

รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม/สัมมนา ปฏิบัติการวิจัยและการปฏิบัติงาน  
ในองค์การระหว่างประเทศ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 ชื่อ/นามสกุล นางสาว วรรัตน์ ใจชื่น .....  
 อายุ 32 ปี ..... การศึกษา ทันตแพทยศาสตรบัณฑิต .....  
 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - .....
- 1.2 ตำแหน่ง ทันตแพทย์ .....  
 กรมอนามัย ..... กระทรวง สาธารณสุข .....  
 หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยย่อ) งานวิชาการในกลุ่มพัฒนาระบบทันตสาธารณสุข .....  
 โดยเฉพาะด้านกำลังคนและระบบบริการ .....
- 1.3 ชื่อเรื่อง/หลักสูตร ทนัฐบาลไปฝึกอบรมในและ/หรือต่างประเทศ ประจำปี 2559 .....  
 (ทุนสำหรับข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ)  
 เพื่อ ☐ ศึกษา ☒ ฝึกอบรม ☐ ดูงาน  
☐ ประชุม/สัมมนา ☐ ปฏิบัติงานวิจัย ☐ ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ  
 แหล่งผู้ให้ทุน สำนักงาน ก.พ. .... ประเทศที่ไป ญี่ปุ่น .....  
 งบประมาณ - .....  
 ระหว่างวันที่ 15 - 20 พฤษภาคม 2559 .....  
 รวมระยะเวลาการรับทุน 6 วัน .....  
 ภายใต้โครงการ - .....  
 ของหน่วยงาน สำนักงาน ก.พ. ....  
 คุณวุฒิ/วุฒิปัตร์ที่ได้รับ - .....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource management) ของ  
 องค์กร/หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่นทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน ดังสรุป  
 ในส่วนเนื้อหา

## 2.2 เนื้อหา

การฝึกอบรมในประเทศญี่ปุ่นครั้งนี้ ดำเนินการโดยวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล จัดขึ้นระหว่างวันที่ 15-20 พฤษภาคม 2559 ประกอบด้วยการศึกษาดูงานในองค์กร/หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่นทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน ดังนี้

### หน่วยงานที่ 1 "Cabinet Bureau of Personnel Affairs"

เป็นหน่วยงานสรรหาและอบรมผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ รูปแบบคล้ายกับคอร์สผู้บริหารระดับกลาง/สูงของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งดำเนินการมานานแล้ว แต่ญี่ปุ่นเพิ่งมีหน่วยงานนี้เมื่อปี 2014 และจัดอบรมไปแค่รุ่นเดียวคือปี 2015 โดยผู้ที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรนี้ไม่ได้หมายความว่า จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงในทันที เพียงแต่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการบริหารงานในระดับสูงเท่านั้น และยังคงต้องรอให้ตำแหน่งว่างลงจึงจะสามารถสมัครรับการคัดเลือกสู่ตำแหน่งสูงได้ ทั้งนี้ถ้าหลังการอบรมแล้วผลการปฏิบัติงานตกลงก็หมดสิทธิ์ในการสมัครรับการคัดเลือกด้วย โดยในอดีตก่อนหน้าที่จะมีหน่วยงานนี้ วิธีสรรหาคนที่เหมาะสมจะพัฒนาให้เป็นผู้บริหารระดับสูงคือการบรรจุข้อคำถามที่บ่งบอกคุณลักษณะของผู้บริหารในการสอบตั้งแต่แรกเริ่มคัดเลือกคนเข้ารับราชการ

หน่วยงานนี้ยังมีอีกภารกิจที่สำคัญคือการจัดอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดระหว่างผู้บริหารภาครัฐและเอกชน ซึ่งน่าจะคล้ายกับวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) และสถาบันพระปกเกล้าของไทย

### หน่วยงานที่ 2 "Mitsubishi Corporation"

มิตซูบิชิเป็นกลุ่มบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีฐานการผลิตประมาณ 90 ประเทศ ครอบคลุม 6 ทวีป รวมพนักงานจำนวนมากกว่า 70,000 คน (ข้อมูลปี 2015) ในกว่า 200 สำนักงาน แบ่งเป็นพนักงานประจำฐานการผลิตในญี่ปุ่น 56% และประจำฐานการผลิตในต่างประเทศ 44% ในแต่ละปีมีผู้สนใจสมัครเข้าทำงานในบริษัทมิตซูบิชิกว่า 10,000 คน ซึ่งวิธีการคัดเลือกพนักงานใช้การสอบในประเด็นการคิดเชิงตรรกะวิทยา (logical thinking) และ ทักษะการคำนวณ การเก็ยณอายุของพนักงาน กำหนดอายุเกษียณที่ 60 ปี แต่อาจมีการต่ออายุการจ้างงานจนถึง 65 ปี โดยปรับลดเงินเดือน

การจัดการความแตกต่างในองค์กรอาศัยหลักการ “ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม” การให้ความเท่าเทียมแก่พนักงานทุกคนเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรที่บุคลากรมาจากต่างวัฒนธรรม ทั้งนี้มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคลจากส่วนกลางของบริษัทในเครือเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการคัดเลือกและประเมินพนักงาน แต่การดำเนินการสรรหาคัดเลือกพนักงานและสตาฟของแต่ละกลุ่มบริษัทย่อย จะเป็นหน้าที่ของแต่ละกลุ่มบริษัทเอง ภายใต้มาตรฐานกลางที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรบุคคลของมิตซูบิชิ ประกอบด้วยหลักการ 3 ข้อ คือ

1. พัฒนาศักยภาพการทำงานให้บริษัทในต่างประเทศและบริษัทในเครือมิตซูบิชิให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน ประกอบด้วย

- การสร้างสมรรถนะหลักที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างกลุ่มบริษัท และการกำหนดความก้าวหน้าในสายงาน
- การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทในแต่ละประเทศให้ได้มาตรฐานเดียวกัน

2. พัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับตลาดโลกให้กับพนักงานของบริษัท มีการฝึกอบรมให้พนักงานในแต่ละระดับ ดังนี้

- พนักงานแรกเข้าใหม่ (Entry Level) ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การพัฒนาทักษะด้านพื้นฐานทางธุรกิจ
- หัวหน้างาน (Staff) ประกอบด้วย การฝึกงาน (On the job training) การฝึกหัดด้านภาษา และการเรียนในโรงเรียนด้านธุรกิจ
- ผู้บริหาร (Professional) ประกอบด้วย หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต้น (Junior management) หลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership development) หลักสูตรผู้นำในตลาดโลก (Global leader)
- ผู้บริหารระดับสูง (Senior Professional) ประกอบด้วย การสัมมนา การเรียนระยะสั้น ในโรงเรียนด้านธุรกิจ การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับสูง

3. สร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร มีการจัดกิจกรรม 8 ครั้ง/ปี เป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจในปรัชญา ค่านิยม เป้าหมาย นโยบายขององค์กร และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ

### หน่วยงานที่ 3 "AEON retail"

หัวใจสำคัญที่เป็นหลักในการทำงานของ AEON groups คือ “เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” ภายใต้หลักการ 3 ประการ คือ การสร้างความสงบสุขในสังคม (Peace) การให้ความสำคัญในความเป็นมนุษย์ (People) และการสร้างชุมชนที่ยั่งยืน (Community)

AEON Retail เป็นกลุ่มบริษัทหลักของเครือบริษัท AEON ลักษณะธุรกิจคือการค้าขายในรูปแบบห้างสรรพสินค้า ก่อตั้งขึ้นในปี 2011 โดยการรวมตัวของสองห้างสรรพสินค้าในอดีต คือ JUSCO และ SATY โดยยอดขายจากกลุ่มบริษัทนี้คิดเป็น 1 ใน 4 ของยอดขายทั้งหมดของ AEON มีพนักงานทั้งหมด 84,000 FTE และจำนวนผู้บริหารที่ดูแลกลุ่มบริษัทนี้รวมแล้วคิดเป็น 1 ใน 3 ของผู้บริหารทั้งหมดของ AEON

ความท้าทายในการบริหารบุคลากรขององค์กรคือการจัดการความแตกต่างของพนักงาน (True diversity management) เพราะพนักงานมาจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ความรู้แตกต่างกัน ลักษณะการทำงานก็แตกต่างกัน ทั้งนี้หลักการสำคัญที่ใช้ในการจัดการความแตกต่างเหล่านี้คือการให้ความสำคัญที่ความเป็นมนุษย์ของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งตรงกับปรัชญาหลักขององค์กรในส่วน “People”

สิ่งที่น่าสนใจในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ AEON Retail คือ ระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ Grading System ที่สัมพันธ์กับระบบเงินเดือน ระบบการพัฒนาบุคลากร และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งแบ่งพนักงานเป็น 3 กลุ่ม 11 ระดับ ดังนี้

1. Junior แบ่งเป็น J1 J2 J3

ตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย พนักงานร้านค้า

หน้าที่ คือ มีความชำนาญในการจัดการร้านค้า และการบริหารจัดการแผนก/ฝ่าย

พนักงานแรกเข้าใหม่จะเริ่มต้นที่ระดับ J1 หลังจากนั้นจะมีการสอบเลื่อนขั้นทุกปี หากสอบผ่านการประเมินจึงจะได้รับการเลื่อนขั้นเป็น J2 และ J3 ตามลำดับ โดยพนักงานทุกคนมีสิทธิ์ได้รับการสอบและเลื่อนขั้นทุกคนทุกปี ไม่ได้จำกัดจำนวนผู้ได้เลื่อนขั้น ทั้งนี้วิธีการสอบประกอบด้วยการสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ โดยผู้ผ่านการสอบข้อเขียนจึงจะมีสิทธิ์สอบสัมภาษณ์

## 2. Middle แบ่งเป็น M1 M2 M3

ตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการห้างร้าน ผู้จัดการสายงาน เจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่

หน้าที่ คือ การแก้ปัญหาที่มีความเฉพาะ การมีทักษะการบริหารจัดการ

การเลื่อนขั้นจาก J3 สู่ M1 ใช้วิธีการสอบคัดเลือกด้วยข้อเขียนและการสัมภาษณ์เช่นเดียวกัน แต่จำนวนผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นมีกรอบความต้องการตามตำแหน่ง M1 ที่กำหนดไว้เท่านั้น หรือเป็นการสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกเลื่อนขั้นเป็นหัวหน้างาน

## 3. Senior แบ่งเป็น S1 S2 S3 S4 S5

ตำแหน่งงานที่อยู่ในระดับนี้ ได้แก่ ผู้จัดการห้างร้าน ผู้จัดการสายงาน ผู้จัดการทั่วไป และ Directing manager

หน้าที่ คือ การเสนอกกลยุทธ์ธุรกิจ การตัดสินใจของบริษัท

สำหรับการเลื่อนขั้นจาก M3 สู่ S1 หรือระดับผู้บริหาร และจาก S1 ขึ้นไปจนถึง S5 ไม่ได้ใช้การสอบคัดเลือก แต่เปลี่ยนเป็นการคัดเลือกจากผลการทำงานที่ผ่านมา (Performance) ทั้งนี้หากผู้บริหารคนใดมีผลงานต่ำลงก็สามารถถูกลดระดับตำแหน่งลงได้ ทั้งจากระดับ S ด้วยกัน หรือแม้กระทั่งลดระดับจาก S เป็น M จากกฎกติกานี้ ยังไม่พบว่าผู้บริหารคนใดถูกลดระดับขึ้นเพราะผลงานดีขึ้นตลอดทุกปี

นอกจากระบบประเมินเลื่อนขั้นดังที่อธิบายข้างต้นแล้วนั้น AEON ยังให้ความสำคัญที่การให้การศึกษากับพนักงานทุกคนทุกระดับ โดยบริษัทมีการสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองในแต่ละระดับ และวางระบบดังกล่าวให้มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ตรงตามปรัชญาองค์กรในส่วน “people” หรือการพัฒนาคนนั่นเอง ทั้งนี้พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานในรอบ 3 ปี อยู่ที่ 16%

ระดับ Junior – พนักงานจะได้รับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อให้ทราบถึงปรัชญาของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พนักงานจะได้เรียนรู้การปฏิบัติหน้าที่พื้นฐาน การแก้ปัญหาเบื้องต้น และฝึกทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ระดับ Middle - หลังจากพนักงานมีประสบการณ์ ๓ ปี จะมีการฝึกทักษะในการบริหารจัดการใน AEON BUSINESS SCHOOL มีหลักสูตรการอบรมด้านต่างๆ เช่น หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักสูตรด้านการเงินการบัญชี หลักสูตรผู้จัดการร้านค้า เป็นต้น ซึ่งหลังจากอบรมแล้วต้องมีการนำเสนอถึงการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

ระดับ Senior – พัฒนาด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรระดับพื้นฐาน หลักสูตรระดับกลาง

นอกจากรูปแบบดังที่กล่าวไปข้างต้น บริษัทยังมีระบบการสนับสนุนการพัฒนา ได้แก่ self-declaration Forms, การเสนอความต้องการในการอบรมพัฒนา (Internal offering) และหลักสูตรการบริหาร (MBA Program)

#### หน่วยงานที่ 4 "Chiba university"

มหาวิทยาลัยรัฐที่เพิ่งก่อตั้งมาไม่นานแต่สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เป้าหมายของที่นี่คือการเป็นมหาวิทยาลัยระดับ world class

ปัญหาในเรื่องการศึกษาของญี่ปุ่นคือนักศึกษาญี่ปุ่นไม่ค่อยกล้าไปเรียนในต่างประเทศเพราะกลัวการใช้ภาษาอังกฤษ ดังนั้นในปี 2015 รัฐบาลญี่ปุ่นโดยกระทรวงศึกษาจึงมีโครงการ ALPS (Academic Link Professional Staff development for Education and Learning Support) ลักษณะคล้ายการสร้างอาจารย์พี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อมูลและแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อต่างประเทศ รัฐบาลกำหนดให้มี 31 มหาวิทยาลัยร่วมในโครงการนี้ โดยมีเป้าหมายให้มหาวิทยาลัย Chiba เป็นผู้รับผิดชอบหลัก สิ่งที่น่าสนใจคือโครงการนี้เริ่มวางแผนตั้งแต่การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหา "skill sets" หรือทักษะที่จำเป็นต้องมีของผู้ที่จะทำหน้าที่นี้ ก่อนที่จะพัฒนาหลักสูตรการอบรมบุคลากรที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่นั้นในอนาคต ซึ่งตอนนี้ยังอยู่ในขั้นตอนการค้นหา skill sets อยู่

#### หน่วยงานที่ 5 "PASONA"

เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหาคนและจัดหางาน ซึ่งในไทยก็มีอยู่หลายแห่ง แต่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับระบบราชการนัก

ปรัชญาการทำงานของPasona คือ "การแก้ไขปัญหาสังคมให้ลุล่วงด้วยดี" ซึ่งในอดีตประมาณ 40ปีที่แล้วเมื่อแรกเริ่มก่อตั้งบริษัท สมัยนั้นญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมให้ผู้หญิงที่แต่งงานแล้วมีบุตร ต้องออกจากงานประจำเพื่อไปทำหน้าที่เป็นแม่บ้านเต็มตัว ซึ่งในตอนนั้น Mr.Nambu (ผู้ก่อตั้งPasona) ยังทำงานเป็นอาจารย์ในโรงเรียนกวดวิชาจึงได้พบปะพูดคุยกับบรรดาแม่บ้านที่ต้องคอยรับส่งลูกมาโรงเรียน แม่บ้านเหล่านั้นต่างเรียกร้องว่าอยากกลับเข้ามาทำงานประจำอีก Mr.Nambu เล็งเห็นว่าเรื่องนี้เป็นปัญหาของสังคมควรเร่งแก้ไข จึงริเริ่มตั้งบริษัทเพื่อสร้างงานให้แม่บ้านเหล่านี้

Pasona ประกอบด้วย 4 กลุ่มธุรกิจหลัก ดังนี้

##### 1. HR solution

ในส่วนนี้เป็นรูปแบบการจัดหางาน มี 2 รูปแบบคือ insourcing & outsourcing โดยทั้งสองแบบนี้ Pasona จะเป็นผู้จัดการจ่ายค่าจ้าง ความแตกต่างคือ รูปแบบinsourcing พนักงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับของ Pasona ขณะที่รูปแบบ outsourcing พนักงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับของบริษัทผู้จ้าง

##### 2. Life solution

ในส่วนนี้เป็นการจัดสวัสดิการให้พนักงาน หลักการคือเพื่อลดภาระของพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูแลครอบครัว ซึ่งภาระส่วนนี้อาจกระทบให้สูญเสียเวลางานหรือการที่พนักงานบางคนต้องลาออกเพื่อไปดูแลครอบครัว ดังนั้นบริษัทจึงจัดสวัสดิการส่วนนี้ให้ เช่น child nursery หรือศูนย์ดูแลเด็ก nursing home หรือศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ นอกจากนี้ก็มีสวัสดิการในเรื่องเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพด้วย หากเปรียบเทียบกับประเทศไทย น่าจะใกล้เคียงกับการจัดให้มีศูนย์รับเลี้ยงเด็กของหน่วยงานต่างๆ แต่ประเทศไทยยังไม่มีการจัดให้มีศูนย์ดูแลผู้สูงวัยที่

ชัดเจน จะมีก็เป็นพวกชมรมผู้สูงอายุที่จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆร่วมกัน เมื่อเป็นลักษณะของชมรมซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันเองตามสมัครใจ จึงมักพบว่าย่างขาดการจัดการที่เป็นระบบต่อเนื่อง อาจจะมีบ้างในบางชมรมที่ผู้สูงอายุเก่งๆก็อาจพัฒนาชมรมให้มีกิจกรรมเป็นรูปธรรมได้ แต่รูปแบบที่Pasonaดำเนินการนั้น เกิดขึ้นภายใต้แนวคิดว่าเป็นการจัดสวัสดิการให้พนักงาน ดังนั้นทั้งเงินงบประมาณ ผู้ดูแลศูนย์ รวมทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ จึงถูกจัดการและพัฒนามาจากPasonaแล้ว ส่วนผู้สูงอายุก็เพียงไปร่วมทำกิจกรรมที่ศูนย์ไม่ต้องรับผิดชอบอะไร

### 3.Training program

ในส่วนนี้มีการจัดอบรมเตรียมความพร้อมของการทำงานให้กับนักศึกษาที่จบใหม่ๆให้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย แต่จะคิดเป็นค่าธรรมเนียมในการดำเนินการเมื่อได้รับการจ้างงานแล้ว สิ่งที่น่าสนใจในส่วนนี้คือการให้ความสำคัญกับคนใหม่ๆที่จะก้าวเข้ามาในระบบงาน ซึ่งเป็นลักษณะการจัดการทรัพยากรที่พบเห็นในทุกหน่วยงานของญี่ปุ่นในการดูงานครั้งนี้ คือเน้นสร้างความเข้าใจและซึมซับปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก สิ่งเหล่านี้เป็นเสมือนแกนความคิดหลักขององค์กรไม่เคยเปลี่ยนแปลงไปจากจุดกำเนิด ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการไทย

### 4.Global sourcing

ในส่วนนี้เป็นการจัดหาคนให้บริษัทญี่ปุ่นที่ไปลงทุนในต่างประเทศ จัดหางานให้คนต่างชาติที่อยากทำงานในบริษัทญี่ปุ่น รวมทั้งคนญี่ปุ่นที่อยากทำงานต่างประเทศ

## 2.3 ประโยชน์ที่ได้รับ

### ☐ ต่อตนเอง

ได้รับความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการเรียนรู้ทั้งในส่วนทฤษฎีและการศึกษาจากหน่วยงานต้นแบบของประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรม/กระทรวงอื่นๆจากข้าราชการที่ฝึกอบรมร่วมกัน ทำให้เข้าใจระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดีขึ้น

### ☐ ต่อหน่วยงาน

บุคลากรในสำนักทันตสาธารณสุขได้รับการส่งต่อความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ผ่านการนำเสนอสรุปผลการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่อไป

การมีตัวแทนของกรมเข้าร่วมการอบรม ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการอบรม และเห็นว่าทุนฝึกอบรมนี้มีประโยชน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ซึ่งกรมอนามัยควรติดตามจัดสรรบุคลากรเข้าร่วมการอบรมทุกปีต่อไป

## ส่วนที่ 3 ปัญหา/อุปสรรค

3.1 ตัวผู้เข้าอบรมไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร/หน่วยงานภาคเอกชนของไทย ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียระหว่างระบบของไทยกับระบบของญี่ปุ่นได้ชัดเจนนัก

3.2 ตัวผู้เข้าอบรมไม่ได้มีความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้โดยตรง นอกจากการจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาเท่านั้น

#### ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

##### ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรนี้

เนื้อหาหลักสูตรเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างานหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้จริง ทั้งนี้กรมอนามัยควรติดตามการรับสมัครทุนฝึกอบรมนี้และดำเนินการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมรับสมัครในทุกปี เพื่อสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีความพร้อมในการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ต่อไปในอนาคต

##### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะเพื่อจัดการความแตกต่างของบุคลากรกรมอนามัย

1. พนักงานใหม่ของกรมอนามัยควรได้รับการปฐมนิเทศ หรือ การฝึกอบรมเมื่อแรกเข้าเพื่อปรับพื้นฐานสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน และเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวความคิดและเป้าหมายสำคัญที่มีร่วมกันขององค์กร ดังที่พบกิจกรรมนี้ในบริษัท Mitsubishi Corporation บริษัท AEON retail และบริษัท PASONA

2. กรมอนามัยควรกำหนดชุดความรู้และทักษะที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรในแต่ละระดับ และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อรองรับสำหรับพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งมีการประเมินผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับเงินเดือน เช่น บุคลากรระดับปฏิบัติงาน ควรมีความรู้และทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร บุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย ควรมีความรู้และทักษะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. หน่วยงานในระดับกอง/สำนัก ควรมีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยควรเป็นผู้มีความรู้ในงานที่เป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงาน และมีความรู้ในการพัฒนาคน เพื่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานที่แท้จริง

(ลงชื่อ) -----

( นางสาว วรรัตน์ ใจชื่น )

#### ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

-----  
-----

(ลงชื่อ) -----

( ----- )

ตำแหน่ง -----

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การฝึกอบรมนี้เป็นทุนสำหรับข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จัดโดยสำนักงาน ก.พ. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource management) ขององค์กร/หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นของประเทศญี่ปุ่นทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย Cabinet Bureau of Personnel Affairs, Mitsubishi Corporation, AEON retail, Chiba university, PASONA

เนื้อหาหลักสูตรเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอุปสรรคที่พบ คือ ตัวผู้เข้าอบรมไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร/หน่วยงานภาคเอกชนของไทย ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียระหว่างระบบของไทยกับระบบของญี่ปุ่นได้ชัดเจนนัก และตัวผู้เข้าอบรมไม่ได้มีความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้โดยตรง นอกจากการจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาเท่านั้น ดังนั้นหากกรมอนามัยจะคัดเลือกผู้เข้าร่วมอบรมในปีต่อไป ควรเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้จริง ทั้งนี้กรมอนามัยควรติดตามการรับสมัครทุนฝึกอบรมนี้และดำเนินการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมรับสมัครในทุกปี เพื่อสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีความพร้อมในการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อจัดการความแตกต่างของบุคลากรกรมอนามัย

1. พนักงานใหม่ของกรมอนามัยควรได้รับการปฐมนิเทศ หรือ การฝึกอบรมเมื่อแรกเข้า เพื่อปรับพื้นฐานสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน และเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวความคิดและเป้าหมายสำคัญที่มีร่วมกันขององค์กร ดังที่พบกิจกรรมนี้ในบริษัท Mitsubishi Corporation บริษัท AEON retail และ บริษัท PASONA
2. กรมอนามัยควรกำหนดชุดความรู้และทักษะที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรในแต่ละระดับ และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อรองรับสำหรับพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งมีการประเมินผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับเงินเดือน เช่น บุคลากรระดับปฏิบัติงาน ควรมีความรู้และทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร บุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย ควรมีความรู้และทักษะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. หน่วยงานในระดับกอง/สำนัก ควรมีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยควรเป็นผู้มีความรู้ในงานที่เป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงาน และมีความรู้ในการพัฒนาคน เพื่อการวางแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานที่แท้จริง