

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ทุมนมนุษย์ (Human Capital) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ รวมถึงสามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งมุมมองต่อการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้กับตุมนมนุษย์หรือคนทำงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge worker) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนเก่ง (Talent) ในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต เนื่องจากกลุ่มคนเก่งแม้จะเป็นกลุ่มบุคคลจำนวนเพียง 20% ในองค์กร แต่สามารถสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้ถึง 80% ในขณะที่กลุ่มพนักงานทั่วไปจำนวน 80% จะมีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จเพียง 20% เท่านั้น¹

อย่างไรก็ตาม การลงทุนเพื่อพัฒนาตุมนมนุษย์ขององค์กรจะคุ้มค่าเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์กรสามารถธำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้กับองค์กรได้นานเพียงใดด้วย เนื่องจากรายงานของ The Tower Perrin Talent Report 2001 พบว่า กลุ่มคนทำงานในตลาดแรงงานส่วนใหญ่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานถึง 56% และคนกลุ่มแรกที่เป็นที่ต้องการของตลาดคือ กลุ่มคนเก่ง หากองค์กรใดมีอัตราการลาออกจากงานของพนักงานสูง ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการจ้างงานใหม่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการประกาศรับสมัครผ่านสื่อประเภทต่างๆ เวลา

¹ Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people (New York: McGraw-Hill,2004), p.12.

ที่สูญเสียไปในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน การลงทุนเพื่อพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มต้น เป็นต้น²

ปัจจุบัน ปัญหาการไม่สามารถรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กรและการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเป็นปัญหาที่ทำให้ท้ายความสามารถของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันคนเก่งมีการเปลี่ยนงานบ่อย แนวโน้มการลาออกจากงานจึงเพิ่มสูงขึ้น หลายองค์กรขาดผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงระดับการสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์กรลดลง สำหรับในภาคเอกชนปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของบริษัท ในขณะที่ภาครัฐ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลรวมถึงศักยภาพทางการแข่งขันในระดับประเทศด้วย

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มากยิ่งขึ้นในฐานะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสรรหาและรักษาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว โดยการบริหารจัดการคนเก่งของแต่ละองค์กรจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนและประยุกต์ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของคนเก่งแต่ละองค์กรได้ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ แนวคิดดังกล่าวได้ใช้กันอย่างแพร่หลายมานานแล้วในภาคเอกชน ส่วนหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการนำระบบดังกล่าวมาใช้ในองค์กร โดยมีสองหน่วยงานหลักที่ริเริ่มนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาวางระบบให้กับหน่วยงานภาครัฐของไทย ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. จัดทำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)

ผู้ศึกษาเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้กับองค์กรภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นเมืองหลวงและมหานครศูนย์กลางความเจริญทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การศึกษาและเทคโนโลยีของประเทศประกอบกับมี

²Towers Perrin. "Talent management: The State of the Art."

<http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=259728>. 2005.

ภารกิจในการบริหารจัดการเมืองที่หลากหลาย ซับซ้อน และท้าทายเทียบเคียงกับการบริหารราชการในระดับประเทศ เช่น ภารกิจด้านการแพทย์ การสาธารณสุข การศึกษา การป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วม การจัดการสิ่งแวดล้อม การรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย การพัฒนาสังคม และคุณภาพชีวิต การจราจรและขนส่ง การผังเมือง การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอย่างกรุงเทพมหานครจะต้องนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในองค์กรเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครทั้งในปัจจุบันและอนาคต 4 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาคนเก่งเข้าสู่องค์กร ปัจจุบันพบว่าภาพลักษณ์ของกรุงเทพมหานครยังไม่สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้าสู่กระบวนการสรรหาได้เท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากผลสำรวจระดับความต้องการเข้ารับราชการในกรุงเทพมหานครของนิสิต นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นนำในกรุงเทพมหานครของศูนย์วิจัยเอแบคชนววัตกรรมทางสังคม การจัดการและธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2550 ปรากฏว่า หน่วยงานราชการที่นิสิตนักศึกษาสนใจเข้าทำงานสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง กระทรวงการท่องเที่ยว ส่วนกรุงเทพมหานครอยู่ในอันดับที่ 30 ส่วนภารกิจของกรุงเทพมหานครที่นึกถึงในลำดับต้น คือ การป้องกันน้ำท่วม โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร การจัดระเบียบหาบเร่ แผงลอย รวมถึงการรักษาความสงบเรียบร้อยฯ ส่วนหน่วยงานที่นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่รู้จัก คือ สำนักเทคนิค และสำนักงานเขต จะเห็นได้ว่า นิสิตนักศึกษาส่วนใหญ่ที่ต้องการเข้ารับราชการต่างสนใจเข้าสู่กระบวนการสรรหาของหน่วยงานภาครัฐในกระทรวงมากกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างกรุงเทพมหานครทั้งที่ภาระงานของกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องใช้คนทำงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่งเป็นจำนวนมากในการปฏิบัติงานสนับสนุนการบริหารจัดการเมืองของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร³

2. ขาดการพัฒนาบุคลากรและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรของกรุงเทพมหานครสู่การเป็นผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาชีพได้ทันกับความต้องการขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากปัจจุบันกำลังคนรุ่นเก่าเป็นจำนวนมาก

³ ศูนย์วิจัยเอแบคชนววัตกรรมทางสังคม การจัดการและธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, “บทสรุปผู้บริหาร โครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจระดับความต้องการในการเข้ารับราชการในกรุงเทพมหานครของนิสิต นักศึกษาใน สถาบันการศึกษาชั้นนำในกรุงเทพมหานคร,” (11 กันยายน 2550), (อัดสำเนา)

กำลังออกจากระบบราชการด้วยเหตุเกษียณอายุราชการประจำปีและเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด หากองค์การยังไม่เริ่มเตรียมความพร้อมด้วยการสร้างคนเก่งเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าวตั้งแต่บัดนี้ อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครในอนาคต

3. ไม่สามารถรักษาคนเก่งซึ่งดำรงตำแหน่งในสายงานหลักให้อยู่กับองค์การได้ เช่น บุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น โดยเกิดปรากฏการณ์สมองไหลของบุคลากรทางการแพทย์ไปทำงานกับภาคเอกชนเป็นจำนวนมากเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่า แม้กรุงเทพมหานครจะแก้ไขปัญหาโดยก่อตั้งวิทยาลัยแพทยศาสตร์และเวชพยาบาลเพื่อผลิตบัณฑิตด้านนี้ โดยเฉพาะให้กับหน่วยงาน แต่ปัจจุบันก็ยังพบว่า หน่วยงานยังคงประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรในสายงานดังกล่าว

4. ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่มีบุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมากได้รับทุนไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เมื่อจบการศึกษาและกลับมาปฏิบัติงาน หน่วยงานกลับไม่ได้ดูแลบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ไม่มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพหรือมอบหมายงานที่มีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพหรือสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงาน จนเกิดคำถามเรื่องความคุ้มค่าของงบประมาณที่ลงทุนไปเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในองค์การ เพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในองค์การ รวมถึงวิเคราะห์แนวคิดในการสร้างระบบ การเลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในแต่ละองค์การ
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. กรุงเทพมหานครมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานทั้งด้านลักษณะองค์การ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง และวัฒนธรรมองค์การ
2. เกิดความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากคนเก่งของกรุงเทพมหานคร
3. กรุงเทพมหานครมีกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรคุณภาพเพื่อดำรงตำแหน่งระดับสูง รวมถึงมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้ชำนาญการในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ประชาชนผู้รับบริการจากกรุงเทพมหานครเกิดความพึงพอใจในบริการที่มีคุณภาพ
5. กรุงเทพมหานครเป็นองค์การที่มีศักยภาพสูง สามารถแข่งขันกับมหานครอื่นจากทั่วโลกได้