

การพัฒนา Talent Network คู่บทบาท Change Agent ขององค์กร

นคพล เอื้อทวีทรัพย์

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในยุค Thailand 4.0 ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและเป็นไปอย่างสลับซับซ้อน ทำให้องค์กรที่สามารถช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน 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 เพราะว่าคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่งและสามารถสร้างคุณค่า (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

สำหรับภาครัฐของไทย 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

จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกระทรวง 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 เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 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 คู่บทบาท Change Agent ขององค์กร

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

2. องค์กรควรมีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ซึ่งระบบราชการของประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมักจะมีการสลับหน้าที่กันทำทุก ๆ 3 – 5 ปี ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ตื่นตัวเสมอ 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 สถานที่การทำงานที่คับแคบไม่เพียงพอ โดยมีข้อตกลงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม

4. องค์กรควรวางกระบวนการการพัฒนา 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)