

หัวข้อภาคนิพนธ์	การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร Building Talent Management System in Bangkok Metropolitan Administration
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพัลลภา เอี่ยมสะอาด Miss Punlapa Eiamsaard
แผนกวิชา/คณะ	สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.ดร.อัมพร อ่างลักษณะ
ปีการศึกษา	2551

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร” นี้ เป็นการศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาคำตอบว่าอะไรคือหลักการสำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กลยุทธ์และเครื่องมือใดบ้างที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนเก่ง และอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในองค์กร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา (Case Study Research) หน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่นำระบบดังกล่าวไปใช้ ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงาน ก.พ. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ยังได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจากหน่วยงานภาครัฐในประเทศเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

สำหรับผลการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่า แต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของระบบแตกต่างกันไป โดยสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. เน้นการสร้างคนเก่งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูงและมี

ความเชี่ยวชาญในสายงานหลักของหน่วยงาน โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เน้นการพัฒนาและดึงศักยภาพของคนเก่งทุกระดับและทุกตำแหน่งภายในหน่วยงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนโครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมุ่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของหน่วยงานด้วยการเรียนรู้ใน 10 สถานีเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพสำหรับข้อเสนอแนะการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร เป็นการผสมผสานจุดเด่นที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระบบของแต่ละกรณีศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้เชิงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย **การสรรหาคคนเก่ง** ต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนคุณภาพเพื่อทราบตำแหน่งงานหลักที่จะสร้างคนเก่งและสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับหน่วยงาน มีการสร้างต้นแบบคนเก่งเพื่อนิยามและกำหนดคุณลักษณะคนเก่งที่หน่วยงานต้องการ พร้อมกำหนดกลยุทธ์การสรรหาคคนเก่งที่หลากหลาย เข้มข้น โปร่งใส เป็นธรรมเพื่อสรรหาคคนเก่งที่สุดทั้งจากภายในและดึงดูคคนเก่งจากภายนอกหน่วยงาน ด้านการ**พัฒนาคนเก่ง** กลุ่ม เป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนามี 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Young Top Talents (ข้าราชการระดับ 3-5) และ กลุ่ม Senior Top Talents (ข้าราชการระดับ 6-7) โดยกลุ่มแรกพัฒนาภายในระยะเวลา 7-9 ปี และกลุ่มที่สองพัฒนาภายในระยะเวลา 3-4 ปี เพื่อแต่งตั้งให้เป็นระดับ 8 โดยผสมผสานเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนา เช่น การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การสอนงานและระบบพี่เลี้ยง การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เป็นต้น ส่วนการ**รักษาคคนเก่ง**ต้องสร้างทั้งสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน คือ การเลื่อนขั้นกรณีพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความก้าวหน้าในอาชีพได้ถึงระดับ 8 การออกแบบงานให้ท้าทาย การจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างสมดุลชีวิต การสร้างความภาคภูมิใจและรักในองค์กร รวมถึงการสร้างความผูกพันทางสังคม สิ่งสำคัญคือต้องมีการ**ทบทวนแต่ละกระบวนการของระบบ**อยู่เสมอเพื่อปรับปรุงระบบดังกล่าวให้เหมาะสมที่สุดกับบริบทของกรุงเทพมหานคร โดยมี**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**สามประการที่ต้องคำนึงถึงเมื่อนำระบบดังกล่าว ไปใช้ได้แก่ การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าของคนเก่ง (Talent mindset) ให้เกิดขึ้นกับคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและสนับสนุนให้การดำเนินการตามระบบประสบความสำเร็จ ประการที่สอง เน้นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อความคาดหวังที่มีต่อคนเก่งและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากคนทุกระดับภายในหน่วยงาน และประการสุดท้าย การสร้างเครือข่ายคนเก่งเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนกับหน่วยงาน