

โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ของ กทท.

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

ผู้มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (Talent) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ รวมทั้งพรสวรรค์ ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง (High Potential) จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod (2001, The War of Talent) นิยามคำว่า ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) คือ บุคลากรที่มีความสำคัญต่องาน ซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง จึงถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมให้การดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น องค์กรหลายแห่งจึงเริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ในองค์กรต่างๆ ประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายรูปแบบ มีทั้งที่มีผลงานการปฏิบัติที่ดี ไม่ดี และกลุ่มที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง หรือคนเก่ง (Talent people) จึงเป็นปัจจัยหลักที่จะสามารถช่วยส่งเสริมองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากองค์กรใดสามารถสร้างคนเก่งและเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ต้องเร่งให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์กร เป็นกลยุทธ์ในการนำพาให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรหลายแห่งจึงเริ่มให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เช่น การนำ Competency หรือขีดความสามารถ มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนเก่งและคนดี การฝึกอบรมคนเก่งและคนดี และการจูงใจและรักษาคคนเก่งและคนดี (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

แนวทางการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระบุประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทยไว้ว่า มีประโยชน์ต่อระบบราชการ และข้าราชการที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ต่อระบบราชการ ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นแนวทางสร้างคลังกำลังคนคุณภาพ (Talent pool) ที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งระดับสูง มีเครือข่ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานภาครัฐในรูปแบบใหม่ที่มีการเรียนรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนประโยชน์ที่เกิดต่อข้าราชการที่เกี่ยวข้องนั้น ได้แก่ ข้าราชการมีโอกาสทำงานที่ท้าทายตรงกับความรู้ความสามารถ มีแผนและเส้นทางอนาคตในการทำงาน และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้เรียนรู้งานที่หลากหลายจากการสั่งสมประสบการณ์ รวมทั้งมีเครือข่ายระหว่างส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) ได้กำหนดขั้นตอนและกลไกของการบริหารกำลังคนคุณภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ (Competency modeling) เพื่อลดปัญหาอคติและระบบอุปถัมภ์

ขั้นที่สอง การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมิน (Assessment model) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการประเมินและคัดเลือก

ขั้นที่สาม การวางแผนกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ (Succession plan) เพื่อเตรียมการในเรื่องการทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณอายุราชการ

ขั้นที่สี่ การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการพัฒนาระบบการสอนงานและให้คำแนะนำ (Coaching and mentoring) ตลอดจนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action-based learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจ หรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่เป็นต้น

และขั้นที่ห้า การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Retention and rewarding) เป็นการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพองค์กร ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบต่อไป

สำหรับ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2554 : 30) ได้เสนอแนวทางในการบริหาร Talent ไว้

4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

1) การค้นหาผู้ที่เป็น Talent ที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identify Talent) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา Talent ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กร

2) การพัฒนา Talent (Developing Talent) ขั้นตอนนี้มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ร่วมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ

3) การประเมินผล Talent (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและ Competency ของ Talent ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด

4) การให้รางวัล (Rewarding Talent) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้ Talent สร้างผลงานชิ้นเลิศให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดร. อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งบ้าง โดยลักษณะและรูปแบบการสรรหาพนักงานคนเก่งนั้นมี 2 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายนอกองค์กร และการสรรหาพนักงานคนเก่งจากภายในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานคนเก่งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการสรรหาคัดเลือกของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป ซึ่งเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกจะพิจารณาจากการประเมินผลงานย้อนหลังบนพื้นฐานของการ

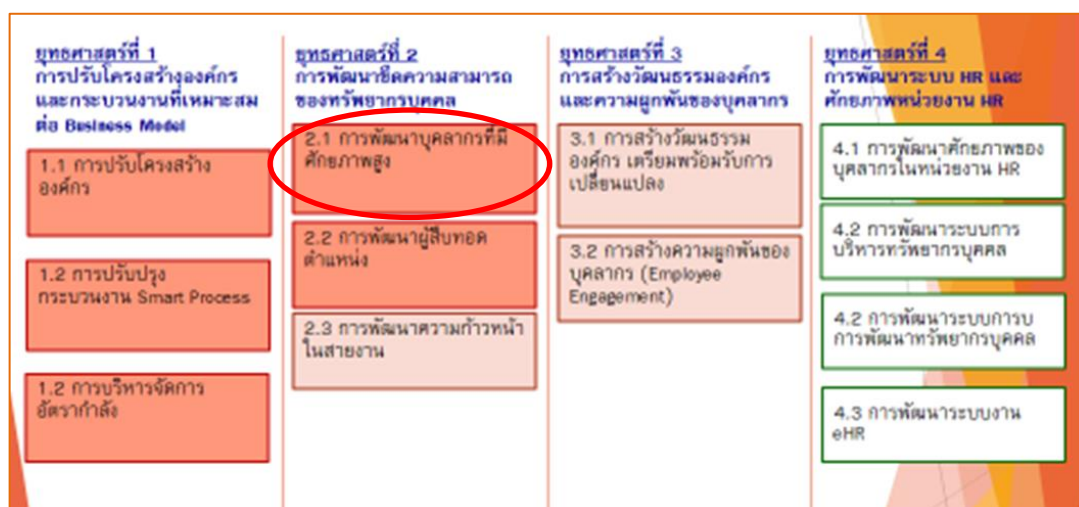
ประเมินผลงานแบบผสมผสาน (Mixed Model) โดยวัดผลงานจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs-Key Performance Indicators) รวมถึงการนำขีดความสามารถ (Competency) มาใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้นในเชิงของพฤติกรรม การแสดงออกว่ามีความถี่มากน้อยในระดับใดบ้าง นอกจากนี้ยังมีการประเมินศักยภาพในการทำงาน และขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรประกอบด้วย รวมถึงการพิจารณาระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เพื่อระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งขององค์กรบ้าง

2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ขั้นตอนการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานคนเก่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่องค์กรระบุว่าใครคือพนักงานที่สมควรจะได้เป็นพนักงานคนเก่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของพนักงานคนเก่งแต่ละบุคคล การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะสั้น หากต้องการให้ผู้เรียนรู้ได้รับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และแรงจูงใจในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ต่อไปนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา (Development) โดยหาวิธีการที่จะพัฒนาเพื่อฝึกฝนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้มีนิสัย และพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง เป็นนิสัยถาวรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ การพัฒนาที่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาอย่างเหมาะสม เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) และมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นต้น

3) การจูงใจและรักษาคคนเก่ง พนักงานที่เป็นพนักงานคนเก่งในองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้งานได้เร็วกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ประมาณ 2-6 เท่า และเมื่อเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายในองค์กรหมดแล้ว ประเด็นที่องค์กรต่างๆ กังวล หรือปัญหาการลาออกของพนักงานคนเก่ง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจูงใจรักษาคคนเก่งที่มีคุณค่าเหล่านี้ไว้ได้ พนักงานคนเก่งเริ่มรู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบอยู่ และจะไม่อยู่นิ่ง จะแสวงหาองค์กรใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น และหากหัวหน้างานต้องการจูงใจรักษาคคนเก่งไว้ให้ได้ แนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน (Employee Engagement) จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เพื่อจูงใจและรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กร เครื่องมือและระบบที่นำมาใช้ในการจูงใจและรักษาคคนเก่งประกอบไปด้วยเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และการยอมรับและยกย่อง (Recognition)

4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นเครื่องมือในการทำให้พนักงานคนเก่งตัดสินใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กร ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกหรือคู่แข่งได้ ซึ่งค่าตอบแทนจะหมายรวมถึงเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัลที่ให้กับพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงิน (Tangible) และที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intangible) การจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้พนักงานคนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป (Motivate and Retain) องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสำรวจ วิเคราะห์ ออกแบบ และสรุปรูปแบบแนวทางในการบริหารค่าตอบแทน โดยจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานคนเก่งสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ ค่าตอบแทนจ่ายเพื่อให้พนักงานทุ่มเท ตั้งใจ สร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องพิจารณาถึงการเรียนรู้ การปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้นสามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้

จากความสำคัญของระบบการบริหารจัดการผู้มีความรู้ (Talent Management) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ผบ.) การท่าเรือแห่งประเทศไทย จึงได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้เป็นโครงการที่สำคัญโครงการหนึ่งภายใต้แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะ 5 ปีของ กทท. (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเร่งพัฒนาศักยภาพของคนเก่งหรือผู้มีความรู้ความสามารถขององค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีความสามารถสูง ให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานและธุรกิจใหม่ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดคือ



วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาผู้มีความรู้ (Talent Management) ของ กทท.

1. เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้สูงที่มีรายละเอียดประกอบด้วย หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้มีความรู้สูง โดยการสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
2. จัดทำแนวทางการกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาพนักงานผู้มีความรู้สูง
3. เพื่อพัฒนาและบริหารพนักงานผู้มีความรู้สูงของ กทท. เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ กทท. ในอนาคต

แนวทางการดำเนินโครงการพัฒนาผู้มีความรู้ (Talent Management) ของ กทท.

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งจากผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล สามารถสรุปแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนาผู้มีความรู้สูงของ กทท. ตามขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภาพ



1) การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Identify Talent) สามารถสรรหาผู้มีศักยภาพสูงได้จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสรรหาดังรายละเอียดคือ

1.1 การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกองค์กร การสรรหาจากภายนอกองค์กร จะดำเนินการในกรณีที่องค์กรมีความต้องการผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน โดยกำหนดวิธีการสรรหาได้ดังนี้

- ดำเนินการเปิดรับสมัครบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่กำหนด
- ทดสอบความรู้ของผู้สมัครในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม รวมทั้งบุคลิกภาพ
- ดำเนินการสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ/คณะกรรมการสรรหา
- คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อนำเข้าสู่ Talent Pool ต่อไป

1.2 การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงจากภายในองค์กร โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน กทท. โดยพนักงานที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดจะถูกจัดไว้เป็นกลุ่มหรือชั้นบัญชีรายชื่อซึ่งเรียกว่า Talent Pool ทั้งนี้ การสรรหาพนักงานผู้มีศักยภาพสูงจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การสรรหาคัดเลือกขั้นต้นจากต้นสังกัด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (KPI) ความสามารถพิเศษ ประสิทธิภาพ หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความถนัดและความมุ่งมั่น (Motivational Fit) และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (ฝบ.) จะดำเนินการคัดเลือกพนักงานที่ได้รับการคัดสรรจากต้นสังกัดอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาจากผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) รวมทั้งความสามารถด้านภาษาอังกฤษ โดยสามารถสรุปปัจจัยและหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการคัดเลือก Talent ได้ดังนี้

ปัจจัย	หลักเกณฑ์	ผู้พิจารณา
ระดับตำแหน่ง	- เป็นพนักงานระดับ 6 – 11 สายปฏิบัติการ เริ่มจากระดับ ... สายสนับสนุน เริ่มจากระดับ ...	กทบ. / ต้นสังกัด
ระดับการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป	กทบ. / ต้นสังกัด
อายุ	ไม่เกิน 45 ปี	ต้นสังกัด

ปัจจัย	หลักเกณฑ์	ผู้พิจารณา
อายุงาน	- สายปฏิบัติการ ต้องมีอายุงานในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 3 ปี - สายสนับสนุน ต้องมีอายุงานในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 2 ปี	กทบ. / ต้นสังกัด
ผลการปฏิบัติงาน (KPI)	- มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ โดยมีผลการปฏิบัติงาน ๒ รอบการประเมินผล ในรอบปีที่ผ่านมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ <u>ดีมาก</u> ขึ้นไป (ระดับ 5)	กทบ. / ต้นสังกัด
ผลการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency)	- มีผลการประเมินสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ เกินค่าความคาดหวังที่ตั้งไว้	กทบ.
ประสบการณ์ / ความสามารถ พิเศษ / พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง / ความถนัดและความมุ่งมั่น	- มีความรับผิดชอบ/มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานตามที่ ได้รับมอบหมาย และสามารถทำงานเป็นทีม - มีความยืดหยุ่นกับการจัดการกับความไม่แน่นอน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้เข้ากับ สถานการณ์ได้ดี - เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ใน จรรยาและระเบียบวินัย - มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	ต้นสังกัด
ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	- มีความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษ ในระดับดี โดยมีผลการทดสอบภาษาอังกฤษ ตามที่ กทบ. ผน. กำหนด	กทบ.

2) การพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Developing Talent)

การที่พนักงานมีความสามารถไม่เท่ากัน พนักงานผู้มีความสามารถสูงอาจมีผลงานมากกว่าพนักงานปกติได้ถึง 20 เท่าหรือมากกว่านั้น ซึ่งการพัฒนาผู้มีความสามารถสูงเหมือนกับการบริหารพนักงานทั่วไป โดยไม่สนใจความแตกต่างเป็นเรื่องเสียโอกาส บันทอนกำลังใจของพนักงานผู้มีความสามารถเหนือมาตรฐาน และนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยพนักงานผู้มีความสามารถสูงเป็นปัจจัยตัดสินแพ้ชนะในการแข่งขันทางธุรกิจ

กทบ. ตระหนักความสำคัญดังกล่าว เพราะการที่จะพิจารณาคัดเลือกใครคือผู้มีความสามารถสูงต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน เมื่อคัดเลือกได้แล้วก็ต้องมีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อพัฒนาให้คนเก่งสามารถเรียนรู้และฝึกฝนผ่านกระบวนการ จนเป็นบุคลากรที่เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent pool)

ดังนั้น เพื่อจูงใจให้คนเก่งพัฒนาตน สร้างสรรค์ผลงาน และเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานที่มีผลงานโดดเด่น จึงวางแผนการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Developing Talent) ดังนี้

- 2.1 จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกตามกลุ่มอาชีพที่กำหนดจากกลุ่ม Talent และกำหนดรายละเอียดของหัวข้อวิชาและวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม (โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินในรูปแบบต่างๆ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินพนักงานทั่วไป)
- 2.2 ดำเนินการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)
- 2.3 จากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี ได้แบ่งกลุ่มการพัฒนาออกเป็น 4 ด้านหลัก คือ
 - การบริหารท่าเรืออัจฉริยะ (Smart Port Management)
 - การบริหารอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ (Real Estate Management)
 - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
 - การจัดการโครงการ (Project Management)
- 2.3 แบ่งวิธีการการพัฒนา โดยกำหนดรูปแบบให้มีความเหมาะสมกับพนักงาน กทท. ทั้ง 2 กลุ่ม คือ สายปฏิบัติการ และสายสนับสนุน โดยมีวิธีพัฒนาทั้งแบบ Classroom และ Non-Classroom ดังรายละเอียดคือ

ประเภท	วิธีการพัฒนา	
	ในชั้นเรียน	นอกชั้นเรียน
ทักษะเฉพาะด้าน (Technical Skill)	การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง	• การสอนงาน (Coaching) • ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) • การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (KM) • การมอบหมายงาน
ทักษะงานทั่วไป (General skills)	การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ	• การติดตามผู้บริหาร • การพัฒนาภาวะผู้นำ • การหมุนเวียนงาน • E-learning

3) การประเมินผลและการติดตามการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง

เพื่อรักษาพนักงานผู้มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร ต้องดำเนินการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการรายบุคคล รวมถึงรับทราบประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับระบบการสนับสนุนอื่นๆ ในโครงการที่จะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การประเมินผลและการติดตามการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง มีการดำเนินงานใน 3 ระดับ ดังนี้

- **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI)** โดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้รับรู้ถึงขีดความสามารถของผู้เข้าร่วมโครงการจากการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงว่ามีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่คาดหวังหรือไม่

- **การประเมินพฤติกรรม** โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพื่อทราบถึงพฤติกรรมต่างๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง ว่ามีพฤติกรรมและทัศนคติอย่างไรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

● **ประเมินผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย** โดยผู้บริหาร กทท. เพื่อวัดความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของโครงการพิเศษที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการมอบหมาย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงทักษะ ความสามารถ ศักยภาพรายบุคคลของผู้เข้าร่วมโครงการฯ

ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูลต่างๆ ว่าผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง มีผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่ เพื่อดำเนินการแก้ไขหรือให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

เมื่อประเมินผลและติดตามการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเสร็จสิ้นแล้ว ผลปรากฏว่า

- ผู้เข้าร่วมโครงการ**ผ่าน**ตามเกณฑ์มาตรฐาน จะยังคงสถานการณ์เป็นผู้มีศักยภาพสูง
- ผู้เข้าร่วมโครงการ**ไม่ผ่าน**ตามเกณฑ์มาตรฐาน จะดำเนินการดังนี้
 - พัฒนาเพิ่มเติมในส่วนไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
 - ออกจากการเป็นผู้มีศักยภาพสูง

4) การสร้างแรงจูงใจ (Rewarding Talent)

การที่โครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงจะประสบความสำเร็จ ต้องได้รับความสนใจและความร่วมมือจากพนักงานผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ความต้องการเข้าร่วมโครงการฯ และการรักษาสถานการณ์เป็นผู้มีศักยภาพสูง รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญจากผู้บริหารที่อนุมัติสิทธิพิเศษต่างๆ ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการฯ โดยการออกแบบและกำหนดรูปแบบการสร้างแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น

- การมอบหมายงานพิเศษ
- การให้โอกาสแสดงศักยภาพ
- สนับสนุนทุนการศึกษาและการทำวิจัย
- การให้รางวัล
- มอบประกาศนียบัตร / สัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีศักยภาพสูง
- การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ ที่ต้องการหรือจำเป็นต่อวิชาชีพ
- การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม