

ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนคุณภาพ :
มุมมองปัญหาและกรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น

ณัชกานต์ สว่างอารมณ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

เกี่ยวกับสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.)

สศค. มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและออกแบบนโยบายและมาตรการด้านการคลัง ระบบการเงิน รวมทั้งเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่มีคุณภาพต่อกระทรวงการคลัง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนรวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารที่มีมาตรฐานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในนโยบายและผลงานของกลุ่มเป้าหมาย บุคคล และหน่วยงานทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

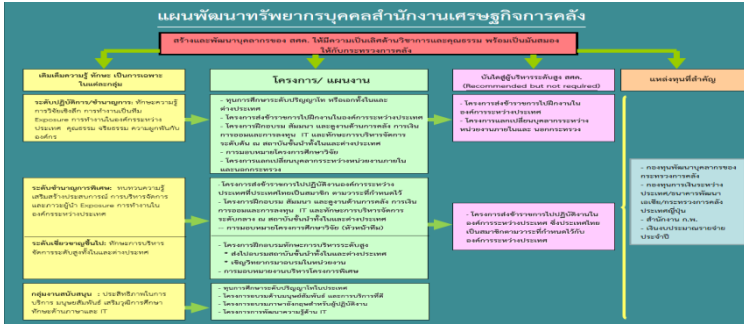
ในปัจจุบัน (ข้อมูลปี 2561) หากจำแนกประเภทกำลังคนคุณภาพตามแนวคิดระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย โดยประกอบด้วย นักเรียนทุนรัฐบาล (ก.พ.) ผู้เข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ พบว่า 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 (HIPPS) 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 HIPPS จำนวน 2 คน

อย่างไรก็ตาม สศค. มีอัตราการลาออก/โอนย้ายของข้าราชการ ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เฉลี่ยร้อยละ 5.13 ของจำนวนข้าราชการที่มีผู้ครอง ตำแหน่ง (ประมาณ 265 อัตรา) โดยเป็นข้าราชการในสายงานหลักกว่าร้อยละ 3.55 ของจำนวนข้าราชการที่มีผู้ครองตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องท้าทาย ของ สศค. ในการที่จะต้องพิจารณาปรับระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถจูงใจ ใช้ประโยชน์ และรักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถสูงไว้กับ สศค. ในระยะยาว ซึ่ง สศค. อาจมีความจำเป็นที่ จะต้องทบทวนเพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาหรือสิ่งที่อาจต้องดำเนินการ เพิ่มเติมในโครงการหรือภารกิจสำคัญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น



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

แนวคิดที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

ทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีเนื้อหาหลักสูตรเน้นเฉพาะเรื่องการบริหารผลงาน (Performance Management) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยการเรียนรู้ผ่านกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การฝึกอบรมในชั้นเรียนเพื่อศึกษาแนวคิดและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง การศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดีองค์กรชั้นนำในต่างประเทศ และการอภิปรายเพื่อสรุปผลการเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปผลการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. การบริหารผลงาน (Performance Management) เป็นการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร 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 ได้มีความพยายามที่จะอธิบายพัฒนาการขอข่วยการฝึกอบรมและพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็น 4 ขอข่วย คือเริ่มต้นจากการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development : T & D) ไปเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จากนั้นเปลี่ยนเป็น การปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Human Performance Improvement : HPI) และปัจจุบันเปลี่ยนเป็น การเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Workplace Learning & Performance : WLP)

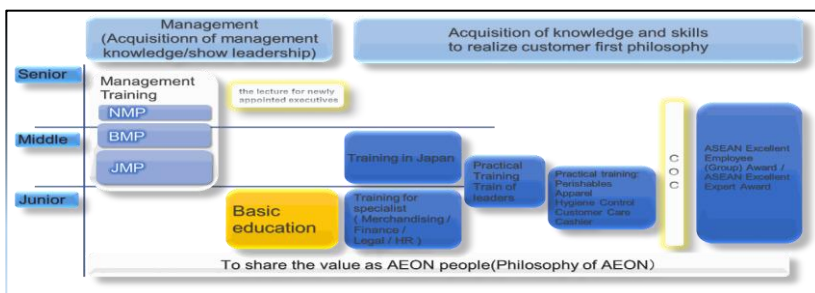
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยสรุปหมายถึงกระบวนการค้นหา คัดเลือก ติดตามประเมิน พัฒนา และธำรงรักษาพนักงานผู้มีศักยภาพขององค์กรอย่างจริงจัง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจสำคัญขององค์กร และ Talent Management เป็นเครื่องมือทางการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานชั้นนำทั้งในและต่างประเทศหลายหน่วยงานได้นำมาใช้เพื่อจะสร้างความ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

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

การศึกษาดูงาน 6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย

1. Aeon Retail Co., Ltd. เป็นบริษัทค้าปลีกและบริการชั้นนำของ เอเชีย ที่มีสำนักงานใหญ่ 3 แห่ง ในประเทศญี่ปุ่น จีน และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าแบบครบวงจร ซูเปอร์มาร์เก็ต บริการทางการเงิน 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 (การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง) Rationality (การบริหารอย่างมีเหตุผล) และ Respect (การให้ความเคารพ) ระบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรของบริษัท อีออน สะท้อนแนวคิดวัฒนธรรมการบริหาร งานแบบญี่ปุ่น คือ เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร และการสร้าง “คน” จากภายในองค์กร ซึ่งจะทำได้ “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 เสริมสร้างระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐของประเทศ ญี่ปุ่น 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 รวมถึงการโฆษณาและประชาสัมพันธ์บริษัท สำหรับการให้บริการฝึกอบรมของ 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 ได้สนองตอบต่อความต้องการบริษัทผู้รับบริการ โดยออกแบบและจัดทำหลักสูตรในรูปแบบ MOVICATION ซึ่งเป็นการจัดทำละคร (Movie) จำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานในบริษัท (Simulation) โดยให้พนักงานเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงดังกล่าว (Education) ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนได้มองเห็นภาพตัวเองอยู่ในสถานการณ์จริง และจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนไปประยุกต์ใช้เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงได้

ข้อเสนอสำหรับการพัฒนากำลังคนคุณภาพ

โดยมุมมองส่วนตัวของผู้เขียนภายหลังจากการได้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (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 ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต้น อาจจำเป็นต้องทบทวนรูปแบบการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจนำแนวคิดการฝึกอบรมในรูปแบบ MOVICATION มาใช้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และจะทำให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนไปประยุกต์ใช้เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงได้ โดยในระยะแรกอาจมีค่าใช้จ่ายสูง แต่จะประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว และจะไม่ใช่การลงทุนที่สูญเปล่า

(2) ผู้บริหารระดับอธิบดีของ สศค. หรือแต่ละส่วนราชการ แม้จะมีความพยายามในการสร้างค่านิยมหลักหรือเจตนารมณ์ขององค์กรเพื่อสร้างอัตลักษณ์องค์กรและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับส่วนราชการ ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่พบว่าค่านิยมหลักหรือเจตนารมณ์ขององค์กรดังกล่าว แม้จะมีการประกาศเพื่อการรับรู้ในวงกว้าง แต่การนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพื่อทำให้บุคลากรมีเจตจำนงร่วมกัน 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 และการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานหรือ On the job training โดยการสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน จะต้องกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสสูงกว่า และเมื่อผู้บรรจุใหม่ปฏิบัติงานไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง ควรจะมีการโยกย้ายเพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ และรู้จักเพื่อนใหม่ ๆ มากขึ้น และควรกำหนดให้การโยกย้าย เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเพิ่มพูนประสบการณ์ในระยะยาวเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในอนาคตด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดังกล่าว โดยควรตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ