

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
(DJOP's Talent Management)

พรทิศา ทองหล่อ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

“เป็นองค์กรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีแก่เด็กและเยาวชน ภายใต้งบประมาณการยุติธรรม” วิสัยทัศน์ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ซึ่งมีภารกิจหลัก ในการพินิจเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดโดยให้ การศึกษา การฝึกอาชีพ การบำบัดแก้ไขฟื้นฟูและการสงเคราะห์ เพื่อให้ เด็กและเยาวชนกลับสู่ครอบครัวและเป็นที่ยอมรับของสังคม การปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ต้องอาศัยความเป็นวิชาชีพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจน ต้องมี การสั่งสมทักษะเทคนิคประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานกับเด็กและเยาวชนเพื่อให้การแก้ไข บำบัด ฟื้นฟูเด็กและ เยาวชนมีประสิทธิภาพ สามารถคืนเด็กดีสู่สังคม

จากสถานการณ์ด้านกำลังคน พบว่าบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครอง เด็กและเยาวชน ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 15 - 19ปี 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 ทั้งหน่วยงานเอกชนและทั้งหน่วยงานราชการก็ได้นำระบบการบริหาร ผลงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลกันอย่างแพร่หลายดังเช่น ที่สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority) มีระบบ

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

ส่วนที่ บริษัทออีออน (AEON CO.,LTD.) ซึ่งมีจุดเด่น ในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังค่านิยม และให้บุคลากรมี Passion ในการปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศบุคลากร การคัดเลือก การพัฒนากำลังคนคุณภาพ และสำหรับเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงาน บริษัทออีออน (AEON CO.,LTD.) ได้นำมาใช้ในกระบวนการค้นหาและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในการกระบวนการค้นหา **ผู้มีคุณสมบัติโดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน โดยไม่คำนึงถึงเรื่องเชื้อชาติ อายุ เพศ และตำแหน่งงาน**

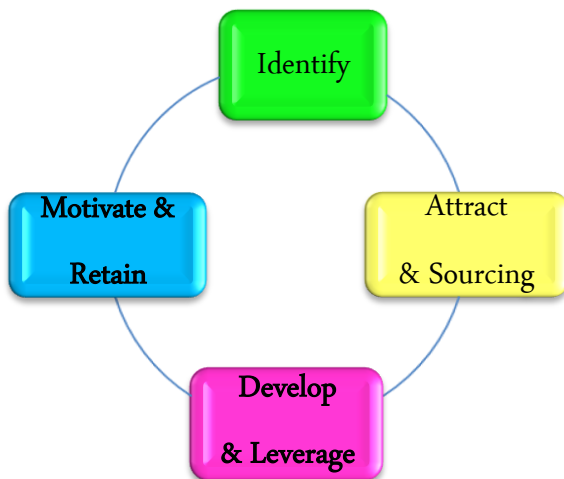
การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ถือว่าเป็นประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจ และนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่าง ๆ ทั้งเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพ เพื่อเติบโตเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะพร้อมเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูงขององค์กร ดังเช่นที่สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรีประเทศญี่ปุ่น

(Cabinet Bureau of Personnel Affairs : CBPA) เป็นหน่วยงานภายใต้เลขาธิการคณะรัฐมนตรี ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีของญี่ปุ่น มีบทบาทหน้าที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นในการวางระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อที่จะค้นหาบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งในระดับสูงหรือตำแหน่งสำคัญ ๆ ทั้งนี้ CBPA ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งบุคลากรที่จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นระยะเวลา ถึง 15 ปี นอกจากนี้ในตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักของหน่วยงานแล้ว ที่มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University) ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพ 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

การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะขึ้นเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ระดับอำนวยการ ระดับเชี่ยวชาญเพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานการแก้ไขบำบัดเด็กและเยาวชนได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ DJOP's Talent Framework ดังนี้



Identify

การกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ของกลุ่ม DJOP's Talent ตามที่องค์กรต้องการ 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 โลกออนไลน์ หรือ การสร้าง Application

Attract & Sourcing

- ใช้เทคโนโลยีช่วยในการสรรหา โดยในการสรรหาคัดเลือก กลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยการให้ผู้มีคุณสมบัติที่กำหนด หรือผู้บังคับบัญชา กรอกข้อมูลลงในโปรแกรม ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นช่องทางที่สะดวกและ เก็บเป็นคลังข้อมูล

- ใช้การประเมินสมรรถนะ (Competency Base) ทั้งนี้จะมีการกำหนดสมรรถนะ ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยอาจจะเป็นการประเมินจากการสัมภาษณ์ การจัดทำวีดีโอมีสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้ารับการประเมินดู 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/สนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้พัฒนาตนเอง โดยในแต่ละปีหน่วยงานควรมีงบประมาณสนับสนุน การพัฒนาตนเองของกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามความต้องการ

Motivate & Retain

- ระบบการประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามผลงานที่โดยเฉพาะ การสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นนวัตกรรม ซึ่งควรจะต้องมีรางวัล หรือค่าตอบแทน (อาจจะเป็นตัวเงิน หรือสิ่งจูงใจอื่น)

- การมอบหมายงานที่ท้าทาย

- การมีเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน ไม่ใช่แค่เป็นแรงจูงใจ แต่จะช่วยให้กลุ่มกำลังคนได้มีโอกาสวางแผนการพัฒนาร่างกายตนเองเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วย

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