

รายงานการเข้าร่วมโครงการ APO
รหัสโครงการ 25-CP-26-GE-WSP-A
Workshop on Productivity Talent Management
ระหว่างวันที่ 3 - 6 พฤศจิกายน 2568
ณ เมือง นาดิ ประเทศ สาธารณรัฐหมู่เกาะฟีจี

สรุปเนื้อหาและองค์ความรู้จากการเข้าร่วม
การอบรมเชิงปฏิบัติการ
การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ

จัดทำโดย

นายปริญ สรรค์นิกร
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการค้าภายใน
ธันวาคม 2568

คำนำ

ภายใต้บริบทของโลกแห่งการทำงานยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและวิธีการจ้างงานรูปแบบใหม่ รวมทั้งความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากในอดีตเหล่านี้ ส่งผลให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ต้องพัฒนาจากหน่วยงานเบื้องหลัง (Back Office) ไปสู่การเป็นหน่วยงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic unit) โดยมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรที่พร้อมรับมือกับอนาคต มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี โดยแนวโน้ม (Trend) ที่สำคัญคือการที่ทีม HR ภายในองค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่มีมูลค่าสูงมากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาทางเลือกในการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อจัดการในส่วนของงานประจำแทน เช่น การสรรหาบุคลากร การเรียนรู้และพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เอกสารฉบับนี้เป็นการสรุปภาพรวมเนื้อหาและองค์ความรู้สำคัญจากการเข้าร่วมโครงการ Workshop on Productivity Talent Management (25-CP-26-GE-WSP-A) ซึ่งจัดขึ้นโดย Asian Productivity Organization (APO) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่หลักการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ (Productive Talent Management - PTM) ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เปลี่ยนฝ่าย HR จากหน่วยงานที่เน้นกระบวนการไปสู่หน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) ในฐานะ "ผู้สร้างคุณค่า" (Value Creators) ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ (3C) คือ Competence Commitment และ Contribution นอกจากนี้ เนื้อหายังได้นำเสนอบทเรียนเชิงปฏิบัติที่น่าสนใจจากประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องได้รับการปรับให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรม เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและเทคโนโลยีอย่าง AI ไปพร้อมกับการรักษาความเป็นผู้นำและความเข้าอกเข้าใจในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน องค์ความรู้ชุดนี้จึงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้แนวโน้มและทิศทางการบริหารบุคลากรยุคใหม่

นายปริญ สรรค์นิกร

ธันวาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
ส่วนที่ 1 : เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ	(3)
ประเด็นที่ 1 : ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทโลกยุคใหม่ (Human Resource Management trends in New Global Era)	1
ประเด็นที่ 2 : หลักการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ (Productive Talent Management - PTM)	9
ประเด็นที่ 3 : บทเรียนด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพในประเทศฟิจิ (Talent Management in Fiji)	17
ข้อมูลพื้นฐานประเทศฟิจิ	23
เอกสารประกอบการอบรม (Workshop Material)	25
ส่วนที่ 2 : ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ	26

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ 25-CP-26-GE-WSP-A
Workshop on Productivity Talent Management
ระหว่างวันที่ 3-6 พฤศจิกายน 2568 ณ เมือง นาดี ประเทศสาธารณรัฐหมู่เกาะฟีจี

จัดทำโดย นายปริญ สรรค์นิกร
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ส่วนที่ 1 : เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

■ ที่มา/วัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารจัดการบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนผลิตภาพ (productivity enhancement) ได้รับรู้ถึงรูปแบบล่าสุดของกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่ดีขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ และแนะนำแนวทางให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยการบริหารจัดการบุคลากรที่มุ่งเน้นผลิตภาพ (productive talent management)

■ เนื้อหา/องค์ประกอบ/รูปแบบในการอบรม ในภาพรวมประกอบด้วย

หัวข้อการเรียนรู้ รวม 12 หัวข้อ (Topics)	
○ Appreciating emerging business trends that impact hiring patterns ○ Cross border hiring - "The Singapore Experience - past, current & future ○ The importance of Human Resource Development and Training in the Post - Covid era ○ HR functions - Recruitment, L & D and Compensation & Benefits; Revisited and outsourced? ○ What is productive talent management?	○ Why talent management is essential to organizational success? ○ How can organizations help talent thrive and grow? ○ Performance management and talent management ○ Assessing talent management strategies ○ Linking Good Talent Management with Productivity ○ The Case of a Productive Talent Management in Fiji ○ Understanding Talent Management in the Digital Era + Country Papers Presentation
การศึกษาดูงาน (Site visit) 2 แห่ง	
1) Fiji Airways Aviation Academy	2) Jack's of Fiji Limited Company

■ สรุปรายชื่อวิทยากร (Resource person) 3 ราย

No.	Country	Title	Full Name	Name of Company/Organization
1	Philippines	Dr.	Virgel Caberte Binghay	University of the Philippines
2	Singapore	Mr.	Pooba Mahalingam	Talent Asia Training and Consulting
3	Fiji	Mr.	Kameli Batiweti	Fiji Airways

■ สรุปผู้เข้าร่วมโครงการ (Participants) 23 ราย

No.	Country	Title	Full Name	Name of Company/Organization
1	Bangladesh	Mr.	Md. Nurul Alam	Ministry of Industries
2	Cambodia	Ms.	Chanchhorporn Sous	Cambodian Entrepreneurs Association
3	Fiji	Mr.	Salveen Lal	Roofing and Profiles (Fiji) Pte Ltd
4	Fiji	Mr.	Kamual Dayal	Fiji National University
5	Fiji	Ms.	Farzina Shabnam Ali	NTPC-Fiji National University
6	Fiji	Mr.	Rajneel Kishor	Vision Investments Limited
7	Fiji	Mr.	Mohammed Altaab Khan	FLICK Hygiene
8	India	Ms.	Aishwarya Verma	GRID CONTROLLER OF INDIA LIMITED
9	India	Mr.	Neeraj Verma	Department of Public Enterprises, Ministry of Finance
10	Indonesia	Mr.	Isra Ruddin	PT IRCOMM NORTON CAPITAL
11	Lao PDR	Ms.	Dalina Vorachith	Ministry of Industry and Commerce
12	Malaysia	Ms.	Ellma Eddiahwati Musa	Malaysia Productivity Corporation
13	Malaysia	Mrs.	Nur Munirah Binti Mustaffa Kamal	Malaysia Productivity Corporation
14	Mongolia	Ms.	Batgerel Luvsanchultem	New idea innovation lic
15	Nepal	Mr.	Gokul Banstola	Commerce and Supplies

No.	Country	Title	Full Name	Name of Company/Organization
16	Pakistan	Mr.	Muhammad Fraz Anwar	Ministry of Industries and Production Government of Pakistan
17	Pakistan	Mr.	Waqas Ahmad	Ministry of Industries and Production
18	Philippines	Mr.	Joyce Rogador Bauyon	Development Academy of the Philippines
19	Philippines	Ms.	Joel Reyes Cruz	Department of Trade & Industry
20	ROC	Ms.	Yu Jo Ku	Civil Service Development Institute
21	Thailand	Mr.	Pariya Sannikom	Department of Internal Trade
22	Vietnam	Ms.	Thi Minh Tam Nguyen	British Standards Institution (BSI)
23	Cook Islands (Non Member)	Mr.	Grace Chynoweth	Ministry of Internal Affairs

สรุปภาพรวมเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

25-CP-26-GE-WSP-A : Workshop on Productivity Talent Management

Asian Productivity Organization (APO), NADI (FIJI), วันที่ 3-6 พฤศจิกายน 2568

ประเด็นที่ 1 : ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทโลกยุคใหม่ (ประมวลจาก Session 2, 6, 9, 11)

(Human Resource Management trends in New Global Era)

โดย Mr. Pooba Mahalingam – Talent Asia Training & Consulting, Singapore

สรุปสาระสำคัญ

โลกแห่งการทำงานยุคใหม่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยยะสำคัญ ซึ่งขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ (Digital era, AI), รูปแบบการทำงานใหม่ (การทำงานทางไกล/แบบผสมผสาน, Gig Economy) และความคาดหวังของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป (DEI, ESG, ความยืดหยุ่น) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ต้องพัฒนาจากงานธุรการไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรที่พร้อมรับมือกับอนาคต มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้ดี ตัวอย่างจากแนวทางการจ้างงานข้ามพรมแดนของสิงคโปร์เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ดีไปตามสถานการณ์ โดยเปลี่ยนจากนโยบายเปิดรับแบบอิสระในอดีตมาสู่ระบบที่สมดุลและอิงตามคะแนน (เกณฑ์ COMPASS ของสิงคโปร์) เพื่อบริหารจัดการคุณภาพของผู้มีศักยภาพ (Talent) และปกป้องแรงงานในประเทศ

ในขณะเดียวกันหน้าที่หลักของ HR เช่น การสรรหาบุคลากร (Acquisition) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits) กำลังถูกท้าทายบทบาท โดยในเชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ชัดเจนในการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อจัดการงานที่เป็นธุรกรรม (Transactional Tasks) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่มีมูลค่าสูง เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อนาคตของการจ้างงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความคล่องตัว เน้นทักษะเป็นหลัก ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และมีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง

สรุปจากบทเรียนที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังกล่าว มุ่งเน้นการนำเสนอไปที่ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับตัวเข้ากับภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป” เนื้อหาได้รวบรวมแนวทางการปรับสมดุลเชิงกลยุทธ์ ของฝ่าย HR โดยเฉพาะตัวอย่างจากบริบทของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีความหลากหลายทั้งเชิงโครงสร้างแรงงานคุณภาพและเชิงวัฒนธรรม รวมถึงการจัดการการจ้างงานข้ามพรมแดนจากในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต นอกจากนี้ เนื้อหายังครอบคลุมถึงบทบาทที่พัฒนาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในยุคหลังโควิด โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านดิจิทัล ความยืดหยุ่น และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สุดท้าย การนำเสนอได้พิจารณาทางเลือกในการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) สำหรับทดแทนการทำหน้าที่หลักของ HR เช่น การสรรหาบุคลากร (Acquisition) การเรียนรู้และการพัฒนา (L&D) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (C&B) เพื่อให้ทีม HR ภายในสามารถมุ่งเน้นไปที่บทบาทเชิงกลยุทธ์ได้ โดยภาพรวมองค์ความรู้ประกอบด้วย การนำเสนอเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร และแนวโน้มการจ้างงานยุคใหม่

1.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทโลกยุคใหม่

1.1.1 การบริหารจัดการแรงงานข้ามพรมแดนอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการแข่งขันระดับโลกกับการคุ้มครองแรงงานท้องถิ่น

สิงคโปร์เป็นประเทศที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงและมีประสบการณ์ในการว่าจ้างแรงงานคุณภาพข้ามพรมแดนที่มีการเคลื่อนย้ายบุคคลนับหลายแสนคนต่อวัน ซึ่งมีความจำเป็นในการปรับสมดุลอย่างต่อเนื่องระหว่างความต้องการผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศกับการพัฒนาและปกป้องกลุ่มแรงงานท้องถิ่น โดยวางกรอบแนวทาง ดังนี้

- **การวิวัฒนาการของนโยบาย:** สิงคโปร์ได้เปลี่ยนจากการมีนโยบายแรงงานที่ค่อนข้างเสรีในอดีต (ช่วงปี 1960s–1990s) มาสู่การปรับปรุงนโยบายให้เข้มงวดขึ้นในปัจจุบัน
- **กรอบการประเมินที่ซับซ้อน:** มีการนำกรอบการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ เช่น Fair Consideration Framework (FCF) ที่กำหนดให้นายจ้างต้องลงโฆษณาตำแหน่งงานก่อนจ้างชาวต่างชาติ และ COMPASS Framework ซึ่งเป็นระบบคะแนนที่โปร่งใส (Points-based system) โดยประเมินผู้สมัครจากเกณฑ์หลัก 4 ข้อ ได้แก่ เงินเดือน วุฒิการศึกษา ความหลากหลาย และการสนับสนุนการจ้างงานท้องถิ่น
- **เป้าหมายในอนาคต:** มุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความหลากหลายของแหล่งที่มาของบุคลากร การเน้นย้ำทักษะและความสามารถ และการใช้เครื่องมือในรูปแบบบัตรผ่านเฉพาะทางเพื่อดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพสูง เช่น Overseas Networks and Expertise (ONE) Pass

1.1.2 การเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ผ่านการ Upskilling และ Reskilling เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในยุคหลังโควิด

แนวคิดนี้เน้นย้ำว่า HRD ต้องเปลี่ยนจากการเป็นหน้าที่สนับสนุนมาเป็น กลไกเชิงกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการเติบโตขององค์กร ในยุคหลังโควิด ซึ่งแนวทางที่สำคัญประกอบด้วย

- **การปิดช่องว่างทักษะ:** การ Upskilling (การยกระดับทักษะปัจจุบันสำหรับความต้องการในอนาคต) และ Reskilling (การฝึกอบรมพนักงานสำหรับบทบาทใหม่) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการตอบสนองต่อการเร่งตัวของระบบอัตโนมัติและความต้องการความสามารถทางดิจิทัล
- **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง:** การพัฒนาบุคลากรจะต้องมุ่งเน้นที่การสร้าง "Growth Mindset" และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended approach) ซึ่งรวมความยืดหยุ่นของการเรียนรู้ออนไลน์เข้ากับความลึกซึ้งของการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว
- **การพัฒนาที่ครอบคลุม:** รวมถึงการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิค (เช่น ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์) และทักษะด้าน Soft Skills (เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ ความฉลาดทางอารมณ์ และความยืดหยุ่นต่อความเครียด) นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับ **ความเป็นอยู่ที่ดีโดยรวม (Holistic Well-being)** ของพนักงานด้วย

1.1.3 การปรับใช้กลยุทธ์การจ้างงานให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่เน้นความยืดหยุ่นและทักษะเป็นหลัก

โลกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน ซึ่งการจ้างงานต้องตามให้ทัน องค์กรต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับแนวโน้มธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แนวทางที่สำคัญประกอบด้วย

- **ความยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญ:** การทำงานระยะไกล (Remote) และแบบผสมผสาน (Hybrid) ได้จัดอุปสรรคทางภูมิศาสตร์ ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มบุคลากรจากทั่วโลกได้ และการเติบโตของ Gig Economy หรือ กลุ่มแรงงานอิสระ (Liquid Workforce) ก็ต้องการกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารจัดการ
- **เทคโนโลยีขับเคลื่อนการจ้างงาน:** การใช้ AI และระบบอัตโนมัติ ช่วยปรับปรุงกระบวนการสรรหา เช่น การคัดกรองประวัติ ทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถเน้นงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
- **การจ้างงานตามทักษะ:** นายจ้างให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถในการปฏิบัติมากกว่าวุฒิการศึกษา อย่างเป็นทางการ แนวทางนี้ช่วยเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรที่หลากหลายมากขึ้น

1.1.4 การเปลี่ยนบทบาทของ HR จากงานธุรการไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยการ Outsourcing

HR สมัยใหม่ได้เปลี่ยนจากหน้าที่ธุรการในเบื้องหลัง (back-office) มาเป็น พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ แนวทางการปรับบทบาท HR ที่สำคัญในองค์กรยุคใหม่ ประกอบด้วย

- **การตัดสินใจ "Make-or-Buy":** องค์กรต้องประเมินว่าควรปฏิบัติงาน HR ภายในองค์กรเอง (In-house) หรือจัดหาจากผู้ขายภายนอก (Outsource) โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพด้านต้นทุน การเข้าถึงความเชี่ยวชาญ และการจัดการความเสี่ยง
- **การมุ่งเน้นงานหลัก:** การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) งานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก (Non-core tasks) เช่น การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ หรือการสรรหาบุคลากรปริมาณมาก (RPO - Recruitment Process Outsourcing) จะช่วยลดปล่อยให้ทีม HR ภายในสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่มีมูลค่าสูงเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
- **บทบาทใหม่ของ HR:** บทบาทของ HR ภายในเปลี่ยนจากการดำเนินการตามงานไปสู่การ เป็นที่ปรึกษาภายใน ให้คำแนะนำผู้นำองค์กรเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการภายนอก

1.2 ภูมิทัศน์การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับยุคใหม่

1.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคหลังโควิด (Post-COVID) เพื่อการสร้างบุคลากรที่พร้อมสำหรับอนาคต

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่หลังยุคโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ต้องวิวัฒนาการจากหน้าที่สนับสนุนไปสู่การเป็นผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อสร้างบุคลากรที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และพร้อมสำหรับอนาคต

1.2.2 ภูมิทัศน์ใหม่ของการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพ (New Perspective of Talent Management)

รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมกำลังถูกท้าทายโดยแนวโน้มทางธุรกิจใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรูปแบบการจ้างงาน การทำความเข้าใจแนวโน้มเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถพิเศษในยุคปัจจุบัน ที่ขับเคลื่อนการจ้างงานยุคใหม่ ประกอบด้วย 8 แนวโน้มสำคัญ ได้แก่

1) **Gig Economy และบุคลากรแบบยืดหยุ่น (Liquid Workforce):** ตลาดแรงงานกำลังขยายตัวไปสู่การจ้างงานระยะสั้นและตามโครงการ (Freelance) มากขึ้น องค์กรต่างๆ อาศัยบุคลากรชั่วคราวเพื่อเติมเต็มช่องว่างทางทักษะเฉพาะทางและบริหารจัดการต้นทุน ทำให้การจ้างงานเปลี่ยนจากการเน้น "ตำแหน่งงาน" ไปสู่การเน้น "โครงการ"

2) **การเร่งปรับใช้ AI และระบบอัตโนมัติ (AI and Automation):** เทคโนโลยี AI กำลังเปลี่ยนแปลงกระบวนการสรรหาบุคลากร โดยช่วยคัดกรองเรซูเม่โดยอัตโนมัติ และใช้การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร ขณะเดียวกันก็สร้างตำแหน่งงานใหม่ที่ต้องการทักษะด้าน AI, ข้อมูล และความปลอดภัยทางไซเบอร์

3) **การจ้างงานโดยใช้ทักษะเป็นหลัก (Skills-Based Hiring):** นายจ้างให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถที่ปฏิบัติได้จริงมากกว่าวุฒิการศึกษา โดยเฉพาะในสายงานเทคโนโลยี แนวทางนี้ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครจากภูมิหลังทางการศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น และให้คุณค่ากับผู้ที่ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเรียนรู้และปรับทักษะอย่างต่อเนื่อง

4) **รูปแบบการทำงานทางไกลและแบบผสมผสาน (Remote and Hybrid Work):** ความยืดหยุ่นด้านสถานที่ทำงานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของผู้สมัครงาน การทำงานทางไกลช่วยลดข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษได้ทั่วโลก แต่ก็สร้างความท้าทายใหม่ๆ ในกระบวนการเตรียมความพร้อมพนักงานใหม่ (Onboarding)

5) **ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการจ้างงานเชิงกลยุทธ์ (Economic Uncertainty):** สภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนอาจนำไปสู่การชะลอการจ้างงาน แต่บริษัทที่มีวิสัยทัศน์จะมองว่าช่วงเวลานี้เป็นโอกาสในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงซึ่งอาจว่างงานจากการเลิกจ้างในที่อื่น โดยจะมุ่งเน้นไปที่ตำแหน่งงานที่สำคัญและสร้างรายได้

6) **อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นของ DEI (Diversity, Equity, and Inclusion):** DEI ไม่ใช่แค่ทางเลือก แต่เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในการดึงดูดและรักษาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเท่าเทียมช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของแบรนด์และกระตุ้นนวัตกรรม องค์กรต่างๆ เริ่มใช้เครื่องมือ AI เพื่อลดอคติที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือก

7) **การเปลี่ยนแปลงเชิงรุ่นอายุในตลาดแรงงาน (Generational Shifts):** ปัจจุบันที่ทำงานประกอบด้วยบุคลากรหลายรุ่น ตั้งแต่ Baby Boomers ถึง Gen Z ซึ่งแต่ละรุ่นมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ (Gen Z) ที่ให้ความสำคัญกับงานที่มีเป้าหมายชัดเจน ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเติบโตในสายอาชีพอย่างรวดเร็ว

8) **การจ้างงานที่ยั่งยืนและมีจริยธรรม (ESG):** ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) กำลังมีอิทธิพลต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจและการจ้างงาน ผู้สมัคร โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ มีแนวโน้มที่จะเลือกทำงานกับบริษัทที่มีความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 บทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จากหน่วยงานสนับสนุนสู่ผู้ขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์

หน่วยงาน HRD ต้องเปลี่ยนจากการจัดอบรมตามรูปแบบเดิมที่ “เน้นทักษะสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบัน” ไปสู่ “รูปแบบที่ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา” เน้นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Continuous Upskilling) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมนวัตกรรม โดย

1.2.1 ลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมหลัก

- **สุขภาวะองค์รวม (Holistic Well-being):** การดูแลสุขภาวะของพนักงานกลายเป็นสิ่งจำเป็นทางธุรกิจ HRD ต้องจัดหาทรัพยากรเพื่อดูแลสุขภาพจิต การจัดการความเครียด และสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- **การสร้างบุคลากรที่คล่องตัว (Cultivating an Agile Workforce):** ส่งเสริม "Growth Mindset" ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และฝึกอบรมผู้จัดการให้สามารถนำและบริหารทีมที่ทำงานแบบกระจายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **การปิดช่องว่างทางทักษะ (Closing the Skills Gap):** เน้นการเพิ่มทักษะ (Upskilling) เพื่อรับมือกับความต้องการในอนาคต และการปรับทักษะ (Reskilling) เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับบทบาทใหม่ๆ ที่เกิดจากระบบอัตโนมัติและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
- **การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของการฝึกอบรม (Digital Transformation of Training):** เร่งการนำ E-learning, ห้องเรียนเสมือนจริง และ Mobile Learning มาใช้ พร้อมทั้งใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะบุคคล
- **การพัฒนาผู้นำยุคใหม่ (Next-Gen Leadership Development):** พัฒนาทักษะของผู้จัดการให้สามารถบริหาร "ผลงาน" แทนการบริหาร "การปรากฏตัว" ในที่ทำงาน พร้อมทั้งฝึกอบรมการใช้เครื่องมือทำงานร่วมกันแบบเสมือนจริง

1.2.2 ทักษะแห่งอนาคต: ด้านเทคนิคและด้านมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)	ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Soft Skills)
■ ความรู้ด้านข้อมูล (Data Literacy)	■ การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Critical thinking)
■ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)	■ ความฉลาดทางอารมณ์และความเข้าใจ (Emotional Intelligence)
■ ทักษะด้านระบบอัตโนมัติ (Automation Skills)	■ การสื่อสารและการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสาน
■ การใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ	■ ความยืดหยุ่นและความทนทานต่อความเครียด (Resilience)

1.2.3 ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรในหลายมิติ ได้แก่

- อัตราการรักษาพนักงานและการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น
- ผลผลิตภาพและนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น
- ความยืดหยุ่นขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวทางการตลาดที่แข็งแกร่งขึ้น
- สร้างแบรนด์นายจ้างที่น่าดึงดูดสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ

1.3 การทบทวนหน้าที่ของ HR ในองค์กร: กลยุทธ์การจ้างงานภายในเทียบกับการจ้างหน่วยงานภายนอก

องค์กรต่างๆ กำลังทบทวนวิธีการดำเนินงานของฟังก์ชัน HR โดยใช้กรอบการตัดสินใจ "Make-or-Buy" เพื่อประเมินว่าควรดำเนินงานหน้าที่ใดภายในองค์กรเอง หรือจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งเน้นที่ความสามารถหลักทางธุรกิจ

1.3.1 การวิเคราะห์ฟังก์ชันหลัก: การสรรหาบุคลากร, L&D, และ C&B

การตัดสินใจว่าจะจ้างหน่วยงานภายนอกหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการชั่งน้ำหนักระหว่างข้อดีและข้อเสีย

หน้าที่ HR	การดำเนินการภายใน (In-house)	การจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)
การสรรหาบุคลากร (Recruitment)	■ จุดแข็ง: ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร, ควบคุมประสบการณ์ผู้สมัครได้เต็มที่ ■ จุดอ่อน: ใช้เวลานาน, เข้าถึงกลุ่มผู้สมัครได้จำกัด, มีค่าใช้จ่ายคงที่สูง	■ ประโยชน์: เข้าถึงกลุ่มผู้สมัครที่กว้างขึ้น, มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง, ปรับขนาดได้ตามความต้องการ ■ ความเสี่ยง: สูญเสียการควบคุมความเหมาะสม, อาจไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development)	■ จุดแข็ง: เนื้อหาสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร, ใช้ผู้เชี่ยวชาญภายในได้ ■ จุดอ่อน: ต้นทุนการพัฒนาสูง, อาจขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	■ ประโยชน์: เข้าถึงเนื้อหาและผู้ฝึกสอนที่เชี่ยวชาญ, ลดภาระงานธุรการ, ใช้เทคโนโลยีของผู้ให้บริการได้ ■ ความเสี่ยง: เนื้อหาอาจเป็นแบบทั่วไป ไม่ตรงกับความต้องการเฉพาะขององค์กร
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation & Benefits)	■ จุดแข็ง: ควบคุมข้อมูลพนักงานที่ละเอียดอ่อนได้โดยตรง, สร้างความไว้วางใจ ■ จุดอ่อน: ต้องการความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายและภาษี, ภาระงานธุรการสูง	■ ประโยชน์: เข้าถึงข้อมูลเปรียบเทียบตลาด, ลดต้นทุน, ปฏิบัติตามกฎหมายได้ดีขึ้น, มีแพลตฟอร์มเทคโนโลยีที่ทันสมัย ■ ความเสี่ยง: ความปลอดภัยของข้อมูล, สูญเสียการควบคุมฟังก์ชันที่สำคัญต่อพนักงาน

1.3.2 รูปแบบการทำงานสมัยใหม่: แนวทางแบบผสมผสาน (A Hybrid Model) องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้

แนวทางแบบผสมผสาน โดย

- **การสรรหาบุคลากร:** เก็บตำแหน่งระดับสูงและเชิงกลยุทธ์ไว้ภายใน และจ้าง RPO (Recruitment Process Outsourcing) สำหรับตำแหน่งที่ต้องการจำนวนมาก
- **Learning & Development:** ใช้โปรแกรมภายในสำหรับความรู้เฉพาะของบริษัท และจ้างหน่วยงานภายนอกสำหรับทักษะด้านเทคนิคหรือทักษะทั่วไป
- **Compensation & Benefits:** พัฒนากลยุทธ์ "Total Rewards" ภายใน โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อเข้าถึงข้อมูลตลาดและบริหารจัดการสวัสดิการ

1.3.3 ความเสี่ยงที่สำคัญของการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)

- **ความปลอดภัยของข้อมูล:** การรั่วไหลของข้อมูลโดยบุคคลที่สามอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความเสี่ยง
- **การสูญเสียการควบคุม:** อาจควบคุมคุณภาพและกระบวนการได้น้อยลง และผู้ให้บริการอาจไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
- **ขวัญกำลังใจของพนักงาน:** ความกลัวที่จะตกงานหรือรู้สึกว่าการเชื่อมต่อกับฝ่าย HR อาจทำลายขวัญกำลังใจ
- **ต้นทุนแฝง:** ค่าใช้จ่ายในการติดตามและประสานงานกับผู้ให้บริการภายนอก

1.4 กรณีศึกษา: ประสบการณ์การจ้างงานข้ามพรมแดนของสิงคโปร์

สิงคโปร์เป็นตัวอย่างที่ดีของประเทศที่ใช้นโยบายการจ้างงานผู้มีความสามารถพิเศษจากต่างประเทศเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมีการปรับเปลี่ยนนโยบายอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสมดุลระหว่างความต้องการทางเศรษฐกิจและผลกระทบทางสังคม ซึ่งสรุปแนวทางภายในกรณีศึกษา ดังนี้

1.4.1 บริบทเชิงกลยุทธ์และปัจจัยขับเคลื่อน

- **กลยุทธ์ทางเศรษฐกิจ:** การเติบโตทางเศรษฐกิจของสิงคโปร์ผูกพันกับการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศและแรงงานที่มีทักษะ
- **ความจริงทางประชากรศาสตร์:** ในฐานะนครรัฐขนาดเล็กที่มีอัตราการเกิดต่ำ สิงคโปร์ต้องพึ่งพาผู้อพยพเพื่อเสริมกำลังแรงงาน

1.4.2 วิวัฒนาการของนโยบาย: จากอดีตสู่ปัจจุบัน

- **อดีต (1960s–1990s):** ใช้นโยบายแรงงานต่างชาติที่ค่อนข้างเสรี โดยเฉพาะจากมาเลเซีย เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญ (PMETs) มาสร้างอุตสาหกรรมหลัก
- **ปัจจุบัน (2010s–ปัจจุบัน):** ความกังวลของคนในพื้นที่เกี่ยวกับการแข่งขันด้านงานและค่าจ้างนำไปสู่การปรับเปลี่ยนนโยบาย โดยนำ Fair Consideration Framework (FCF) ในปี 2014 มาใช้ ซึ่งกำหนดให้นายจ้างต้องประกาศตำแหน่งงานในธนาคารงานระดับชาติก่อนจ้างชาวต่างชาติ และล่าสุดคือกรอบการประเมิน COMPASS

1.4.3 กรอบการประเมิน COMPASS: ระบบการจ้างงานที่อิงตามคะแนน

COMPASS เป็นระบบที่โปร่งใสและอิงตามคะแนนสำหรับผู้สมัคร Employment Pass (EP) ซึ่งเริ่มใช้ในปี 2023 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความชัดเจนให้นายจ้างและรับประกันคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติ ประกอบด้วย

- เกณฑ์พื้นฐาน (Foundational Criteria)
 - C1 - เงินเดือน: เปรียบเทียบกับเงินเดือนของคนท้องถิ่นในอุตสาหกรรมและช่วงอายุเดียวกัน
 - C2 - คุณวุฒิ: พิจารณาจากวุฒิการศึกษาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา
 - C3 - ความหลากหลาย: ส่งเสริมให้นายจ้างมีความหลากหลายทางเชื้อชาติในที่ทำงาน
 - C4 - การสนับสนุนการจ้างงานคนท้องถิ่น: ให้คะแนนบริษัทที่มีสัดส่วนการจ้างงานคนท้องถิ่นสูง
- เกณฑ์โบนัส (Bonus Criteria)
 - C5 - ทักษะที่เป็นที่ต้องการ (Shortage Occupation List): ให้คะแนนพิเศษสำหรับอาชีพที่ขาดแคลน
 - C6 - การสนับสนุนลำดับความสำคัญทางเศรษฐกิจเชิงกลยุทธ์: ให้คะแนนบริษัทที่ร่วมมือกับรัฐบาลในโครงการเชิงกลยุทธ์

1.4.4 แนวโน้มในอนาคต: การปรับตัวและนวัตกรรม สิงคโปร์กำลังเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตโดยมุ่งเน้นไปที่

- ความพร้อมรับมือ AI: สนับสนุนการเพิ่มทักษะ (Upskilling) ให้กับแรงงานท้องถิ่นเพื่อทำงานร่วมกับ AI
- การเน้นทักษะ: ให้ความสำคัญกับทักษะและความสามารถมากกว่าคุณวุฒิผ่านโครงการอย่าง Skills Future
- ความหลากหลายและการสร้างความเชี่ยวชาญ: ดึงดูดผู้มีความสามารถพิเศษจากหลากหลายแหล่ง และออกวีซ่าพิเศษ เช่น ONE Pass และ Tech Pass เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถระดับสูง

1.4.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- นโยบายที่ปรับเปลี่ยนได้: ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนโยบายตรวจคนเข้าเมืองให้สอดคล้องกับวัฏจักรเศรษฐกิจและเสียงตอบรับจากสังคม
 - หลักการความสามารถนิยม (Meritocracy): เน้นการจ้างงานตามทักษะและความสามารถ ซึ่งสะท้อนอยู่ในนโยบาย FCF และ COMPASS
 - แนวทางแบบบูรณาการ: ผสมผสานการดึงดูดผู้มีความสามารถจากต่างประเทศเข้ากับการพัฒนาแรงงานในประเทศอย่างแข็งแกร่ง
-

สรุปภาพรวมเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

25-CP-26-GE-WSP-A : Workshop on Productivity Talent Management

Asian Productivity Organization (APO), NADI (FUJ), วันที่ 3-6 พฤศจิกายน 2568

ประเด็นที่ 2 : หลักการและแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ

(Productive Talent Management - PTM) (ประมวลจาก Session 1, 7, 10)

โดย Prof. Virgel C. Bingham, Ph.D. – University of the Philippines (Diliman)

สรุปสาระสำคัญ

ภาพรวมแนวคิดหลักของการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ (Productive Talent Management - PTM) เป็นกระบวนการบริหารจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา สร้างความผูกพัน และรักษามูลค่าบุคลากร เพื่อเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง ซึ่ง PTM แตกต่างจากการจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิม โดยเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นไปที่ "การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากร" ไปสู่ "การพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับวางแผนเป้าหมายและวัดผลลัพธ์" โดยเน้นย้ำถึงผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกการลงทุนในบุคลากรจะแปรเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสร้างมูลค่าที่สูงขึ้น โดยสรุปประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย

1) **นิยามและหลักการ:** ปรัชญาและแนวปฏิบัติที่สำคัญของ Productive Talent Management (PTM) คือ การเชื่อมโยงขีดความสามารถของมนุษย์เข้ากับผลผลิตขององค์กร โดยมองว่า "บุคลากรที่มีศักยภาพ" (Talent) ไม่ใช่แค่พนักงานที่เก่งทั่วไป แต่เป็น "ผู้สร้างคุณค่า" (Value Creators) ซึ่งการกำหนดหรือคัดเลือกบุคลากรที่เป็น Talent ขององค์กร จำเป็นต้องมีคุณลักษณะหลักที่สำคัญพร้อมกัน รวม 3 ประการ (3C) ได้แก่ (1) **Competence** (ศักยภาพ/ความสามารถ) (2) **Commitment** (ความร่วมมือ/มุ่งมั่นตั้งใจ) และ (3) **Contribution** (ความทุ่มเท/ให้การมีส่วนร่วม)

2) **องค์ประกอบหลัก:** Productive Talent Management (PTM) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ (1) การวางแผนบุคลากร (2) การสรรหา (3) การพัฒนา (4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (5) การสร้างความผูกพันและการรักษามูลค่าบุคลากร (6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และ (7) การประเมินให้ข้อมูลย้อนกลับ

3) **การประเมินในเชิงกลยุทธ์:** การประเมินสถานะขององค์กรก่อนนำกลยุทธ์ต่าง ๆ สำหรับประยุกต์ใช้งานเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อน PTM ให้ประสบความสำเร็จ โดยองค์กรต้องประเมินตนเองผ่านคำถามพื้นฐาน 3 ข้อ คือ (1) องค์กรกำลังพัฒนากลุ่มเป้าหมายในทางที่ถูกต้องหรือไม่? (เทียบกับความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์) (2) องค์กรจะพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้ทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่? (ประเมินจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล) และ (3) กลุ่มเป้าหมายสร้างผลลัพธ์ที่วัดผลได้หรือไม่? (ประเมินจากผลกระทบและการสร้างมูลค่าเพิ่มที่จะเกิดขึ้น)

4) **เป้าหมายสำคัญ:** การนำ Productive Talent Management (PTM) มาขับเคลื่อนในองค์กร แทนการพัฒนาบุคลากรแบบเดิม เป็นการเปลี่ยนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) จากหน่วยงานที่เน้นกระบวนการ (Process-Driven) ไปสู่หน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน (Performance-Driven) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านบุคลากรที่มีแรงจูงใจและมีผลิตภาพสูง

2.1 นิยามและหลักการของ Productive Talent Management (PTM)

2.1.1 หลักการโดยสรุป

Productive Talent Management (PTM) คือกระบวนการเชิงกลยุทธ์และเป็นระบบในการดึงดูด พัฒนา สร้างความผูกพัน และรักษานักงานในแนวทางที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง โดยเป็นแนวคิดที่ก้าวข้ามการจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิมด้วยการเน้นย้ำถึงผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ เพื่อให้แน่ใจว่า ทุกการลงทุนในบุคลากรจะแปรเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสร้างมูลค่าที่สูงขึ้น PTM คือการเปลี่ยน ศักยภาพให้เป็นผลงานจริง จัดการบุคลากรไม่ใช่แค่เพื่อการเติบโตแต่เพื่อมุ่งผลลัพธ์ โดยเมื่อเปรียบเทียบความ แตกต่างของหลักการของ PTM และหลักการพัฒนาแบบเดิมสามารถสรุปได้ดังนี้

- การจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิม : มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และศักยภาพคน (Developing People)
- การจัดการบุคลากรเชิงผลิตภาพ (PTM) : มุ่งเน้นการพัฒนาคนที่สร้างผลลัพธ์ (Developing People Who Deliver Results)

2.1.2 คุณลักษณะของ "บุคลากรที่มีศักยภาพ" (Talent)

ในบริบทของการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพเชิงผลิตภาพ (PTM) "บุคลากรที่มีศักยภาพ" ไม่ใช่ "บุคลากรทุกคน" (Talent ≠ Employees) แต่คือ ผู้สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creators) ของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถ ความผูกพัน และการสร้างคุณประโยชน์ ที่จะช่วยขับเคลื่อนเป้าหมาย ผลิตภาพ นวัตกรรม และความสำเร็จขององค์กรโดยตรง ความสัมพันธ์นี้สามารถแสดงได้ด้วยสูตร "Talent = 3C" คือ

$$\text{"Talent = Competence} \times \text{Commitment} \times \text{Contribution} \text{"}$$

องค์ประกอบ (3 C)	คำอธิบาย	ตัวอย่างในทางปฏิบัติ
ศักยภาพ/ความสามารถ (Competence)	มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทำให้เกิดผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สูง	ช่างไฟฟ้าที่มีทักษะการวินิจฉัยและซ่อมแซมที่เชี่ยวชาญ
ความร่วมมือ/มุ่งมั่นตั้งใจ (Commitment)	มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานให้ดียิ่งอย่างสม่ำเสมอ	หัวหน้าทีมที่ริเริ่มแก้ปัญหาด้วยตนเอง
ความทุ่มเท/ให้การมีส่วนร่วม (Contribution)	มีคุณค่าที่วัดผลได้จากความตั้งใจที่พวกเขามอบให้กับองค์กร	พนักงานบริการลูกค้าที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจสูงอย่างสม่ำเสมอ

การเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) หากไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตั้งแต่เริ่มต้น ถ้าคุณลักษณะ Competence หรือ Commitment หรือ Contribution อย่างใดอย่างหนึ่งเท่ากับ 0 มีแนวโน้มจะทำให้องค์กรสูญเสียผลิตภาพและโอกาสในการพัฒนาตั้งแต่ในระยะเริ่มต้นได้

2.1.3 ประเภทของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเต็มใจที่จะทุ่มเทและความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

- 1) **ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment):** พนักงานอยู่เพราะ "ต้องการ" ที่จะอยู่ เกิดจากความผูกพันทางใจ การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 2) **ความผูกพันเนื่องจากต้องอยู่ต่อ (Continuance Commitment):** พนักงานอยู่เพราะ "จำเป็น" ต้องอยู่ ขึ้นอยู่กับต้นทุนที่รับรู้ได้หากลาออก (เช่น การสูญเสียสวัสดิการ)
- 3) **ความผูกพันจากบรรทัดฐาน (Normative Commitment):** พนักงานอยู่เพราะรู้สึกที่ "ควร" ที่จะอยู่ ขับเคลื่อนด้วยความรู้สึกผิด หรือหน้าที่ทางศีลธรรม

ตารางเปรียบเทียบ: การจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิม กับ Productive Talent Management (PTM)

คุณลักษณะ	การจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิม (Traditional)	การจัดการบุคลากรเชิงผลิตภาพ (PTM)
จุดเน้น (Focus)	เน้นการพัฒนาพนักงาน	เน้นการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน
สิ่งที่เน้นย้ำ (Emphasis)	เน้นศักยภาพและความผูกพัน	เน้นผลิตภาพและผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้
ผู้ขับเคลื่อน (Driver)	ขับเคลื่อนโดย HR (HR-Driven)	ขับเคลื่อนโดยหน่วยธุรกิจและผลผลิต (Business-Driven, Output-Focused)
ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Metric)	วัดจากความพึงพอใจและการรักษาพนักงาน	วัดจากประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสร้างคุณค่า

2.2 องค์ประกอบหลักของ Productive Talent Management (PTM)

ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ที่เชื่อมต่อและทำงานร่วมกันเพื่อสร้างระบบนิเวศของบุคลากรที่มีผลิตภาพสูง

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ประโยชน์เชิงกลยุทธ์
1) การวางแผนบุคลากร (Talent Planning)	การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนและระบุบทบาทที่มีผลกระทบสูง	ทำให้มั่นใจว่าตำแหน่งงานสำคัญมีคนพร้อมเสมอเพื่อหลีกเลี่ยงการหยุดชะงักของบริการ
2) การสรรหาบุคลากร (Talent Acquisition)	การดึงดูดและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม	ลดต้นทุนจากการลาออกและความผิดพลาดในการจ้างงาน
3) การพัฒนาบุคลากร (Talent Development)	การสร้างความสามารถและความเป็นผู้นำผ่าน การฝึกอบรม การโค้ช และการเป็นพี่เลี้ยง	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ประโยชน์เชิงกลยุทธ์
4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ให้ข้อมูลป้อนกลับ และให้รางวัลแก่ผลงาน	ขับเคลื่อนความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5) การสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากร (Engagement & Retention)	การสร้างวัฒนธรรมแห่งแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดี และการเป็นส่วนหนึ่ง	เพิ่มขวัญกำลังใจ ลดการขาดงาน และรักษาผลผลิตในระดับสูง
6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	การเตรียมผู้นำในอนาคตและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	รักษาผลการดำเนินงานให้ยั่งยืนแม้ในช่วงเปลี่ยนผ่าน
7) การวิเคราะห์และข้อมูลป้อนกลับ (Analytics & Feedback)	การวัดผลผลิตภาพ ช่องว่างด้านผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	ช่วยให้ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

2.3 การประเมินกลยุทธ์สำหรับนำไปประยุกต์ใช้งาน Productive Talent Management (PTM)

การประเมินกลยุทธ์ Productive Talent Management (PTM) สำหรับแต่ละองค์กร ก่อนนำมาใช้งานจริง คือ การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลกระทบด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่างานเหล่านั้นสร้างคุณค่าที่จับต้องได้และขับเคลื่อนความสำเร็จตามเป้าหมาย ผ่านประเด็นคำถามสำคัญก่อนประยุกต์ใช้จริงในองค์กร

2.3.1 กรอบการประเมินพื้นฐาน การประเมินเริ่มต้นด้วยคำถามเชิงกลยุทธ์ 3 ข้อ ดังนี้

คำถามสำคัญ	จุดเน้น / ข้อสรุปเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ
1) องค์กรกำลังพัฒนากลุ่มเป้าหมายอย่างถูกต้องหรือไม่? (Are we doing the right things?)	ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์: โปรแกรมด้านบุคลากรตอบสนองความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ และ KPI ด้านบุคลากรเชื่อมโยงกับ KPI ขององค์กรหรือไม่?	คะแนนการเชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard; % ของตำแหน่งงานสำคัญที่ได้รับ การบรรจุ
2) องค์กรจะพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้ทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่? (Are we doing them well?)	ประสิทธิภาพและประสิทธิผล: กลยุทธ์ PTM ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่?	การวิเคราะห์ ROI และผลการเปรียบเทียบ ตัวชี้วัดความคุ้มค่าและเวลา
3) กลุ่มเป้าหมายสร้างผลลัพธ์ที่วัดผลได้หรือไม่? (Are they producing measurable results?)	ผลกระทบและการสร้างคุณค่า: การลงทุนในบุคลากรแปรเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการสร้างคุณค่าที่สูงขึ้นหรือไม่?	อัตราการเติบโตของผลิตภาพ; ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับผลผลิต; ดัชนีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 การประเมินตามองค์ประกอบ Productive Talent Management (PTM) (7 หมวด)

หมวดที่ 1: การวางแผนบุคลากร (Talent Planning)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ
การวางแผนบุคลากรสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรหรือไม่?	ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	ความแม่นยำของแผนกำลังคน (พยากรณ์เทียบกับความเป็นจริง)
เราใช้ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตหรือไม่?	การวิเคราะห์และการพยากรณ์กำลังคน	อัตราส่วนกำลังคนต่อผลผลิต (Workforce-to-output ratio)
ตำแหน่งงานสำคัญมีผู้สืบทอดที่พร้อมหรือไม่?	การสืบทอดตำแหน่งและความพร้อมของบทบาทสำคัญ	% ของตำแหน่งสำคัญที่มีผู้สืบทอดพร้อม
เรากำลังพัฒนาและเคลื่อนย้ายบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?	สายความก้าวหน้าและการโยกย้ายภายใน	% ของตำแหน่งว่างที่บรรจุโดยบุคลากรภายใน

หมวดที่ 2: การสรรหาบุคลากร (Talent Acquisition)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
เราจ้างคนที่ใช่ ซึ่งทำงานได้ดีและอยู่กับองค์กรหรือไม่?	คุณภาพของการจ้าง (Quality of Hire)	% ของพนักงานใหม่ที่ได้รับการประเมินว่า "เป็นไปตามหรือสูงกว่าความคาดหวัง" ($\geq 85\%$)
กระบวนการจ้างงานรวดเร็วและคุ้มค่าเพียงใด?	ระยะเวลาและต้นทุนในการสรรหา	ระยะเวลาเฉลี่ยในการบรรจุตำแหน่ง (≤ 45 วัน); ต้นทุนต่อการจ้าง (Cost-per-hire)
ผู้สมัครมองกระบวนการจ้างงานของเราอย่างไร?	ประสบการณ์ผู้สมัคร (Candidate Experience)	อัตราการตอบรับข้อเสนอ ($\geq 80\%$)
เราเข้าถึงแหล่งบุคลากรที่ใช่และมีความหลากหลายหรือไม่?	ประสิทธิผลของแหล่งสรรหาและความหลากหลาย	% ของการจ้างจากกลุ่มผู้แทนน้อย (Underrepresented groups)

หมวดที่ 3: การพัฒนาบุคลากร (Talent Development)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
การพัฒนาขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจที่วัดผลได้หรือไม่?	ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร	การปรับปรุง KPI ที่เชื่อมโยงกับการฝึกอบรม ($\geq 10\%$); ROI ของการฝึกอบรม
พนักงานนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้จริงหรือไม่?	การถ่ายทอดและการประยุกต์ใช้การเรียนรู้	% ของผู้เข้าอบรมที่นำทักษะใหม่ไปใช้ ($\geq 70\%$)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
โปรแกรมของเรามีประสิทธิภาพ น่าสนใจ และเกี่ยวข้องหรือไม่?	การออกแบบและการส่งมอบ โปรแกรม	คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม ($\geq 4.0 / 5$)
เรากำลังเตรียมผู้นำในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?	การพัฒนาภาวะผู้นำและการสืบทอดตำแหน่ง	% การเลื่อนตำแหน่งภายในสำหรับบทบาทสำคัญ ($\geq 60\%$); อัตราการลาออกของบุคลากรศักยภาพสูง ($\leq 5\%$)

หมวดที่ 4: การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรหรือไม่?	ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	% ของพนักงานที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนองค์กร ($\geq 95\%$)
การพูดคุยเรื่องผลงานเกิดขึ้นต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ปีละครั้งใช่หรือไม่?	วัฒนธรรมการโค้ชและให้ข้อมูลป้อนกลับ	% ของหัวหน้าที่ทำการประเมินกลางปี ($\geq 90\%$)
PMS น่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากพนักงานหรือไม่?	ความยุติธรรม ความสม่ำเสมอ และความโปร่งใส	% ของพนักงานที่พอใจในความยุติธรรมของ PMS ($\geq 85\%$)
ผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับการให้รางวัลและการเติบโตหรือไม่?	การเชื่อมโยงกับรางวัลและการพัฒนา	% ของผู้มีผลงานสูงที่ได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือการยอมรับ ($\geq 80\%$)

หมวดที่ 5: การสร้างความผูกพันและการรักษามูลค่า (Engagement & Retention)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
พนักงานมีแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และเชื่อมโยงเพียงใด?	ระดับความผูกพันของพนักงาน	ดัชนีความผูกพันโดยรวม ($\geq 80\%$ พึงพอใจ); ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน
เรากำลังรักษาคนเก่งของเราไว้ได้หรือไม่?	อัตราการรักษาและการลาออก	อัตราการลาออกประจำปี ($\leq 10\%$); % ของบุคลากรศักยภาพสูงที่รักษาไว้ได้ ($\geq 90\%$)
พนักงานมองเห็นอนาคตกับองค์กรหรือไม่?	โอกาสเติบโตและพัฒนาในสายอาชีพ	% ของพนักงานที่พอใจกับการเติบโตในอาชีพ ($\geq 85\%$)
ผู้จัดการมีประสิทธิภาพในการสร้างความผูกพันและรักษาทีมหรือไม่?	ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้จัดการ	คะแนนประสิทธิผลของผู้จัดการ ($\geq 4.0/5$)

หมวดที่ 6: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
เรารู้หรือไม่ว่าบทบาทใดจำเป็นต่อความยั่งยืนและการเติบโต?	การระบุตำแหน่งสำคัญและตำแหน่งหลัก	% ของตำแหน่งสำคัญที่มีผู้สืบทอดที่ระบุตัวแล้ว ($\geq 90\%$)
เรามีผู้สืบทอดที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเข้ามาทำหน้าที่หรือไม่?	ความแข็งแกร่งและความพร้อมของกลุ่มบุคลากร	% ของผู้สืบทอดที่ "พร้อมทันที" หรือ "พร้อมใน 1-2 ปี" ($\geq 70\%$)
ผู้สมัครภายในได้เลื่อนตำแหน่งและทำงานได้ดีจริงหรือไม่?	การโยกย้ายภายในและความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่าน	% ของตำแหน่งสำคัญที่บรรจุโดยบุคลากรภายใน ($\geq 70\%$)
กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งมีความหลากหลายและเป็นตัวแทนของทุกคนหรือไม่?	ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง	% ของผู้หญิง / กลุ่มผู้แทนน้อยในกลุ่มผู้สืบทอด (สะท้อนสัดส่วนประชากรในองค์กร)

หมวดที่ 7: การวิเคราะห์และข้อมูลป้อนกลับ (Analytics & Feedback)

คำถามสำคัญ	จุดเน้นเชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดสำคัญ / คำตอบ (เป้าหมาย)
ข้อมูล HR ของเราถูกต้อง สมบูรณ์ และสอดคล้องกันหรือไม่?	คุณภาพและการบูรณาการข้อมูล	% ของข้อมูล HR ที่ผ่านการตรวจสอบหรือไม่มีข้อผิดพลาด ($\geq 95\%$)
มีการใช้การวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์หรือไม่?	การใช้การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์และวินิจัย	% ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้าน HR ที่อ้างอิงข้อมูลวิเคราะห์ ($\geq 70\%$)
มีการรวบรวมและนำข้อมูลป้อนกลับไปดำเนินการอย่างเป็นระบบหรือไม่?	ระบบและวงจรข้อมูลป้อนกลับ	% ของรายการข้อมูลป้อนกลับที่ถูกนำไปสร้างเป็นแผนปฏิบัติการ ($\geq 85\%$)
HR และผู้จัดการสายงานมีทักษะในการตีความและใช้ข้อมูลหรือไม่?	ความรู้ความเข้าใจด้านข้อมูลและความสามารถ	% ของ HR และผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้ข้อมูลวิเคราะห์ ($\geq 75\%$)

2.4 เป้าหมายสำคัญและการประยุกต์ใช้ Productive Talent Management (PTM)

เป้าหมายในการประเมินกลยุทธ์การใช้ Productive Talent Management (PTM) มีจุดประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์การจัดการบุคลากรนั้น สร้างผลกระทบ (Impactful) ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การปฏิบัติตามขั้นตอน (Procedural) กรอบการทำงานที่ครอบคลุมนี้ช่วยให้เกิดความโปร่งใสและสร้างวัฒนธรรมของความรับผิดชอบ

2.4.1 แนวปฏิบัติสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) **จุดเน้นเชิงกลยุทธ์:** Productive Talent Management (PTM) เปลี่ยนจุดสนใจจากการพัฒนาพนักงานไปสู่ การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานเพื่อผลิตภาพและผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้
- 2) **ความรับผิดชอบ (Accountability)** การกำหนด KPI ที่ชัดเจนและอิงตามผลิตภาพ จะช่วยสร้างความโปร่งใสและเสริมสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อให้แข็งแกร่งขึ้น
- 3) **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** การประเมิน PTM ต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเพียงครั้งเดียว เพื่อให้องค์กรสามารถเสริมสร้างโครงการที่ประสบความสำเร็จและออกแบบใหม่สำหรับโครงการที่ผลงานต่ำโดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์

2.4.2 หลักการและแนวทางสำหรับการสื่อสาร

หากเปรียบเทียบ การจัดการบุคลากรแบบดั้งเดิม เปรียบเสมือน การดูแลสวน เพื่อช่วยให้พืชเจริญเติบโต (โดยเน้นการพัฒนาและความพึงพอใจ) การจัดการบุคลากรเชิงผลิตภาพ (PTM) ก็จะเปรียบเสมือน การทำฟาร์มเชิงพาณิชย์ (โดยเน้นที่ผลผลิตและประสิทธิภาพ) คำถามสำคัญและตัวชี้วัดต่างๆ คือ รายงานผลผลิต การทดสอบดินและข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรของเกษตรกร เพื่อให้แน่ใจว่าทุกการลงทุน (เมล็ดพันธุ์, น้ำ, ปุ๋ย) จะแปรเปลี่ยนโดยตรงเป็นผลผลิตที่สูงขึ้นและวัดผลได้ ซึ่งจะช่วยคำนวณธุรกิจต่อไปในระยะยาว

สรุปภาพรวมเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

25-CP-26-GE-WSP-A : Workshop on Productivity Talent Management

Asian Productivity Organization (APO), NADI (FJI), วันที่ 3-6 พฤศจิกายน 2568

ประเด็นที่ 3 : บทเรียนด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพในประเทศฟิจิ (Talent Management in Fiji)
(ประมวลจาก Session 3, 8, 14) โดย Mr. Kameli Batiweti, Fiji Airways)

สรุปสาระสำคัญ

รูปแบบการบริหารบุคคลจากกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศฟิจิเป็นตัวอย่างที่ดี มีความโดดเด่น น่าสนใจในเชิงปฏิบัติ เนื่องจากแม้ว่าฟิจิเป็นประเทศหมู่เกาะที่มีพื้นที่ขนาดเล็ก (ประมาณ 18,000 ตร.กม.) แต่องค์กรในฟิจิมีการปรับกลยุทธ์จากรูปแบบทฤษฎีที่เป็นสากลมาผสมผสานรวมกับการนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centered) และคำนึงถึงบริบทเฉพาะทางวัฒนธรรม กรณีศึกษาการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) ในฟิจิ โดยเฉพาะจากประสบการณ์ขององค์กรอย่าง Pacific Agro ได้ให้บทเรียนที่สำคัญว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องได้รับการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและบริบทท้องถิ่น แทนที่จะลอกเลียนแบบจากโมเดลของต่างประเทศ

จากกรณีศึกษาในประเทศฟิจิ การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Management) ไม่ใช่เป็นเพียงส่วนเสริมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) แต่เป็นกลยุทธ์หลักที่ขับเคลื่อนผลผลิตภาพขององค์กรโดยตรง แนวทางที่ประสบความสำเร็จมีรากฐานมาจากการสร้างความที่เชื่อมโยงกันของจุดเด่นของบริบทในประเทศฟิจิ โดยประการแรก คือ การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทท้องถิ่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนำคุณค่าทางวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้ เช่น การให้ความเคารพผู้อาวุโสและความรับผิดชอบต่อชุมชน สามารถสร้างความภักดีและลดปัญหาบุคลากรสมองไหลได้อย่างมีนัยสำคัญ ประการที่สองคือ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งเทคโนโลยีอย่าง AI และแอปพลิเคชันแบบเรียลไทม์ กำลังปฏิวัติกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้กระบวนการรวดเร็ว โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้น ประการที่สาม คือ ความจำเป็นในการสร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษยธรรม จากผลการศึกษาชี้ชัดว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่ไม่สามารถแทนที่ความเป็นผู้นำ ความเข้าใจ และการสื่อสารระหว่างมนุษย์ได้ องค์กรที่จะเติบโตในยุคดิจิทัล คือ องค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีไปพร้อมกับการรักษาความเป็นมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการ

3.1 บทเรียนด้านการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพในประเทศฟิจิ (Talent Management in Fiji)

3.1.1 บริบทและความท้าทายของฟิจิ

- **จำนวนประชากรวัยหนุ่มสาว (Demographics)** ประชากรกว่า 60% มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ทำให้มีความคาดหวังสูงในด้านการเติบโต การเรียนรู้ และเป้าหมายในการทำงาน
- **ปัญหาบุคลากรสมองไหล (Brain Drain)** ประชากรวัยทำงานที่มีศักยภาพสูงจำนวนมากย้ายไปทำงานในต่างประเทศ เนื่องจากความต้องการพื้นฐานของบุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองเพียงพอ ในเมืองใหญ่มักจะเกิดการย้ายถิ่นฐานไปทำงานต่างประเทศเพื่อโอกาสที่ดีกว่า
- **ค่านิยมทางวัฒนธรรม** แนวคิดเรื่อง *Vanua* (ชุมชน) การเคารพผู้อาวุโส และความรับผิดชอบต่อครอบครัว เป็นส่วนสำคัญในชีวิตการทำงาน

3.1.2 ภาพรวมแนวโน้ม (Trends) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการบริหารจัดการบุคลากร

- **การสรรหาและคัดเลือก** เปลี่ยนจากการลงประกาศในหนังสือพิมพ์ไปสู่การใช้ AI และอัลกอริทึมของ LinkedIn ในการค้นหาผู้สมัคร ทำให้กระบวนการคัดกรองใบสมัครเสร็จสิ้นในเวลาไม่กี่ยาที่
- **การเรียนรู้และพัฒนา** เปลี่ยนจากการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ใช้เวลาหลายวันไปสู่ การเรียนรู้แบบจุลภาค (Micro-Learning) ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่
- **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดที่สุด คือการเปลี่ยนจากการประเมินผลประจำปี (Annual Reviews) ซึ่งมักให้ข้อมูลที่ล่าช้าและทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้ ไปสู่ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเรียลไทม์ (Real-time Feedback Systems) ผ่านแอปพลิเคชัน

3.1.3 หลักการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพและผลกระทบต่อผลิตภาพ

- **การสรรหาและคัดเลือก (Talent Acquisition)** การสรรหาบุคลากรไม่ใช่เพียงการเติมตำแหน่งงานที่ว่าง แต่คือการสร้าง "ท่อส่งบุคลากรคุณภาพเพื่อผลิตภาพในอนาคต" (future productivity pipeline) การให้ความสำคัญกับทัศนคติ ความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม ควบคู่ไปกับทักษะทางเทคนิค จะทำให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งเปรียบเสมือน "หัวเทียน" (spark plug) ที่จุดประกายให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน
- **การพัฒนา (Talent Development)** องค์กรจะเติบโตได้ไกลเท่ากับทักษะของบุคลากร ดังคำเปรียบเทียบกับที่ว่า "เรือแคนูจะไปได้ไกลเท่ากับความแข็งแรงของฝีพาย" การลงทุนในการพัฒนาทักษะ (เช่น multi-skilling) จะช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนผลิตภาพที่สำคัญในสถานะที่ไม่แน่นอน การพัฒนาคนจึงเท่ากับการพัฒนาผลิตภาพ
- **การสร้างความผูกพัน (Engagement)** ความผูกพันของพนักงาน คือ การทำให้พวกเขารู้สึกถึง "เป้าหมาย" (purpose) ไม่ใช่แค่การทำงานเพื่อ "ค่าจ้าง" (paycheck) พนักงานที่มีความผูกพันจะ

ทุ่มเทความพยายามเพิ่มเติมที่เรียกว่า "discretionary effort" ซึ่งเป็นสิ่งที่สัญญาจ้างไม่สามารถเรียกร้องได้ และเป็นบ่อเกิดของผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด จากผลการวิจัยพบว่าทีมที่มีความผูกพันสูงจะมีผลิตภาพสูงกว่าทีมอื่น 20-25%

- **การรักษาบุคลากร (Retention)** การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงมีต้นทุนมหาศาล ทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายในการสรรหาใหม่และองค์ความรู้ที่สูญหายไป การรักษาบุคลากรจึงเปรียบเสมือน "หลักประกันของผลิตภาพ" (productivity insurance) องค์กรสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ด้วยการมอบโอกาสในการเติบโต การยกย่องชมเชย และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
- **ปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญ (Key Enablers) อื่นๆ 3 ประเด็น ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นของผู้นำ (Leadership Commitment):** ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างและลงมือทำจริง (Walk the talk) **(2) คุณค่าที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน (Employer Value Proposition - EVP):** เหตุผลที่ชัดเจนว่าทำไมบุคลากรจึงควรเลือกทำงานและอยู่กับองค์กรต่อไป **(3) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-Driven Culture):** วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการเติบโต

3.2 การปรับตัวเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพของฟิจิ

ยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของการบริหารจัดการผู้มีความสามารถอย่างสิ้นเชิง โดยเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (People Analytics) และแพลตฟอร์ม HR บนคลาวด์ ได้เข้ามามีบทบาทในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประมวลในบริบทของฟิจิ ได้ดังนี้

3.2.1 การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Acquisition)

การให้ความสำคัญกับทัศนคติและความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม ในฟิจิได้เปลี่ยนจุดมุ่งหมายของ (HR) จากการ "แค่เติมเต็มตำแหน่งว่าง" ไปสู่การ "การสร้างและส่งผ่านผลผลิตในอนาคต" เพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร พิจารณาจาก

- **การจัดลำดับความสำคัญ:** องค์กรจะจัดลำดับความสำคัญของ **ทัศนคติ (Attitude)** และความเข้ากันได้ทางวัฒนธรรม (Cultural fit) มากกว่าพิจารณาทักษะทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว
- **ให้ความสำคัญความคิดที่โดดเด่น:** ทักษะทางเทคนิคสามารถสอนกันได้ แต่ค่านิยมหลักและกรอบความคิดเป็นสิ่งที่ปลูกฝังได้ยากกว่า แนวทางนี้ช่วยให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่ไม่ได้มีคุณสมบัติเพียงพอสำหรับบทบาทเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวด้วย

3.2.2 การพัฒนาบุคลากร (Talent Development)

การใช้คุณค่าทางวัฒนธรรมในการเสริมสร้างความจงรักภักดี ในฟิจิการพัฒนาบุคคลได้ใช้ประโยชน์จากโครงสร้างทางสังคมที่มีอยู่ที่เข้มแข็งอยู่แล้วในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย

- **การใช้ประโยชน์จากประเพณี** มีการจัดตั้ง **โครงการพี่เลี้ยง (formal mentorship programs)** อย่างเป็นทางการ โดยจับคู่พนักงานอาวุโสกับพนักงานอายุน้อย ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ฝังลึกเรื่อง **ความเคารพต่อผู้อาวุโส (respect for elders)**
- **ผลลัพธ์ที่ได้รับ** กลยุทธ์นี้ไม่เพียงแต่ถ่ายทอดความรู้ในบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of belonging) และความจงรักภักดีอย่างลึกซึ้ง รูปแบบการพัฒนานี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีล่าสุดเสมอไป แต่สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยการบูรณาการโครงสร้างทางสังคมที่มีอยู่

3.2.3 การรักษามูลค่าและการมีส่วนร่วม (Engagement & Retention)

ในพิธีการยอมรับภาระผูกพันทางวัฒนธรรม เป็นจุดที่โดดเด่นที่สุดและแตกต่างจากแนวทาง HRM ทั่วไปที่มักมุ่งเน้นไปที่ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์เป็นหลัก โดย

- **การปรับตัวให้เข้ากับบริบท** ตัวอย่างจาก Pacific Agro ประสบความสำเร็จในการเพิ่มการรักษาบุคลากรด้วยการ **ยอมรับ (embracing)** ภาระผูกพันทางวัฒนธรรม แทนที่จะต่อต้าน เนื่องจากค่านิยมทางวัฒนธรรม เช่น *Vanua* (ชุมชน) และความรับผิดชอบต่อครอบครัวเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในที่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญ
- **การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ** มีการนำ **ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น (flexible rosters)** มาใช้เพื่อรองรับความรับผิดชอบต่อครอบครัวและหมู่บ้าน
- **กรณีศึกษาเปรียบเทียบ** การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยนี้ ซึ่งใช้เงินงบประมาณเพียงเล็กน้อย นำไปสู่การเพิ่มความมุ่งมั่นและความภักดีที่สูงขึ้น โดยพิสูจน์ให้เห็นว่าการสนับสนุนพนักงานในชีวิตส่วนตัวทำให้พวกเขารู้สึกได้รับการดูแลในฐานะ "มนุษย์ที่สมบูรณ์ ไม่ใช่แค่คนงาน" ("whole human beings, not just workers") การเคารพพันธกิจส่วนตัว/วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความมุ่งมั่นขององค์กร

3.2.4 วัฒนธรรมผลการปฏิบัติงาน (Performance Culture)

การให้ข้อเสนอแนะแบบเรียลไทม์ โมเดลพิธีที่ประสบความสำเร็จได้เปลี่ยนจากการประเมินประจำปี ที่ล่าช้าและอาจสร้างความไม่เข้าใจระหว่างหัวหน้า-ผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ไปสู่ระบบที่สร้างแรงจูงใจมากขึ้น โดย

- **การเปลี่ยนไปใช้การตรวจสอบบ่อยครั้ง:** มีการเปลี่ยนจากการประเมินประจำปีไปเป็นการ **ตรวจสอบความคืบหน้า (frequent check-ins)** บ่อยครั้งมากขึ้น ระบบนี้มักได้รับการสนับสนุนโดยเครื่องมือดิจิทัล
- **ผลกระทบจากระบบให้ข้อเสนอแนะแบบเรียลไทม์ (real-time feedback)** ช่วยให้พนักงานสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและรู้สึกว่าการสนับสนุนในการเติบโต
- **ความถี่ในการสร้างแรงจูงใจ** การรับรู้ความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ (Recognition of small wins) ไม่ได้มีค่าใช้จ่าย แต่ให้ผลตอบแทนในแง่ของแรงจูงใจ

3.2.5 ความเป็นผู้นำและการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล

ความสำเร็จของการบริหารบุคคลในฟิจิขึ้นอยู่กับการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของเครื่องมือดิจิทัลและความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมและมนุษย์ โดย

- สมดุลระหว่างเครื่องมือและความเป็นมนุษย์ แม้จะมีการใช้เครื่องมือดิจิทัล (เช่น Application สำหรับข้อเสนอแนะ) แต่ความสำเร็จไม่ได้มาจากตัว Application แต่มาจากความสามารถในการนำไปสู่การโค้ชที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางทันที
- บทบาทของผู้นำที่ต้องเรียนรู้หลัก คือ "ต้องเก็บเทคโนโลยีไว้ในมือข้างหนึ่ง และความเป็นมนุษย์ไว้ในมืออีกข้างหนึ่ง" เนื่องจาก "เทคโนโลยีจัดการข้อมูล แต่ ผู้นำจัดการหัวใจ" ("Technology handles data, but leaders handle hearts")

3.3 กรณีศึกษาของบริษัท Pacific Agro

Pacific Agro เป็นธุรกิจการเกษตรขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จในการลดอัตราการลาออกของพนักงานลงถึง 30% และเพิ่มผลิตภาพได้อย่างชัดเจน โดยสามารถสรุปประเด็นและแนวทางที่โดดเด่นของการบริหารบุคคลในฟิจิที่สามารถนำไปเผยแพร่หรือศึกษาใช้งานได้ในฐานะต้นแบบ ดังต่อไปนี้

3.3.1 กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขของ Pacific Agro

มิติการบริหารจัดการบุคคล	กลยุทธ์ที่นำมาใช้	ผลลัพธ์
1) การสรรหาและคัดเลือก (Acquisition)	เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นทักษะทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว มาเป็นการให้ความสำคัญกับ ทัศนคติและความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดหลักที่ว่า "ทักษะทางเทคนิคสามารถฝึกฝนได้ แต่ค่านิยมและทัศนคติเป็นสิ่งที่ปลูกฝังได้ยากกว่า"	ได้บุคลากรที่มีความรักดี และพร้อมที่จะเติบโตไปกับองค์กร
2) การพัฒนา (Development)	จัดตั้ง โครงการพี่เลี้ยง (Mentorship Programs) อย่างเป็นทางการ โดยใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมการเคารพผู้อาวุโสที่มีอยู่เดิม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สองทางระหว่างพนักงานอาวุโสและพนักงานรุ่นใหม่	สร้างความรักดีและทักษะไปพร้อมกัน พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุน
3) การสร้างความผูกพันและรักษามูลค่า (Engagement & Retention)	ยอมรับภาระผูกพันทางวัฒนธรรม ของพนักงาน (เช่น ภาระต่อครอบครัวและหมู่บ้าน) และนำ ระบบตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Rosters) มาใช้	พนักงานรู้สึกว่าองค์กรใส่ใจ และตอบสนองด้วยความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	เปลี่ยนจาก การประเมินผลประจำปีที่ยึดมองย้อนหลัง มาเป็นการ พุดคุยตรวจสอบ (Check-ins) บ่อยครั้ง และ ยกย่องความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ (Celebrate small wins)	สร้างความมั่นใจ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจในการทำงาน "การยกย่องชมเชย ไม่ต้องใช้เงิน แต่ให้ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจ"
--	--	--

3.3.2 ผลลัพธ์และความสำเร็จ

ภายในสองปี องค์กรสามารถ ลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ถึง 30% เพิ่มผลิตภาพต่อหัวของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ และคะแนนความผูกพันของพนักงานก็สูงขึ้น บทเรียนสำคัญคือ การนำบริบททางวัฒนธรรมมาเป็นจุดแข็งสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้กลายเป็นโอกาส และเปลี่ยนศักยภาพให้เป็นผลิตภาพได้

3.3 สรุปแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์ใช้เป็นแบบอย่างในทางปฏิบัติโดยรวม (Blueprint)

แนวทางจากกรณีศึกษาของฟิจิ (Pacific Agro) ประมวลได้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 3 ประการสำหรับนำไปใช้ในองค์กรอื่น ๆ ประกอบด้วย:

3.3.1 การกำหนดทิศทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้ประสบผลสำเร็จ โดยกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องถูกปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และค่านิยมท้องถิ่นของพนักงาน ซึ่งไม่ใช่กลยุทธ์ที่ใช้ได้กับทุกองค์กร (not one-size-fits-all)

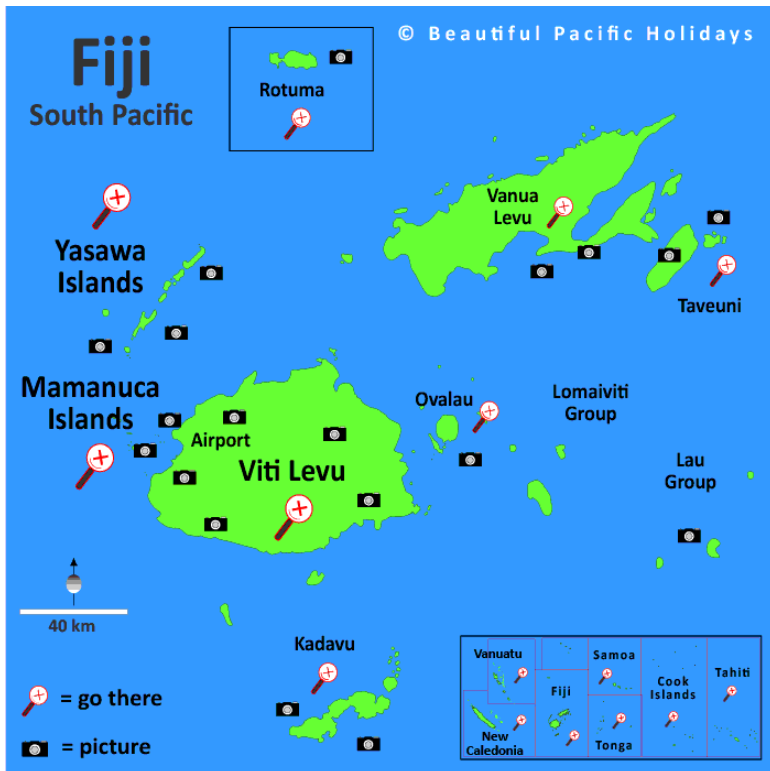
3.3.2 คำนึงเสมอว่าผู้คนขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน การดูแลพนักงานโดยตรงและใส่ใจใกล้ชิด จะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น

3.3.3 การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยส่งผลกระทบใหญ่ การริเริ่มหรือนวัตกรรมในการทำงานที่มีผลกระทบสูง ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เช่น การจัดตารางทำงานที่ยืดหยุ่น การตรวจสอบเป็นประจำ และการให้การยอมรับอย่างมีความหมาย สามารถให้ผลตอบแทนที่สำคัญต่อแรงจูงใจและความภักดี

การบริหารบุคคลที่มีศักยภาพในฟิจิ ถือเป็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เปรียบได้กับการปรับเครื่องยนต์เรือให้เข้ากับสภาพคลื่นลมทะเลเฉพาะถิ่น แทนที่จะพยายามบังคับให้คลื่นทะเลยอมรับเครื่องยนต์มาตรฐานจากต่างประเทศ ด้วยการทำความเข้าใจและเคารพกระแสน้ำ (วัฒนธรรมและชีวิตของพนักงาน) องค์กรจึงสามารถแล่นเรือไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าเดิม

❖ ข้อมูลพื้นฐานประเทศฟิจิ (Republic of Fiji Islands)

ฟิจิ เป็นหมู่เกาะกลางมหาสมุทรแปซิฟิก มีที่ตั้งอยู่ประมาณ 2,100 กิโลเมตรเหนือประเทศนิวซีแลนด์ มีพื้นที่ไม่ใหญ่มาก (~18,300 กม.²) แต่มีเกาะจำนวนมากราว 300 เกาะ ประชากรราว 1 ล้านคน สภาพภูมิประเทศเป็นภูเขาและป่าระหว่างเกาะใหญ่ มีเมืองหลวง คือ Suva ในพื้นที่ตะวันออกเฉียงใต้ของเกาะหลักและเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว โดยมีอ้อยน้ำตาลเป็นสินค้าเศรษฐกิจหลัก แม้จะพัฒนาแล้วในระดับหนึ่งแต่ก็ยังอยู่ในฐานะประเทศกำลังพัฒนา และมีความท้าทายด้านภูมิอากาศและโครงสร้างเศรษฐกิจ



1. ภาพรวม & ที่ตั้ง

- ชื่อทางการ: (ภาษาอังกฤษ) Republic of the Fiji Islands (ภาษาไทย) สาธารณรัฐหมู่เกาะฟิจิ
- ฟิจิเป็นประเทศหมู่เกาะในมหาสมุทรแปซิฟิกตอนใต้ ที่ตั้งอยู่ประมาณ 2,100 กิโลเมตรเหนือเมืองออกแลนด์ ประเทศนิวซีแลนด์ ประกอบด้วยเกาะมากกว่า 300 เกาะ โดยมีพื้นที่รวมประมาณ 18,300 ตารางกิโลเมตร มีเมืองหลวงคือ Suva ซึ่งตั้งอยู่บนเกาะ Viti Levu ที่เป็นเกาะหลักของประเทศ
- รายได้เฉลี่ยต่อหัว (GDP per capita) (ปี 2023) ประมาณ US\$ 5,700 (ไทย=US\$ 7,182)

2. ภูมิประเทศ และ ภูมิอากาศ

- เกาะหลักอย่าง Viti Levu และ Vanua Levu มีภูเขาไฟ โชตหินสูง และป่าเขตร้อนมากมาย ภูมิประเทศหลากหลาย
- ภูมิอากาศเป็นแบบเขตอบอุ่น-ทะเล (tropical maritime) มีการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิเล็กน้อย แต่มีฝนตกชุก และมีพายุช่วงหนึ่งของปี ภูเขาที่สูงที่สุดคือ Mount Tomanivi (ประมาณ 1,324 เมตร) บนเกาะ Viti Levu
- ส่วนใหญ่คนอาศัยอยู่ตามชายฝั่ง เพราะภายในเกาะมักเป็นภูเขาและป่า ซึ่งทำให้การเข้า-ออกยาก

3. ประชากรศาสตร์

- ประชากรโดยประมาณ อยู่ที่ราว 900,000 คน (ปี 2024)
- สัดส่วนกลุ่มชาติพันธุ์หลักคือ ชาวพื้นเมืองฟิจิ (iTaukei) และชาวฟิจิเชื้อสายอินเดีย ซึ่งมีที่มาจากยุคอาณานิคมอังกฤษ
- ภาษาอย่างเป็นทางการประกอบด้วย ภาษาอังกฤษ ภาษา Fijian (iTaukei) และภาษา Fiji Hindi
- การกระจายตัว: ประชากรส่วนใหญ่ (ประมาณ ¾) อาศัยอยู่บนเกาะหลัก Viti Levu โดยเฉพาะพื้นที่ชายฝั่ง
- อายุเฉลี่ยและโครงสร้างประชากร: มีเยาวชนและคนหนุ่มสาวเยอะ ซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายในเวลาเดียวกัน (0-14 ปี อยู่ที่ 26.86%, 15-24 ปี 15.51%, 25-54 ปี 41.05%, 55-64 ปี 9.25% และ 65+ ปี 7.34%)

4. การปกครอง และ ประวัติย่อ

- ฟิจิเป็นสาธารณรัฐ (Republic) ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา (Parliamentary republic)
- ประวัติโดยย่อ: เคยเป็นอาณานิคมของอังกฤษและได้รับเอกราชเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 1970 หลังจากเอกราชมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองหลายครั้งและมีเหตุการณ์รัฐประหาร/วิกฤตทางการเมืองหลายครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของประเทศในอดีต

5. เศรษฐกิจ

- เศรษฐกิจของฟิจิถือว่า “พัฒนามากที่สุด” ในบรรดาประเทศหมู่เกาะแปซิฟิก แต่ยังอยู่ในฐานะประเทศกำลังพัฒนา
- ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) (ปี 2023) อยู่ที่ราว US\$ 6 พันล้าน (ไทย=US\$ 515 พันล้าน) และรายได้ต่อหัว (GDP per capita) ประมาณ US\$ 5,700 (ไทย US\$ 7,182)
- อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ การท่องเที่ยว (เป็นแหล่งรายได้สำคัญ) อ้อยและน้ำตาล การประมง ป่าไม้/แหล่งไม้ และผลิตภัณฑ์แปรรูป (อุตสาหกรรมเบา)
- จุดอ่อน: ประเทศมีการนำเข้าสินค้าเยอะ ส่งออกไม่มากเท่าที่ควร เผชิญกับความเปราะบางด้านภูมิอากาศ เช่น พายุไซโคลน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรและโครงสร้างพื้นฐาน

6. พื้นฐานทั่วไป และ โอกาส/ความท้าทาย

- พื้นฐานทางสังคม: การอ่านออกเขียนได้ของผู้ใหญ่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศหมู่เกาะหลายแห่ง
- โอกาส: ด้วยความสวยงามทางธรรมชาติและทรัพยากรทางทะเล-ป่าไม้-การท่องเที่ยว ฟิจิมีศักยภาพที่จะพัฒนาเศรษฐกิจได้อีกมาก
- ความท้าทาย: อยู่ใต้การจัดการกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (sea-level rise, พายุ), การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้หลากหลาย ไม่พึ่งพาแค่การท่องเที่ยวและการเกษตร และเพิ่มขีดความสามารถทางการผลิตและเชื่อมต่อกับตลาดโลก
- นอกจากนี้ ความกระจุกตัวของประชากรในเกาะหลัก, เกาะอื่นๆ ที่ห่างไกล, และการเดินทางเชื่อมโยงระหว่างเกาะยังคงเป็นอุปสรรค

เอกสารแนบ

- เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)
- กำหนดการฉบับล่าสุด (Program) Workshop on Productivity Talent Management (25-CP-26-GE-WSP-A)

ภาพประกอบกิจกรรมระหว่างการอบรมและการศึกษาดูงาน (Fiji Airways/Jack's of Fiji)



ส่วนที่ 2 : ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

■ ประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานต้นสังกัด และสายงานหรือวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

ประโยชน์ต่อตนเอง : ในฐานะผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้รับการพิจารณาความเหมาะสมจากต้นสังกัดและองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) ได้รับโอกาสและประสบการณ์ในการเรียนรู้ รวมทั้งเพิ่มพัฒนาทักษะด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นงานนอกสายงานของหน้าที่หลักที่ปฏิบัติงาน (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน) รวมถึงได้รับองค์ความรู้เชิงลึกที่มีคุณภาพสูงเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคลากรในเชิงมุ่งเน้นผลิตภาพ (Productive Talent Management) เพื่อนำไปพัฒนาความสามารถของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งได้มีการเรียนรู้ความรู้ใหม่ (skill set) ด้วยตนเองก่อนเข้าร่วมโครงการ ในด้านการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาบุคคล รวมทั้งได้รับการสนับสนุนโอกาสในการสร้างเครือข่ายกับบุคลากรในประเทศต่าง ๆ

ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด : ช่วยยกระดับองค์ความรู้ใหม่ในด้านการบริหารจัดการบุคลากรคุณภาพ (Talent) ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่ในระดับสากล และได้รับทราบรูปแบบ เครื่องมือ ปัจจัย ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคนของประเทศสมาชิกต่าง ๆ ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางที่เหมาะสมและมีเครื่องมือที่นำไปสู่การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและช่วยเพิ่มผลิตผลในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานได้เป็นไปตามมาตรฐานสากลได้ นอกจากนี้ยังได้มีเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน ได้รับทราบและจัดทำเป็นสื่อ (Infographic และเล่มเอกสารสรุป) เพื่อนำไปศึกษาและใช้ประโยชน์ได้ และสามารถเผยแพร่ผ่านช่องทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติตามที่กำหนด และผู้ที่สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การต่อไปได้

ประโยชน์ต่อสายงานหรือวิชาชีพ: ช่วยในด้านความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ เนื่องจากโดยทั่วไปการพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะทางข้ามสายงานจำเป็นต้องเตรียมงบประมาณไว้ล่วงหน้า ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายงบประมาณด้านพัฒนาบุคลากรของภาครัฐของหน่วยงาน ได้รับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทิศทางในด้านการขับเคลื่อนและพัฒนาในประเด็น Talent Management จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรงในประเทศสมาชิกที่เข้าร่วม และสามารถเข้าใจถึงรูปแบบและแนวโน้ม (Trend) ในยุคใหม่และอนาคตของกลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่ดีขององค์กรในประเทศต่างๆ และเข้าใจในมิติการบริหารจัดการบุคลากรในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในระยะต่อไป

■ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

การจัดทำข้อมูลสรุปในรูปแบบรูปเล่มเอกสาร Infographic และ Slide Presentation เผยแพร่และสื่อสารข้อมูลเพื่อใช้สำหรับถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้ผู้สนใจและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากรของทุกหน่วยงานในกรมฯ

(กิจกรรม เช่น การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน บทความที่ลงจดหมายข่าวในหน่วยงาน เป็นต้น โดยสรุปจำนวนครั้งที่จัด จำนวนผู้ร่วมกิจกรรม รายละเอียดกิจกรรมหรือกำหนดการ พร้อมภาพประกอบ หรือจำนวนบทความที่ดำเนินการเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ)

■ กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

(กิจกรรมขยายผล เช่น แผนงานกิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการ เป็นต้น โดยสรุปรายละเอียดกิจกรรม มูลค่าโครงการ (ถ้ามี) ผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ i พร้อมภาพประกอบ เมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมให้ส่วนความร่วมมือระหว่างประเทศ)

- ถ่ายทอดประสบการณ์และผลการเรียนรู้ ประมวลสาระสำคัญจากการเข้าร่วมโครงการ APO และ Workshop ให้บุคลากรในหน่วยงาน ในฐานะวิทยากรในการอบรมสัมมนาภายในหน่วยงาน

- การประมวลผลสรุปจากการเข้าร่วมโครงการเป็นปัจจัยสำหรับจัดทำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการสำหรับการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในระยะต่อไป (แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี พ.ศ. 2571-2575)

แผนงานกิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการขยายผล

แผนการดำเนินการ/กิจกรรม/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย-ช่วงระยะเวลา (ปีงบประมาณ 2569)			
		ไตรมาส 1/69 (ต.ค.-ธ.ค.)	ไตรมาส 2/69 (ม.ค.-มี.ค.)	ไตรมาส 3/69 (เม.ย.-มิ.ย.)	ไตรมาส 4/69 (ก.ค.-ก.ย.)
- ถ่ายทอดประสบการณ์และผลการเรียนรู้ ■ จำนวนการจัดทำรายงานสรุปผล ■ จำนวนผู้เข้าถึงรายงานสรุปผล/องค์ความรู้ที่ได้รับ ได้รับการเผยแพร่	รายงาน คน	2 300			
- จัดทำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินการสำหรับการวิเคราะห์และ จัดทำแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรใน ■ การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการประชุม ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร (แผนฯ ระยะ 5 ปี) ■ จำนวนผู้บริหารเข้าถึงรายงานสรุปผล/ ข้อเสนอแนะ	รายงาน คน		1 20	1 20	1 20

¹ รายได้/ยอดขายที่เพิ่มขึ้น (บาทต่อปี); ปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้น (หน่วยต่อปี); ราคาต่อชิ้นที่เพิ่มขึ้น (บาท); มูลค่าการส่งออกที่เพิ่มขึ้น (บาทต่อปี); มูลค่าการลงทุนที่เพิ่มขึ้น (บาทต่อปี); มูลค่า CSR เพิ่มขึ้น (บาทต่อปี); ผลิตภาพการผลิตเพิ่มขึ้น (%); ผลิตภาพแรงงานเพิ่มขึ้น (%); ต้นทุนการผลิตที่ลดลง (บาทต่อปี); ต้นทุนของเสียที่ลดลง (บาทต่อปี); ต้นทุนโลจิสติกส์ที่ลดลง (บาทต่อปี); จ้างงานเพิ่มขึ้น (คน) มูลค่า (บาทต่อปี) เป็นต้น

พลิกโฉม HR: กลยุทธ์บริหารคนเก่งยุคใหม่เพื่อเพิ่มผลิตภาพ

ทิศทาง HR ในบริบทโลกยุคใหม่



HR ต้องเปลี่ยนบทบาทสู่ “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์”
พัฒนาจากงานธุรการ มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรที่พร้อมรับมืออนาคต

ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



เทคโนโลยี
(AI)



รูปแบบการทำงานใหม่
(Remote/Hybrid)



ความภาคหวัง
ของพนักงาน

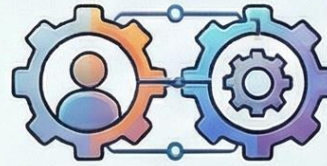


**Outsource
งานที่ไม่ใช่แกนหลัก**

ช่วยให้กับ HR มุ่งเน้นงานสร้างมูลค่าสูง
เช่น วัฒนธรรมองค์กรและการวางแผน

แก่นของ PTM: การบริหารคนเก่งเชิงผลิตภาพ

PTM คืออะไร?



คือการเชื่อมโยงขีดความสามารถของคนเข้ากับผลผลิตขององค์กรที่วัดผลได้

นิยาม “คนเก่ง” ต้องมีครบ 3C



Competence
(ความสามารถ)

Commitment
(ความมุ่งมั่น)



Contribution
(การมีส่วนร่วม)

**เป้าหมายสูงสุด:
เปลี่ยน HR สู่ Performance-Driven**



Process



Performance

เปลี่ยนจากหน่วยงานที่เน้นกระบวนการ
สู่หน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน

บทเรียนจากฟิจิ: ปรับใช้ให้เข้ากับบริบท

กลยุทธ์ที่ดีต้องสอดคล้อง
กับวัฒนธรรมท้องถิ่น



VS



ไม่ควรลอกเลียนแบบโมเดลจากต่างประเทศมาใช้โดยตรง

**สร้างสมดุลระหว่าง “เทคโนโลยี”
และ “ความเป็นมนุษย์”**



เทคโนโลยี



ความเป็นมนุษย์

เทคโนโลยีเป็นแค่เครื่องมือสนับสนุน
แต่ไม่สามารถแทนที่ความเข้าใจของผู้นำได้