

# กลไก PRIDE กับการพัฒนา Talent Management

## กรณี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

รจนาภา เพ็ญปฐม

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทางการเงินและบัญชีให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศ ซึ่งปัจจุบันกระแสความเจริญทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ส่งผลให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าวเกิดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในกระแสความเปลี่ยนแปลง และยังเป็นผลให้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องปรับตัวเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและเท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที โดยทั่วไปในทุกองค์กรการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นฟันเฟืองเพื่อนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ แต่การทุ่มเทใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกและมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น Talent Management จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานโดยใช้กระบวนการคัดเลือกที่มีมาตรฐานเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและได้รับการ

ยอมรับว่าเป็น Talent หรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อส่งเสริมให้กลุ่มคนดังกล่าวได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาทัศนคติ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ นำไปสู่การเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไปได้

กลไก PRIDE เป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกที่ถูกแนะนำโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้วางรอบนโยบายการดำเนินงาน Talent Management ของทั้งระบบราชการกับส่วนราชการเองที่จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งในงานเขียนชิ้นนี้ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงข้อเสนอเพื่อการพัฒนาทางด้าน Talent Management ตามกลไก PRIDE ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โดยประยุกต์จากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้เพื่อการดำเนินงาน Talent Management ของผู้อ่านได้ไม่มากนักน้อย

### **ความสำคัญของ Talent Management ท่ามกลางความท้าทายในการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

ปัจจุบันสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประกอบธุรกิจโดยมีความซับซ้อนหลากหลายมากขึ้นพร้อมทั้งมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเชิงธุรกิจเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับสหกรณ์ และยังมีการเพิ่มจำนวนสหกรณ์ที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดทำข้อมูลทางการเงินการบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จึงต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานรวมถึงเร่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสอดคล้องเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นด้วย ด้วยปัจจัยดังกล่าวอันส่งผลต่องานด้านการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยตรง การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ หรือ Talent Management ตามกลไก PRIDE จึงเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือการบริหารที่มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไปได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานด้าน Talent Management ตามกลไก PRIDE จากองค์ความรู้ที่ได้รับในการไปศึกษาชางาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

กลไก P-R-I-D-E	วัตถุประสงค์	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานโดยส่วนราชการตามกลไก PRIDE	มุมมองของหุ้นส่วนที่มีต่อการปฏิบัติตามกลไก PRIDE โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะที่พัฒนาจากองค์ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาชางาน ณ ประเทศญี่ปุ่น
P: Planning (การวางแผนกำลังคนคุณภาพ)	เพื่อให้ส่วนราชการมีแผนการเตรียมและพัฒนากำลังคนคุณภาพ โดยเพิ่มบทบาทของส่วนราชการในการวางแผนร่วมกับสำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและประเด็นท้าทายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานของกรมฯ	- แผนงานด้านการใช้กำลังคนคุณภาพของกรมฯ ไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยงสอดคล้องกับประเด็นท้าทายต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรมฯ กำลังเผชิญ - การบูรณาการเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำแผนงานพัฒนากำลังคนคุณภาพยังมีความไม่ชัดเจน	- กรมฯ ควรพิจารณาจัดทำแผนการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว - ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรปฏิบัติงานในลักษณะ Change Agent เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้ผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในกรมฯ เกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของ Talent Management เพื่อให้เกิดความตระหนักและความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวให้สำเร็จ
R: Recruiting & Selecting (การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ)	เพื่อให้ส่วนราชการมีคลังข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการกลุ่มอื่นได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	ส่วนราชการต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพในขั้นตอนแรกตามแนวทางของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	กรมฯ มีจำนวนบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรเหล่านั้นบางส่วนยังขาดความรู้ที่จำเป็นในการเข้าสู่ระบบกำลังคนคุณภาพ อาทิ วิชาภาษาอังกฤษ และวิชาความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ ทำให้กรมฯ มีจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้ารับการคัดเลือกเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	กรมฯ ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพและมีประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แต่อาจยังขาดทักษะบางประการที่สำคัญต่อการเข้าร่วมเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อาทิ ทักษะภาษาอังกฤษ และทักษะทางคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถมีคุณสมบัติเข้าร่วมการคัดเลือกเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้กับกรมฯ ต่อไปได้ในอนาคต

<p>I: Institutionalizing (การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับแก่ส่วนราชการ)</p>	<p>เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงาน ก.พ. จะมีบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบายการกำกับดูแล</p>	<p>ส่วนราชการเป็นผู้ขับเคลื่อนการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ด้วยการวางระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสมกับส่วนราชการ</p>	<p>- กรมฯ ขาดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนด้านการใช้กำลังคนคุณภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของกรมฯ - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีภาระงานมากแต่มีผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อย ทำให้ต้องให้ความสำคัญที่ภาระกิจงานประจำและทำให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานกำลังคนคุณภาพเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะเชิงรับ</p>	<p>- กรมฯ ควรกำหนดให้มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพทั้งหมด ตั้งแต่ในขั้นตอนการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติตามแผนงาน และการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนงาน - กรมฯ ควรมีการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับ Talent Management เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเชิงรุกร่วมกัน</p>
<p>D: Developing (การพัฒนากำลังคนคุณภาพ)</p>	<p>เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p>	<p>ส่วนราชการต้องดำเนินการตามแผนการพัฒนากำลังคนคุณภาพรวมทั้งการวางระบบการส่งมอบงาน</p>	<p>- แผนการพัฒนากำลังคนคุณภาพของกรมฯ ขาดการดำเนินการเชิงรุกที่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมกำลังคนคุณภาพทุกประเภทที่กรมฯ มี - ระบบที่เสถียรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการบูรณาการทำความเข้าใจและขาดการวางแผนการส่งมอบงานร่วมกับบุคลากรทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งขาดการติดตามผลการส่งมอบงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>- ประยุกต์จากแนวคิดของบริษัท Aeon ที่ว่า “สวัสดิการที่ดีที่สุดคือการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ความรู้” โดยกรมฯ ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการลงทุนเน้นการพัฒนา 3 ประเด็น (1) ค่านิยม – พัฒนา/ปรับเปลี่ยนค่านิยมผ่านการสอนและจากพี่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้ค่านิยมตลอดจนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อเอื้อให้มีความคิดและค่านิยมที่อำนวยความสะดวกประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (2) ความรู้/ทักษะ – ควรมีการแบ่งการพัฒนาทักษะความรู้ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพออกเป็น 2 ส่วนหลัก โดยประยุกต์จากแนวทางของ Chiba University ดังนี้ 1. Basic Management Skills ซึ่งอาจพัฒนาผ่าน Online Platforms หรือ ระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้กำลังคนคุณภาพได้รับความรู้ด้านแนวทางการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร 2. Technical skills for specialists เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของตัวเอง สำหรับทั้งในส่วนของสายงานหลักและ</p>

				<p>สายงานสนับสนุน โดยอาจพัฒนาผ่านการเข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่างๆ หรือการทำข้อตกลงเพื่อส่งกำลังคนคุณภาพเข้ารับการพัฒนามานาสถาบันการศึกษา</p> <p>(3) ประสบการณ์ – ควรส่งเสริมให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เข้าร่วมโครงการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะผ่านการลงมือปฏิบัติงานจริง อาทิ ผ่านการใช้แนวทาง Employee Mobility Program หรือ OTJ ผ่านการมอบหมายชิ้นงาน</p> <p>- ประยุกต์จากแนวคิด Mid Career Engineer ของ <a href="http://Grooves.io">Grooves.io</a></p> <p>แนวคิดดังกล่าวคือการสร้าง Online Platform ขึ้นมาเพื่อให้เกิดเป็นชุมชนออนไลน์ของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกร ที่ซึ่งเป็นอาชีพที่สำคัญต่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น โดยวิศวกรจะใช้พื้นที่ชุมชนออนไลน์ดังกล่าวในการแลกเปลี่ยนพูดคุยความรู้ตลอดจนอัปเดตความเคลื่อนไหวในแวดวงวิชาชีพ และวิศวกรแต่ละท่านจะมีความพยายามในการพัฒนาความสามารถตนเองเพื่อให้สามารถนำเสนอตัวตนของตัวเองผ่านโปรไฟล์ในชุมชนออนไลน์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความน่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในการจ้างงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบ Human Resource Development ของกรมฯ ที่บุคลากรจะสามารถมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมถึงมีช่องทางนำเสนอพัฒนาการในการเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในสายงานของตัวเองให้กับผู้บริหารตลอดจนเพื่อนร่วมงานได้เห็นอันจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาตัวเองต่อไป โดยระบบดังกล่าวนี้ของกรมฯ อาจนำไปเชื่อมโยงกับระบบการให้ผลตอบแทนเพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองมากขึ้นด้วย</p>
E: Evaluating and Monitoring (การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคน)	เพื่อให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วน	ส่วนราชการต้องกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจ	- การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพยังไม่สอดคล้องกับการสร้างความท้าทายเพื่อกระตุ้นให้เกิด	- ควรมีการกำหนดแผนการติดตามงานด้าน Talent Management - ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน Talent Management - ควรแยกระบบการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคน

<p>คุณภาพ)</p>	<p>ราชการ รวมทั้ง เพื่อให้ส่วนราชการ และภาคราชการได้ ใช้ประโยชน์จาก ศักยภาพของ ข้าราชการกลุ่ม ดังกล่าว</p>	<p>ให้แก่กลุ่มกำลังคน คุณภาพโดยเชื่อมโยง กับระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานและระบบ การมอบหมายงาน</p>	<p>การพัฒนาตัวเอง อันส่งผลต่อไปยังการ ให้ผลตอบแทนที่ไม่พอใจหรือกระตุ้นให้ กลุ่มคนดังกล่าวเกิดความรู้สึกถึงการมี คุณค่าและการเกิดความผูกพันต่อ องค์กร - กรมฯ ขาดการติดตามผลการ ดำเนินงานด้าน Talent Management</p>	<p>คุณภาพออกจากระบบปกติโดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มคนดังกล่าวพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของตัวเอง - ควรปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้อง กับความท้าทายในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง</p>
----------------	--	--	---	--

## สรุป

การผลักดันภารกิจของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ท่ามกลางกระแสความเป็นพลวัตของสังคมในยุคปัจจุบันเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์จะทำให้กรมฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจต่อไปได้ แต่เนื่องด้วยความแตกต่างกันของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติของบุคคล ส่งผลให้ไม่ใช่บุคลากรทุกคนที่จะสามารถได้รับการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่สามารถเป็นเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของหน่วยงานได้ ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงหันมามุ่งเน้นการดำเนินงานพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อให้กลุ่มคนดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ที่เสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อไปได้ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอกลไก PRIDE ให้แก่ส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุกและเพื่อการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านดังกล่าวร่วมกันทั้งระบบราชการ

จากการศึกษาดูงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ ณ ประเทศญี่ปุ่น ผู้เขียนพบว่าองค์ความรู้และการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของประเทศญี่ปุ่นมีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางดำเนินงานด้าน Talent Management ของบริษัท Aeon และ Chiba University รวมถึงแนวคิด Mid Career



Engineer ของ บริษัท Grooves ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนางานด้าน Talent Management ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามกลไก PRIDE ด้วยความมุ่งหวังให้การพัฒนางานด้าน Talent Management ของกรมฯ ได้รับการผลักดันให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องต่อแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อันจะอำนวยให้เกิดการบูรณาการงานด้านการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพในภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของภาคราชการให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป