

สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่ง  
สิงคโปร์” : บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง  
“ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน  
Singapore and War of Global talent to Talent Hub of  
Singapore : Lessons and Challenges to guidelines of creating  
Talent Hub of Thai Public Sector in AEAN context

สุदारัตน์ โยธาภิบาล<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้นำไปสู่การตั้งคำถาม : ประเด็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ว่า “ประเทศสิงคโปร์มีกลยุทธ์การดึงดูดคนเก่งจากคนเก่งทั่วโลก ในกรณีการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติเข้าสู่ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์อย่างไร ? และประเทศไทยสามารถนำมาเป็นบทเรียนใช้เป็นแนวทางสร้างศูนย์กลางคนเก่งสำหรับภาครัฐในประเทศไทยได้อย่างไร?” มีวัตถุประสงค์ 1.เพื่อศึกษานโยบายรัฐบาลสิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลางคนเก่งในเอเชีย 2.มุ่งการศึกษากลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ข้อเสนอสิทธิพิเศษ ที่ดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลกเข้าสู่ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์ และ 3.เสนอการปรับใช้บทเรียนการสร้างศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์สู่แนวทางสร้างและเตรียมความพร้อมภาครัฐไทยในการสร้างศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทยในบริบทอาเซียน บทความฉบับนี้เป็นกรวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยใช้งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, การบริหารจัดการคนเก่งและศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์ พบว่าประเทศสิงคโปร์มีการสรรหา-คัดเลือก เพื่อดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติ(แรงงานทักษะ) จากทั่วโลกเข้าสู่ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์โดยรัฐบาลสิงคโปร์มีบทบาทกำหนดนโยบายชัดเจน

<sup>1</sup> หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลางคนเก่งในเอเชีย, กลยุทธ์ Global Talent (การสรรหา-คัดเลือก), ยื่นข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่งชาวต่างชาติ ดังกล่าวได้ดำเนินการจนประสบความสำเร็จ ในบริบทการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ.2558 นี้ ประเทศไทยควรเริ่มต้นใช้จังหวะและโอกาสนี้เป็นกลไกการขับเคลื่อนการแข่งขันสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติจากประเทศต่างๆในอาเซียนมาใช้ประโยชน์ในภาครัฐไทย ผู้เขียนจึงสังเคราะห์รูปแบบแนวทางการเตรียมความพร้อมสร้าง talent hub : Model War of talent by “Talent Hub” in Singapore ด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติ และสังเคราะห์หลัก PMWP (Place, Money, Welfare, Position) เพื่อเป็นแนวทางดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติสู่ศูนย์กลางคนเก่งไทย ได้แก่ การให้สถานที่พัก สาธารณูปโภคและความปลอดภัย, ค่าตอบแทน เงินเดือน,สวัสดิการเท่าเทียมกับคนไทย, ตำแหน่งงานและแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ รูปแบบและแนวทางดังกล่าวจะเป็นแนวทางการสร้างองค์ความรู้การสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติสู่ภาครัฐไทยและเสนอเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสร้างและผลักดันศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย

**คำสำคัญ:** การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์ สงครามการแย่งชิงคนเก่ง

### Abstract

This article leads to questioning : The issue of investment human capital “How does Singapore country has strategies to attract global talent people in case recruitment and selection foreign talent into talent hub of Singapore country ? and How can Thailand country applies to the guidelines of creating talent hub of thai for public sector ?” This article aims to introduce 1.To study policies of Singapore government with the center of Talent Hub in Asia 2. To study the strategies recruitment, selection,

special offers to talent people from international attracting talent people to talent hub of Singapore country, and 3.To suggest adapting lessons of creating talent hub of Singapore to guidelines creating and preparing of thai public sector for creating talent hub thai public sector in ASEAN context. This article is documentary research which uses research paper and literatures in human resource management, talent management and talent hub of Singapore. The results showed that the recruitment and selection to attract global foreign talent people (skill worker) to talent hub of Singapore. Singapore government has a role of formulation clear policies that is human resource management policies of Singapore and talent hub in Asia, strategies of Global Talent (recruitment-selection), special offers and privileges to foreign talent being successful. Becoming ASEAN context in 2015, Thailand should start using this opportunities as a mechanism to drive the competitive recruiting - selecting foreigners talent from various countries in ASEAN to using advantages in thai public sector.The author synthesizes the model of guideline creating preparation : talent hub called Model War of talent by Talent Hub in Singapore in recruitment and selection of foreigners talent and synthesizes PMWP principal (Place, Money, Welfare, Position) for guidelines of attraction of foreigners talent to talent hub giving the accommodation infrastructure and security, compensation and salary, welfare equality of thai people, position and planning of career path.The model and guidelines are the knowledges in recruitment and selection of foreigners talent to thai public sector and propose the guidelines of preparation for Office of The Civil Service Commission (OCSC) for creating and pushing talent hub of thai public sector.

**Keywords:** recruitment and selection talent people, Talent Hub of Singapore, War of talent

## บทนำ

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกศตวรรษที่ 21 ได้เชื่อมโยงโลกให้เป็นอันหนึ่งเดียวกันแล้ว ยังนำองค์กรประเทศต่างๆ ในโลกเข้าสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วด้วยอาวุธ ที่เรียกว่า “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ” ของ “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็นดาวเด่นอยู่ในแต่ละองค์กรอย่างชัดเจนและนับวันจะทวีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น เจกเซนการท่าสงครามระหว่างประเทศด้วยอาวุธสงครามเลยที่เดียว “คนเก่ง” จึงนับว่าเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังและทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจึงให้ความสำคัญและต่างมีกลยุทธ์ในการดึงดูด สรรหา คัดเลือกคนเก่ง อย่างมีชั้นเชิง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น

อาจกล่าวได้ว่าเป็นบรรยากาศในยุคสงครามการแย่งชิง “คนเก่ง” ที่มาจากทั่วทุกมุมโลก (Global Talents) อย่างชัดเจน โดยปราศจากเส้นแบ่งในเรื่องเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา กล่าวคือข้อจำกัดส่วนบุคคลไม่สามารถกีดกันหรือเป็นอุปสรรค เพียงแค่เป็น “คนเก่ง” มีคุณลักษณะโดดเด่นและมีศักยภาพสูง มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญพิเศษ มีความสามารถด้านภาษา จะกลายเป็นบุคคลที่องค์กรในประเทศต่างๆ ทั่วโลกต้องการ บ่อยครั้งจึงเป็นที่มาของ “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” (War of Talent) ระหว่างองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต่อสู้กันด้วยชั้นเชิงกลยุทธ์ในการดึงดูด สรรหา คัดเลือก คนเก่งและหาแนวทางการรักษาคนเก่ง เพราะหากองค์กรใดมีคนเก่งที่มีศักยภาพ มีคุณภาพจำนวนมากมาร่วมงานด้วย จะทำให้องค์กรนั้นแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรได้สำเร็จ ดังนั้นในภาพรวมศักยภาพการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าของประเทศจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีคนเก่งในองค์กรภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจของแต่ละประเทศผลักดันให้ประสบความสำเร็จ

หากมองกลับมาที่ประเทศในเอเชียจะพบประเทศที่เป็นเกาะเล็กๆ ที่น่าสนใจ คือประเทศสิงคโปร์ที่มีเศรษฐกิจและสังคมเจริญก้าวหน้าอย่างมากมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1985 แม้ว่าจะต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี ค.ศ.1997 แต่ยังคงเป็นประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่สามารถรักษาระดับ

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงได้อย่างต่อเนื่อง (Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore 2003 : 31) ISRAEL BERMAN (2008) เห็นว่า “นับว่าประเทศสิงคโปร์เป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ดีที่สุดที่รัฐบาลมีการจัดการคนเก่งและมีวิถีสถิตในด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว” แม้ว่าจะเป็นประเทศเกาะเล็กๆ ที่มีทรัพยากรธรรมชาติไม่มาก จำนวนประชากรน้อย เป็นตลาดการค้าขนาดเล็กมาก (Division, Ministry of Manpower of Singapore, 2010) แต่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงทั้งในระดับโลกและในระดับเอเชีย<sup>2</sup> เนื่องจากมีประชากรที่มีคุณภาพสูง มีศักยภาพสูง จึงประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ คนเก่งของประเทศสิงคโปร์จึงเป็นทรัพยากรสำคัญเปรียบเหมือนกลยุทธ์เสาหลักทางเศรษฐกิจ (Ng Siew Kiang, 2008) แต่เนื่องจากประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากรแรงงานไม่มากนักและอัตราการเกิดของคนสิงคโปร์ที่ลดลง<sup>3</sup> รวมทั้งชาวสิงคโปร์เองที่เดินทางไปเรียนต่างประเทศและอาศัยอยู่ในต่างประเทศอีกเป็นจำนวนมาก<sup>4</sup> ส่งผลกระทบต่อการไหลออกของแรงงานชาวสิงคโปร์ในระยะยาวจึงทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน รัฐบาลสิงคโปร์จึงมีความจำเป็นในการกำหนดนโยบายนำเข้าแรงงานต่างชาติโดยเฉพาะจ้างแรงงานต่างชาติ โดยเน้นคนที่มีความสามารถสูง (foreign talent) เพื่อการสรรหาคนเก่งจากต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศสิงคโปร์ เมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้วหรือประมาณปีค.ศ.2003 สิงคโปร์เป็น

<sup>2</sup> จากผลการสำรวจของWorld Economics Forum (WEF) (เวทีเศรษฐกิจโลก) นำเสนอในรายงาน Competitiveness Yearbook การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ที่เรียกว่า Global Competitiveness Index (GCI) (ปัจจัยพื้นฐาน, ปัจจัยยกระดับประสิทธิภาพ, ปัจจัยนวัตกรรมและประสิทธิภาพทางธุรกิจ) ซึ่งมุ่งเน้นปัจจัยประกอบการธุรกิจเป็นหลัก จากผลการรายงานประจำปี 2012-2013 พบว่าประเทศสิงคโปร์มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกเป็นอันดับที่ 2 รองจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ตั้งแต่ปี 2011-2013 (ติด 1 ใน 10 อันดับโลก) รักษาอันดับคงที่อย่างต่อเนื่อง

<sup>3</sup> ประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากร 5,353,494 คน (ค่าประมาณเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2555) อัตราการเติบโตของประชากร 1.933เปอร์เซ็นต์ (ค่าประมาณ พ.ศ.2555) (อ้างถึงในชลพร จันทร์ศิริ, 2556 : 107) และประเทศสิงคโปร์มีชาวต่างชาติประมาณ 1.4 ล้านคน โดยคิดเป็นร้อยละ 28.13 จากประชากรทั้งหมดราว 5.3 ล้านคน (กิริยา กุลกลการ : 2556)

<sup>4</sup> ประมาณปี 2010 มีชาวสิงคโปร์กว่า 150,000 คน ไปเรียน ทำงานและใช้ชีวิตที่ต่างประเทศ (Mark Busie et al.2011.:17)

ประเทศแรกในเอเชียที่มีความพร้อมในเชิงรุกในการริเริ่มสร้าง Talent Hub หรือ “ศูนย์กลางคนเก่ง” ขึ้นมาอย่างจริงจัง จนได้ฉายาว่า “global headquarters” (นิกล้าคนเก่งจากทั่วโลก) กล่าวคือเป็นผู้ก่อสร้างและผลักดันการแย่งชิงคนเก่งให้เป็นสิ่งที่รุนแรงมากขึ้น (Ng Siew Kiang, 2008) ในมุมมองของการจัดการทุนมนุษย์ สิงคโปร์ลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) โดยสร้าง “Talent Hub” ด้วยนโยบายและการดำเนินการเชิงรุกของรัฐบาลระดับชาติ คือนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลางคนเก่ง Talent Hub ในเอเชีย, กลยุทธ์ Global Talent (การสรรหา-คัดเลือก), ยื่นข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่งชาวต่างชาติ เป้าหมาย คือดึงดูดกลุ่มคนเก่งหรือดาวเด่นจากทั่วโลกมุ่งเข้า Talent Hub สิงคโปร์ เปรียบเสมือนเป็น “คลังคนเก่ง” (Talent pool) ให้คนเก่งมาอยู่รวมกันที่ประเทศสิงคโปร์ จากการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพสูงมาทำงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากคนกลุ่มนี้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ทัดเทียมกับในระดับนานาชาติในระยะยาว ต่อมา มีประเทศต่างๆ ในเอเชียได้เริ่มทำ Talent Hub และมีกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งแข่งขันกับประเทศสิงคโปร์ เช่น ประเทศเกาหลีใต้ จีน ฮังการี ญี่ปุ่น มาเลเซีย อินเดีย เป็นต้น

กรณีของประเทศไทย จากงานวิจัยของ พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552:3) พบว่า “เกิดภาวะการขาดแคลนคนเก่ง มีการย้ายสับเปลี่ยนงานบ่อย สัญญาจ้างมีระยะเวลาสั้นลง” ดังนั้นจึงเป็นภาวะวิกฤตหนึ่งของประเทศไทยที่มีแรงงานจำนวนมากแต่ขาดแคลนแรงงานที่เป็นคนเก่งชาวต่างชาติในบางองค์กรภาครัฐไทย หากประเทศไทยตระหนักถึงประเด็นนี้มากขึ้นในระยะยาวย่อมทำให้ประเทศไทยเกิดศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสูงระดับโลกสูงขึ้นได้ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 เป็นบริบทสำคัญในการแย่งชิงคนเก่งชาวต่างชาติให้เข้ามาทำงานในประเทศไทย ดังนั้นยังไม่สายหากจะเริ่มสร้าง Talent Hub ภาครัฐไทยโดยใช้โอกาสการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นกลไกในการขับเคลื่อน จึงถึงเวลาอันเหมาะสมแล้วในการดำเนินการเชิงรุกสร้างการเป็น Talent Hub ในการดึงดูดหรือเป็นศูนย์กลางของคนเก่งต่างชาติที่มาจากทั่วโลกมาอยู่รวมกันได้ ประกอบกับประเทศไทย

มีภาพลักษณ์ที่มีเสน่ห์ มีจุดแข็งและข้อดีหลายประการที่สามารถยื่นข้อเสนอให้คนเก่งชาวต่างชาติได้ไม่แพ้ประเทศสิงคโปร์ จึงมีความเป็นไปได้สูงในการสร้าง Talent Hub ดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติมาใช้ประโยชน์ในภาครัฐไทยได้ อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นนี้ประเทศไทยควรเริ่มต้นสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติจากประเทศในอาเซียนให้สำเร็จเสียก่อนก้าวไปสู่ระดับโลก

## 1. ความหมายและแนวคิด Talent, Talent Hub

1.1 Talent “ชุดความคิดเรื่องคนเก่ง” (Talent mind-set) เป็นความคิดใหม่ของการจัดการอเมริกาในปลายปี 1990 และต้นยุค 2000 (Gladwell, 2002 อ้างถึงใน Sachon Beechler et al. : 2008 : 274) โดยพบในงานของ McKinsey (1998) ที่เป็น “เรื่องราวความสำเร็จ” และสุดยอด “คนเก่ง” ของบริษัท แนวคิดเรื่องคนเก่งยังแผ่ไปยังความเชื่อที่คล้ายกันในองค์กรอื่นๆ อีกมากมายที่ได้รับชัยชนะจากสงครามคนเก่งที่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่ “ดาวเด่น” ที่ถูกท้าทาย อย่างไรก็ตามปัจจุบันแนวคิดเรื่อง “คนเก่ง” ไม่ได้สนับสนุนให้คนเก่งต้องอยู่กับที่เท่านั้นแต่ยังสนับสนุน เปิดโอกาส และเปิดกว้างให้คนเก่งสามารถเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีมากขึ้น ในระดับองค์กร ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ แม้ว่าแต่เดิมจะเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “brain drain” (สมองไหล) แต่ปัจจุบันมีการเปลี่ยนมุมมองใหม่ เรียกว่า “talent flow” (กระแสการไหลเวียนคนเก่ง) กฤติน กุลเพ็ง (2552 : 13) เห็นว่า “อย่างไรก็ตามการเกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรที่เกิดขึ้นนั้นหรือที่เรียกว่า “War of Talent”

คำว่า “Talent” จากการทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศจะใช้คำที่เรียก “คนเก่ง” ได้หลากหลาย เช่น “star” “cream of cream” “high potential” “high performance” “high competency” เป็นต้น ต่างหมายถึง “คนที่เก่งที่สุดและคนที่สุดยอดที่สุดขององค์กร” ซึ่งเป็นคนจำนวนไม่มากนักในองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้มาก ในภาพรวมสรุปว่านักวิชาการชาวต่างประเทศ เช่น McKinsey (1998 อ้างถึงใน Sachon Beechler et al. : 2008 : 274) David Sear (2003 อ้างถึงใน อารมณี ภูวิทย์พันธ์, 2550:44) Dave Ulrich (2006) และนักวิชาการไทย เช่น วิฑิตพร ชมพูคำ (อ้างถึงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์,

2554:7) อุไรวรรณ อยุธา (2556 : 41) กฤติน กุลเพ็ง (2552 : 12,17) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554 : 199) มีมุมมองไปในแนวทางเดียวกันว่า “คนเก่ง” หมายถึง ผู้ที่มีทักษะ พรสวรรค์ ความรู้ มีความสามารถ ความสามารถพิเศษ สูงกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร นับว่าเป็นกลุ่มคนที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร แต่ก็เป็นเพียงคนกลุ่มน้อยประมาณ 10-20% จำนวนหนึ่งแต่คนกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง มีความสามารถสูงในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการวัดคนเก่ง ตามแนวทางของนักวิชาการตะวันตกจะมุ่งเน้นความเก่งที่วัดได้ในเชิงประจักษ์ เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร แต่หากเป็นนักวิชาการไทยจะเน้นเพิ่มเติมวัดความเก่งในเรื่องจิตสำนึก ความดี พฤติกรรมที่ดี การปรับตัว และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถในการพัฒนาได้

1.2 Talent Hub คำนี้มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความ “Talent Hub” ว่าเป็น “ศูนย์กลางคนเก่ง” ดังเช่น Barbara Marder (2012 : 4) ให้ความหมายว่า “Talent Hub เปรียบเสมือนพื้นที่ที่เป็นศูนย์กลางที่มีเอกลักษณ์หรือความสามารถหลักในแต่ละประเทศหรือแต่ละบริษัทคล้ายกับแม่เหล็กดึงดูดคนเก่ง เปิดโอกาสให้คนเก่งในแต่ละกลุ่มอาชีพในแต่ละประเทศสามารถเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าไปใน Hub ได้อย่างอิสระเสรี เพื่อสร้างความก้าวหน้าในแต่ละประเทศหรือแต่ละบริษัทตามนโยบายของรัฐบาล” ซึ่ง Barbara Marder (2012 : 3) ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่า “เรากำหนดศูนย์กลางคนเก่งให้เป็นสถานที่ที่สำคัญของคนเก่งที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเป็นที่ต้องการของนายจ้างในบริษัทที่เฉพาะเจาะจง อุตสาหกรรมหรือกลุ่มอุตสาหกรรม การสร้างศูนย์กลางคนเก่งอาจถูกผลักดันโดย “อุปสงค์” (demand) หรือ “อุปทาน” (supply)”

Barbara Marder (2012 : 4) อธิบายว่าการเป็น Talent Hub ได้สามารถสร้างการขับเคลื่อนด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการหลัก 1.ทรัพยากรธรรมชาติ ในสถานที่เฉพาะและจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถมีทักษะในการใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากทรัพยากรเหล่านั้น 2.ความสามารถในภูมิภาคอาจมีทักษะบางอย่างที่ทำให้เป็นสถานที่ที่น่าสนใจให้กับธุรกิจในอุตสาหกรรมบางอย่าง 3.ถูกผลักดันโดยรัฐบาล กลยุทธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่มุ่งเสริม

สร้างภูมิภาค ความน่าดึงดูดใจของนายจ้างมาเป็นคลังคนเก่งต่อไปในบทความวิจัยของ Barbara Marder (2012) เป็นการตรวจสอบองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบร่วม เพื่อสร้าง “talent hub” (ศูนย์กลางคนเก่ง) เริ่มต้นด้วย 1.องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐบาล 2.ความพยายามสร้างความร่วมมือครอบคลุมธุรกิจ อย่างไรก็ตาม Mercer (Mercer’s Workforce Strategies Advisory Group) และ The World Economic Forum เสนอการระบุสี่เสาสำคัญที่ต้องเร่งสร้างศูนย์กลางคนเก่งที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 4 เสาหลัก คือ เสาการศึกษา (Education) เสาสุขภาพ (Health) เสาประสบการณ์ (Experience) และเสาความสามารถ (Enablers) โดยมีฐานในเรื่องการประกันชีวิตทุนมนุษย์ (Human capital Endowment) ในระดับประเทศและระดับบริษัทต่างๆ ที่ประสานงานกันที่ศูนย์กลาง คือ “Mercer” เพื่อการแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีและการอภิปรายร่วมกัน จากบทความวิจัยนี้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้าง Talent Hub ในแต่ละประเทศให้เหมาะสมกับความสามารถหลักของแต่ละประเทศต่อไปได้

ดังนั้น Talent Hub จึงเรียกว่า “ศูนย์กลางคนเก่ง” หมายถึง “ศูนย์กลางหรือพื้นที่ใดที่ใดที่หนึ่งหรือประเทศใดประเทศหนึ่งหรืออาจเปรียบเหมือน ‘คลังคนเก่ง’ (Talent Pool) ที่เป็นแหล่งรวบรวมคนเก่งชาวต่างชาติไว้ในที่เดียวกันสำหรับการดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติที่เป็นแรงงานทักษะ จากแหล่งต่างๆ ทั่วโลก เพื่อให้องค์กรต่างๆ ในประเทศนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถของคนเก่งชาวต่างชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามจำนวนของคนเก่งใน Talent Hub แต่ละประเทศ มีจำนวนไม่แน่นอน, มากน้อยแตกต่างกันตามอุปสงค์และอุปทาน”

สรุปว่าความเชื่อมโยงของ คนเก่ง (Talent) และ ศูนย์กลางคนเก่ง (Talent Hub) จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความยั่งยืนในระดับองค์กรและประเทศชาติต่อไป นอกจากนี้ทั้งสองคำยังมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันในลักษณะของการถ่ายเท “คนเก่ง” เพื่อเข้าสู่สถานที่หรือพื้นที่ที่เรียกว่า “ศูนย์กลางคนเก่ง” (Talent Hub) ที่เปรียบเหมือนคลังคนเก่ง (Talent pool) ในการรวบรวมคนเก่งชาวต่างชาติหรือคนเก่งภายในประเทศเข้าสู่สถานที่ดังกล่าว ซึ่งการเป็น Talent Hub ที่ดีและจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นแม่เหล็กที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนมีเสน่ห์ ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยสวัสดิการ ด้วยสมรรถนะเด่นของแต่ละประเทศ ด้วยแรงผลักดันของรัฐบาลในรูปแบบต่างๆ

**สำหรับคนเก่ง (Talent) ของประเทศสิงคโปร์** หมายถึง การสรรหา คัดเลือกและดึงดูดกลุ่มคนเก่งชาวต่างชาติจากทั่วโลก เป้าหมายเป็นกลุ่มแรงงานทักษะ ที่มีศักยภาพสูง มีความรู้สูง ความเชี่ยวชาญพิเศษ มีความสามารถด้านภาษา ตามนโยบายและการดำเนินการเชิงรุกของรัฐบาลระดับชาติ คือ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลางคนเก่ง Talent Hub ในเอเชีย, กลยุทธ์ Global Talent (การสรรหา-คัดเลือก), ยื่นข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่งชาวต่างชาติ ดังกล่าวใช้ดึงดูดกลุ่มคนเก่งหรือดาวเด่นจากทั่วโลก มุ่งเข้า **ศูนย์กลางคนเก่ง (Talent Hub) สิงคโปร์** ที่เปรียบเสมือนเป็น “คลังคนเก่ง” (Talent pool) สิงคโปร์ ให้คนเก่งมาอยู่รวมกันที่ประเทศสิงคโปร์ เพื่อให้ได้คนเก่งที่มีศักยภาพสูงมาทำงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากคนกลุ่มนี้ ส่งผลให้ในภาพรวมประเทศสิงคโปร์เกิดการพัฒนาประเทศที่ทัดเทียมกับในระดับนานาชาติประเทศในระยะยาว สามารถรักษาระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศให้อยู่ในอันดับต้นๆของโลกได้

## 2. สงครามการแย่งชิงคนเก่ง (War of talent) สิงคโปร์ ด้วย Talent Hub (ศูนย์กลางคนเก่ง) สิงคโปร์

“สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” เป็นกระแสการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ริเริ่มในปี พ.ศ.2540 มาจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน มาก่อน Pushp Deep Gupta (2008) กล่าวถึง “คำที่ว่า *“สงครามสำหรับคนเก่ง”* มาจากการคำประกาศของ McKinsey & Company ในปี 1997 จากผลงานหนังสือ The War for Talent มีใจความสำคัญเกี่ยวกับความท้าทายในการสรรหา พัฒนา และรักษาคคนเก่ง ให้อยู่คู่กับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการให้บริษัทเป็นผู้นำการจัดการคนเก่ง สงครามสำหรับคนเก่งถือว่าเป็นความท้าทายทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์และเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของผลการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นเมื่อเข้าสู่ช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่แตกและเมื่อเศรษฐกิจเย็นลง ได้เกิดข้อสันนิษฐานหลายประการว่าสงครามการแย่งชิงคนเก่งได้สิ้นสุดลง แต่อย่างไรก็ตามยังพบว่า ในปัจจุบันการแข่งขันที่รุนแรงสำหรับคนเก่งยังคงอยู่เรื่อยมา” สะท้อนให้เห็นว่าเป็นสงครามที่ต่อเนื่องและมีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ

จากการสำรวจสาเหตุที่ต้องมีการทำสงครามคนเก่งนั้น Chambers, et al. (1998 อ้างถึงใน Sachon Beechler et al. : 2008 : 274) แสดงว่า “การทำสงครามสำหรับคนเก่ง” เป็นผลที่เกิดขึ้นจากแนวโน้มการสร้างประชากรที่ขาดแคลนอย่างมาก นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ยังมีคนเก่งไม่เพียงพอกับงาน ในปัจจุบันแม้อยู่ในช่วงเวลาตกต่ำแต่คนเก่งมักหายากเสมอ ประกอบกับการเข้าสู่ยุคของ “โลกาภิวัตน์” (Globalization) การที่โลกก้าวเข้าสู่ (Globalization) เป็นชนวนหรือเงื่อนไขสำคัญของการก่อสงครามการแย่งชิงคนเก่ง บรรยากาศในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลกจึงเปลี่ยนไปทำงานในเชิงรุก (proactive) เกิดการแข่งขันกัน ใช้ความสามารถ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดคนเก่งมาร่วมงานในภาคเอกชนมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์จึงมีส่วนที่ทำให้อาชีพต่างๆ สามารถเคลื่อนย้ายไปมาข้ามประเทศได้อย่างเสรีมากขึ้น ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต้องเปลี่ยนแปลง Mindset ในการแข่งขันเพื่อแย่งชิงคนเก่ง ความสำเร็จในการสร้าง Talent Hub จะสามารถดึงดูดคนเก่ง (Global Talent) จากทั่วโลกเข้ามาอยู่รวมกันได้ในประเทศใดประเทศหนึ่ง

สำหรับสงครามการแย่งชิงคนเก่งของประเทศสิงคโปร์ด้วย **ศูนย์กลางคนเก่ง** นักวิชาการ Mark Busine et al. (2011.:18) ชี้แจงว่า “สิงคโปร์จะต้องมีคนเก่งที่มีความหลากหลาย รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม” จึงมีการเปลี่ยนแปลง Mindset คือการเปลี่ยนแปลงความคิดให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อการแข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์การเป็นศูนย์กลางทุนมนุษย์ในเอเชียเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการดึงคนเก่งจากภายนอกประเทศและการสร้างแบรนด์สิงคโปร์ให้เป็น “ประเทศที่เป็นจุดหมายปลายทางของคนเก่ง” (country as talent destination) ที่เป็นชาวต่างชาติจากต่างประเทศ โดยใช้ประโยชน์จากสร้างความเป็นตัวตนที่โดดเด่นของสิงคโปร์ คือ “ชื่อเสียงที่สิงคโปร์เป็นธุรกิจที่เหมาะสมและศูนย์กลางการค้าในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” แสดงให้โลกรับรู้สถานะเป็นศูนย์กลางธุรกิจ มีเศรษฐกิจที่มั่นคง การเมืองมีเสถียรภาพ กฎหมายโปร่งใส และความปลอดภัยสูง (Uantchern Loh, 2010 : 6 อ้างถึงใน Accountant for business ; Kim-Song Tan and Sock Yong Phang, 2005 : 1) สำหรับการสร้างความเชื่อมั่นดังกล่าวได้ประสบความสำเร็จและ

ได้ผลตอบรับที่ดีจากคนเก่งจากทั่วโลก (Ng Siew Kiang, 2008) อาจกล่าวได้ว่า สิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการใช้ศักยภาพ ความพร้อม และภาพลักษณ์ที่ดีและมั่นคงของประเทศดึงดูดผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติ ผลักดันให้สิงคโปร์เป็นศูนย์กลางในการให้บริการ เช่น การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การขนส่งและโลจิสติกและการดูแลสุขภาพได้ (Division, Ministry of Manpower of Singapore, 2010) ดังกล่าวจึงเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการพัฒนาประเทศสิงคโปร์ที่ต้องการยกระดับประเทศสิงคโปร์ให้เป็นเมืองชั้นนำของโลก (global city) เทียบเท่ากับเมืองระดับโลกดังเช่นเมืองบอสตันและซานฟรานซิสโก (Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore : 2003) ผลคือทำให้สิงคโปร์แย่งชิงคนเก่งจากประเทศต่างๆ ให้ตัดสินใจเดินทางเข้ามาอยู่ในศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์ได้ง่ายขึ้น

ระดับเอเชียประเทศสิงคโปร์ได้พยายามสร้าง Talent Hub ขึ้นมา มีเป้าหมายดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลก (Global Talent) เข้ามาในประเทศของตน (มองข้ามความเป็นอาเซียนไปไกลแล้ว) โดยบทบาทนโยบายรัฐบาลพรรคกิจประชา (PAP : People Action Party) มีนายกรัฐมนตรีลี เซียน ลุง มอบหมายให้กระทรวงทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานนำนโยบายไปปฏิบัติ นับว่าเป็นการผลักดันนโยบายระดับชาติให้มีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการมีเงื่อนไขและสภาพบริบทที่เอื้ออำนวย เช่น คนในประเทศที่มีคุณภาพ-มีการศึกษาสูง เงินงบประมาณสนับสนุน ทรัพยากรหรือโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน มีคุณภาพมาตรฐาน สภาพแวดล้อมแบบเมืองหลวงที่เจริญแล้ว ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาทางการ เป็นต้น ตรงนี้เป็นจุดแข็งที่ทำให้ประเทศสิงคโปร์ประสบความสำเร็จในการสร้าง Talent Hub มาจนถึงทุกวันนี้ และสามารถทำสงครามการแย่งชิงคนเก่งจากนอกประเทศกับประเทศชั้นนำต่างๆ ของโลกได้ จึงกล่าวได้ว่า “สิงคโปร์มีทิศทางชัดเจนในการแปลงตัวเองเป็นศูนย์กลางคนเก่งระดับโลก ทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ และ ยื่นข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่ง”

## 2.1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลสิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลาง Talent Hub ในเอเชีย

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจแบบ Knowledge based-economy ของรัฐบาลประเทศสิงคโปร์ที่เน้น

การลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกับ “คนเก่ง” Barbara Marder (2012: 14) อธิบายว่า “การเป็นTalent Hub (ศูนย์กลางคนเก่ง) ของประเทศสิงคโปร์ มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม, การส่งเสริมสังคมที่มีสุขภาพดี เพื่อเพิ่มผลผลิต, สร้างความเชื่อมั่นในวิธีการวางแผนแรงงานอย่างเข้มงวด และการเคลื่อนย้ายคนเก่ง การขยายตัว รวมถึงนโยบายตรวจคนเข้าเมืองและโปรแกรมจะช่วยให้พลเมืองของตนมีโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพและทำให้นายจ้างเกิดแรงจูงใจที่จะลงทุนในคนเก่งด้วย นโยบายเหล่านี้สิงคโปร์ไม่เพียงแต่สร้างความมั่นใจให้กับแรงงานเท่านั้น แต่ยังเป็นประเทศมุ่งแข่งขันดึงดูดคนเก่งเพื่อทำให้เกิดความเจริญเติบโตของสังคมโดยรวม นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ได้รับความร่วมมือดีจากองค์กรภาครัฐและเอกชนที่จะเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคนเก่ง” แสดงให้เห็นว่านโยบายของรัฐบาลสิงคโปร์จะมุ่งเน้นการลงทุนและกระตุ้นให้นายจ้างนำเข้าแรงงานต่างชาติที่มีคุณภาพ มีทักษะ และมีฝีมือ (foreign talent) (มากกว่าแรงงานไร้ทักษะ) มีการพัฒนาแรงงานทักษะ เข้าสู่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นใจให้กับคนเก่งชาวต่างชาติด้วย ดังนั้นประเทศสิงคโปร์จึงมีทิศทางนโยบายที่ชัดเจนดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ชลพร จันทร์ศิริ (2556:113) กล่าวถึงประเด็นด้านนโยบายของรัฐบาลสิงคโปร์ “สิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลางคนเก่ง (talent Hub) ในเอเชีย” ที่เกี่ยวข้องสรุปดังนี้

1. นโยบายและแผนในการดึงดูดคนเก่งหรือ Talent จากทั่วโลกให้มาทำงานในประเทศสิงคโปร์ ด้วยวิธีให้สิทธิในการเป็นพลเมืองสิงคโปร์ และเสียภาษีในอัตราที่ต่ำกว่าพลเมืองทั่วไป พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันเพื่อให้คนเก่งมารวมกันในสิงคโปร์ เรียกว่า “คลังคนเก่ง” (Talent pool)
2. นโยบายมุ่งพัฒนาคนและรักษาคนดี คนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรของตน มีแนวคิดในการสร้างและให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work Life Balance) หรือคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work Life)
3. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง (Diversity Management) กับประเทศต่างๆ จำเป็นต้องได้รับการประยุกต์ให้เข้ากับท้องถิ่นในแง่เนื้อหาและบริบท เพื่อเป็นการดึงดูด บริหารและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

4. นโยบายอพยพพลเสรี ให้กับคนเก่งที่เป็นชาวต่างชาติ เข้าสู่ประเทศสิงคโปร์ได้อย่างอิสระ เรียกว่า “เป็นเมืองเปิดทางแรงงาน” ที่เป็นศูนย์กลางของเอเชียแห่งหนึ่ง (Division, Ministry of Manpower of Singapore : 2010)

อย่างไรก็ตามนโยบายของรัฐบาลนี้ เป็นความท้าทายอย่างยิ่งของรัฐบาลสิงคโปร์ ที่ต้องมีการดำเนินการร่วมกันหน่วยงานที่สำคัญ เช่น กระทรวงทรัพยากรมนุษย์ (MOM), สิงคโปร์แรงงานสำนักงานพัฒนา (WDA), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ SPRING สิงคโปร์ สร้างการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Division, Ministry of Manpower of Singapore (2010) เห็นว่า “มันเป็นความพยายามที่คุ้มค่าเพราะความสามารถไม่ได้เป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งของการผลิต แต่เป็นปัจจัยสำคัญของการเติบโตทางเศรษฐกิจ”

## 2.2 กลยุทธ์ Global Talent เข้าสู่ประเทศสิงคโปร์

อันเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาลข้างต้น จึงนำไปสู่การวางกลยุทธ์ Global Talent ของประเทศสิงคโปร์เป็นไปในเชิงรุกและชัดเจน เนื่องจากประเทศต่างๆ ชั้นนำของโลกมีการแข่งขันสูงในการดึงดูดใจคนเก่งชาวต่างชาติเข้าสู่ประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเอเชีย คู่แข่งที่น่ากลัวอย่างยิ่งของประเทศสิงคโปร์คือ ประเทศเกาหลีใต้และประเทศจีน ซึ่งประเทศสิงคโปร์มีความต้องการ Talent ในกลุ่มอาชีพเฉพาะที่ต้องอาศัยทักษะสูง ความรู้ความสามารถสูง ความเชี่ยวชาญโดยตรง ดังนั้นจึงมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักศึกษา นักเรียน และคนวัยทำงาน Division, Ministry of Manpower of Singapore (2010) ระบุว่า “การดึงดูด Talent” ได้ดึงดูดผู้ที่มีบทบาทสำคัญและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้ให้บริการ เช่น ทางการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การขนส่ง และโลจิสติก และการดูแลสุขภาพ” เพื่อให้ได้กลุ่มอาชีพดังกล่าวสิงคโปร์จะดึงดูดคนกลุ่มนี้เข้ามาเป็นอันดับแรก รัฐบาลสิงคโปร์จึงมีการลงทุนและจัดทำกลยุทธ์การสรรหาและกลยุทธ์การคัดเลือก ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์การสรรหา (Recruitment strategies) มีการจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงาน (agency) เรียกว่าให้เป็น “global headquarters” (นักล่าหัวคนเก่งจากทั่วโลก) ทำหน้าที่ดำเนินงานในการสรรหาคนเก่ง ที่คอยกระตุ่นมุมมองการทำงานที่ดีกว่าให้กับคนเก่ง (Ng Siew Kiang, 2008)

1) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบนี้ชื่อว่า “Contract Singapore” เป็นตัวแทนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์ เป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดึงดูดคนเก่ง หน่วยงานนี้ดำเนินงานตามเป้าหมาย “ดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลกเข้ามาทำงาน, ลงทุน และพักอาศัยในประเทศสิงคโปร์” “หน่วยงานนี้จัดตั้งสำนักงานต่างประเทศกระจายอยู่ทั่วโลก ได้แก่ สิงคโปร์ ออสเตรเลีย จีน (เซี่ยงไฮ้, ปักกิ่ง) ลอนดอน อินเดีย (เซี่ยงไฮ้, มุมไบ) อเมริกาเหนือ (บอสตัน นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก) และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการบริการแบบครบวงจร (one stop service) ให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร และอำนวยความสะดวกกับชาวต่างชาติที่สนใจเข้ามาทำงานหรือลงทุนในประเทศสิงคโปร์ (Contact Singapore : 2009)” ดังกล่าวเป็นการทำการตลาดเชิงรุก จัดกิจกรรมต่างๆ กับบริษัทชั้นนำของสิงคโปร์ ประสานงานช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการอนุมัติวีซ่า ถิ่นที่อยู่ถาวร ตลอดจนการใช้ชีวิตทุกๆ ด้านในสิงคโปร์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่พักอาศัย การติดต่อธนาคาร และการเงิน การดูแลสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียนของบุตรหลาน การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น

2) ต่อมารัฐบาลได้ปรับปรุงหน่วยงาน “Contact Singapore” มอบหมายให้ Singapore Economic Development Board (สภาพัฒน์ บวก BOI ของสิงคโปร์) เข้ามามีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลร่วมกับ Ministry of Manpower เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจและการส่งเสริมการลงทุนมากขึ้น จึงมีกิจกรรมที่น่าสนใจ เช่น การจัดงาน Careers@Singapore ทั้งรายประเทศและรายสาขาวิชาชีพ งาน Experience@Singapore สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียน นักศึกษากิจกรรม Work Holiday Program สำหรับให้นักศึกษาต่างชาติได้มาทดลองใช้ชีวิตในสิงคโปร์ไม่เกิน 6 เดือน และ Global Investor Program เพื่อดึงดูดนักธุรกิจชั้นนำให้เข้ามาลงทุนในสิงคโปร์ โดยจะให้ได้รับถิ่นที่อยู่ถาวร เป็นต้น” (นฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์ เข้าถึงโดย <http://www.brandage.com>)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงาน (Agency) ประเทศสิงคโปร์เป็นกลยุทธการลงทุนการสรรหาบุคลากรในประเทศต่างๆ ชั้นนำของโลก ซึ่งเป็นแหล่งแรงงานที่มีศักยภาพ โดยกลยุทธการสรรหานี้จะผูกติดกับนายจ้างที่

อยู่ในภาคอุตสาหกรรมเฉพาะทางและเป็นศูนย์กลางการให้ข้อมูลแก่คนเก่งหรือผู้เชี่ยวชาญที่เป็นชาวต่างประเทศ ในขณะที่เดียวกันยังดึงดูดชาวสิงคโปร์ที่อยู่ในต่างประเทศให้กลับมามีงานที่ประเทศสิงคโปร์ ภายใต้ต้นนโยบายการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีของสิงคโปร์

2. กลยุทธ์การคัดเลือกคนเก่ง (Selection Strategies) เมื่อมีการสรรหาคนเก่งเข้าสู่ Talent Hub ของสิงคโปร์แล้ว ต่อไปคือการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนเก่งที่ดีที่สุดและไม่ก่อให้เกิดปัญหาสังคม ในกรณีของการคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานภาครัฐ จะมีการคัดเลือกคนเก่งจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงสุดได้แก่ Public Service Division และ Public Service Commission ร่วมกับ ศูนย์พัฒนาความเป็นผู้นำ (Center for Leadership Development) ซึ่งอยู่ที่วิทยาลัยพลเรือน (Civil Service College) ซึ่งได้ร่วมกันออกแบบและดำเนินการประเมินสมรรถนะในการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถ ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอน (สรุปจากวารสารข้าราชการพลเรือน, 2555 : 10-11) ได้แก่

1) การคัดกรอง จากผลสำเร็จด้านการเรียน และผลงาน (พิจารณาจากเอกสารใบสมัคร)

2) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและสถานการณ์จำลองต่างๆ แบบทดสอบที่ใช้ คือแบบวัดความรู้ความสามารถทั่วไปใช้สำหรับคัดเลือกให้เหลือผู้สมัครจำนวนน้อยสำหรับทดสอบในขั้นตอนต่อไป คือ การใช้แบบทดสอบผลงานและสถานการณ์จำลอง เช่น แบบทดสอบการเขียนและกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น ผู้ประเมินคือนักจิตวิทยาที่เป็นข้าราชการจาก Administrative Service หรือ จากวิทยาลัยพลเรือน

3) การสัมภาษณ์ มี 2 แบบ คือ (1) การสัมภาษณ์เพื่อค้นหสมรรถนะ ซึ่งดำเนินการโดยนักจิตวิทยาของวิทยาลัยพลเรือนหรือจากหน่วยงาน และ (2) การสัมภาษณ์โดย คณะกรรมการจาก Senior Personnel Board หรือ จาก Public Service Commission Board

2.3 ยื่นข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่ง คือข้อเสนอที่เป็นแรงจูงใจให้แก่คนเก่งเพื่อดึงดูดคนเก่ง โดย Division, Ministry of Manpower of Singapore (2010) เสนอว่า รัฐบาลมีการยื่นข้อเสนอ ดังนี้

1. การสร้างบ้านที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่ง (the best home for talent) และ จัดเตรียมสาธารณูปโภค (infrastructure) ต่างๆ ให้เหมาะสมสำหรับคนเก่งหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงที่เป็นชาวต่างประเทศที่มาจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้เข้ามาทำงาน ลงทุน และพักอาศัยอยู่ในประเทศสิงคโปร์

1) “สร้างบ้าน” สำหรับคนวัยทำงาน สร้าง “บ้านที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่ง” สำหรับคนวัยเรียน สร้าง “บ้านโรงเรียนทั่วโลก” (Global Schoolhouse) ให้นักศึกษาที่เป็นคนเก่งที่เข้ามาเรียนและทำงานในเวลาเดียวกัน

2) การที่คนเก่งชาวต่างชาติเข้ามาจำนวนมากทำให้เกิดความหลากหลายของการใช้ชีวิต จึงต้องมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (facilities) ให้เหมาะสมกับ Lifestyle ของแต่ละคนตามมา เช่น กีฬา ความบันเทิง เทคโนโลยี (Economics strategies committee, 2010 : 68)

ลักษณะการลงทุนของสิงคโปร์ข้างต้นเป็นการลงทุนอย่างสูงไม่เพียงแต่ให้สิทธิเฉพาะคนเก่งเท่านั้น Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore (2003 : 14) เพิ่มเติมว่า “ไม่เพียงให้กับคนเก่งชาวต่างชาติเท่านั้นยังครอบคลุมถึงครอบครัวของคนเก่งด้วย ซึ่งสามารถย้ายมาตั้งถิ่นฐานและรกรากในประเทศสิงคโปร์เหมือนกับชาวสิงคโปร์ได้” ในกรณีนี้เป็นข้อเสนอสำหรับแรงงานที่ถือใบอนุญาตทำงานประเภทผู้ที่ถือใบอนุญาต EP (Employment Pass) และ PEP (Personalized Employment Pass) ต้องขอใบอนุญาตที่กระทรวงแรงงานสิงคโปร์ (Ministry of Manpower) ทำให้สามารถมีผู้ติดตามเป็นคนในครอบครัวเข้าไปอยู่อาศัยในประเทศสิงคโปร์ได้แต่ก็ต้องทำใบอนุญาตแยกเป็น Dependant's Pass หรือ Long Term Visit Pass อีกทั้งแรงงานในกลุ่มนี้สามารถสมัครเป็นผู้มีถิ่นฐานถาวรในสิงคโปร์และพลเมืองชาวสิงคโปร์ได้ (กิริยา กุลกลการ : 2556)

2. การให้สวัสดิการที่ดี (the best welfare) สำหรับชาวต่างชาติที่เป็นคนเก่ง ให้ได้ใช้ประโยชน์และได้รับสวัสดิการ งานบริการสาธารณะและสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ดีมีมาตรฐานเช่นเดียวกับชาวสิงคโปร์ เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษา การประกันภัย-การประกันชีวิต เป็นต้น ให้เป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคง รวมไปถึงการลดหย่อนอัตราภาษีเงินได้สำหรับคนเก่งที่มาจากการสรรหาคัดเลือกเข้าสู่ศูนย์กลางคนเก่ง

### 3. เสนอค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ(the highest minimum wages)

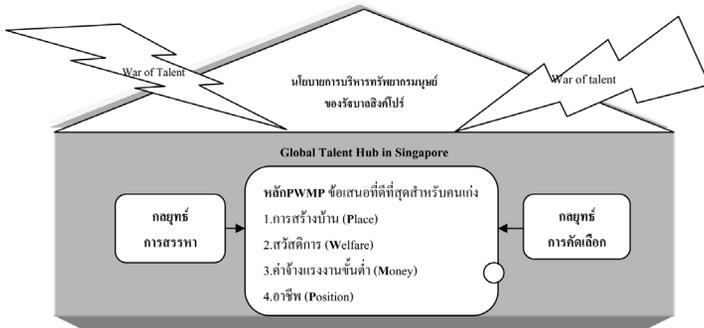
ให้กับคนเก่ง มีอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำสูงสุดกว่าประเทศอื่นๆ ในอาเซียน จากการทบทวนวรรณกรรมของ กาญจนา พูลแก้ว (2556) พบว่า “ประเทศสิงคโปร์ ไม่มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ แต่ได้มีการหารือเรื่องนี้ในรัฐสภาเมื่อเดือนมีนาคม 2556 เดิมจากข้อมูลสถิติของกระทรวงแรงงาน พบว่า สิงคโปร์มีค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำอยู่ที่ 1,020 เหรียญสิงคโปร์ ต่อเดือน หรือประมาณ 25,500 บาท (ข้อมูล ณ ปี 2554) โดยมีอัตราที่แตกต่างไปตามสาขาอาชีพ และข้อมูลล่าสุดค่าจ้างต่ำสุดเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 800-1,500 เหรียญสิงคโปร์ต่อเดือน หรือประมาณ 20,000-37,500 บาท (คิดอัตราแลกเปลี่ยน 25 บาท/ 1 เหรียญสิงคโปร์) ซึ่งในกรณีบางสาขาอาชีพค่าจ้างมากกว่า 10,000 เหรียญสิงคโปร์ ต่อเดือน หรือประมาณ 250,000 บาท” ต่อมาจากการสำรวจในปีค.ศ.2012 พบว่ามีการเสนอค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มขึ้นเป็น 1,850 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือนหรือประมาณเดือนละ 55,000 บาท (สยามธุรกิจ : 2012) นั้นย่อมหมายความว่า การเสนอค่าแรงขั้นต่ำของประเทศสิงคโปร์ มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และในแต่ละสาขาอาชีพก็มีอัตราสูงขึ้นมากด้วยเช่นกัน

### 4. มีการเสนออาชีพที่ดีที่สุดให้กับคนเก่ง (the best career)

(Economics strategies committee, 2010 : 68) มีการเสนออาชีพที่ดีที่สุดให้คนเก่งชาวต่างชาติ รวมถึงการจ้างงานที่ยืดหยุ่นกว่าประเทศอื่นๆ โดยเปิดให้คนเก่งสามารถย้ายงานจากงานเก่าไปงานใหม่ได้อย่างอิสระในประเทศสิงคโปร์ มีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยที่ค่าจ้างงานยืดหยุ่นตามไปด้วย ให้เป็นตามระบบเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลการดำเนินงาน และมีการจ้างงานคนเก่งหลังเกษียณอายุ (Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore, 2003 : 94)

ดังที่กล่าวในข้างต้นพบว่ารัฐบาลสิงคโปร์มีบทบาทสำคัญมากและอาศัยอาวุธที่เรียกว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลสิงคโปร์กับการเป็นศูนย์กลาง Talent Hub ในเอเชีย, กลยุทธ์ Global Talent (การสรรหา-คัดเลือก) และข้อเสนอและสิทธิพิเศษให้กับคนเก่งชาวต่างชาติ โดยผู้เขียนได้สังเคราะห์กรณีศึกษาประเทศสิงคโปร์ออกมาสร้างเป็นองค์ความรู้ คือ ตัวแบบแนวทางการเตรียมความพร้อมสร้าง talent hub : Model War of talent by “Talent Hub” in Singapore ด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง และ สังเคราะห์หลัก PMWP ดึงดูด

คนเก่งด้วยข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่ง ซึ่งในอนาคตอาจมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์ต่อภาครัฐไทยนำมาปรับใช้สร้าง talent hub ในภาครัฐไทยได้ ดังที่ผู้เขียนได้สังเคราะห์หรือออกมาได้ ดังภาพ



ตัวแบบแนวทางการเตรียมความพร้อมสร้าง talent hub : Model War of talent by “Talent Hub” in Singapore ด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง และหลักPWMP ดึงดูดคนเก่งด้วยข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่ง ออกแบบโดย สุดาวัฒน์ โยธาภิบาล (2556)

### 3. ประเด็นท้าทายและแนวทางเตรียมความพร้อมการบริหารทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานภาครัฐไทยด้านTalent Hub

ประเทศไทยเริ่มมีกระแสการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ในช่วงปี 2545 ช่วงการปฏิรูประบบราชการไทยที่สอดคล้องกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งค้นหาหรือสรรหา “คนดี คนเก่ง” เข้ารับราชการไทยหรือเป็นเจ้าของหน้าที่ของรัฐ ปัจจุบันในบางองค์กรภาครัฐไทยมีการจ้างคนเก่งชาวต่างชาติเข้ามาทำงานในภาครัฐไทยอยู่บ้างแต่อาจไม่มีความเพียงพอหรือไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรโดยตรง จึงมีความเป็นไปได้หรือไม่ที่จะสามารถดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติจากนอกประเทศเข้ามาในประเทศไทยในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ให้เพียงพอและตรงกับความต้องการภารกิจและความจำเป็นของหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์

จากกรณีศึกษาของประเทศสิงคโปร์ที่ดำเนินการจัดตั้ง Talent Hub ประสบความสำเร็จมาแล้ว ประเทศไทยเองก็สามารถมี Talent Hub ได้เช่นกัน

เพราะประเทศไทยมีจุดแข็งหลายประการที่สามารถสร้างแบรนด์ประเทศได้ โดยเฉพาะเรื่องความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและความเป็นเอกลักษณ์ไทยที่ทั่วโลกให้การยอมรับใช้เป็นข้อเสนอดีให้กับคนเก่งต่างชาติได้ แม้ประเทศไทยยังมีบริบทและข้อจำกัดอื่น ๆ ที่ต้องปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น ความมั่นคงทางการเมือง ภาวะคนไทยตกงาน ภาวะคนล้นงาน ภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง สาธารณูปโภคไม่มีมาตรฐาน-ไม่ทั่วถึง เป็นต้น แต่ก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ จึงเป็นประเด็นที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับภาครัฐไทยสร้าง Talent Hub ขึ้นมา แม้ว่าประเทศไทยมีหน่วยงานราชการที่สำคัญโดยตรง คือสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับประเทศอยู่ก็ตาม ในส่วนขององค์กรภาครัฐอื่น ๆ นั้นยังต้องตื่นตัว ปรับตัวและเตรียมความพร้อม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเปิดให้แรงงานทักษะชาวต่างชาติเข้ามา สู่การทำงานในองค์กรภาครัฐไทยมากขึ้น ในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 นี้จึงเป็นบริบทสำคัญที่เป็นจังหวะและโอกาสที่ทำให้ประเทศไทยสามารถประชาสัมพันธ์ประเทศเชิงรุก สรรหา คัดเลือก ดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติ ในอาเซียนเข้าสู่ประเทศไทย จากนั้นนำคนเก่งชาวต่างชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้านต่าง ๆ สูงสุดให้ภาครัฐไทยและให้สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศให้สูงทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ ในอาเซียนได้ จากกรณีศึกษา ของประเทศสิงคโปร์สามารถนำแนวทางการสร้าง Talent Hub มากำหนด กลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติ รวมถึงการกำหนดข้อเสนอและ สิทธิพิเศษต่างๆ รองรับคนเก่งชาวต่างชาติ ต่างอาชีพ ต่างวัฒนธรรม ตามแนวทาง ของประเทศสิงคโปร์ เพื่อให้องค์กรภาครัฐไทยได้นำศักยภาพและสมรรถนะ ของคนเก่งชาวต่างชาติมาใช้ประโยชน์กับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐของไทย ในภาคส่วนต่างๆ ที่ขาดแคลนคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้สูงที่ประเทศไทยจะสร้าง Talent Hub เพื่อ สรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติเข้าสู่ภาครัฐไทย อย่างไรก็ตามการจ้างงาน ชาวต่างประเทศที่เป็นคนเก่ง ในช่วงเริ่มต้นสร้าง Talent Hub ภาครัฐไทยควรเริ่ม ดึงดูดคนเก่งจากประเทศในอาเซียนเข้ามาให้สำเร็จเสียก่อนแล้วค่อยขยาย กลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งในระดับโลกต่อไป ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางการเตรียม ความพร้อมเพื่อสร้าง Talent Hub ของภาครัฐไทย 3 ประการ

## 1. เปลี่ยน Mindset แบบไทยๆ ไปสู่ความเป็นสากลมากขึ้น

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (เข้าถึงโดย <http://www.brandage.com/Modules/>) กล่าวว่า “เรายังมีนโยบายอะไรที่ไม่ได้สนับสนุนการเป็น HUB คือเรายังติดอยู่ใน Mind Set แบบเก่า ดังนั้น Mind Set ของ HUB จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคุณมี Global Mind Set ไม่ใช่เป็น Local Mind Set อีกต่อไป” ดังนั้นประเด็นนี้จึงควรมาอันดับแรก คือการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของภาครัฐไทยให้เป็นความคิดในระดับสากลมากขึ้น (global mind-set) ผลักดันให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยปรับตัวทำงานเชิงรุกและมองหาความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับสากล พร้อมสู้กับตลาดแรงงานโดยการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ชาวต่างชาติมากขึ้น และแย่งชิงคนเก่งชาวต่างชาติในประเทศอาเซียนเข้ามาทำงานในประเทศไทยในสาขาที่ขาดแคลนคนเก่ง นอกจากนี้ควรมีกระบวนการปรับ Mind set ส่วนบุคคลของคนเก่งโดยเฉพาะวัยทำงานหนุ่มสาวชาวต่างชาติที่เป็นคนเก่งที่เข้ามาศึกษาหรือทำงานอยู่ในเมืองไทยอยู่แล้วให้เกิดแรงบันดาลใจอยู่อาศัยประเทศไทยต่อไปและผลักดันให้เกิดความสนใจงานภาครัฐไทย ดังกล่าวจึงจะทำให้เกิด Talent Hub ขึ้นในประเทศได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

## 2. ใช้การวิจัยเป็นพื้นฐานในการดำเนินการ

ในการเข้าสู่การแข่งขันในตลาดแรงงานกับประเทศเพื่อนบ้าน ภาครัฐไทยควรมีความตื่นตัวในการสำรวจหรือทำวิจัยสถานการณ์ทรัพยากรมนุษย์ชาวต่างชาติที่เป็นคนเก่งโดยสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการจ้างงานคนเก่งชาวต่างชาติในแต่ละหน่วยงานรัฐ โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมากำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานการสรรหาคัดเลือกคนเก่งให้กับองค์กรภาครัฐไทย ตลอดจนดำเนินการทำวิจัยหาจุดแข็งหรือความสามารถในการแข่งขันไทยในการสร้าง Branding ประเทศไทยผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ในประเทศต่างๆ เช่น การเป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติสมบูรณ์ โดดเด่นในวัฒนธรรมประเพณีไทย แหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนที่สวยงามตามธรรมชาติ เป็นต้น นำเสนอความสามารถหลักของประเทศในเชิงปัจเจก เช่น ด้านการแพทย์ ด้านการท่องเที่ยว ด้านอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ดังกล่าวจะเกิดความชัดเจนในการিন্ন้ำและสามารถ เสนอทางเลือกให้คนเก่งได้ตัดสินใจเข้ามาทำงานในภาครัฐไทยมากขึ้น

### 3. การปรับข้อจำกัดต่างๆ บริบทและจัดทำข้อเสนอของภาครัฐไทยเพื่อสร้าง Talent Hub

ปัจจุบันประเทศไทยมีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ทั้งความไม่มั่นคงทางการเมือง เศรษฐกิจตกต่ำ ในความเป็นจริงแล้วภาครัฐไทยอาจมีศักยภาพจ้างงานคนเก่งชาวต่างชาติเข้าสู่ภาครัฐไทยได้ในจำนวนจำกัดภายใต้งบประมาณจำกัดในแต่ละองค์กร เนื่องจากการจ้างงานคนเก่งชาวต่างชาติต้องให้ค่าตอบแทนสูงกว่าคนไทย ภาครัฐไทยจึงยังคงจ้างงานตามความต้องการและจำเป็นเท่านั้น ผลคืออาจมีคนเก่งชาวต่างชาติที่ไม่เพียงพอกับภารกิจงานภาครัฐ ดังนั้นข้อจำกัดนี้เป็นเรื่องที่อาจแก้ไขได้ยากเพราะเป็นเรื่องของนโยบายรัฐบาลในภาพรวมใหญ่ แต่หากจะปรับควรปรับนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐของไทยในแต่ละองค์กรเสียก่อน ซึ่งน่าจะดำเนินการได้ง่ายกว่า และได้ผลรวดเร็วกว่าระดับชาติ ดังนั้นในการปรับบริบทของภาครัฐไทยควรปรับบริบทขององค์กรภาครัฐไทยให้มีการบริหารจัดการองค์กรเป็นองค์กรในระดับสากลมากขึ้น โดยเฉพาะหลักการบริหารงานตามหลักลำดับขั้นควรปรับให้มีบทบาทลดลง ลดขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อน เน้นการมีส่วนร่วม ตลอดจนอาศัยให้คนไทยที่เป็นบุคลากรหรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานใช้เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ คือการเน้นการสร้างความผูกพันทางใจ ให้คนเก่งชาวต่างชาติเกิดความรู้สึกที่ดีและผูกพันกับองค์กรง่ายมากขึ้น มีผลทำให้ชาวต่างชาตินั้นสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ง่าย อย่างไรก็ตามหลักการและเทคนิคการบริหารงานต้องไม่ตายตัวเพราะการปรับบริบทต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐไทย

บทความฉบับนี้ได้สังเคราะห์ “หลัก PMWP” (ดึงดูดคนเก่งด้วยข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่ง) ขึ้นมา เปรียบเหมือนแม่เหล็กดึงดูดคนเก่งด้วยข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับคนเก่งชาวต่างชาติ 4 ประการ ได้แก่ “Place, Money, Welfare, Position” ซึ่งประเทศไทยสามารถยื่นข้อเสนอให้กับคนเก่งชาวต่างชาติตามแบบประเทศสิงคโปร์ได้ “หลัก PMWP” จะเป็นแนวทางช่วยผลักดันการสร้าง “Talent Hub” ภาครัฐไทย โดยให้หน่วยงานภาครัฐนำไปปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการสรรหาคคนเก่งเข้าสู่ Talent Hub ภาครัฐไทยในช่วงเริ่มต้นได้

**P (Place)** สถานที่ ควรจัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสม สาธารณูปโภคและปลอดภัยให้กับคนเก่งชาวต่างชาติ ตามตำแหน่งงานและสถานภาพให้เหมาะสม ใกล้สถานที่ทำงาน อาจเป็นการออกค่าใช้จ่ายคนละครึ่ง ซึ่งอาจเป็นในลักษณะของ คอนโด ห้องพัก ของหน่วยงานรัฐเองหรือเอกชนที่มีระบบการรักษาความปลอดภัย ได้มาตรฐานสากล

**M (Money)** ค่าตอบแทน เงินเดือน คนเก่งอาจได้รับเงินเดือนที่สูง แต่ต้องผลักดันให้ทำงานคุ้มค่ากับการลงทุนและโดยดึงเอาความรู้ที่อยู่ติดตัว คนเก่งมาเก็บไว้ต่อยอดทำคลังความรู้ต่อไป

**W (Welfare)** ให้สวัสดิการที่เท่าเทียมกับคนไทย กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ รวมทั้งกฎหมายทางด้านแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างลูกจ้าง, พนักงานคนไทยและลูกจ้าง, พนักงานชาวต่างชาติ

**P (Position)** จัดเตรียมตำแหน่งงานและทำแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ ที่ชัดเจนให้กับคนเก่ง

อย่างไรก็ตาม “หลัก PMWP” นี้ เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ต้องนำไปปรับใช้ให้มีรายละเอียดบังคับที่ชัดเจนมากขึ้น สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐไทยและอยู่ภายใต้งบประมาณที่จำกัดของภาครัฐไทย ตลอดจนการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้หลักการนี้สามารถขับเคลื่อนการดึงดูดและโน้มน้าวใจคนเก่งชาวต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายมากขึ้น ย่อมทำให้การสร้าง Talent Hub ประสบความสำเร็จตามมา

#### 4. การเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.)

การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐ คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) เป็นหน่วยงานหลักสำคัญในการสร้าง Talent Hub ภาครัฐ โดยมีบทบาทผลักดันการขับเคลื่อนสรรหา คัดเลือกคนเก่ง ชาวต่างชาติ การเข้าสู่อาเซียนจึงเปรียบเสมือนประตูแห่งโอกาสที่เปิดออกให้โดยเฉพาะ “คนเก่ง” ที่อยู่ในประเทศอาเซียนคือแรงงานทักษะใน 7 กลุ่มอาชีพ (วิศวกรพยาบาลนักสำรวจ สถาปนิก แพทย์ ทันตแพทย์ นักบัญชี) และอีกหนึ่งอาชีพด้านการท่องเที่ยว

สามารถเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามประเทศได้ โดยผู้เขียนขอเสนอให้มีการเตรียมความพร้อมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 3 ประการ ดังนี้

1. จากการประชุมวิชาการประจำปี 2556 สวทช. ความพร้อมสู่ AEC ด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Towards AEC with Science and Technology) เสนอว่า “ในกระบวนการหาคนเก่ง และคนมีคุณภาพมาทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปจากกระบวนการหาคนแบบเดิมๆ ต้องมี International Database Pool มีการทำงานเป็นแบบ Talent acquisition และการสรรหาบุคลากรจะเป็นในลักษณะ Marketing HR รวมถึงการใช้ Social network เข้ามาใช้อย่างมาก ดังนั้นการสรรหาคัดเลือกภาครัฐจึงมี trend ใหม่ที่สามารถพัฒนาและสามารถดำเนินการในเชิงรุกได้ เสนอแนวทางให้สำนักงานกพ.มองการสรรหาคัดเลือกในเชิงการตลาดมากขึ้น คือหากมีคนเก่งต้องพยายามดึงคนเก่งให้มาอยู่กับภาครัฐไทยให้เร็วที่สุด เรียกว่าต้องลงสงครามแย่งชิงคนเก่งจากภาคเอกชน” นำปรับใช้ดังนี้

1) สำนักงานกพ.อาจจัดตั้ง “หน่วยงานประสานงานกลาง” อาจให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการ

โดยทำหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในเชิงรุก รวดเร็วในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากทั่วโลกหรือในระดับอาเซียนอย่างจริงจังเช่นเดียวกับประเทศสิงคโปร์ หน่วยงานนี้ให้มีการกิจด้านประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารงานหรืออาชีพของหน่วยงานภาครัฐไทยให้กับชาวต่างชาติทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนจัดตั้งหน่วยงานนี้ให้กระจายตัวอยู่ในประเทศต่างๆ ในอาเซียน มีรูปแบบการจัดกิจกรรมหรือ Road show งานภาครัฐไทยทั้งในประเทศและในประเทศต่างๆ ของอาเซียน

2) เสนอให้สำนักงานกพ.มีการจัดทำคลังข้อมูลพื้นฐานบุคคลชาวต่างชาติระดับสากลที่มาสมัคร

งานภาครัฐไทยผ่านทาง Social Network, Website, ระบบ Online ภาครัฐ นอกจากนี้อาจเปิดให้มีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติจากคลังข้อมูลพื้นฐานนี้ผ่านสื่อออนไลน์หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ที่เชื่อมต่อกับหน่วยงานภาครัฐ ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กร เช่น Social Network, Video Conference เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติและทำให้เกิดความรวดเร็วในการได้คนเก่งชาวต่างชาติได้ง่ายขึ้น

2. ปัจจุบันระเบียบกระทรวงการคลังในการจ้างลูกจ้างชาวต่างประเทศ เช่น ครูสอนภาษาชาวต่างชาติ (native speaker) ลูกจ้างนักวิจัย ลูกจ้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการจ้างงานในระยะสั้น ทำให้ไม่ดึงดูดชาวต่างชาติในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพหรือมี Career path ที่ไม่ชัดเจน สำนักงานกพ.จึงควรจัดประชาสัมพันธ์เชิงรุกเสนอจุดแข็งของการจ้างงานของไทย เช่น การให้สวัสดิการที่ดี ประกันสังคมในเรื่องของสุขภาพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งทางวิชาการ มาเป็นเงื่อนไขดึงดูดในการจ้างงานคนเก่งชาวต่างชาติ

3. ตามหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ มักสรรหาคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติดังกล่าวตามความจำเป็นขององค์กร ซึ่งไม่ได้ดำเนินการสรรหาคัดเลือกจากสำนักงานกพ. ส่วนกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจทำให้คุณภาพและมาตรฐานคนเก่งชาวต่างชาตินั้นไม่เท่าเทียมกันได้ในแต่ละองค์กร สำนักงานกพ. จึงควรมีบทบาทในการออกข้อสอบ แบบการทดสอบหรือแบบประเมินเป็นมาตรฐานคัดเลือกผู้สมัครชาวต่างประเทศ โดยให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้นำข้อสอบไปใช้ (คล้ายกับคนไทยสอบความรู้ความสามารถทั่วไปภาค ก.พ.) กับผู้สมัครชาวต่างประเทศ ตลอดจนมีกรรมการจากสำนักงานกพ. เข้าร่วมสอบสัมภาษณ์คัดเลือกคนเก่งต่างชาติ ที่ผ่านการสอบแข่งขันแล้วเพื่อให้ได้คนเก่งชาวต่างชาติที่เป็น “คนดีและคนเก่ง” ที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหากับภาครัฐไทยตามมา

## บทสรุป

ปัจจุบันประเทศสิงคโปร์ขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีความสามารถมีทักษะสูง จึงต้องมีการนำเข้าแรงงานทักษะต่างชาติที่เป็นคนเก่งจากทั่วโลก (Global Foreign talent) จึงมีการทำสงครามแย่งชิงคนเก่งขึ้นในระดับโลก ให้เข้าสู่ศูนย์กลางคนเก่ง (talent hub) ความสำเร็จนี้เกิดขึ้นได้จากการสนับสนุนและการขับเคลื่อนด้วยนโยบายและกลยุทธ์ระดับประเทศจากรัฐบาลสิงคโปร์ ด้านทรัพยากรมนุษย์, กลยุทธ์เชิงรุก Global Talent (การสรรหา-คัดเลือก), ข้อเสนอสิทธิพิเศษต่างๆ จากรัฐบาลสิงคโปร์ ที่มุ่งเปิดประตูให้คนเก่งจากทั่วโลกเข้ามาสร้างความสำเร็จเติบโตรุ่งเรืองด้านเศรษฐกิจและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศสิงคโปร์ หากมองย้อนกลับมาในประเทศไทย บางองค์กร

ภาครัฐไทยยังขาดแคลนคนเก่งเฉพาะด้านอีกมาก ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ.2558 ประเทศไทยควรริเริ่มสร้าง talent hub ขึ้นมาดึงดูดคนเก่งชาวต่างชาติ จากประเทศในอาเซียนเข้ามา ดังกล่าวเป็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ไทยนำความรู้ความสามารถของคนเก่งชาวต่างชาติเข้ามาเติมเต็มและดึงความรู้ จากคนเก่งชาวต่างชาติในด้านต่างๆออกมาใช้ประโยชน์ให้เกิดกับภาครัฐไทยให้ มากที่สุด จึงเป็นประเด็นท้าทายในการสร้าง talent hub สำหรับภาครัฐไทย ในช่วง บริบทการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พ.ศ. 2558 นี้ จึงเป็นจังหวะและโอกาส ที่ดี ในการสร้าง Talent Hub ภาครัฐไทย ผู้เขียนจึงสังเคราะห์ตัวแบบแนวทางการเตรียมความพร้อมสร้าง talent hub : Model War of talent by “Talent Hub” in Singapore ด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งชาวต่างชาติ และสังเคราะห์ หลัก PMWP (Place, Money, Welfare, Position) เป็นแนวทางขับเคลื่อนดึงดูด คนเก่งชาวต่างชาติ ได้แก่ การให้สถานที่พัก สาธารณูปโภคและความปลอดภัย, ค่าตอบแทน เงินเดือน,สวัสดิการเท่ากับคนไทย, ตำแหน่งงานและแผนความ ก้าวหน้าในวิชาชีพ และเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ในการเตรียมความพร้อมสร้าง ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย (Talent hub) คือ จัดตั้งหน่วยงานประสานงานกลาง, จัดทำคลังข้อมูลพื้นฐานบุคคลชาวต่างชาติระดับสากล, ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเสนอ จุดแข็งของการจ้างงานภาครัฐไทย, การมีส่วนร่วมของสำนักงาน ก.พ. ในการสรรหา คัดเลือกคนเก่งชาวต่างประเทศ

## เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร**. กรุงเทพฯ: บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- กาญจนา พูลแก้ว. (2556). **ค่าจ้างขั้นต่ำในอาเซียน**. [ออนไลน์]. เข้าถึงโดย <http://www.labour.go.th/th/index.php/component/attachments/.../5819>. สืบค้น 22 ตุลาคม 2556.
- กิริยา กุลลกลการ. (2556). **บทความพิเศษ : การบริหารแรงงานต่างชาติ ในสิงคโปร์**. กรุงเทพฯ:กรกิจ.

- ชลพร จันทร์ศิริ. (2556). **เอกสารประกอบการสัมมนา : ก้าวทันอาเซียนต้องรู้จักคนอาเซียน.**
- นฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์. (2556). **Investment for The Future 'War for Talent : สงครามแห่งอนาคต'**. [ออนไลน์]. เข้าถึงโดย <http://www.brandage.com/Modules/>. สืบค้น 20 ตุลาคม 2556.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.** สมุทรปราการ : บริษัท ดี.เค.ปรี้นติ้งเวิลด์ จำกัด.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2554). **นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management).** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 ธันวาคม 2553-พฤษภาคม 2554.
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). **การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร.** ภาคนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สยามธุรกิจ. (2012). **ค่าแรงขั้นต่ำในอาเซียน.** 11-1-2012. [ออนไลน์]. เข้าถึงโดย [http://www.siamturakij.com/home/news/display\\_news.php?news\\_id](http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id). สืบค้น 19 ตุลาคม 2556.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2556). **Thailand Stand-HUB รากเหง้าและยุทธศาสตร์.** [ออนไลน์]. เข้าถึงโดย <http://www.brandage.com/Modules/Desktop-Modules/Article/>. สืบค้น 12 ตุลาคม 2556.
- สำนักงานกพ. (2556). **ร่อนเร่ไปประชุมเชิงปฏิบัติการที่บาห์ลี (ดินแดนแห่งเทพเจ้าและภูติผีปีศาจ).** วารสารข้าราชการ (57) ฉบับที่ 1 เดือน ตุลาคม-ธันวาคม 2555.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพฯ:บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Accountant for business. (2010). **Talent Development in Singapore : planting the seeds to be a global hub.**The institute of international Auditors Singapore.

- Barbara Marder. (2012). **Creating and Sustaining Talent Hubs-Four accelerators that will advance talent development.** Mercer.
- Contact Singapore. (2009). **At home in the heart of asia : The Singapore Experience.**
- Economics strategies committee. (2010). **Report of Economics strategies committee.**
- Kan Trakulhoon, Ho Kwon Ping, Peter Cappelli and Israel Berman. (2008). **“Talent Management in Asia: Four Perspectives - A Singapore Human Capital Summit Plenary”.** Ethos issue 5 November 2008.
- Kim-Song Tan and Sock Yong Phang. (2005). **From Efficiency-Driven to innovation-Driven Economic Growth : Perspective from Singapore.** Singapore Management University.
- Mark Busine et al. . (2011). **Leading Singapore A snapshot of leadership readiness.** สถาบัน DDio : The talent management expert.
- Ng Siew Kiang. **“The Global Talent War : Why Singapore get to need serious about branding Itself ”.** Ethos issue 5 November 2008.
- Pushp Deep Gupta. (2008). **“Opinion : Global Talent goes on”.** Ethos issue 5 November 2008.
- Schon Beechler et al. (2009). **The global war for talent.** Journal of international management 15 (2009) 273-285.
- Singapore Bussiness. (2556). **“Singapore to emerge as global talent hub”.** [ออนไลน์]. เข้าถึงโดย <http://www.guidemesingapore.com/blog-post/singapore-business/>. สืบค้น 10 พฤศจิกายน 2556.
- The National Human Resources Division, Ministry of Manpower. (2010). **Aiming to be Asia’s talent hub.**The Bussiness time 29 september 2010.