

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 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลมาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ การพัฒนาทักษะ สมรรถนะให้ตรงตามตำแหน่งการรักษา บุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กร และใช้ประโยชน์จากบุคลากรอย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยกรมท่าอากาศยานเห็นว่า “ทุนมนุษย์” เป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รองรับภารกิจท่าอากาศยานสู่การเป็นผู้ให้บริการระดับสากล เพราะการให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศไม่เพียงแต่เป็นการให้บริการแก่ประชาชนในประเทศเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนทั่วโลก เพื่อให้ทันต่อการเติบโตด้านธุรกิจการบินของประเทศและของโลกนั้น กรมท่าอากาศยานจึงต้องเตรียมความพร้อมกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบินที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

โอกาส + ประสบการณ์ = กำไร

ทุกครั้งที่เราได้รับโอกาสที่ดี จะคิดเสมอว่ามันคือการได้แสวงหาประสบการณ์ และนั่นก็คือ กำไรในชีวิต ครั้งนี้ก็เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ข้าพเจ้าได้รับโอกาสที่ดียิ่ง ที่ได้รับทุนรัฐบาล จากสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ 2561 เราได้เดินทางไปศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ในช่วงปลายเดือน กรกฎาคม 2561 ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนของประเทศญี่ปุ่นหลายแห่ง ซึ่งหน่วยงานที่มีศักยภาพและโดดเด่นในแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น

1. บริษัท AEON บริหารงานด้วยความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร และ สวัสดิการที่ดีที่สุด คือ

การศึกษา การฝึกอบรม รวมถึงการให้ความสำคัญในการสร้างกลไก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

2. บริษัท GROOVES มีการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบในการสรรหาคัดเลือกให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการและทันต่อความต้องการขององค์กร

3. มหาวิทยาลัย CHIBA มุ่งเน้นการสร้าง Support Star โดยมีขั้นตอนการพัฒนา และมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ ให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจหลัก

4. บริษัท MYNAVI ให้ความสำคัญในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานระหว่างหน่วยงาน (Mobility) ในรูปแบบ Exchange Program เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถและประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย เป็นต้น

มุมมอง แนวคิด

ถ้าไรที่เกิดจากประสบการณ์จึงทำให้เกิดมุมมองใหม่ และทำให้เกิดความคิดขึ้นว่า หากเราจะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่นักทรัพยากรบุคคลจะเรียกตัวเองว่า “Support Star” เพื่อสร้างความเข้มแข็งการบริหารงานบุคคล โดยจะต้องวิเคราะห์ว่าส่วนราชการมีปัญหาการบริหารงานบุคคลส่วนใดที่มีผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรม

ปัจจุบัน กรมท่าอากาศยานมีการขับเคลื่อนภารกิจการให้บริการขนส่งทางอากาศ ซึ่งมีทั้งคุณภาพและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น แม้จะมี

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

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

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

แนวความคิดนำเทคโนโลยีมาใช้ดังกล่าวนี้เป็นส่วนหนึ่งในการสรรหาคัดเลือก ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือเพื่อลดขั้นตอน กระบวนการ ความยุ่งยาก ซับซ้อน ลดการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินการสรรหา ลดการสิ้นเปลืองกระดาษ และทำให้เกิดความรวดเร็วได้กำลังคนทันต่อความต้องการของกรมท่าอากาศยาน นอกจากนี้ การนำ AI มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในสวนอื่น ๆ ก็ยังสามารถทำได้ เช่น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรม การพัฒนา ที่ไม่ต้องถูกจำกัดอยู่ในห้องประชุม ไม่ต้องมีเงื่อนไขของระยะเวลาเป็นตัวกำหนด โดยที่บุคลากรของกรมท่าอากาศยานสามารถเรียนรู้ได้ไม่มีข้อจำกัด และสามารถนำ AI ไปกำหนดสู่การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการได้ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในกระบวนการจัดทำหรือตั้งค่าระบบดังกล่าว

บทสรุปจากสิ่งที่ได้รับ

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