

# การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Development)

พันจ่าโทจรัส ยิบพิกุล

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

กรมทรัพย์สินทางปัญญา

## หลักการและเหตุผล

การมีกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างมาก (Strategic Intangible Asset) เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังต่อส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น โดยที่ประชาชนในปัจจุบันมีความต้องการในการรับบริการจากภาครัฐที่สะดวก รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องการเข้าถึง การบริการจากภาครัฐได้จากทุกสถานที่โดยไม่จำเป็นต้องมายังส่วนราชการ ที่ต้องการติดต่อ ภาครัฐจึงต้องพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการให้บริการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีมาตรฐาน โดยนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการควบคู่กับการ พัฒนากำลังคนคุณภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ รวมทั้งมีจำนวนที่เพียงพอไม่ขาดช่วง เพื่อให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อมในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ และต่างประเทศ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการในยุคปัจจุบันและในอนาคตอย่างมาก

กรมทรัพย์สินทางปัญญามีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค และใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งให้ความคุ้มครองและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้า และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหน่วยงาน ให้บริการด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่สะดวกรวดเร็ว เป็นมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” มีพันธกิจหลักที่สำคัญ 2 ด้าน คือ (1) จัดทะเบียน คุ้มครองและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีงานหลักในการจดทะเบียนสิทธิบัตรการประดิษฐ์ อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ แบบผังภูมิวงจรรวม การขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ การรับแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์และความลับทางการค้า การป้องปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนากฎหมายทรัพย์สินทางปัญญาให้เป็นสากลและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและบริบทของประเทศไทย การปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาในต่างประเทศรวมทั้งการดำเนินการด้านความร่วมมือระหว่างประเทศกับองค์กร และหน่วยงานในต่างประเทศ (2) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ โดยมีงานหลักในด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคผลงานใหม่ 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 และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการตระหนักในความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งมีระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ตลอดจนมีบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอ (2) การคุ้มครอง (Protection) เพื่อให้งานจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นมาตรฐานสากล 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.พัสดุ ขพ.	-	-	-	-	1	1
นิติกร ชก.	-	-	1	-	-	1
จพ.การพาณิชย์ ชง.	1	-	-	-	-	1
จพ.ธุรการ ชง.	1	-	-	1	2	4
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

ในปัจจุบันกรมทรัพย์สินทางปัญญาที่กำลังคนคุณภาพตามระบบข้าราชการพลเรือน 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

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล 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 มีระบบการคัดเลือกผู้สมัครโดยการทดสอบหรือคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น 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 โดยการจัดทำเป็นภาพยนตร์จำลองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นเทคนิคที่ทำให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

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

### **ข้อเสนอการพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Development) ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา**

ตามที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีกำลังคนคุณภาพเพิ่มมากขึ้นและเพียงพอสำหรับการทดแทนตำแหน่งว่างและผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจของกรมได้อย่างราบรื่น จึงมีข้อเสนอในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

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

กว้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการสังมประสพการณ์ของ **บริษัท อีออน จำกัด** ที่ให้มีการปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ หลากหลาย ประเทศ หลากหลายขนาดธุรกิจ รวมทั้งให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพที่ตรงต่อความต้องการของกรม ทรัพยากรสินทางปัญญา ซึ่งไม่ใช่แค่ักเรียนทุนรัฐบาล หรือนักบริหารการ เปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยเป็น ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน หรือหน่วยงานในกรมฯ ที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่สามารถสร้างผลงานให้กับหน่วยงานได้อย่างโดดเด่น มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้มีจำนวนที่มากพอ ในทุกๆ กลุ่มงาน เพื่อทดแทนหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการ สำนักร/กอง/ศูนย์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารที่จะเกษียณอายุราชการในอีก 5 - 10 ข้างหน้า เพื่อมิให้มีการขาดช่วงผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว โดยการนำ **กลไก P-R-I-D-E** ของสำนักงาน ก.พ. มาใช้เป็นเครื่องมือการเตรียมกำลังคน คุณภาพตามบริบทและความต้องการของกรมฯ ซึ่งกรมฯ เป็นผู้กำหนดและ ออกแบบ สาระ เทคนิคและวิธีการในทุก 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) โดยการกำหนดแนวทางการประเมินและติดตามการใช้ประโยชน์ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ วางระบบการรักษามาตรฐาน และระบบการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายงาน

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