

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

สรุปผลการศึกษา

การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของแต่ละหน่วยงานนั้น สิ่งสำคัญคือระบบจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ลักษณะองค์การ นโยบาย และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน สิ่งสำคัญคือต้องมีการเชื่อมโยงกลยุทธการบริหารจัดการคนเก่งเข้ากับกลยุทธการบริหารงานของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสนับสนุนและผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งยังเป็นการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่องค์กรได้ลงทุนสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละกรณีศึกษาพบว่า การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของแต่ละหน่วยงานมีจุดเด่นแตกต่างกันไป ดังนี้

1. ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา จุดเด่นของระบบคือ มีการออกแบบกลยุทธที่ใช้ในการสรรหาและรักษาคนเก่งไว้อย่างหลากหลาย ทำให้สามารถสรรหาคนเก่งจากภายนอกมาปิดช่องว่างด้านสมรรถนะในตำแหน่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุภารกิจของหน่วยงานได้ทันกับสถานการณ์ กล่าวคือ สามารถสรรหาคนที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมได้ทันกับสถานการณ์หรือความต้องการของหน่วยงาน ส่วนกลยุทธด้านการรักษาคนเก่งมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงในการบริหารจัดการทั้งการจัดการสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทำให้หน่วยงานมีศักยภาพสูงในการแข่งขันกับภาคเอกชน

2. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. จุดเด่นคือ เน้นการพัฒนาผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูงเพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่การดำรงตำแหน่งในระดับสูงของหน่วยงานในอนาคต ที่สำคัญเน้นหลักการสร้างความแตกต่างในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทน แต่ต้องไม่สร้างความแปลกแยกคือไม่ทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีอภิสิทธิ์เหนือกว่ากลุ่มคนทั่วไปในหน่วยงานเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของราชการไทย

3. โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน จุดเด่นคือ สร้างระบบใหม่ขึ้นมาเพื่อสามารถพัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงซึ่งไม่สามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ และเป็นผู้ที่ต้องการประกาศตนว่ามีศักยภาพสูงที่จะปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้ เป็นระบบที่ออกแบบเพื่อให้สามารถบริหารจัดการคนเก่งจากทุกระดับและทุกตำแหน่งภายในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. โครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร จุดเด่นคือ เป็นโครงการนำร่องที่ริเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ภายในระยะเวลา 3 ปี โดยพัฒนาผ่านการเรียนรู้ใน 10 สถานี แม้ระบบดังกล่าวจะไม่สามารถจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ หรือการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้เข้าร่วมโครงการได้ แต่สิ่งที่เห็นชัดเจนจากความสำเร็จของการบริหารโครงการ คือ การไม่กล่าวถึงปัจจัยด้านเงินมาเป็นสิ่งจูงใจ อาศัยความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาตนเองและการส่งเสริมประสบการณ์เพื่อให้ความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต โดยใช้ความผูกพันทางสังคม เน้นการทำงานเป็นทีม และการดูแลด้วยระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวคนเก่งกับระบบเข้าไว้ด้วยกัน

การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครจึงเป็นการผสมผสานจุดเด่นและปิดจุดด้อยซึ่งได้จากผลการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งทั้งหมด โดยคำนึงถึงบริบท นโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานครเป็นสำคัญเพื่อให้สามารถสร้างคนเก่ง (BMA Talents) ระดับคุณภาพที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้จริง โดยเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Young Top Talents (ข้าราชการระดับ 3-5) และกลุ่ม Senior Top Talents (ข้าราชการระดับ 6-7) โดยพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและมีศักยภาพสูงซึ่งอยู่ในกลุ่มดาว (Star) ของแต่ละหน่วยงานมาคัดกรองในภาพรวมเพื่อให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรมตามระบบคุณธรรม อีกทั้งเป็นการประเมินขีดความสามารถด้านความรู้

ทักษะและพฤติกรรมเพื่อหาช่องว่างและพัฒนาคนเก่งได้ตรงกับความต้องการของทั้งหน่วยงานและคนเก่ง สำหรับการพัฒนายังเน้นการพัฒนาตามกรอบสังขมประสบการณ์เป็นหลักโดยมีการจัดทำเส้นทางและแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาไปสู่ตำแหน่งเป้าหมายที่คนเก่งกำหนดไว้ด้านการรักษาคนเก่ง ประกอบด้วยการจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพได้ถึงระดับ 8 การได้รับโอกาสการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นต้น โดยจะต้องมีการทบทวนการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งอยู่เสมอเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบดังกล่าวให้เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อกรุงเทพมหานครในฐานะผู้นำระบบไปใช้

แม้จะมีการออกแบบระบบเพื่อวางรากฐานการบริหารจัดการคนเก่งแล้ว การจะนำระบบไปใช้ยังต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งปัจจัยสนับสนุนด้านโครงสร้างองค์การและปัจจัยสนับสนุนด้านคนด้วย เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนทั้งสองด้านจะเป็นพลังผลักดันให้การนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครไปใช้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สำหรับแนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ การจัดปัจจัยสนับสนุนด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดปัจจัยสนับสนุนด้านบุคลากร ดังนี้

1.1 ปัจจัยสนับสนุนด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีข้อเสนอแนะ 3 ประการที่กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญ ดังนี้

1.1.1 กรุงเทพมหานครต้องปรับปรุงกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่ง รวมถึงสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลพื้นฐานให้สอดคล้องและสนับสนุนการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับกรุงเทพมหานคร เช่น การแก้ไขกฎระเบียบเพื่อให้หน่วยงานมีอำนาจกำหนดตำแหน่งให้กับคนเก่งได้ถึงระดับ 8 การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการฐานข้อมูล การวางแผนกำลังคนในภาพรวมของกรุงเทพมหานครเพื่อให้

สามารถสรรหา การพัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาให้มีความยืดหยุ่นรองรับการสรรหาเชิงรุก การจัดทำแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นต้น

1.1.2 กรุงเทพมหานครควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งด้านความทันสมัยและความถูกต้องของข้อมูล เช่น ข้อมูลประวัติส่วนบุคคลทั่วไป ประวัติการฝึกอบรมดูงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ผลงานโดดเด่น ผลประเมินการปฏิบัติงานเพื่อจัดกลุ่มคนในองค์กร การลงโทษทางวินัย เป็นต้น เนื่องจากฐานข้อมูลคือหัวใจสำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครในอนาคตได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.1.3 ควรมีการทบทวนและปรับปรุงระบบอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการนำระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่มาใช้หรือเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. จะต้องมีการทบทวนและออกแบบระบบในภาพรวมใหม่เพื่อให้มีหลักเกณฑ์และการดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ที่นำมาบังคับใช้

1.2 ปัจจัยสนับสนุนด้านคน มีข้อเสนอแนะ 2 ประการที่กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญ ดังนี้

1.2.1 กรุงเทพมหานครควรสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับแนวคิดที่มา และความคาดหวังที่มีต่อการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มที่ไม่ได้อยู่ในระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Non-Talents) เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคนทุกกลุ่มในหน่วยงาน

1.2.2 การฝึกอบรมบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือหรือกลยุทธ์ต่างๆ และทุกฝ่ายมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนระบบดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

การศึกษาเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับองค์กรใด ควรใช้วิธีดำเนินการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ความคิดเห็นและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งทั้งในส่วน

ของผู้บริหาร ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และข้าราชการทั่วไป ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงและมีข้อมูล
รอบด้านประกอบการตัดสินใจออกแบบระบบได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน โดยเสริม
จุดแข็ง ปิดจุดอ่อน และหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อสร้างระบบ
ที่สมบูรณ์และเกิดสัมฤทธิ์ผลในการนำระบบดังกล่าวไปใช้