

บทที่ 5

ข้อเสนอแนะการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับบริบทของกรุงเทพมหานครเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่ง (BMA Talents) ที่สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น จำเป็นต้องออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับลักษณะองค์กร คือ การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย โดยกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องสร้างกลุ่มคนเก่งในสายอาชีพที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สายอาชีพหลักที่เกี่ยวข้องกับการนำวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานครตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

สำหรับแนวคิดพื้นฐานในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากความพร้อมและศักยภาพขององค์กรในหลายด้าน เช่น ข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นคล่องตัวของกฎระเบียบและงบประมาณ ความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปได้ดีกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ยังไม่สามารถดึงดูดคนเก่งในลำดับต้นให้ต้องการเข้าสู่กระบวนการสรรหาขององค์กรได้ในปัจจุบัน เป็นต้น กรุงเทพมหานครควรเริ่มต้นสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานก่อน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรละเลยที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการสรรหาคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่หน่วยงานอย่างต่อเนื่องด้วยการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาที่หลากหลาย การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง การสรรหาเชิงรุกจากแหล่งผลิตคนเก่งในลำดับต้น คือ สถาบันการศึกษาชั้นนำต่างๆ โดยสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของคนเก่งในการเลือกเข้าสู่กระบวนการสรรหาของหน่วยงาน เช่น ลักษณะงานที่มีความท้าทายสูง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในฐานะนายจ้างของกรุงเทพมหานครและสามารถดึงดูดคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครต้องดำเนินการภายใต้ระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อคุณภาพและมาตรฐานของระบบทั้งในส่วนของผู้บริหารที่จะนำบัญชีกลุ่มคนเก่งไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง รวมถึงข้าราชการทั่วไปที่จะต้องพยายามผลักดันและพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ระบบดังกล่าว โดยกรุงเทพมหานครต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเข้ากับระบบบริหารผลงาน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจริงและแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานให้การยอมรับและตระหนักในคุณค่าของคนเก่งทั้งด้านความรู้ความสามารถและความเสียสละทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงาน แต่ในขณะเดียวกัน ระบบดังกล่าวต้องไม่สร้างความแปลกแยกให้เกิดขึ้นในสังคม โดยต้องทำให้คนเก่งสามารถปรับตัวและทำงานประสานสอดคล้องกับคนกลุ่มต่างๆ ภายในหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

สำหรับผลผลิตที่จะได้รับจากระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร คือกลุ่มคนเก่งที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของหน่วยงานทั้งในสายผู้บริหารและสายผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ เช่น การสร้างผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพวิศวกรรมโยธา สถาปนิกและนักผังเมือง เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบบูรณาการเพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางภูมิภาค การสร้างผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพแพทย์และนักผังเมือง เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม เป็นต้น โดยในการปฏิบัติงานจริงต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสามหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ สำนักงาน ก.ก. ในฐานะผู้กำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ของระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร รวมถึงการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path) ให้กับข้าราชการส่วนสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครมีหน้าที่วางระบบเพื่อพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นหน่วยงานนำร่องที่ริเริ่มนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานเพื่อสร้างนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการสายอาชีพ (Career Management) และเกี่ยวข้องกับการกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์เพื่อสนับสนุนระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เช่น การแก้ไข

ปรับปรุงหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง เป็นต้น

ด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. เพื่อดึงดูด จูงใจคนเก่งคนดีจากภายนอกหน่วยงานซึ่งมีคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุภารกิจสำคัญของหน่วยงานให้เข้าสู่กระบวนการสรรหาคนเก่ง ทั้งนี้เพื่อเติมเต็มคนเก่งเข้าสู่หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อสรรหา พัฒนา รักษาและใช้ประโยชน์จากคนเก่งคนดีภายในหน่วยงานเนื่องจากเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้ความพร้อมด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอยู่แล้ว

3. เพื่อเตรียมคนคุณภาพ 3 ประเภทให้กับหน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพเพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน เช่น ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการเขต รองปลัดกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ เช่น นายแพทย์ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับโรคหัวใจ เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักผังเมือง วิศวกรจราจร นักวิชาการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือ รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังภาพที่ 5.1

ภาพที่ 5.1

สรุปกรอบแนวคิดการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร



การสรรหาและระบุคนเก่ง

การสรรหาและระบุคนเก่งของกรุงเทพมหานครมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนคุณภาพเพื่อกำหนดตำแหน่งงานหลักซึ่งปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จว่ามีตำแหน่งใด ระดับใด มีจำนวนเท่าใด และต้องการคนแบบใดในการทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน สำหรับการสรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงานสามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้ครอบคลุมข้าราชการทุกระดับที่ต้องการเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานก่อนได้รับการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับสูง โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มข้าราชการระดับ 3-5 (Young Top Talents) โดยต้องมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปี เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ทำงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ก่อน

1.2 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 (ว/วช.) (Senior Top Talents) เป็นกลุ่มข้าราชการซึ่งบางตำแหน่งเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาในระดับต้นแล้ว จึงควรเลือกพัฒนาเฉพาะทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

สำหรับคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร คือ มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลประเมินการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากถึงดีเลิศ หรือกลุ่ม Star มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงได้ มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษระดับปานกลางถึงดี กล่าวคือสามารถสื่อสารตอบโต้กับเจ้าของภาษาได้เข้าใจดี สามารถค้นคว้าหาความรู้และเรียนรู้แนวคิดใหม่ได้ก้าวทันกับกระแสโลกเพื่อสร้างและพัฒนางานของตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในระดับดีเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาตนเอง สิ่งสำคัญสำหรับคนเก่งของกรุงเทพมหานคร คือ ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้มีความประพฤติดีเนื่องจากการทุจริตคอร์รัปชันถือเป็นจุดอ่อนด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกรุงเทพมหานครที่ทำให้บุคคลภายนอกขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาทั้งต่อตัวบุคลากรและหน่วยงาน

สัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมกับหน่วยงานคำนวณจากสัดส่วนกรอบอัตรากำลังของข้าราชการระดับ 9-11 ของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับผลผลิตที่จะได้รับจากระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คือ ข้าราชการระดับ 8 ซึ่งถูกขึ้นบัญชีไว้ในฐานะผู้มีความสมบัติเหมาะสมสำหรับการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับสูงต่อไป ซึ่งแตกต่างจากการกำหนดสัดส่วนคนเก่งที่เหมาะสมของหน่วยงานภาคเอกชนที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 15 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดด้วย มีฐานคติที่ว่า ยังมีคนเก่งในหน่วยงานมากเท่าใด ยิ่งเกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านงบประมาณและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้วย ทั้งนี้เพื่อสามารถดูแลกลุ่มคนเก่งได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณซึ่งตามกฎหมายกำหนดให้มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลได้ไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. การสร้างต้นแบบคนเก่งของกรุงเทพมหานคร เป็นการค้นหาต้นแบบของคนเก่งจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติดีเลิศและมีศักยภาพสูงภายในหน่วยงานเพื่อบ่งชี้สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการกำหนดนิยามคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาขอเสนอนิยามดังนี้

คนเก่งของกรุงเทพมหานคร (BMA Talents) คือ ผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์และมีศักยภาพสูงในการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน มีสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรม การให้บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สิ่งสำคัญคือ คนเก่งต้องมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้กับองค์การ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี อย่างไรก็ตาม กรุงเทพมหานครต้องมีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเพื่อสามารถจัดประเภทกลุ่มคนภายในหน่วยงานและบริหารจัดการคนแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สามารถสรรหาและคัดกรองบุคลากรคุณภาพเพื่อเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างแท้จริง โดยปราศจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อคนเก่งของกรุงเทพมหานครทั้งจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เป็นคนเก่งในกรุงเทพมหานคร

3. การกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาคคนเก่ง สำหรับการกำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาคคนเก่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสรรหาคคนเก่งจากภายนอกและภายในหน่วยงาน แต่จุดเน้นของระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร คือ การสรรหาคคนเก่งจากภายในองค์การ ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาระบบการสรรหาคคนเก่งจากภายนอกภายใต้บริบทของระบบราชการเพื่อเติมเต็มคนเก่งจากภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการแรก

3.1 กลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาคคนเก่งจากภายนอกองค์การ

กรุงเทพมหานครควรจัดตั้งศูนย์การสรรหาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร เพื่อสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาได้อย่างยืดหยุ่น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้หลักการของระบบคุณธรรม โดยเลือกใช้กลยุทธ์การสรรหาที่หลากหลายเพื่อดึงดูดคนเก่งคนดีเข้าสู่กระบวนการสรรหาของกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมการทำงานระหว่างคนเก่ากับคนใหม่อย่างค่อยเป็นค่อยไป เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่องค์การต้องการ เช่น การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานได้บุคลากรที่มีมุมมองหลากหลาย เป็นประโยชน์แก่การพัฒนากรุงเทพมหานคร เป็นต้น สำหรับกลยุทธ์การสรรหาคคนเก่งด้านอื่นๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี

เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา (e-Recruitment) การพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นช่องทางในการรับสมัครสอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกทั้งช่วยสื่อสารเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ภาพลักษณ์หน่วยงาน เพื่อให้ผู้สมัครงานใช้ประกอบการตัดสินใจในการเข้าร่วมทำงานกับกรุงเทพมหานคร การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาและสนับสนุนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้สามารถคัดกรองคนเก่งได้อย่างแท้จริง เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรกำหนดกลยุทธ์ที่หลากหลายในการสรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์การ โดยกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสมคือ การเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การให้กรุงเทพมหานครเป็นองค์การในฝันที่คนเก่งต้องการเข้ามาร่วมงาน (Employer of Choice) ด้วยการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อยกระดับงานบริหารจัดการเมืองของกรุงเทพมหานครให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานให้กับมหานครที่เป็นเมืองหลวงของประเทศ ลักษณะงานบริหารจัดการเมืองมีความท้าทายสูงทั้งด้วยภารกิจที่หลากหลาย มีความยุ่งยากซับซ้อนจึงต้องการคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ดีให้กับข้าราชการ การสร้างจุดเด่นด้านความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อยกระดับกรุงเทพมหานครให้เป็นหน่วยงานราชการในฝันในลำดับต้นๆ ที่นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยชั้นนำต้องการเข้ามาร่วมงาน และมีแรงงานคุณภาพเข้าสู่ระบบการสรรหาของกรุงเทพมหานครมากยิ่งขึ้น สำหรับกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่จะจัดเพื่อสื่อสารภาพลักษณ์ดังกล่าวไปสู่กลุ่มเป้าหมายโดยตรง เช่น การจัด Road Show ไปตามสถาบันการศึกษาชั้นนำต่างๆ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ลักษณะงาน รวมถึงสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่นักศึกษาจะได้รับหากเข้ามาร่วมงานกับกรุงเทพมหานคร การจัดทำโครงการฝึกงานเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำสำหรับนักศึกษา (Leadership Development Program for Student : LDP for Student) ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เข้ามาสัมผัสบรรยากาศการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชน และมีโอกาสได้พบปะหรือติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารกรุงเทพมหานครอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมการปฐมนิเทศ (Initial Orientation) เช่นเดียวกับกลยุทธ์ของบริษัท Cisco เลือกใช้ คือ การจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่โดยเรียกว่า “8 ชั่วโมงที่สำคัญที่สุดในโลก” (The most important eight hours in the world) ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจครั้งแรกให้กับคนเก่งภายหลังจากได้รับการคัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานเป็นกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ชี้แจงเป้าหมายและความคาดหวังของหน่วยงาน ให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎระเบียบที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การดูแลข้าราชการอย่างเหมาะสมด้วยคำตอบแทน สิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ และการได้

พบปะกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับกรุงเทพมหานคร ส่วนการบริหารจัดการคนเก่งเมื่อเข้าสู่หน่วยงานแล้ว คนกลุ่มนี้จะต้องผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีการเดียวกันกับกลุ่มคนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกจากภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อพิสูจน์ถึงศักยภาพของคนเก่งด้วยการแข่งขันที่โปร่งใส เป็นธรรมในการเข้าสู่ระบบ และสร้างการยอมรับในตัวคนเก่งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานด้วย

3.2 กลยุทธ์และเครื่องมือในการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร

สำหรับกลยุทธ์และเครื่องมือที่มีความเหมาะสมในการสรรหาคนเก่งจากภายในหน่วยงานหรือการระบุคนเก่ง ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการคัดกรองคนเก่งให้กับหน่วยงาน หากมีการใช้เครื่องมือในการประเมินที่มีประสิทธิภาพและมีการคัดกรองที่เข้มข้นจะช่วยลดปัญหาการใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างแท้จริง โดยแนวทางการประเมินเพื่อระบุคนเก่งมีดังนี้

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กับศักยภาพควรอยู่ในระดับดีมากถึงดีเลิศ โดยการประเมินผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานจริงในงานที่รับผิดชอบควบคู่ไปกับการประเมินศักยภาพ คือการคาดการณ์ความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มดาว (Star) คือกลุ่มที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

3.2.2 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ต้องมีการประเมินว่าบุคลากรที่เข้าสู่กระบวนการสรรหา มีทั้งสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ที่หน่วยงานต้องการหรือไม่

3.2.3 การประเมินทักษะ (Skill) ที่จำเป็นในงาน เช่น บุคลากรกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ควรมีทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในระดับปานกลางถึงดี ระดับความเข้มข้นของทักษะประเภทนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งด้วยความจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด ส่วนทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ต้องอยู่ในระดับดีเช่นกัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและงาน

3.2.4 การทดสอบทางจิตวิทยา เช่น การทดสอบเสาวนีย์ปัญญาทางอารมณ์ (E.Q.) เป็นต้น

3.2.5 การค้นหาแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของแต่ละคนในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน (Individual Aspiration) ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานได้บุคลากรที่ดีและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

สำหรับแนวทางในการคัดเลือกคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ต้องมีความเข้มข้น โปร่งใสในการคัดกรองคนเก่งด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อสร้างการยอมรับจากคนภายใน องค์การว่าทุกอย่างดำเนินการภายใต้หลักการของระบบคุณธรรม ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนการคัดเลือกคนเก่งได้เป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การคัดเลือกเบื้องต้น พิจารณาจากผลประเมินการปฏิบัติราชการและศักยภาพ โดยนำกลุ่ม Star เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก การทดสอบใช้วิธีทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไปและ ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เพื่อทดสอบการคิดวิเคราะห์และสมรรถนะด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ การประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมที่องค์การต้องการ และการ ค้นหา Individual Aspiration โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำตำแหน่ง การนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นต่อผู้บริหาร รวมถึงการแสดงวิสัยทัศน์ในการ พัฒนาหน่วยงานหรือแก้ไขปัญหาทางโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จซึ่งดำเนินการ โดยหน่วยงานต้นสังกัดคือสำนักต่างๆ

2) การคัดกรองรอบที่ 2 ใช้การประเมินทักษะในการทำงาน ได้แก่ การทดสอบภาษาอังกฤษและความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (คะแนนทดสอบภาษาอังกฤษไม่ใช่คะแนนหลักที่ จะนำมาตัดสินว่าผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมโครงการหรือไม่ เพียงแต่เป็นคะแนน สนับสนุนและทำให้ทราบพื้นฐานด้านภาษาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและต่อยอดทักษะดังกล่าว ต่อไปในอนาคต) รวมถึงการทดสอบเชาวน์ปัญญาทางอารมณ์เพื่อประเมินการแสดงออกด้าน ความมั่นคงทางอารมณ์ของคนเก่ง

เมื่อได้กลุ่มคนเก่งซึ่งผ่านการคัดเลือกแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคนเก่งด้วย หลักสูตรที่สอดคล้องทั้งความต้องการขององค์การและสิ่งที่คนเก่งยังขาด ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนา คนเก่งมีทิศทางที่ชัดเจน และช่วยให้การลงทุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น

การพัฒนาคนเก่ง

กรุงเทพมหานครควรกำหนดแนวทางการพัฒนาคนเก่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการระดับ 4-5 (Young Top Talents) และกลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 (ว/วช.) (Senior Top Talents) เพื่อพัฒนาข้าราชการทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก กล่าวคือ การพัฒนาในเชิง กว้างเป็นการพัฒนาเพื่อให้ข้าราชการเข้าใจถึงลักษณะงานของหน่วยงานในสังกัด การเสริมสร้าง สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Core Competency and Functional Competency) ที่ หน่วยงานต้องการ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่วนการพัฒนาในเชิงลึกเป็นการ พัฒนาเพื่อต่อยอดไปสู่ตำแหน่งเป้าหมาย โดยมีการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience

Accumulation Framework : EAF) ของส่วนราชการ และการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อพัฒนาคนเก่งทั้งสองกลุ่มภายในระยะเวลาที่เหมาะสม คือ 3-9 ปี จนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งถึงระดับ 8 จึงออกจากระบบดังกล่าว สำหรับตำแหน่งเป้าหมายในการพัฒนาคนเก่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ผู้บริหาร (Manager Type) เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการสำนัก รองปลัดกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น
- 2) ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ (Specialist Type) เช่น แพทย์ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เช่น ด้านโรคหัวใจ โรคผิวหนัง เป็นต้น เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานบริการของกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Type) โดยได้รับการยอมรับในฐานะเป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเมืองด้านต่างๆ เช่น มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายเกี่ยวกับเมือง ผู้เชี่ยวชาญด้านการผังเมือง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภัยพิบัติ เป็นต้น เพื่อรองรับปริมาณงานและคุณภาพงานที่สูงขึ้นในอนาคต และสนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง เริ่มต้นจากการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินเพื่อค้นหาช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่แต่ละคนมีกับสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการ โดยต้องจัดทำเป็นแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (IDP) เพื่อกำหนดขอบเขตการพัฒนาตามขีดความสามารถทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เพื่อวิเคราะห์ความต้องการและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาทั้งหลักสูตรบังคับและหลักสูตรให้เลือกได้อย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาเพื่อให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นหลักสูตรภาคบังคับที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ ส่วนการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง เช่น การพัฒนาความรู้ด้านผังเมือง ควรให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้จัดหลักสูตรฝึกอบรมเองเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิชาชีพ โดยอาจประสานกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเพื่อให้มีการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรเฉพาะด้านได้

2. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของแต่ละสายงานเพื่อกำหนดความก้าวหน้าที่ชัดเจนให้คนเก่งได้ทราบ และเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละสายอาชีพ (Career Development) รวมถึงสามารถบริหารจัดการ

สายอาชีพ (Career Management) ให้เป็นไปตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Plan) ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าที่ชัดเจนในอาชีพให้กับคนเก่ง

3. เลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) ผสมผสานกับการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน การเรียนรู้จากการสอนงานผู้อื่น และการเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On the job training) การมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความสามารถ (Stretch Assignment) การสอนงานและพี่เลี้ยง (Coaching & Mentoring) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การศึกษาและฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training Program) ประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น (Short-term Experiences) การเข้าร่วมเป็นคณะทำงานหรือทีมงานแก้ไขปัญหา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เช่น การใช้ Guided Reading การเรียนรู้ด้วย E-Learning เป็นต้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

3.1 กลุ่มข้าราชการระดับ 3-5 (Young Top Talents) จะพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพภายใต้กรอบระยะเวลาการพัฒนาที่เหมาะสม คือ 7-9 ปี จนได้รับการแต่งตั้งเป็นระดับ 8 โดยผสมผสานแนวคิดการพัฒนาหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เพื่อช่วยหน่วยงานประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดฝึกอบรม อีกทั้งสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เป็นต้น การพัฒนาด้วยการสอนงาน การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์เพื่อสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและเรียนรู้ภารกิจงานของส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดทั้งหมด การมอบหมายภารกิจสำคัญให้ดำเนินการทั้งแบบเดี่ยวและแบบเป็นทีมในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหาร และทำดีที่สุดควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้บรรยายหรือสอนคนอื่นเพื่อฝึกทักษะด้านการสื่อสาร การนำเสนอและการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น

3.2 กลุ่มข้าราชการระดับ 6-7 (ว/วช.) (Senior Top Talents) เนื่องจากการรอสร้าง Young Top Talents เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงใช้เวลานานอาจไม่ทันต่อความต้องการและปัญหาของหน่วยงานในปัจจุบัน จึงต้องมีการสร้าง Senior Top Talents จากข้าราชการระดับดังกล่าวควบคู่กันไปเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในสายบริหารและสายวิชาการ ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 3-4 ปี ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาที่ไม่มากนัก โดยมอบให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ด้านการเงิน (Financial) ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employees) ประชาชน (Customer) และกระบวนการทำงาน (Processes) เป็นต้น ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของสำนักต่างๆ เช่น สำนักการแพทย์ สำนักผังเมือง สำนักโยธา เป็นต้น จะต้องจัดหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training Program) รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น (Short-term) เพื่อพัฒนากลุ่มคนเก่งให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น โดยใช้การมอบหมายงานหรือภารกิจที่สำคัญหรือเร่งด่วน เช่น การมอบหมายให้บริหารโครงการ หรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาในโครงการที่สำคัญให้กับหน่วยงาน โดยอาจใช้วิธีการรับงานจากหน่วยงานหรือส่วนราชการในสังกัดเป็นขั้นๆ มาดำเนินการแทนการย้ายเพื่อสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเนื่องจากมีระยะเวลาการพัฒนาเพียงสั้นๆ คือ 3-4 ปี หรือมอบหมายให้รักษาการแทนผู้บริหารเพื่อฝึกประสบการณ์และเตรียมความพร้อมในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูง รวมถึงดำเนินบทบาทการเป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการกลุ่ม Young Top Talents เพื่อดูแล ให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการและประสบการณ์ในการทำงาน

นอกจากนี้ หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนาคนเก่ง โดยจะต้องมีการพูดคุยกันอย่างจริงจังเป็นประจำระหว่างคนเก่งกับพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน หรือผู้บริหารระดับต้นเพื่อตรวจสอบทบทวนและประเมินผลการพัฒนาว่ายังคงเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การพัฒนาตามที่หน่วยงานและตัวบุคคลต้องการหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและทิศทางที่องค์กรต้องการ รวมถึงมีการปรับปรุงแก้ไขแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลให้ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของทั้งหน่วยงานและคนเก่งมากที่สุด

3.3 กลุ่มผู้บังคับบัญชาของคนเก่ง ทั้งนี้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งไปใช้ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ต้องพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาให้เป็นวัฒนธรรมของข้าราชการกรุงเทพมหานครจะช่วยส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับการพัฒนาและได้ขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และทำให้มีการถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งในองค์กรในระยะยาว

การรักษาคนเก่ง

การรักษาคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับกรุงเทพมหานครและสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องมีการแสดงออกซึ่งความจริงใจในการดูแล ใส่ใจ และจัดหาสิ่งจูงใจให้กับคนเก่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเป็นไปได้ โดยในขั้นแรกกรุงเทพมหานครจะต้องทำการสำรวจความต้องการของกลุ่มคนเก่งว่าขาดสิ่งใด ต้องการสิ่งใด และหน่วยงานสามารถจัดหาให้ได้หรือไม่ โดยต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของคนแต่ละรุ่นในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นคนใน Generation X, Y และ Z ซึ่งกำลังจะเข้ามาแทนที่กำลังคนในรุ่น Baby Boomer ที่กำลังเกษียณอายุราชการออกไปจากระบบราชการเป็นจำนวนมาก เช่น กำลังคนรุ่นใหม่อาจชอบการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นมากกว่า เนื่องจากสามารถเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างของแต่ละคนได้ เป็นต้น จากนั้นจึงนำผลการสำรวจมาสรุปเป็นแนวทางในการรักษากลุ่มคนเก่ง ซึ่งสามารถแบ่งสิ่งจูงใจในการรักษาคนเก่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กรุงเทพมหานครควรนำเครื่องมือ Portfolio เข้ามาใช้พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงระบบดังกล่าวเข้ากับระบบการจ่ายค่าตอบแทน กล่าวคือ การจ่ายค่าตอบแทนจะมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผลงานที่แต่ละคนได้ทำประโยชน์ให้กับหน่วยงาน โดยจะมีการจัดเก็บฐานข้อมูลผลงานของแต่ละคนไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลแล้ว ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับข้าราชการ เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัลประจำปีให้กับข้าราชการ

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครควรนำแนวคิดซึ่งประสบความสำเร็จในการรักษาคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกาใช้ในการรักษาคนเก่งของหน่วยงานนั้นคือ แนวคิดเรื่องความตระหนักในคุณค่าของคนเก่ง โดยกรุงเทพมหานครควรจัดให้มีการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับคนเก่งซึ่งทุ่มเทเสียสละทำงานให้กับหน่วยงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พื้นฐานให้ทันสมัย มีความยืดหยุ่นสูงและสอดคล้องกับความต้องการของกำลังคนรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีเงินสวัสดิการช่วยเหลือค่าครองชีพเพื่อเป็นสวัสดิการในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การจัดหาบัตรส่วนลดค่าโดยสาร BTS เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับข้าราชการ การจัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อที่อยู่อาศัยเพื่อช่วยเหลือข้าราชการให้มีที่พักอาศัยเป็นของตนเอง เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นแนวทางที่กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญมากกว่า การจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว เพราะสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างคนแก่กับหน่วยงานในระยะยาวได้ดีกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น การสร้างความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์การด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายที่สำคัญขององค์การ การยกย่องชมเชยเพื่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อทำงานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย การมอบหมายโครงการสำคัญซึ่งมีความท้าทายเพื่อให้คนแก่ได้มีโอกาสพิสูจน์ตัวเอง เป็นต้น สำหรับแนวทางที่กรุงเทพมหานครควรนำมาใช้มีดังนี้

2.1 การได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Opportunities for training and development) อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีการวางแผนเพื่อกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน มีการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้นด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพและมีการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์

2.2 การได้รับโอกาสด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Promotion Opportunities) ถือเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่คนแก่ทุกคนต่างคาดหวังที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งแนวทางการกำหนดตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการกรุงเทพมหานครจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่งของสำนักงาน ก.พ. คือ สามารถปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับ 3-5-6ว-7ว-8ว ได้เป็นการเฉพาะราย โดยนำเสนอ ก.ก. พิจารณา

2.3 การออกแบบงานให้มีความท้าทาย การที่กรุงเทพมหานครจะออกแบบงานใหม่ให้มีความท้าทายคนแก่ได้นั้น ขั้นแรกหน่วยงานต้องระบุให้ได้ก่อนว่าลักษณะงานใดเป็นงานที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนแก่ เช่น งานนโยบายที่มีความหลากหลายและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน งานพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น หากงานใดที่สร้างความพึงพอใจหรือมีความท้าทายสูง ก็ควรส่งเสริมหรือมอบหมายงานลักษณะดังกล่าวให้คนแก่ทำเพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับคนแก่

2.4 การจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นและสร้างสมดุลชีวิต ถือเป็นแนวคิดใหม่ที่จะช่วยสร้างวิถีชีวิตในการทำงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนใน Generation X Y และ Z มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานหนักจนขาดเวลาที่จะดูแลครอบครัวไปสู่การมีสมดุลชีวิตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมากยิ่งขึ้น ดังนั้น กรุงเทพมหานครควรจัดทำโครงการเพื่อรองรับแนวคิดดังกล่าว เช่น การจัดโครงการทำงานที่บ้าน

(Tele-working) เพื่อจัดการงานให้มีความยืดหยุ่นรองรับวิธีการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น การจัดศูนย์รับเลี้ยงเด็กก่อน (Day Care) เพื่อแบ่งเบาภาระให้กับข้าราชการ การให้ความช่วยเหลือด้านการเงินและดูแลด้านภาวะหนี้สิน การดูแลด้านสุขภาพ เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน ไม่เครียด หลากหลาย ทำท่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีได้อย่าง สะดวกสบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ท้อทลายและงานที่เป็นระดับสากลให้กับคนเก่งเพราะ เทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงานของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน โดยควรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคโนโลยีให้พร้อมสำหรับการทำงานของกลุ่มคนเก่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการทำงาน เชื่อมต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก องค์กรซึ่งจะช่วยส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับกรุงเทพมหานคร

2.5 การสร้างความภาคภูมิใจ (Pride) ในวิชาชีพและองค์การ เป็นการสร้างค่านิยม เพื่อดึงดูด จูงใจด้วยอารมณ์และความรู้สึกรัก ผูกพัน ภาคภูมิใจและพร้อมทุ่มเททำงานให้กับ หน่วยงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ถือเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน โดย กรุงเทพมหานครควรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การเพื่อสื่อความรู้ความเข้าใจ ความคาดหวัง ขององค์การที่มีต่อข้าราชการและกลุ่มคนเก่ง เช่น การสร้างค่านิยมแห่งความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริหารจัดการและพัฒนามหานคร เป็นงานที่มีเกียรติและมีส่วนสำคัญใน การช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาเมืองหลวงของประเทศ การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับ กรุงเทพมหานคร เมื่อข้าราชการหรือกลุ่มคนเก่งรู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพและหน่วยงานที่ตนทำงาน ไปแล้ว ก็จะเป็นแรงบันดาลใจที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของคนเก่งมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น

2.6 การสร้างความผูกพันทางสังคมด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Richard S. Wellins, Ph.D.Allan Schweyer เรื่อง Talent Management in Motion: Keeping up with and Evolving Workforce ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและการมีผู้จัดการที่ดีเลิศเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการ ตัดสินใจของคนเก่งว่าจะยังต้องการทำงานกับหน่วยงานต่อไปหรือไม่ ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึง ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและจริงจังกับการนำระบบพี่เลี้ยงและผู้สอน งานมาใช้ เนื่องจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงคือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการกอง เป็นต้น ส่วนผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สอนงาน อาจจะเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นหรือเพื่อน

ร่วมงาน การส่งเสริมระบบที่เลี้ยงและการสอนงานจะเป็นเสมือนการให้ความดูแล เอาใจใส่ และให้คำปรึกษาแก่คนเก่งทั้งปัญหาในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันทางสังคม สถานความสัมพันธ์ที่ดี และกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกันให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

การทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครจะสมบูรณ์ได้ควรนำแนวคิดการสร้างวงจรคุณภาพหรือวงจรเดมมิ่ง (PDCA) มาปรับประยุกต์ใช้ในระบบเพื่อให้มีการตรวจสอบและทบทวนกระบวนการทำงานและการวางแผนอยู่เสมอว่ามีปัญหา อุปสรรค และจุดบกพร่องในระบบที่ใดบ้างโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน (Plan) กำหนดแนวทางการสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและการรักษาคนเก่งให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ จากนั้นจึงนำไปสู่การปฏิบัติ (Do) โดยมีการตรวจสอบความถูกต้องและประเมินผล (Check) ในการนำระบบไปใช้ในแต่ละกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยส่วนหนึ่งใช้วิธีสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครเพื่อรับทราบปัญหา ข้อบกพร่องของระบบและสามารถกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที (Act) และอีกส่วนหนึ่งกรุงเทพมหานครควรสร้างตัวชี้วัดประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งถือเป็นการนำข้อดีของระบบการบริหารจัดการคนเก่งของสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา มาประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานครเพราะนอกจากจะทำให้ระบบได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับแล้ว ยังช่วยตรวจสอบว่า ระบบการสรรหาที่ออกแบบไว้มีคุณภาพในการคัดกรองเพื่อให้ได้คนเก่งจริงเข้าสู่ระบบหรือไม่ ระบบการพัฒนาสามารถพัฒนาคนเก่งได้ตามเป้าหมายหรือแผนการพัฒนารายบุคคลในแต่ละปีหรือไม่ และระบบการรักษาสามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้มากน้อยเพียงใด ระบบการประเมินผลที่ใช้ในแต่ละกระบวนการมีข้อบกพร่องหรือไม่ เพราะสำนักงาน ก.พ. เองซึ่งเป็นหน่วยงานที่สร้างระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกปี หรือกรมชลประทานซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดทำโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงก็ริเริ่มจัดทำโครงการดังกล่าวขึ้นมาเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน จะเห็นได้ว่า ไม่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่งใดที่สมบูรณ์หรือดีที่สุด ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งอย่างไรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงานมากที่สุด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง

แต่ละหน่วยงานจะประสบความสำเร็จในการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ ในองค์กรมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าหรือความสำคัญของคนเก่ง (Talent Mindset) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่ควรจะริเริ่มนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในหน่วยงานควรเป็นระดับผู้บริหารซึ่งเห็นความสำคัญของคนเก่งในฐานะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง และต้องการรักษาคนกลุ่มนี้ไว้กับหน่วยงานด้วยการดูแลและตอบแทนในความรู้ความสามารถ ความเสียสละทุ่มเททำงานให้กับหน่วยงานและตั้งศักยภาพของบุคลากรกลุ่มนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน เมื่อผู้บริหารเกิดความตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของคนเก่งก็จะให้การสนับสนุนทั้งด้านการกำหนดนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ รวมถึงเสียสละเวลาเพื่อสอนงาน พัฒนาและสร้างคนเก่งให้กับหน่วยงานซึ่งถือเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

2. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ถือเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งในประเด็นของการสื่อสารความต้องการระหว่างคนเก่งกับองค์กร เช่น ความต้องการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทักษะที่คนเก่งยังขาด ความพึงพอใจต่อการดำเนินระบบการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และสิ่งที่หน่วยงานคาดหวังให้คนเก่งดำเนินการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกับคนเก่งเข้าใจวัตถุประสงค์และความเป็นมาของระบบ ประโยชน์และความคาดหวังที่มีต่อระบบเพื่อสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการทำงานร่วมกัน เช่น แต่ละหน่วยงานจะต้องพิจารณาจัดหาภารกิจซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพื่อมอบหมายให้คนเก่งดำเนินการ ความรับผิดชอบในการสอนงานให้กับคนเก่ง เป็นต้น โดยกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะต้องสื่อสารด้วยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารของกรุงเทพมหานครซึ่งต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจกันตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ โดยกรุงเทพมหานครควรจัดทำแผนบริหารการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent mindset) ให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครเกิดความตระหนักและให้ความสำคัญกับการยึดถือแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่งว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อผู้บริหารเกิดความตระหนักและเชื่อมั่นในแนวคิดนี้แล้วก็จะเกิดความทุ่มเทและให้ความสำคัญกับการ

บริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ

2.2 กลุ่มคนเก่ง การสื่อสารเพื่อให้คนเก่งทราบถึงความชัดเจนในการดำเนินโครงการหลักเกณฑ์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การประเมินผล ค่าตอบแทนและรางวัล รวมถึงการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ จะช่วยให้คนเก่งรู้สึกที่ได้รับการดูแลจากองค์กรและปฏิบัติงานให้อย่างเต็มศักยภาพ

2.3 เพื่อนร่วมงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ เนื่องจากในการดำเนินโครงการต่างๆ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมาย หากคนในหน่วยงานไม่รู้ไม่เข้าใจและไม่ทราบถึงประโยชน์หรือสาเหตุที่นำระบบดังกล่าวมาใช้ อาจเกิดความรู้สึกต่อต้านหรือไม่ยอมรับ จนกลายเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานในอนาคตได้

3. การสร้างเครือข่ายคนเก่ง (Talent Networking) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งด้านความรู้และประสบการณ์การทำงาน (Share Knowledge) ระหว่างคนเก่งภายในหน่วยงานและจากต่างหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ ต่อยอดความคิดในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน รวมถึงการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนกับกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ การพบปะกันระหว่างกลุ่มคนเก่งยังช่วยสร้างเครือข่ายทางสังคมซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น การจัดทำเป็นโครงการแลกเปลี่ยนคนเก่งระหว่างหน่วยงานภาครัฐในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศซึ่งเป็นบ้านพี่เมืองน้องกับกรุงเทพมหานคร เพื่อช่วยฝึกประสบการณ์การทำงานและสร้างเครือข่ายการทำงานในระดับสากลให้กับคนเก่งของกรุงเทพมหานคร

สำหรับผลลัพธ์จากการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการคนเก่งจะทำให้กรุงเทพมหานครมีคนเก่งคนดี (BMA Talents) ที่มีความรักความผูกพัน เสียสละทุ่มเททำงานให้กับกรุงเทพมหานคร และมีบัญชีกลุ่มคนเก่ง (Talent Pools) คือ รายชื่อกลุ่มคนเก่งที่ดำรงตำแหน่งระดับ 8 ซึ่งจะถูกขึ้นบัญชีไว้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหารประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร นอกจากกรุงเทพมหานครจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน ทั้งในสายงานบริหารและสายงานวิชาชีพแล้ว การมีบัญชีคนเก่งยังช่วยให้ผู้ที่อยู่ในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในลำดับรองลงมา เช่น กลุ่มม้างาน (Work Horse) เด็กมีปัญหา (Problem Children) และไม่ตายซาก

(Dead Wood) มีแรงบันดาลใจที่จะพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้มีศักยภาพและคุณสมบัติเหมาะสม เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อสามารถเข้าสู่กลุ่มคนเก่งและมีโอกาสได้รับการพิจารณาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานต่อไป เมื่อใดที่กรุงเทพมหานครมีคนเก่งเพิ่มมากขึ้น ผู้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากการสร้างระบบดังกล่าวก็คือประชาชนผู้รับบริการจากกรุงเทพมหานครนั่นเอง