

เทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.

ปรียาลักษณ์ อินเพลา

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สำนักงาน ก.พ.

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งล้วนแต่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ภาครัฐการก็เช่นเดียวกันที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของ ภาครัฐการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า และ พฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยี

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบวิธีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและหาวิธีการพัฒนาที่ เหมาะสมกับยุคดิจิทัล และคนรุ่นดิจิทัลที่มีเพิ่มขึ้นในภาครัฐการ ซึ่งลักษณะของคนรุ่นดิจิทัลมักจะเป็อง่ายและไม่ชอบการเรียนรู้แบบ ห้องเรียนที่ต้องเรียนทีละชั้นเรียงลำดับตามหลักสูตรที่กำหนด แต่ต้องการ เรียนรู้ตามความสนใจและความสามารถของตนเอง การเรียนรูปแบบเดิม ที่เน้นการอบรมแบบ In - class อาจไม่ตอบโจทย์ในการพัฒนา รวมทั้งฝึกอบรม แบบ One Size fits all อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมี การออกแบบให้เหมาะกับแต่ละคนด้วย ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาสำหรับ คนรุ่นใหม่จึงควรปรับให้สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมการใช้ชีวิต ประจำวัน ดังจะเห็นได้จากที่คนรุ่นนี้มีทักษะในการรับข้อมูลข่าวสารได้ พร้อม ๆ กันจากหลายแหล่ง ให้ความสำคัญกับรูปและเสียงมากกว่า

ตัวหนังสือ เช่น วิดีทัศน์ เกมส์ และสื่อสังคมออนไลน์ ดังนั้น การเรียนรู้จากสิ่งที่ตนเองมีความสนใจจะทำให้เรียนรู้ได้รวดเร็วและสนุกกับการเรียนมากกว่าการเข้าห้องอบรม

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นหากมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย และเหมาะสม ตรงความต้องการ ก็จะสามารถพัฒนา เพิ่มพูนองค์ความรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

แนวคิด ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

จากการศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนของประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ (1) AEON CO.,LTD. (2) Chiba University (3) National Personnel Authority (4) Cabinet Bureau of Personnel Affairs (5) Grooves Company และ (6) Mynavi Corporation พบว่าทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเป็นระบบในผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น AEON CO.,LTD. มีโปรแกรมการอบรมสำหรับพนักงานที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ Mynavi Corporation มีการสรรหาและระบบการพัฒนาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ Chiba University ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานสายสนับสนุนและยกระดับความสามารถของพนักงาน โดยการสร้างระบบ SULA (Super University Learning Administration) เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้

ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและหาประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ Grooves Company ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการสรรหาเฉพาะวิศวกรด้าน IT โดยการนำเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กร โดยสรุปการศึกษาดูงานนี้ผู้เขียนนำเสนอเฉพาะ AEON CO.,LTD. และ Mynavi Corporation ซึ่งเป็นหน่วยงานภาคเอกชนที่มีแนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและมีความน่าสนใจ ดังนี้

1. AEON CO.,LTD. บริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น ที่มีสาขากว่า 300 สาขา ปรัชญาขององค์กร คือ “ลูกค้าสำคัญที่สุด” และมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตของบริษัท นอกจากนี้ยังมุ่งปลูกฝังค่านิยมหลัก เจตนาธรรม และประวัติศาสตร์ความเป็นมาของอ็อนในรูปแบบของการ์ตูน และพนักงานทุกคนในเครือบริษัทอ็อนสามารถเข้าร่วมการพัฒนาได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่หรือประเทศ โดยมีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ สำหรับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง มีโปรแกรมการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ (1) Aeon DNA University เพื่อพัฒนาผู้บริหารรุ่นต่อไป โดยกิจกรรมส่วนหนึ่ง คือ การพบปะพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูง และอดีตผู้บริหารระดับสูง (Session with CEO) (2) Aeon Development School โดยอดีตผู้บริหารที่เคยรับผิดชอบด้านการพัฒนาร้านค้าได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ดำเนินการถ่ายทอดพันธูกรรมอ็อน (Aeon DNA) ผ่านการเรียนรู้จากกรณีศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรเป็นอาจารย์ผู้สอน โดยมอบหมายงานให้พนักงานทดลองพัฒนาร้านค้า (Store Development) เนื่องจาก

ร้านค้าแต่ละ พื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งโปรแกรมนี้เป็นการพัฒนาด้าน ความเชี่ยวชาญ (Specialist Training Programme) (3) Aeon Business School โดยผู้เข้าอบรมจะได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะจาก อาจารย์ที่มาจากภายในองค์กรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังเน้นให้พนักงานพัฒนาตนเอง และให้ความสำคัญกับการมีประสบการณ์ ในการทำงานที่หลากหลาย

2. Mynavi Corporation มีธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในหลายลักษณะ ทั้งการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การให้ ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหางาน รวมทั้ง ระบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ e - learning เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) In - Classroom training เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียน และการอภิปรายกลุ่ม (2) On - the - job training เช่น การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ทำงาน (3) Self - development เช่น การเรียนรู้ผ่าน Smart phone และสื่ออื่น ๆ สำหรับการพัฒนาศักยภาพที่น่าสนใจของ Mynavi Corporation คือ การพัฒนากำลังคนคุณภาพในรูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละครจำลอง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท Simulation เป็นการ จำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยกระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท ผ่านการดูละคร หลังจากนั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบกับ

การบรรยายให้ความรู้และให้คำปรึกษาในการแก้ไขสถานการณ์จำลองนั้น ๆ
สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาแนะนำว่าหากเกิดสถานการณ์
ดังกล่าวขึ้นจริง จะมีแนวทางการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาอย่างไร
ลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ MOVICATION
ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง มีส่วนช่วยให้
เกิดการเรียนรู้จากภาพและเรื่องราวของการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้
การเรียนรู้ผ่านภาพจะทำให้เกิดภาพสถานการณ์ขึ้นภายในสมอง และ
ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้น้อยกว่าการอ่านกรณีศึกษา

ข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงข้างต้นและการศึกษาดูงานพบว่า
หน่วยงานเอกชนในประเทศญี่ปุ่นมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในงาน
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยเสริมให้การบริหารทรัพยากร
บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ซึ่งสามารถนำแนวคิดมาพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
สำนักงาน ก.พ. ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยได้แนวคิดมาจากบริษัท อีออน จำกัด
ที่ปลูกฝังค่านิยมองค์กรผ่านการ์ตูน (E - comics) ซึ่งเนื้อหาของหนังสือ
การ์ตูนบอกเล่าถึงที่มาของบริษัทเล่าประวัติศาสตร์ความเป็นมาขององค์กร
ปลูกฝังค่านิยมองค์กร โดยสร้างตัวละครที่เป็นตัวแทนของพนักงาน ลูกค้า
ในการดำเนินเรื่อง รูปแบบนี้เหมาะสำหรับพนักงานใหม่ ช่วยกระตุ้นและ
ดึงดูดความสนใจ ช่วยให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการอ่าน และเกิด

การเรียนรู้ได้ดีเพราะมีภาพประกอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถจดจำ ในเนื้อหาค่านิยมที่ต้องการปลูกฝังได้ดียิ่งขึ้น หากสำนักงาน ก.พ. นำรูปแบบการปลูกฝังค่านิยม ประวัติศาสตร์ขององค์กรมาแปลงเป็น การ์ตูน (E - comics) หรือรูปแบบสื่อแอนิเมชัน จะช่วยข้าราชการบรรจุ ใหม่ สามารถจดจำ เข้าใจปรัชญา ค่านิยมองค์กรและประวัติศาสตร์ความเป็นมาองค์กรได้ดี และสามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่าน Smart Devices หรือ อินเทอร์เน็ตขององค์กร

2. นำแนวคิดการทำ MOVICATION ของ Mynavi Corporation มาสนับสนุนงานด้านการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มให้การพัฒนามีรูปแบบ ที่น่าสนใจและการเรียนรู้ Case study ผ่านการดูละครจำลองสถานการณ์ ใช้เวลาสั้นกว่าการอ่าน และเข้าใจได้ง่ายกว่า โดยกระบวนการฝึกอบรม เริ่มจากการดูละคร (Movie) เรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงาน (Simulation) หลังจากนั้นให้ผู้เข้า รับการอบรมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา ประกอบกับการบรรยายให้ ความรู้ (Education) และให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์จำลอง นั้น ๆ สุดท้ายเป็นการสรุปผลและให้คำปรึกษาแนะนำว่าหากเกิด สถานการณ์ดังกล่าวขึ้นจริงจะมีแนวทางการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา อย่างไร ลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ผ่านกระบวนการ MOVICATION ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง มีส่วนช่วย ให้เกิดการเรียนรู้จากภาพและเรื่องราวของการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่านภาพจะทำให้เกิดภาพสถานการณ์ขึ้นภายในสมอง และ ใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้น้อยกว่าการอ่านกรณีศึกษา โดยหากสามารถ

พัฒนาให้มีหลักสูตรที่หลากหลาย เหมาะกับงานแต่ละประเภท จะทำให้
ลดระยะเวลาการอบรมหรือการเรียนรู้งานที่ใช้เวลานาน

3. เพิ่มรูปแบบการเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบ Micro-Learning คือ
วิธีการเรียนรู้ ที่ให้เนื้อหาที่สั้น กระชับ ตรงตามความต้องการ มีลักษณะ
เป็นคลิปวิดีโอที่มีความยาวไม่ก่นาทีเพื่อบริหารจัดการข้อมูลและเนื้อหา
ให้เข้าใจง่าย การเรียนรูแบบนี้ใช้งานได้ง่ายเข้าถึงง่าย เป็นการนำเอา
เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคน ผ่านการใช้งาน
จาก Smart Devices หรืออินเทอร์เน็ตของบริษัท หรือสร้าง OCSC Channel
เพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ โดยคลิปวิดีโอควรเริ่มต้นจากเนื้อหาที่เป็น
ประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบัน สามารถเปิดดูและนำมาปรับใช้
ในการทำงานได้ทันที หากเนื้อหาเป็นจำนวนมากก็สามารถแบ่งเป็น
ตอน ๆ ที่เชื่อมโยง ร้อยเรียงกัน โดยผู้เข้ารับการอบรมมีอิสระในการเลือก
ช่วงเวลาในการอบรม สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านเครือข่าย
อินเทอร์เน็ต แต่รูปแบบการเรียนรู้ลักษณะนี้ ผู้เล่าเรื่องต้องมีทักษะในการ
นำเสนอเนื้อหาให้เข้าใจง่าย และควรเสริมให้ข้าราชการสำนักงาน ก.พ.
มีทักษะการเป็น Storytelling เพิ่มเติมด้วย

ข้อดีของการพัฒนาทั้ง 3 รูปแบบที่เสนอข้างต้นนั้น ได้แก่ การเพิ่ม
ช่องทางการเข้าถึงเนื้อหาการเรียนโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น
Smart Devices หรืออินเทอร์เน็ต ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาอบรมให้
สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนในปัจจุบัน และช่วยให้เนื้อหาการพัฒนา
มีความน่าสนใจ กระตุ้นให้อยากเรียนรู้ ง่ายในการเข้าถึง ประหยัด
งบประมาณในการพัฒนา ประกอบกับสามารถปรับเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้

สามารถเข้าถึงบุคลากรได้จำนวนมากขึ้น สอดคล้องกับการปรับระบบราชการ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งต้องเป็นระบบที่รวดเร็วขึ้น (Faster) ทั้งการให้บริการและการปรับตัว เป็นระบบที่ง่ายขึ้น (Easier) และเป็นระบบที่ถูกลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ (Cheaper) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย รองรับการเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา แต่สิ่งสำคัญในโลกของการเรียนรู้คือตัวของผู้เรียนที่ไม่หยุดนิ่งอยากเรียนรู้นั่นเอง