

ความสำคัญและเครื่องมือในการบริหารกำลังคนคุณภาพ
และผู้มีศักยภาพสูง
(Talent Management) ในกรมการจัดหางาน

เชมจิรา ภูวศรี
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมการจัดหางาน

กรมการจัดหางานมีภารกิจในการให้บริการจัดหางานให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย ให้คำปรึกษาด้านอาชีพและแนะแนวอาชีพ การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว กำกับดูแลการจัดส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ ค้ำครองสิทธิประโยชน์ของคนหางาน กำกับดูแลการดำเนินการของบริษัทจัดหางาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รับเรื่องและวินิจฉัยคำร้องทุกข์เกี่ยวกับการจัดหางาน ศึกษาวิเคราะห์สภาวะตลาดแรงงาน โดยมีภารกิจอำนาจหน้าที่ต้องปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น การดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ของบุคลากรและเจ้าหน้าที่ซึ่งจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ โดยเฉพาะการปฏิบัติราชการที่ต้องการทักษะที่หลากหลาย และรองรับการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สภาพปัญหาด้านกำลังคนในปัจจุบันที่สำคัญแรกสุดของกรมการจัดหางาน ที่จะต้องเผชิญ คือ การสูญเสียอัตรากำลังจาก

การเกษียณอายุราชการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของข้าราชการ
สูงอายุมากขึ้น โดยจากข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (ณ วันที่
2 สิงหาคม 2561) พบว่า แนวโน้มการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุ
ราชการ ในอีก 5 ปีข้างหน้า (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565) กรมฯ
มีข้าราชการที่จะเกษียณอายุ รวมทั้งสิ้น 190 คน) คิดเป็นร้อยละ 17 ของ
ข้าราชการที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน โดยมีตำแหน่งทางการบริหารและตำแหน่ง
สำคัญที่เกษียณ รวมจำนวน 64 อัตรา

ประกอบกับในปัจจุบันกำลังคนคุณภาพของกรมฯ โดยเฉพาะระบบ
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรม (HiPPS) ยังคงมีจำนวนข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูง เพียง 4 ราย ซึ่งพบว่ามีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อสัดส่วน
กำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพปัญหาด้านกำลังคนดังกล่าว
โดยเกณฑ์การกำหนดจำนวนกำลังคนคุณภาพ HiPPS เทียบกับจำนวน
ตำแหน่งระดับสูงของกรมการจัดหางาน (สามารถมี HiPPS ได้จำนวน 61 อัตรา
จากตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง
และตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ)

จากการที่ผู้เขียนได้รับทุนรัฐบาลทุนการฝึกอบรมสำหรับ
ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Unit) โดยได้ไปศึกษาดูงาน
ในต่างประเทศ ณ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทางวิทยาลัยนานาชาติ มหิดล ภายใต้
โครงการทุนฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นในครั้งนี้ ผู้เขียนได้เรียนรู้และเก็บเกี่ยว
ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนกลไกด้านการบริหารและ
พัฒนาทรัพยากรบุคคล สำหรับหน่วยงานที่ได้ไปศึกษาดูงานครั้งนี้ มีทั้ง

ภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการบริหารและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง Talent Management ซึ่งผู้เขียนได้นำความรู้และแนวความคิดที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานในต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้และนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงของหน่วยงาน ดังนี้

1. การวางแผนสร้างบุคลากรและเตรียมความพร้อมเพื่อการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง ในทุกสายงานของกรมการจัดหางาน เช่น สายงานหลักคือ ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน และโดยเฉพาะสายงานสนับสนุน เช่น สายงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อม ๆ กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ภารกิจหลัก เป็นต้น เฉกเช่นจากการศึกษาดูงานที่มหาวิทยาลัยชิบะ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ได้มีการวางแผนและการเตรียมกำลังคนล่วงหน้าสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) โดยมหาวิทยาลัยของรัฐมีบุคลากรทั้งด้านสายงานวิชาการ สายงานสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา และโดยเฉพาะสายสนับสนุน เช่น พนักงานในมหาวิทยาลัย โดยวางแผนการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าเพื่อที่จะกำหนดแนวทาง วิธีดำเนินการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย โดยมีแนวทางการบริหารจัดการการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้ ซึ่งต่อมาได้มีการก่อตั้ง Special University Learning Administrative :

SULA โดยมีผู้ดูแลระบบการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้ โดยเฉพาะบุคลากรสายงานสนับสนุน

2. กำหนดวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยกระบวนการค้นหาและพัฒนา Talent และการรักษากลุ่ม Talent เพื่อเตรียมพัฒนาผู้บริหาร Talent ที่จะเติบโตในรุ่นต่อไป

การค้นหาและเตรียมกำลังคนคุณภาพและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent Pool) สำหรับข้าราชการผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษหรือเป็นกลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพที่สามารถจะเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพในอนาคต เมื่อคัดเลือกและค้นหาได้กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง Talent แล้ว เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ขั้นพัฒนาขั้นต่อไป

โปรแกรมการพัฒนากลุ่ม Talent

โดยกำหนดโปรแกรมการพัฒนากลุ่ม Talent โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ในงานที่หลากหลายของกรมฯ โดยกรมการจัดหางาน มีทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ควรให้มีการเรียนรู้ในงานและผ่านประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับการเติบโต เช่น หลากหลายลักษณะงาน หลากหลายหน่วยงานหลากหลายสายงาน เป็นต้น

ตัวอย่าง แนวทางการส่งสมประสบการณ์ในงานสำหรับการเติบโตไปสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/กอง

1. ผ่านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานตามภารกิจหลัก 5 ด้านของกรมการจัดหางาน ในส่วนกลาง หรือส่วนภูมิภาค หรือ

2. ผ่านประสบการณ์ในหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่ หรือ ส่วนภูมิภาค หรือ

3. ผ่านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสายงานหลัก สายงาน สนับสนุน หรือสายงานเฉพาะ ทั้งตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่ง ประเภทวิชาการ หรือ

4. ผ่านประสบการณ์ในหลากหลายลักษณะงาน ขอบเขตลักษณะงาน Front office หรือลักษณะงาน Back office เช่น ลักษณะงานบริการลักษณะ งานเชิงวิชาการ ลักษณะงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ซึ่งจากการศึกษาดูงานของบริษัท AEON ได้มีกระบวนการ พัฒนากลุ่มTalent โดยกำหนดในส่วนของประสบการณ์เป็นโอกาสที่มีค่า สำหรับการเติบโต ใช้โมเดล 4 Ws ได้แก่ ปฏิบัติงานหลากหลายรูปแบบ ปฏิบัติงานหลากหลายประเทศ ปฏิบัติงานในธุรกิจหลากหลายขนาด และ ปฏิบัติงานหลากหลายธุรกิจ

การพัฒนาบทบาทผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคน คุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง Talent ตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้า ฝ่าย ผู้อำนวยการระดับกอง/สำนัก ขึ้นไป เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทาง และแบ่งปันความรู้ที่จำเป็นในงาน ทักษะ และประสบการณ์ในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมอบหมายงาน เพื่อเป็นวิธีการสร้างและพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไป ซึ่งบริษัท AEON ได้พัฒนาโดยการ Workshop โดยมีกิจกรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง ประเด็นการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาแนวคิด การผลักดันไปสู่การปฏิบัติ โดยมีโปรแกรมหรือหลักสูตร เพื่อการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ ทิศทางหรือแนวโน้มด้านการบริหารและพัฒนากำลังคน คุณภาพและผู้มีศักยภาพสูง Talent รวมไปถึงเครื่องมือที่สำคัญ ด้านทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ที่ควรตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีในกระบวนการการด้านทรัพยากรบุคคล โดยครอบคลุมตั้งแต่ระบบการสรรหาคัดเลือก การจัดกระบวนการ การฝึกอบรมและการสื่อสาร เช่น การนำระบบ Digital Recruitment มาปรับใช้ในระบบการสรรหา คัดเลือกบุคลากร เช่น ระบบลงทะเบียน Online ระบบการรับสมัคร ระบบ e-learning พัฒนาระบบ DPIS เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรบุคคลได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. การใช้เครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยประยุกต์ใช้ เครือข่ายทางสังคมออนไลน์ หรือในรูปแบบ Digital เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือวิธีการใหม่ เครือข่ายฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลกลางที่มีจำนวนมาก และขนาดใหญ่ Big data เช่น คุณสมบัติเด่น ๆ ที่สำคัญ ความรู้ ความสามารถพิเศษ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งฐานข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าว โดยบริษัท Groove.Inc ซึ่งเป็นหน่วยงานเอกชนที่มีเครือข่ายในการสรรหาบุคลากรให้กับผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศที่ใหญ่ที่สุด ได้ใช้เทคโนโลยีด้าน Recruiting Service โดยการให้บริการเครือข่ายที่ใช้เป็นฐานข้อมูลกลางของผู้ประกอบการที่ต้องการจ้างงานและผู้หางาน เพื่อประโยชน์ในการสรรหาบุคลากรที่มี ชีตความสามารถตรง

ตามความต้องการของผู้ประกอบการและเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถและความสนใจของผู้หางาน Mid Career Engineer เป็นการให้บริการเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการประเมินความสามารถในการประกอบอาชีพวิศวกรเบื้องต้น เป็นฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจ้างงานของผู้ประกอบการที่จะจ้างงานวิศวกรที่มีคุณสมบัติและขีดความสามารถ และเป็นประโยชน์ต่อตัววิศวกรที่จะมีช่องทางในการแสดงตัวตน พัฒนาการและความสำเร็จในอาชีพของตนเอง เพื่อโอกาสการจ้างงานและการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยเทคโนโลยี เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เช่น เรื่องราวประวัติศาสตร์ที่สำคัญและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติภารกิจ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การให้บริการในภารกิจด้านต่าง ๆ และหนังสือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในรูปแบบ E - book หรือในรูปแบบ E - Comic ซึ่งบริษัท AEON ได้ใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ด้านทรัพยากรบุคคล โดยการเผยแพร่ข้อมูลบริษัทผ่าน E - book หรือในรูปแบบ E - Comic เพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจและมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

4. ความสำคัญของเครื่องมือในการพัฒนาต่อกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อการปรับปรุงวิธีการ การสอนงาน การเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมาย การเป็นพี่เลี้ยง และการสอนแนะ ตรงตามความต้องการที่แตกต่างกัน ความหลากหลาย ต่างวัฒนธรรมต่างประสบการณ์ และความต่างของภูมิหลังส่วนบุคคล

5. การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบวิธีการ Mobility โดยการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยจากการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานสำนักงาน ก.พ.

ญี่ปุ่น หรือสำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (National Personnel Authority : NPA) มีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ซึ่งระบบราชการของประเทศญี่ปุ่น มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมักจะมีการสลับหน้าที่กันทำทุก ๆ 3 - 5 ปี ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ต้นตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป และควรดำเนินการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) อย่างจริงจัง เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน และเปิดมุมมองการปฏิบัติงานที่กว้างขึ้น

6. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ โดยมีโปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ได้แก่ การฝึกอบรมในชั้นเรียน การอภิปรายกลุ่ม การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เพื่อการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ และการเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ หรือผ่าน Smart phone และโดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION เป็นกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท หลังจากนั้นหัวหน้างานโดยตรงจะให้ความคิดเห็น และทำงานตามปกติ ภายใต้การสังเกตและเก็บข้อมูลโดยหัวหน้างาน ระหว่างการทำงานมีการ

บรรยายให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาโดยหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาดูงานจากบริษัท Mynavi จุดเด่น HRD, Talent Management ด้านการพัฒนากำลังคนคุณภาพ มี 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) In - Classroom training เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน และการอภิปรายกลุ่ม (2) On - the - job training เช่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (3) Self-development เช่น การเรียนรู้ผ่าน Smart phone และสื่ออื่น ๆ และโดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบของ Mynavi Corporation หรือ MOVICATION การพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยมี การ Coaching ร่วมอยู่ด้วย

สรุป การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน มุมมอง จากการศึกษา ดูงาน ประเทศที่พัฒนาแล้ว มุมมองในฐานะผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญกับการเตรียม “คน” ที่มีศักยภาพสูง (talent) ให้มีความพร้อม ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญของหน่วยงาน ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นกลไกหลักในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและเหมาะสมในการสรรหา คัดเลือก รักษา พัฒนาและใช้ประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรเป็นคนเก่ง และคนดี เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และ

สอดคล้องกับทิศทางในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ 4.0 รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ให้เหมาะสมกับองค์กรและภาระงานที่ทำภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ และนโยบายของภาครัฐด้วย