดยการดำเนินการสามารถกำหนดได้ใน 2 กลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่

ในการดำเนินการสรรหาบุคลากรใหม่ของกรมฯ โดยส่วนใหญ่จะ ใช้วิธีการสอบแข่งขัน ซึ่งมักจะมีคนให้ความสนใจมาสมัครจำนวนมาก กรมฯ จึงใช้รูปแบบการรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้สมัครสามารถกรอก ข้อมูลของตนเองผ่านแบบฟอร์มใบสมัครในระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นระบบ การรับสมัครที่ยังไม่เรียกเก็บเอกสารและให้ผู้สมัครรับรองตนเองในทุก ๆ ข้อมูลที่กรอกส่งมา โดยข้อมูลที่กำหนดให้กรอกส่วนใหญ่เป็นข้อมูลพื้นฐาน เบื้องต้นของผู้สมัคร เช่น ชื่อ นามสกุล วัน เดือน ปีเกิด ที่อยู่ วุฒิการศึกษา เกรดเฉลี่ย วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานะการจ้างงาน สถานที่ทำงาน ซึ่งกรมฯ อาจเพิ่มเติมหัวข้อคำถามให้ผู้สมัครกรอกเพื่อให้ได้ข้อมูลแวดล้อมของ ผู้สมัครมากขึ้น เช่น ลักษณะรูปแบบงานที่ทำอยู่ประสบการณ์ทำงาน ภูมิสำเนา ความสามารถพิเศษ งานอดิเรก ฯลฯ เมื่อผู้สมัครได้ผ่านการสอบ ข้อเขียนตามหลักสูตรที่กำหนดแล้ว ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้พิจารณาประกอบการสัมภาษณ์ต่อไป และเมื่อกรมฯ ได้ประกาศ การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ในเบื้องต้นกรมฯ ก็จะมีฐานข้อมูลเพื่อ ประกอบการพิจารณาเลือกลักษณะงาน สถานที่ในบรรจุแต่งตั้งในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ กรมฯ อาจจัดเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในวันรายงานตัวอีกก็ได้ เช่น ลักษณะ งานที่ที่มีความสนใจ สถานที่ปฏิบัติงาน โดยการเก็บข้อมูลสามารถใช้แบบ สสำรวจออนไลน์ (Google survey) และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบรรจุบุคลากรแต่ละคนลงในสถานที่ปฏิบัติงาน

หรือลักษณะงานที่เหมาะสม (Getting the right people in the right place) ต่อไป เช่น กรณีมีตำแหน่งว่างในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้าน ตรวจสอบสินค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และกรมฯ มีฐานข้อมูลของบุคลากร ผู้บรรจุใหม่ว่า เคยปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ในสถานที่ทำงานเดิม หรือจบด้วยวุฒิการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เหล่านี้ก็จะ เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อประกอบการพิจารณาในเลือกสถานที่ในการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

2. กลุ่มข้าราชการเดิมเพื่อการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน

เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิมไปในระยะเวลาหนึ่ง แล้ว กรมฯ จะมีการดำเนินการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งการหมุนเวียนงานนี้ จะดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการเดิมที่ได้จัดเก็บมา และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้มีความเป็นปัจจุบัน อาจมีการเพิ่มเติมข้อมูลอื่นๆ เช่น ข้อมูลความต้องการส่วนบุคคลที่ต้องการให้กรมฯ ให้ความช่วยเหลือ ข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในบางครั้ง การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานอาจจะทำให้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะ ด้านในหน่วยงานหนึ่ง ถูกโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่น จึงต้องจัดสรร บุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ในด้านนั้น หรือด้านที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ทั้งนี้ หากไม่สามารถหาบุคลากรที่มี คุณสมบัติครบถ้วนตามที่หน่วยงานปลายทางต้องการได้ หน่วยงานบริหาร ทรัพยากรบุคคล สามารถนำข้อมูลความสามารถหรือทักษะที่ขาดนั้น ไปออกแบบเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรในการอบรมบุคลากร และนำไปสู่ การสร้างแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนาความรู้

ความสามารถของบุคลากรให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน และเมื่อมีการจัดฝึกอบรม พัฒนาสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตรงจุด เช่น กรมฯ มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานตรวจสอบสินค้าโดยใช้เครื่องเอกซเรย์ บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการใช้เครื่องเอกซเรย์เพื่อการตรวจสอบสินค้า ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเป็นหลักสูตรที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ดังนั้น หากกรมฯ จะมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานของบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ ก็จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไป

ความคาดหวังจากการดำเนินการ มีดังนี้

1. มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. หน่วยงาน สำนักงาน กลุ่ม กอง ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการ
3. มีหลักสูตรการอบรมที่ตรงความต้องการของแต่ละหน่วยงาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการใช้งาน
4. มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)
5. บุคลากรในภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากได้ทำงานที่ตรงกับคุณวุฒิ และความสามารถของตนเอง

6. การปฏิบัติราชการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะตรงตามลักษณะของงาน



www.ocsc.go.th



ผู้ผลิตและจัดพิมพ์ สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1736