

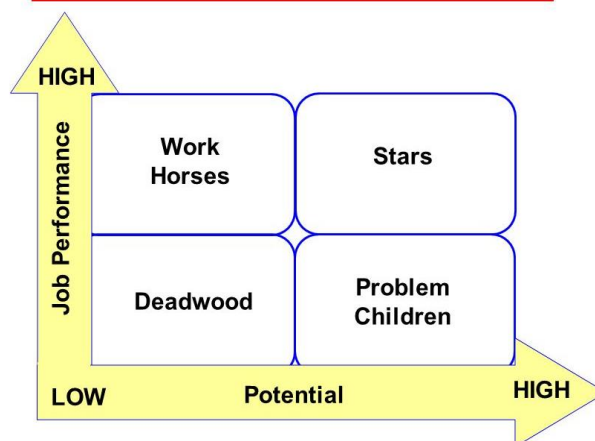
โครงการการพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
หลักสูตรการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)
วันอังคารที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๑ เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น.
ณ ห้องอเนกประสงค์ ๒ อาคารสำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

สรุปประเด็นสาระสำคัญโครงการการพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หลักสูตรการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) มีดังนี้

๑. ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์ทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งจะประกอบประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรคงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารและหัวหน้างานจึงต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์และบริหารกำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

๒. การสร้างตัวชี้วัดผลงานและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถนำมาแปลผลในการบริหารบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (High Performance) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High Potential) ในองค์กร และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถได้มีโอกาสได้เติบโตเร็วกว่าบุคลากรที่มีศักยภาพต่ำกว่า นอกจากนั้นยังมีส่วนกระตุ้นให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางเกิดความพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทัดเทียมเหมือนกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งบุคลากรออกตามเกณฑ์ (Employee Segmentation) ได้ ๔ ประเภท ดังนี้

HUMAN RESOURCES PORTFOLIO



๑) บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก (Work Horse) แต่ผลการประเมินศักยภาพค่อนข้างต่ำ พฤติกรรมของบุคลากรในลักษณะนี้จะเป็นคนที่รักองค์กร อยู่กับองค์กรมาตั้งแต่เริ่มแรก ไม่อยากลาออกไปอยู่ที่อื่น มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ตนเองทำ และพูดถึงองค์กรของตนเองไปในทางที่เป็นบวก

ข้อสังเกต

บุคลากรกลุ่มนี้จำเป็นต้องเสริมด้านการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาส่งบุคลากรกลุ่มนี้ให้ได้รับการฝึกอบรม/สัมมนาเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นช่องว่าง (gap) และจากพื้นฐานเป็นคนที่มีทัศนคติดี จึงมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการได้ง่ายขึ้นกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น

๒) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และผลการประเมินการปฏิบัติสูง (Stars/Talent) ซึ่งเป็นที่ต้องการของทุกๆ องค์กร แต่ในความเป็นจริง บุคลากรในกลุ่มนี้มีเพียงแค่ ๑๐% ขององค์กร กรณีที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานดูแลไม่ดี บุคลากรในกลุ่มนี้จะออกไปทำงานกับองค์กรอื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มนี้ อาทิ การขึ้นค่าจ้างประจำปี การจ่ายโบนัส และการให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

ข้อสังเกต

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรให้ความสำคัญให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาให้ได้มีโอกาสได้ไปอบรมสัมมนา และศึกษาต่อในหลักสูตรสำคัญๆ ที่มีส่วนให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานสำหรับคนกลุ่มนี้

๓) บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่ำทั้งสองด้าน (Dead Wood) อาจจะเป็นบุคลากรที่มีปัญหาด้านสุขภาพร่างกาย ทำงานไม่ไหว หรือเป็นเพราะว่าบุคลากรกลุ่มนี้ มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรศึกษาพฤติกรรมเป็นรายบุคคลดูว่าเกิดจากระบบงานในองค์กรที่ไม่มีความยุติธรรมหรือไม่ หรือเกิดจากพฤติกรรมเฉพาะของตัวบุคลากร ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องมีมาตรการที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้ มิฉะนั้นจะเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ ทำให้บุคลากรและระบบการทำงานของทั้งองค์กรมีปัญหา

ข้อสังเกต

บุคลากรกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มที่มีปัญหาด้านความรู้ ความสามารถ และการเติบโตเป็นระดับหัวหน้าในอนาคต ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ไม่ค่อยพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมาโดยตลอด ตามแนวทางของทฤษฎีควรรกำหนดให้มีการลงโทษทางวินัย ถ้าไม่มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และองค์กรจะต้องมีมาตรการในการลงโทษ เพื่อจะได้ไม่เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี

๔) บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ (Problem Child) ไม่ได้ปฏิบัติงานตามศักยภาพ จึงทำให้เกิดปัญหาในองค์กร เหมือนกับนักศึกษาในมหาวิทยาลัย นั่งหลับแต่ทำข้อสอบได้ บุคลากรในกลุ่มนี้มีความมั่นใจในตัวเองสูง เป็นคนรุ่นใหม่ หรือ Gen Y ไม่ชอบการบังคับ ชอบงานอิสระ หัวหน้างานจะต้องมีเหตุผลในการสั่งงาน

ข้อสังเกต

เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมในลักษณะนี้ จะต้องมีความเข้าใจถึงจิตใจแต่ละคนว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมาอยู่ในระดับไหน สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาได้หรือไม่ การแก้ปัญหาควรจะให้โอกาสบุคลากรได้มีการโยกย้ายไปอยู่ในส่วนงานอื่นก่อน อาจจะต้องไปอยู่กับหัวหน้างานที่มีแนวคิด มีความเข้าใจในการบริหารจัดการคนรุ่นใหม่ แล้วทำการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่

๓. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ ดังนี้

- การสรรหาและคัดเลือก
- การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ขึ้นอยู่กับผู้ที่จะรับการพัฒนามีความสนใจและความกระตือรือร้นมากน้อยเพียงใด และทุกองค์กรควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร

- การใช้ศักยภาพ
- การรักษา

๔. การบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลกนำมาใช้เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพ (Talents) ไว้ในองค์กร การบริหารกำลังคนคุณภาพเกิดจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กรจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร (Competitive Advantage) ขับเคลื่อนกลยุทธ์ และเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร (Organization Capability) ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาในเรื่อง ดังนี้

๔.๑ การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ เพื่อลดปัญหาเรื่องอดีตหรือระบบอุปถัมภ์ สามารถทำได้โดยการกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ (Competency Modeling) และตัวชี้วัดผลงานและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มกำลังคนคุณภาพไม่ได้เฉพาะเจาะจงสำหรับ กลุ่มระบบนักเรียนทุนรัฐบาล ระบบ HiPPS ผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave) และนักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เท่านั้น แต่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรทุกคนมีโอกาที่จะเป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ และองค์กรสามารถสร้างระบบ Talent เองได้ โดยการสร้างตารางเพื่อการตรวจประเมินผลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ไม่ใช่คะแนนจิตพิสัยซึ่งจะเป็นตัวแปรที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อน และจะต้องทราบว่าคนที่มีศักยภาพกลุ่มนี้ต้องการอะไรมีปัจจัยอะไร ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง และเพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในราชการไทย มีการบูรณาการแบบเป็นองค์กรรวม มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนและสามารถรองรับภาวะการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพขององค์กรในอนาคตได้

๔.๒ การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรดำเนินงานให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการออกแบบรูปแบบการประเมิน (Assessment Methods) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

๕. การประเมินตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description : JD) และสอดคล้องเป็นไปตามผลลัพธ์ของทุกตำแหน่งในองค์กร (รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้)

ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าการเข้าร่วมโครงการอบรมครั้งนี้ กลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักอำนวยการ มีข้อเสนอเรื่องการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Description : JD) ในทุกตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจของตำแหน่งและองค์กร

HRDHRDHRDHRDHRDHRDHRD