

# การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

## ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

ภราวดี หอมแย้ม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

### สภาพปัจจุบัน และความจำเป็นในการดำเนินการพัฒนา ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคมได้มีการวิเคราะห์โครงสร้างอายุของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงและสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงคมนาคมพบว่า มีตำแหน่งทางการบริหารหลายตำแหน่งที่จะขาดแคลนในอีก 5 ปีข้างหน้า ได้แก่ ปลัดกระทรวงคมนาคม รองปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ช่วยปลัดกระทรวงคมนาคม และตำแหน่งประเภทอำนวยการสูง ส่งผลให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความโดดเด่นในหน่วยงาน มักจะโอน ย้าย ลาออก เมื่อได้โอกาสที่ดีกว่า ทำให้จำนวนบุคลากรที่จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสำคัญ มีตัวเลือกที่จำกัด และที่ผ่านมาสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ยังไม่ได้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับความขาดแคลนตำแหน่งที่สำคัญ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร หน่วยงานจึงขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และอีกประการหนึ่ง การลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุ ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สั่งสมอยู่

นำพาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกไปด้วย ส่งผลให้หน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมรองรับปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการดึงดูดข้าราชการที่มีศักยภาพสูงขึ้นมาทดแทนตำแหน่งบริหารที่จะเกษียณในอนาคต เพื่อเป็นการรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงไม่ให้โอน ย้าย ลาออก ไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น จึงขอเสนอ “การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม”

### **แนวคิดที่ได้รับจากการศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น**

การศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นครั้งนี้ ทำให้ได้รับแนวคิดต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไปในหลากหลายประเด็น รวมทั้งในเรื่องกระบวนการพัฒนากำลังคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาขึ้นกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน โดยได้ศึกษาดูงานในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่น ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน จำนวน 6 องค์กร ได้แก่

#### **1. บริษัท AEON RETAIL**

บริษัท AEON RETAIL เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีก อันดับ 1 ของประเทศญี่ปุ่น มีการลงทุนใน 13 ประเทศทั่วโลก มีบริษัทในเครือ 315 บริษัท มีปรัชญาหลัก คือ ให้ความสำคัญกับลูกค้า ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดในธุรกิจต่าง ๆ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในการจัดการความแตกต่าง (True Diversity Management) ให้ความสำคัญที่ความเป็นมนุษย์ของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีระบบ HR ที่ดี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ มีการแบ่งระดับพนักงานเป็น 3 ระดับ

(ระดับ Junior/ระดับ Middle /ระดับ Senior) ก่อนก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งมีการสอบเลื่อนขั้นทุกปี พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สายงานเมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินพนักงานสามารถย้ายไปปฏิบัติงานจริงในสายงานใหม่ได้ มี Online Leading แนะนำหนังสือที่น่าอ่าน และมีทุนฝึกอบรมสำหรับไปเรียนต่อหรือฝึกอบรมต่างประเทศ ถ้าสอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์กำหนด

## 2. มหาวิทยาลัยชิบะ (Chiba University)

มหาวิทยาลัยชิบะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาช่องว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาบุคลากรมืออาชีพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา เรียกว่า “SULA” Super University Learning Administrator ช่วยในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียน ทุนการศึกษา การศึกษาต่อต่างประเทศ การวางแผนชีวิต และการประกอบอาชีพ สำหรับการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในระบบ SULA เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาได้นั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องกล่าวคือ มหาวิทยาลัยฯ จะสนับสนุนบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่อยู่ในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะในการสนับสนุนการเรียนต่างประเทศ มีการอบรมให้เกิดทักษะพิเศษ รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

## 3. สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personal Authority : NPA)

สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (NPA) ก่อตั้งขึ้นในฐานะองค์กรกลางที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรับผิดชอบในการสร้างความเป็นธรรมในการ

บริหารงานบุคคลและปกป้องผลประโยชน์ของข้าราชการ เช่นเดียวกับสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย มีอำนาจหน้าที่คัดสรรบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในแต่ละกระทรวง รวมทั้งจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะแก่บุคคล พิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การประเมินผลบุคลากรจนสิ้นสุดการปฏิบัติงาน โดย NPA จะมีการฝึกอบรมทางการบริหารของข้าราชการอย่างเป็นระบบในแต่ละระดับตำแหน่งตั้งแต่การเข้ารับราชการแรกบรรจุ มีการอบรมเพื่อทบทวนความรู้และติดตามการปฏิบัติงานเมื่อครบ 3 ปี และมีหลักสูตรฝึกอบรมในระดับตำแหน่งต่างๆ เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ ระดับบริหาร รวมทั้งมีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

#### **4. สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (Cabinet Bureau of Personal Affair : CBPA)**

เป็นหน่วยงานกลางในการดูแลบุคลากรภาครัฐของประเทศญี่ปุ่น ดำเนินการในเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์และทางปฏิบัติ นโยบายด้านบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงมุมมอง ทักษะคติ วางระบบ โครงสร้าง และบูรณาการการทำงานร่วมกัน (HRM และHRD) มีผลต่อการเตรียม “คน” ที่มีศักยภาพ (talent) ให้มีความพร้อม การคัดเลือก “คน” ตามคุณสมบัติที่กำหนด มีการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลายและต่อเนื่อง พร้อมกับการพิจารณารอบด้านเพื่อเป็นการเตรียม “คน” ให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ พร้อมก้าวสู่ตำแหน่งที่สำคัญและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ

## 5. บริษัท Grooves

บริษัท Grooves เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีเครือข่ายในการสรรหาบุคลากรให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศที่ใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น เพื่อช่วยแก้ไขและบรรเทาสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สังคมญี่ปุ่นกำลังเผชิญ โดยมีบริษัทญี่ปุ่นมากกว่า 3,000 บริษัทที่ใช้บริการของ Grooves เพื่อเป็นหลักประกันการเข้าถึงการจ้างงานบุคลากรที่มีทักษะและขีดความสามารถสูงตรงตามที่คุณประกอบการเหล่านั้นต้องการ อีกทั้ง Grooves ยังเป็นเสมือนสะพานเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงจากประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชียเข้ากับผู้ประกอบการที่มีความต้องการจ้างงานด้วยอัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ ตลอดจนการมีความมั่นคงในการจ้างงานจากประเทศญี่ปุ่น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับบุคลากรใหม่ที่จะก้าวเข้ามาในระบบงาน

## 6. บริษัท MYNAVI

บริษัท MYNAVI เป็นบริษัทจัดหางานที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น แค่เพียงกรอกประวัติที่สำคัญในการสมัครงาน ทางบริษัทก็จะหางานมาแนะนำเสนอกับผู้สมัคร MYNAVI มีแนวคิดในการเตรียมผู้ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดแรงงานให้เกิดแรงจูงใจและความมั่นคงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา กำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการ

ปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท หลังจากนั้นหัวหน้างานโดยตรงจะให้ความคิดเห็น และทำงานตามปกติภายใต้การสังเกตและเก็บข้อมูลโดยหัวหน้างาน ระหว่างการทำงานมีการบรรยายให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน สุดท้ายจะเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการนำประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

1. กำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงขององค์กร โดยกำหนดความหมาย นิยามคำจำกัดความของ Talent ให้ชัดเจน รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ในองค์กร เรื่องความจำเป็น วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์

2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการคนเก่งสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

3. กำหนดกรอบการประเมิน/คุณสมบัติ “คนเก่ง” (Talent Block/Template) เช่น ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น (มากกว่า 90 คะแนนขึ้นไป) พิจารณาจากปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติเชิงบุคคล คุณสมบัติในการบริหาร (งาน คน ระบบ) และคุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้ และนำเสนอนโยบาย “คนเก่ง” ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการคนเก่งสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สรุปมาตรฐานการกำหนด “คนเก่ง” และกรอบการประเมินฯ สามารถใช้

ประเมินทั้งกรณีประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้า เป็นบุคลากรกลุ่ม “คนเก่ง” และประเมินเพื่อพัฒนากลุ่ม “คนเก่ง”

4. การระบุและค้นหา “คนเก่ง” (Identification of Talent) ดำเนินการ โดยให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นผู้ประเมิน และค้นหา “คนเก่ง” ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม โดยใช้แบบประเมิน บุคลากรกลุ่ม “คนเก่ง” ของฝ่ายแผนงานและพัฒนาระบบ กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล หลังจากนั้นรวบรวมและเรียบเรียงผลการประเมินเพื่อ จัดทำรายชื่อบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Pool) บันทึก คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ดีเด่น และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ยังขาด เพื่อการพัฒนาต่อไป โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็น “คนเก่ง” ต้องสมัครใจ เข้าร่วมโครงการพัฒนา “คนเก่ง” ของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

5. คณะกรรมการฯ พิจารณาและประกาศแจ้งกลุ่ม “คนเก่ง” โดยมี 2 แนวทาง ดังนี้

- แบ่งตามกลุ่มอายุ

กลุ่ม Young generation (Y group)	กลุ่ม Middle generation (M group)	กลุ่ม Senior generation (S group)
อายุการทำงาน ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	อายุการทำงาน ตั้งแต่ 11 - 20 ปี	อายุการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป

- แบ่งตามกลุ่มตำแหน่งงาน เพื่อจะได้หมุนเวียนงานภายในกลุ่มตำแหน่งงานเดียวกันได้

กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7
- นักวิเคราะห์นโยบายและแผน - นักทรัพยากรบุคคล - นักจัดการงานทั่วไป - นักวิชาการขนส่ง - นักวิชาการสถิติ	- นักวิชาการพัสดุ - นักวิชาการเงินและบัญชี - นักวิชาการตรวจสอบภายใน	- นักวิชาการเผยแพร่	-บรรณารักษ์	- นิติกร	- นักวิชาการคอมพิวเตอร์	- นักตรวจสอบความปลอดภัยด้านการบิน

6. การประเมินเพื่อคัดเลือกจะดำเนินการทุก 1 ปีตามรอบงบประมาณ (เดือนสิงหาคม) โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่ม “คนเก่ง” ต้องได้คะแนน 90 คะแนนขึ้นไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) และจะได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ต้องเพิ่มเติม หลังจากนั้นจะได้รับการประเมินทุก 1 ปี ตามรอบงบประมาณ

7. กรณีไม่ผ่านการประเมินภายหลังได้รับการพัฒนาแล้ว ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป จะถือว่าบุคคลดังกล่าวไม่อยู่ในกลุ่ม “คนเก่ง” แต่บุคคลดังกล่าวสามารถเข้ารับประเมินเพื่อคัดเลือกเข้ามาใหม่ได้โดยไม่ต้องผ่านการประเมินตามเงื่อนไข

8. การพัฒนาและฝกอบรม “คนเก่ง” (Training development of Talent) ดำเนินการพัฒนาและฝกอบรมตามคุณสมบัติในสวนที่บกพรองโดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) รวมทั้งการสอนงานจากผู้มีประสบการณ์ โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงที่



เกษียณอายุราชการแล้วมาให้คำแนะนำถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติทุก 1 ปี อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีการคัดเลือกและคนหากลุ่ม “คนเก่ง” ใหม่ทุกปี

9. การเป็นที่ยอมรับ (recognition) และได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) อื่น ๆ เช่น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษและมีโอกาสพัฒนาเขาสู่โครงการ Succession plan และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมีโอกาสดำเนินการมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม และผู้ที่ได้รับการคัดเลือก มีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพและมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้รับการพัฒนางานในอาชีพมากกว่าได้รับการตอบแทนในรูปแบบตอบแทน เช่น การมีโอกาสดำเนินการตามการพัฒนาของส่วนราชการ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ (นักบริหารการคมนาคมระดับต้น และนักบริหารการคมนาคมระดับกลาง) และการศึกษาดูงานทั้งภายในและนอกประเทศในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงานตนเอง

10. วางแผนรักษามูลค่าบุคลากรผู้มีความสามารถ (Talent Retention) ซึ่งจะทำให้ลดการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) กล่าวคือสามารถลดระยะเวลา งบประมาณ ในการพัฒนา สอนงาน เพื่อสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรใหม่ต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจในงาน และสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้การบริหารงานมีความต่อเนื่อง