

แนวทางการป้องกันภาวะสมองไหลในการบริหาร
การจัดการทุนมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

The Preventive Approaches of Brain Drain in Human Capital
Management Based on Thailand 4.0 Strategy

¹ชูชิต ชายทวีป, ²ธนิสฐา สมัย,

³พระมหาสมศักดิ์ ธรรมโชติ และ ⁴ธนัชพร หาระบุตร

¹Chuchit Chaithaweep, ²Thanistha Samai,

³Phramaha Somsak Thammachot and ⁴Thanatchaporn Harabuttra

^{1, 4}คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

^{1, 4}Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University, Thailand

²คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

²Faculty of Nursing, Mahidol University, Thailand

³คณะศาสนาและปรัชญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

³Faculty of Religions and Philosophy, Mahamakut Buddhist University, Thailand

E-mail: ¹chuchit.cha@bkkthon.ac.th, ²Thanistha.sam@mahidol.ac.th

³dhammachotiko@gmail.com, ⁴katignam12@gmail.com

Received February 16, 2023; Revised March 19, 2023; Accepted April 4, 2023

บทคัดย่อ

การสูญเสียคลังสมองหรือบุคลากรที่มีความสามารถเป็นปัญหาที่ทำนายสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทุนมนุษย์ให้คงอยู่ในองค์กร บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจนิยามของคำศัพท์ สาเหตุของสมองไหล และแนวทางป้องกันสมองไหลในการบริหารทุนมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับนิยามความหมาย สาเหตุและแนวทางป้องกันภาวะสมองไหล การศึกษาพบว่าสมองไหลหมายถึงการย้ายถิ่นของแรงงานที่มีทักษะสูงจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งด้วยเหตุผลหลายประการ: รัฐบาลขาดธรรมาภิบาลทุจริตคอร์รัปชัน ค่าตอบแทนต่ำ โอกาสในการเติบโตในอาชีพ ความไม่มั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี

แนวทางป้องกันปัญหาสมองไหล ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนดี การสร้างและพัฒนาองค์กร และการบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาบุคลากรที่มีทักษะไว้

คำสำคัญ: ภาวะสมองไหล; แนวทางป้องกัน; การบริหารการจัดการทุนมนุษย์

Abstract

The loss of brain inventory or talented workers is a challenging problem for human resources to manage if human capital is to remain in the organization. Accordingly, this article aimed to explore the definition of terminology, causes of brain drain, and approaches for preventing brain drain in human capital management according to Thailand's 4.0 strategy by reviewing literature and related definitions of terminology, causes, and approaches for preventing brain drain. It was found that brain drain referred to the migration of highly skilled workers from one place to another for many reasons: lack of good governance, corruption, low wages, career growth opportunities, job insecurity, and a poor working environment. The approaches to preventing brain drain problems are recruiting and selecting good people, creating, and developing organizations, and managing remuneration to maintain a skilled workforce.

Keywords: Brain drain; Preventive Approaches; Human Capital Management

บทนำ

การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนที่มีศักยภาพ มีทักษะแรงงานสูง มีประสบการณ์ทางวิชาชีพในชั้นเชี่ยวชาญเพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน การให้ความสำคัญกับความสามารถของคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องวางระบบในการสรรหา การคัดเลือก และกำหนดโปรแกรมการฝึกฝนอบรมที่มีประสิทธิภาพและจัดหาสวัสดิการที่เหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมืองของประเทศหรือธุรกิจนั้นๆ (Amornkitpinyo et al., 2022) มิฉะนั้นจะเสียกำลังคนที่มีศักยภาพอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อป้องกันการเกิดภาวะสมองไหล (brain drain) หน่วยงานภาครัฐจะต้องกำหนดแนวทางที่ท้าทาย และสร้างแรงบันดาลใจให้คนที่มีทักษะแรงงานสูงไม่ลาออกจากงาน สำหรับประเทศไทย มีการกำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้มีทักษะแรงงานสูงที่ทำงานในต่างประเทศให้หันกลับมาทำงานในประเทศผ่านโครงการสมองไหลกลับ (Reserve Brain Drain) อีกทั้งโครงการสมองไหลกลับเป็นโครงการแก้ไขปัญหาสมองไหลของแรงงานผู้มีทักษะสูง เพื่อรักษาแรงงานวิชาชีพผู้มีทักษะแรงงานสูงไหลออกไปยังต่างประเทศ ทำให้ทีมผู้เชี่ยวชาญสืบค้นนิยามความหมาย ปัญหาของการเกิดภาวะสมองไหล และ

แนวทางในการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลในการบริหารการจัดการทุนมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 โดยมีข้อช่วยในการนำเสนอบทความประกอบด้วย นิยามความหมาย ปัญหาของการเกิดภาวะสมองไหล แนวทางการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นิยามความหมาย ปัญหาของการเกิดภาวะสมองไหล

นิยามความหมาย

คำว่า “สมองไหล” เมื่อถูกอภิปรายถึงข้อมูลด้านสถิติประชากร สมองไหลก็มักจะหมายถึงแรงงานฝีมือชั้นสูงที่มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเมื่อเทียบกับประชากรโดยเฉลี่ย แต่ในการอภิปรายอื่นๆ จะเจาะจงถึงกลุ่มอาชีพที่ถูกมองว่าเป็นกุญแจของการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะในด้าน Knowledge economy คือ จะหมายถึงการอพยพของวิศวกร นักฟิสิกส์ นักวิทยาศาสตร์ หรือบุคลากรที่มีทักษะฝีมือสูงอื่นๆ เช่นผู้เชี่ยวชาญด้านไอที มากกว่า และโดยปกติแล้วความหมายของสมองไหลทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะถูกใช้สลับกันและยากที่จะพรรณนาแยกจากกันเพียงแต่คำนิยามที่ 2 ดูจะได้รับความสนใจมากกว่า

การเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะสูงหรือภาวะสมองไหล ถูกวิวัฒนาการขึ้นในฐานะของการแข่งขันทักษะในระดับโลก ควบคู่กับการโยกย้ายภายในบริษัทของธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งก็หมายความว่าทิศทางการไหลของแรงงานฝีมืออพยพนั้นไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวอีกต่อไป ในขณะที่ Morrison ให้ทัศนะว่า การอพยพแลกเปลี่ยนนี้เป็นเพียงการไหลเวียนของชนชั้นสูง และขยายโอกาสสำหรับการทำงานในต่างประเทศให้กับกลุ่มวิชาชีพที่ตายตัว ซึ่งตรงข้ามกับโอกาสอันจำกัดที่มีให้กับแรงงานด้อยฝีมือมากกว่าที่มักติดกับดักภายในประเทศหรือตลาดแรงงานท้องถิ่นโลกาภิวัตน์แห่งมนุษย์ การแลกเปลี่ยนและหมุนเวียนของสมอง

Shinwari, Currie and Kumpf (2021) ได้นิยามความหมายของภาวะสมองไหลไว้ว่า การเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศหนึ่งสู่อีกประเทศหนึ่งเพื่อค่าจ้างหรือสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

Distant cooperative work หมายถึง เครือข่ายข้ามชาติของบรรดาผู้เชี่ยวชาญที่ไปทำงานอยู่ในต่างประเทศที่สามารถกระตุ้นให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพวกเขาสามารถมีบทบาทในการพัฒนาความก้าวหน้าของประเทศบ้านเกิดได้ แม้ว่าจะปราศจากการหวนกลับประเทศจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราวหรือถาวร และเครือข่ายลักษณะที่เป็นความร่วมมือทางไกลภายในกลุ่มปัญญาชนหรือผู้เชี่ยวชาญที่กระจายกันไปประจำในต่างประเทศ

สำหรับประเทศไทย เครือข่ายความร่วมมือข้ามชาติหรือองค์กรปัญญาชนผู้เชี่ยวชาญที่พำนักในต่างแดนที่ประสานหรืออยู่ภายใต้การส่งเสริมของโครงการสมองไหลกลับ สวทช. มีอยู่ 3 องค์กรด้วยกัน คือ Association of Thai Professionals in America and Canada (ATPAC) และ The Association of Thai Professionals in Europe (ATPER) และ The Association of Thai Professionals in Japan (ATPIJ)

ซึ่งองค์กรเหล่านี้ ไม่เพียงกระตุ้นให้ผู้ที่ไปตั้งถิ่นฐานในต่างประเทศมีส่วนช่วยให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในบ้านเกิดหากยังสามารถช่วยเหลือในเรื่องการจัดจ้างสรรหาและเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือนอกประเทศบ้านเกิดด้วย

เกาหลีใต้และไต้หวันต่างมีประสบการณ์เรื่องการคืนถิ่นฐานอย่างล้นหลามของผู้ที่เคยดำรงชีวิตในต่างประเทศซึ่งก็เท่ากับประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการทำให้สมองที่ไหลออกเกิดการไหลย้อนกลับ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคืนถิ่นเหล่านี้มีทั้งที่มาจากประเทศเจ้าภาพ ซึ่งเป็นปลายทางของการอพยพ และจากประเทศบ้านเกิด (เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเพิ่มขึ้นของอุปสงค์แรงงานฝีมือด้านไฮเทค เป็นต้น) กรณีการไหลกลับของสมองไหลในเกาหลีใต้และไต้หวันนั้น มีบทบาทสำคัญทั้งในระดับบุคคลและสถาบันต่อทิศทางการกำหนดและดำเนินนโยบายรับมือกับภาวะสมองไหลเวียนก็คือการสร้างเครือข่าย ผลการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในช่วง 1980s ทำให้ผู้ชำนาญการจำนวนมากตัดสินใจเดินทางกลับประเทศภายหลังสำเร็จการศึกษา โดยรัฐบาลของทั้งเกาหลีใต้และไต้หวัน ต่างนำนโยบายที่หลากหลายรูปแบบมาดึงดูดใจนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรให้กลับไปเสริมสร้างการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีภายในประเทศ

ปัจจุบัน เกาหลีใต้และไต้หวันกำลังเผชิญกับพัฒนาการด้านการโยกย้ายแรงงานฝีมือชั้นสูงในอีกรูปแบบหนึ่งนั่นคือ นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรที่เดินทางกลับประเทศหลังสำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ กำลังย้ายออกไปอีกครั้งและส่วนใหญ่จะย้อนกลับไปยังประเทศที่ได้รับการศึกษามา การไหลออกอีกครั้งของผู้ที่มีประสบการณ์ เมื่อเกิดการถอยของวัฏจักรเศรษฐกิจ จึงสามารถนำไปสู่ทิศทางการไหลของสมองที่เวียนย้อนไปอีกได้

รัฐบาลจีนและหน่วยงานระดับต่างๆ ของรัฐทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อสร้างกระแสสมองไหลกลับสู่ประเทศของตน โดยได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดหรือแนวนโยบายเกี่ยวกับปัญหาสมองไหลของตนจากการห้ามคนจีนในต่างประเทศกลับคืนสู่ประเทศบ้านเกิดมาเป็นการเรียกร้องให้ชาวจีนโพ้นทะเลเหล่านั้น รั้งบ้านเกิดโดยมีจุดเน้นที่การไหลเวียนของสมองและการแข่งขันระดับโลกสำหรับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ

ชาวจีนโพ้นทะเลได้เริ่มสร้างชุมชนทางวิทยาศาสตร์ข้ามชาติที่ได้เปิดโอกาสหลายช่องทางให้กับเทคโนโลยีตะวันตกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับจีน ตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1990 หรือก่อนหน้านั้น (Visetsak, 2009)

สำหรับประเทศไทย แม้ว่าปัญหาเรื่องสมองไหลจะไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนมากนัก แต่ในสถานการณ์ที่ตลาดแรงงานเสรีทั่วโลกเปิดโอกาสให้กับฝีมือแรงงานในระดับสูงอยู่ ก็อาจจะเกิดภาวะสมองไหล ดังนั้น รัฐบาลควรจะใช้โอกาสในนี้ในการเรียนรู้นโยบายจากประเทศอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสภาวะสมองไหลมิให้เกิดขึ้นในประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ประเทศไทยไต้หวันอาจเป็นตัวอย่างของการจัดการปัญหาสมองไหลอย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศไทยกำหนดนโยบายการกลับคืนของฝีมือแรงงานโดยผ่านนโยบายที่อดทนและมองการณ์ไกล (far-sighted and

patient policies) ได้เห็นได้กำหนดเป้าหมายอย่างระมัดระวังในการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะในต่างประเทศโดยการสร้างความผูกพันกับบริษัทหรือสถาบันของประเทศและให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสร้างความผูกพัน รัฐบาลได้เห็นสามารถกระตุ้นการลงทุนได้โดยตรงจากชาวไต้หวันทำงานในต่างแดน มีการร่วมมือกันระหว่างสถาบันวิจัยในไต้หวันกับอเมริกาได้ช่วยให้ไต้หวันมีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ล้ำหน้ายิ่งขึ้น (Bhumiratana et al., 2009)

แม้ว่าหลาย ๆ ประเทศจะกำหนดแนวทางการสร้างเครือข่ายฝีมือแรงงานพลัดถิ่น (diaspora option) แต่ก็ไม่ได้ทำให้ประเทศปลายทางหรือประเทศต้นทางเสียประโยชน์ต่อกัน เพราะยังช่วยเหลือกันทางวิชาการจากข้อเสนอแนะ ที่ปรึกษาหรือการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ โครงการความร่วมมือซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สำหรับประเทศไทยการใช้ประโยชน์จากโครงการสมองไหลกลับไม่ประสบความสำเร็จมากนักเนื่องจากโครงการดังกล่าวไม่ได้ครอบคลุมสาขาอาชีพ อีกทั้งโครงการนี้ก็ไม่ได้รับแรงจูงใจจากฝีมือแรงงานพลัดถิ่นเท่าที่ควร อันที่จริง การเพิ่มมูลค่าให้กับแรงงานทักษะสูงจำเป็นต้องทำให้พวกเขาสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่สังคมและประเทศชาติ การเกิดแรงงานพลัดถิ่น รัฐบาลไม่สามารถควบคุมได้ (Bhumiratana et al., 2009) เมื่อรัฐบาลไม่สามารถควบคุมฝีมือแรงงานพลัดถิ่นได้ ทำให้รัฐบาลจะต้องเสียฝีมือแรงงานชั้นสูงไป ทำให้การพัฒนาประเทศชะงักหรือต้องสูญเสียการนำเข้าผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศโดยไม่จำเป็น อะไรเป็นมูลเหตุที่ฝีมือแรงงานอยากจะไปทำงานในต่างประเทศ ทีมผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไป

สาเหตุของปัญหาภาวะสมองไหล

ภาวะสมองไหลเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากหลากหลายสาเหตุ ด้วยเหตุนี้ ทีมผู้เขียนจึงทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสืบค้นว่า อะไรคือสาเหตุสำคัญของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งประเด็นปัญหาดังกล่าวซึ่งมีรายละเอียดในการนำเสนอไว้ดังนี้

ปัญหาทางการเมือง

การปกครองที่ไม่ดี ไม่นั่นคง บริหารงานขาดธรรมาภิบาล การคอร์รัปชัน การจัดการกองทุน สาธารณะที่ผิดพลาด และอัตราการว่างงานในประเทศที่สูงเป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดภาวะสมองไหล (Ighoshemu & Ogidiagba, 2022) ปัญหาสำคัญของภาวะสมองไหลได้แก่ เงินเดือนต่ำ ความไม่มั่นคงในงาน กระบวนการสรรหาที่ไม่ยุติธรรม นโยบายการย้ายถิ่น และ ความเป็นสากลของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (Khan, 2021) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ดี งานไม่มีความมั่นคง ความยากจน ความอยุติธรรมในสังคม ทำให้พลเมืองกรีซเคลื่อนย้ายแรงงานออกนอกประเทศ (Panagiotakopoulos, 2020) ดังตัวอย่าง แรงงานทักษะสูงและการศึกษาสูงอพยพออกจากประเทศไนจีเรียเพราะปัญหาค่าตอบแทนต่ำ นโยบายรัฐบาลไม่ดี สภาพการทำงานไม่ดี อันเป็นปัจจัยผลักดัน ส่วนปัจจัยกระตุ้น เช่น สภาพการทำงานที่ดีจากประเทศปลายทาง (Okafor & Chimereze, 2020) สาเหตุสำคัญของแรงงานทักษะสูงในประเทศศรีลังกาต่อการตัดสินใจเคลื่อนย้ายแรงงานคือ ความต้องการได้รับโอกาสเติบโตในอาชีพ แรงจูงใจและการรับรู้การเมืองขององค์กร (POP) มีอิทธิพลโดยตรงต่อสมองไหล นอกจากนี้เมื่อ

พนักงานรับรู้ถึงการเมืองขององค์กรในระดับสูงการมีโอกาสในการเติบโตในอาชีพที่ดีจะไม่ลดความตั้งใจในการเคลื่อนย้ายแรงงาน (Wanniarachchi, Jayakody & Jayawardana, 2022) แรงงานทักษะสูงของประเทศอื่นร่นเคลื่อนย้ายแรงงานเพราะสาเหตุคือ สภาพแวดล้อมการทำงานของทักษะสูงไม่เหมาะสม กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อแรงงานทักษะสูง สิ่งอำนวยความสะดวกในงานไม่ดี ระบบการบริหารไม่ดี ทักษะของรัฐบาลและนายจ้างไม่เหมาะสมต่อแรงงานทักษะสูง และบรรยากาศทางธุรกิจไม่เหมาะสม (Fallah, Bijani & Parhizkar, 2020) แพทย์ชาวไนจีเรียเคลื่อนย้ายแรงงานเพราะสาเหตุสำคัญคือ ค่าตอบแทนต่ำ ไม่มีความปลอดภัยในงาน เครื่องมือในการทำงานไม่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ (Ogaboh, Udom & Eke, 2020)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลเป็นปัญหาที่มีเหตุผลหลายประการ โดยปกติ พบปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลใน 2 ลักษณะ คือ ประการที่ 1 ปัญหาสมองไหลเป็นปัญหาของประเทศ ประการที่ 2 ปัญหาสมองไหลเป็นปัญหาส่วนบุคคล โดยประการที่ 1 เป็นปัญหาสภาพแวดล้อมทางสังคมในประเทศต้นทาง เช่น การขาดโอกาส เสถียรภาพทางการเมือง ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงทางด้านสุขอนามัย จึงทำให้ฝีมือแรงงานเริ่มแสวงหาโอกาสแห่งความร่ำรวย เสถียรภาพ และเสรีภาพทางการเมือง เศรษฐกิจที่ก้าวหน้า รวมถึงความเป็นอยู่ที่ดี สำหรับปัญหาส่วนบุคคล เช่น อิทธิพลจากครอบครัว ความชื่นชอบส่วนตัว ความชื่นชอบในการสำรวจ ความกระตือรือร้นในการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น สำหรับปัญหาดังกล่าวข้างต้น Raveesh (2013) กล่าวถึงสาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลใน 4 สาเหตุ ดังนี้

ปัญหาการศึกษาาระดับสูง (High Education)

การพัฒนาทักษะทางด้านฝีมือแรงงานในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว เช่น อเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย เป็นต้น เป็นแรงจูงใจให้นักศึกษาในระดับอุดมศึกษาในประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาใช้โอกาสในการพัฒนาฝีมือแรงงานหรือความเป็นวิชาชีพของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝีมือแรงงานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดูเหมือนว่าเป็นสาขาวิชาชีพที่สามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาพัฒนาประเทศอย่างก้าวกระโดด ความคิดเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้ประเทศด้อยพัฒนา หรือกำลังพัฒนาสามารถพัฒนาได้อย่างทัดเทียมประเทศพัฒนาแล้วไม่มากนักน้อย สำหรับประเทศอินเดีย การศึกษาระดับสูงค่อยๆได้รับการพัฒนา ภายหลังจากมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและสามารถเข้าถึง การศึกษาระดับสูงได้ ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้กับชนทุกชนชั้นวรรณะทำให้มี นักศึกษาเพิ่มขึ้นก่อนการที่มหาวิทยาลัยได้รับความเป็นอิสระทั้งที่เป็นนักศึกษาหญิงก็เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดคำถามเรื่องความพอเพียงของการศึกษาไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร คุณภาพและมาตรฐานของ สถาบันการศึกษา อีกทั้งนักศึกษาที่ย้ายไปเรียนยังต่างประเทศก็เพิ่มขึ้น ประเทศปลายทางที่นักศึกษา อินเดียเลือกมากที่สุดคือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร แคนาดาและออสเตรเลีย มหาวิทยาลัย ต่างประเทศที่เป็นที่นิยม ได้แก่ University of Southern California, New York University, Columbia University, University of Illinois at Urbana-Champaign, Purdue University, Indiana, University of

Michigan, Ann Arbor, University of California Los Angeles, University of Texas, Austin, Harvard University, Boston University, University of Pennsylvania มหาวิทยาลัยดังกล่าวนี้เป็นมหาวิทยาลัยระดับต้นๆ ของโลกที่กลุ่มนักศึกษาจากประเทศอินเดียลงทะเบียนเรียนมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเกิดภาวะสมองไหลของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อการศึกษาอย่างต่างแดน

ปัญหาแรงงาน (Employment)

ประเทศด้อยพัฒนา หรือประเทศกำลังพัฒนามักประสบปัญหาทรัพยากรมนุษย์ ค่าจ้างแรงงานที่ต่ำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้ฝีมือแรงงานที่มีประสิทธิภาพเคลื่อนย้ายไปสู่ประเทศที่มีมาตรฐานการเป็นอยู่ที่ดีและประเทศที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับการเป็นอยู่ที่ดี บรรดาฝีมือแรงงานที่มีทักษะสูงเมื่อได้รับโอกาสจากประเทศปลายทางที่ดีกว่าแล้วมักจะทำงานในประเทศนั้น และประเทศปลายทางเมื่อได้ประโยชน์จากบรรดาฝีมือแรงงานจากประเทศต้นทางก็จะมอบความเป็นพลเมืองให้ ทำให้รัฐบาลจากประเทศต้นทางต้องเสียคลังสมองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหากไม่มีการปรับแก้ไขหรือป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลกับกลุ่มแรงงานที่มีทักษะสูงก็ยากจะขับเคลื่อนการพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งรัฐก็ต้องจ้างที่ปรึกษาจากต่างประเทศหรือผู้เชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็น สำหรับสถิติของแรงงานที่มีฝีมือทักษะแรงงานสูงยังไม่มีความเป็นรูปธรรมนักเนื่องจากปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายทำให้การแก้ไขปัญหานั้นเป็นไปอย่างขาดระบบ สำหรับประเทศไทย ยังไม่มีกฎหมายการป้องกันภาวะปัญหาสมองไหลถือว่าเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาประเทศที่ขาดบุคลากรชั้นแนวหน้าหรือบุคลากรประเทศชั้นฝีมืองานที่ไหลไปยังประเทศที่พัฒนาแล้วเพราะสร้างความมั่นคงและความมั่งคั่งให้กับบรรดาฝีมือแรงงานที่หายากได้ดีกว่าประเทศต้นทาง การป้องกันภาวะสมองไหลจึงเป็นเรื่องท้าทายกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะทำให้ได้ฝีมือแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

ปัญหาการขาดโอกาส (Lack of Opportunity)

ฝีมือแรงงานในประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาที่ต้องหาจุดหมายหรือเป้าหมายจากประเทศปลายทางเพราะว่า ส่วนหนึ่งประเทศพัฒนาแล้วมีความพร้อมในการส่งเสริมการพัฒนาการวิจัย มีอุปกรณ์เครื่องมือ มีห้องแล็บที่มีศักยภาพ มีระบบป้องกันความปลอดภัยสูง เมื่อถูกนำเสนอต่อนักวิจัยฝีมือแรงงานสูงในประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาย่อมได้รับข้อต่อรับอย่างรวดเร็ว เมื่อนักวิจัยเหล่านี้ได้ไปทำงานยังประเทศปลายทางและได้รับสวัสดิการที่พวกเขาพอใจก็จะไม่อยากจะหวนกลับประเทศต้นทาง บางกรณี นักวิจัยชั้นฝีมือทักษะสูงยอมผิดสัญญาจ่ายคืนทุนให้สถาบันเดิมเพื่อให้สิ้นสุดสัญญา เพราะมองเห็นความก้าวหน้า และโอกาสในการทำงานกับประเทศปลายทาง การขาดข้อมูลนักวิจัยชั้นฝีมือแรงงานทักษะสูงทำให้ประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาเสียโอกาสอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ควรจะเป็น

การขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องรักษาฝีมือแรงงานทักษะสูง เพราะบุคคลเหล่านี้คือกำลังหลักแห่งการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การได้บังคับ

ความรู้จากฝีมือแรงงานทักษะสูงจะช่วยสร้างมูลค่าทางในทางเศรษฐกิจให้ประเทศอย่างยิ่งใหญ่ การมองข้ามการเกิดภาวะสมองไหลของแรงงานไทยที่มีทักษะสูงเป็นเรื่องไม่ดีนัก เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่ได้หาได้โดยง่าย ประเทศพัฒนาแล้วทั้งหลายจะรักษาแรงงานทักษะสูงเอาไว้เป็นอย่างดี เพราะนี่คือการเพิ่มมูลค่าที่สำคัญของการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจและการเมือง

นโยบายการอพยพ (Favorable migration policies)

นโยบายการอพยพประเทศกลุ่มยุโรป EU ที่ต้องการแรงงานฝีมือจากประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนา กลุ่มประเทศดังกล่าวจะตกลงทำสัญญากับประเทศต่างๆ ไปทำงานในประเทศของตน และถ้าหากประเทศดังกล่าวพอใจความสามารถในฝีมือแรงงานของกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาหรือพัฒนาแล้วก็จะเสนอความเป็นพลเมืองให้ เพราะพวกเขาถือได้ว่าพวกเขาได้นักวิจัยหรือฝีมือแรงงานระดับมันสมองที่สามารถจะเพิ่มมูลค่าให้กับประเทศของพวกเขา จึงมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการเช่นนี้ สัญญากับฝีมือแรงงานที่มีทักษะสูงไปยังประเทศของตน เช่น ประเทศอินเดียที่กลุ่มประเทศในยุโรปโซน เช่น เดนมาร์ก เข้าสรรหาและคัดเลือกฝีมือแรงงานที่มีทักษะสูงไปยังประเทศของตน เช่น โปแลนด์ Poland, สาธารณรัฐเชก The Czech Republic, ประเทศนอร์เวย์ Norway, ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ Switzerland, ประเทศสวีเดน Sweden และ ประเทศฝรั่งเศส France การใช้นโยบายของบรรดากลุ่มประเทศพัฒนาแล้วในการสรรหาและคัดเลือกฝีมือแรงงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้เกิดภาวะสมองไหลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะแรงงานสูง

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ยังไม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับภาวะนโยบายการอพยพเนื่องจากกว่าประเทศไทยไม่ได้เป็นเป้าหมายของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วในการสรรหาและคัดเลือกผู้มีฝีมือแรงงานทักษะสูงเหมือนประเทศอินเดีย แต่ในอนาคตหากประเทศไทยไม่เตรียมการรับมือกับภาวะสมองไหลเชิงนโยบาย อาจทำให้ประเทศไทยต้องสูญเสียฝีมือแรงงานทักษะสูงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะสมองไหลหมายถึง การเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะสูง (Talented workers) จากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่งด้วยเหตุผลสำคัญดังนี้ รัฐบาลชาดธรรมชาติบาลทุจริตคอร์รัปชัน ค่าตอบแทนต่ำ โอกาสในการเติบโตในอาชีพ ความไม่มั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี สาเหตุของปัญหาภาวะสมองไหลเป็นสิ่งที่ท้าทายต่องานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระดับรัฐ และเอกชนที่ต้องรักษาแรงงานทักษะสูงไว้ในองค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรภายใต้กระแสโลกโลกาภิวัตน์ที่แรงงานทักษะสูงมีเสรีภาพในการเคลื่อนย้ายแรงงานได้ตามความพึงพอใจ ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์สาเหตุของปัญหาภาวะสมองไหล

ที่	สาเหตุปัญหาภาวะสมองไหล	นักวิชาการ								รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	รัฐบาลขาดธรรมาภิบาล ทุจริตคอร์รัปชัน	√		√	√	√	√			5
2	ค่าตอบแทนต่ำ		√	√	√				√	4
3	โอกาสในการเติบโตในอาชีพ				√	√				2
4	แรงจูงใจและการรับรู้การเมืองขององค์กร					√				
5	ความไม่มั่นคงในงาน	√	√	√						4
6	กระบวนการสรรหาที่ไม่ยุติธรรม	√								
7	สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี		√	√				√		3
8	กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อแรงงานทักษะสูง สิ่งอำนวยความสะดวกในงานไม่ดี							√		1
9	ทัศนคติของรัฐบาลและนายจ้างไม่เหมาะสมต่อแรงงาน ทักษะสูง							√		1
10	บรรยากาศทางธุรกิจไม่เหมาะสม							√		1
11	เครื่องมือในการทำงานไม่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ								√	1
12	ปัญหาการศึกษาในระดับสูง								√	1
13	ปัญหาแรงงาน								√	1
14	ปัญหาการขาดโอกาส								√	1
15	นโยบายการอพยพ								√	1

แนวทางในการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลในการบริหารการจัดการทุนมนุษย์ตาม ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

จากข่าวไทยรัฐ เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2560 ที่ว่า “เอกชนทุ่มเงินกว่า 100 ล้านบาทในการดึงตัวอาจารย์ที่สอนแพทย์ จำนวน 8 คน ในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ไปนั้น” ได้เป็นประเด็นท้าทายต่อการรับมือกับภาวะสมองไหลที่อาจเกิดขึ้นได้ของระบบการพัฒนาบุคลากรของประเทศไทยในการสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกผูกพันองค์กรในบุคลากรชั้นฝีมือแรงงานที่กำลังจะสูญเสียไปอย่างไม่อาจเรียกคืนกลับมาได้ การขาดไปของบุคลากรชั้นฝีมือแรงงานไปทำให้การผลิตแพทย์อาจประสบปัญหาในอนาคต ดังนั้น การกำหนดแนวทางในการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลในการบริหารการจัดการมนุษย์ภายใต้ยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 จึงเป็นประเด็นที่ท้าทายฝ่าย HR อย่างแรง ซึ่งในบทความนี้ได้สะท้อนให้กำหนดแนวทางเพื่อเตรียมการป้องกันฝีมือแรงงานไม่ให้สูญเสียไปในตลาดแรงงานโดยเฉพาะในภาครัฐบาล

การเกิดภาวะสมองไหลในภาครัฐบาลสู่ภาคเอกชนมีหลักฐานค่อนข้างชัดเจนดังกรณีตัวอย่างข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาครัฐต้องสูญเสียบุคลากรชั้นนำไปอย่างไม่ควรสูญเสีย การกำหนดแนวทางเพื่อป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลควรจะเป็นนวัตกรรมที่ท้าทายต่อบทบาทหน้าที่ของ HR ดังนี้

แนวทางในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การแข่งขันคนเก่งเปรียบเสมือนจุดเปลี่ยนที่ทำให้คนเก่ง หรือ คนที่มีทักษะสูงกลายเป็นแรงงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร และมีความจำเป็นที่องค์กร ส่วนใหญ่จะต้องพยายามสรรหา คัดเลือก ดึงดูด พัฒนาและรักษา ผู้ที่มีทักษะสูงหรือคนเก่งเอาไว้เพื่อ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืนในอนาคต ซึ่งขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การสรรหา คัดเลือก คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

จากการที่โลกได้เคลื่อนตัวไปจากยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร จนถึงยุคการเป็น เศรษฐกิจฐานความรู้ และมุ่งไปสู่ยุคแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การให้ ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่แต่ต้องไม่ได้มีมากกว่าสินทรัพย์ที่เคยมองเห็นและจับต้องได้ในอดีตเช่น เครื่องจักรโรงงาน ทุน ทำให้ตลาดแรงงาน และโลกธุรกิจอุตสาหกรรมมีความต้องการคนเก่งหรือคนที่ มีความสามารถมากขึ้น ทำให้คนเก่งหายได้ยากมากขึ้น และระบบการศึกษาที่ผลิตบุคลากรป้อนเข้า สู่ตลาดแรงงานไม่สามารถผลิตบัณฑิตได้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

แน่นอนว่าการสรรหาและคัดเลือกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้แนวทางการสรรหาควรจะเป็นช่องทางที่ทำให้องค์กรตระเตรียมผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ มี ความสามารถต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต กล่าวได้ว่าการสรรหาเป็นแนวทาง สร้างโอกาสให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคตและการสรรหานั้นควรมี การบูรณาการให้เหมาะสมกับการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังที่ Holbeche (2001) กล่าวสรุปไว้ ดังนี้

1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจกับทิศทางทางธุรกิจขององค์กรว่าการไปสู่ เป้าหมายในอนาคตที่ต้องการนั้นต้องมีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงเช่นไร ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ จะต้องเกิดขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องของบุคลากรมีอะไรบ้าง

2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำการสำรวจปริมาณและคุณภาพที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันทั้งใน ด้านความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญและความพร้อมของบุคลากรในการ ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดอีกทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการสำรวจความเป็นไปได้ ต่างๆ เหล่านั้น

เมื่อทำการสำรวจก็จะพบกับช่องว่างที่ต้องดำเนินการค้นหาคนใหม่มาเติมเต็มและตระเตรียม รักษาผู้ที่ต้องการออกจากองค์กรไป

3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำแผนพัฒนาทั้งแผนการจ้างคน แผนการบำรุงรักษา รวมทั้ง แผนการพัฒนา อีกทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดและระยะเวลาที่จะบรรลุ

4) กำหนดเป็นนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะไปสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ กำหนดเป็นวิธีการและมีการกำกับติดตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม

Fombrun, Tichy and Devanna (1984) เสนอแนวคิดเห็นโดยภาพรวมว่า ในการกำหนดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกนั้นต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแนวทางและความต้องการขององค์กรโดยต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เมื่อการกำหนดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกสอดคล้องกับแนวทางขององค์กรแล้ว ก็ต้องมาพิจารณาถึงวงจรชีวิตขององค์กรแล้วทำการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกให้สอดคล้อง เช่น ในขั้นเริ่มต้นองค์กรต้องการผู้ที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการมีความกล้าเสี่ยงทำงานได้หลายอย่างมีวัฒนธรรมสูง

Boudreau and Ramstad (2004) สรุปไว้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์และการเปิดเสรีต่างๆ ทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดมากและมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาผู้ที่มีทักษะสูงเอาไว้ในองค์กร การมีคนที่มีความสามารถจะช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ที่ยากไปกว่านั้นคือ องค์กรจะสามารถรักษาความได้เปรียบนั้นไว้ได้ยาวนานแค่ไหน ซึ่งมีความยากกว่าแนวคิดเรื่องการจัดการคนเก่งแบบใหม่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยกระบวนการที่คนแรกคือ การบริหารคนที่แต่เดิมเน้นในเรื่องของการให้บริการ โดย Boudreau and Ramstad (2005) ต้องขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมการตัดสินใจวางแผนทุนมนุษย์ขององค์กรซึ่งเรียกว่า Talent หมายถึง การจัดการแบ่งกลุ่มคนต่างๆ ซึ่งก็คล้ายกับการแบ่งกลุ่มลูกค้า กำหนดแนวทางการได้มาของคนเก่งเหล่านี้ ในกระบวนการที่สองคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายบริหารต้องให้คำจำกัดความของประสิทธิผลขององค์กรเสียใหม่ โดยต้องครอบคลุมแนวคิดของความยั่งยืนด้วย ซึ่งความยั่งยืนนี้จะต้องประกอบไปด้วยค่านิยมหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และจริยธรรม โดยต้องเคารพในเรื่องสิทธิมนุษยชนและรักษาสภาพแวดล้อมและดูแลชุมชนและสังคม

การมองการสรรหาและคัดเลือกต้องมองทั้งระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตั้งแต่การได้มาซึ่งคนเก่ง การสร้างงานที่เป็นแรงจูงใจ การพัฒนาศักยภาพ และการมีโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดผู้มีทักษะแรงงานสูงไม่ให้ลาออกจากงานเป็นการป้องกันปัญหาภาวะสมองไหลที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง

แนวทางการสร้างและการพัฒนาองค์กร

ในการกำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนาองค์กรนั้น Reynolds (2004) กล่าวว่าวัฒนธรรมเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกส่วนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงานต่างยอมรับว่า การเรียนรู้จำเป็นต่อองค์กรและต้องยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้คือ การให้อิสระทางพฤติกรรมมีการมองอำนาจไม่ใช้การควบคุมเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ใช้การสั่งการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กรนั้นมีกลไกสำคัญ 2 ประการ คือ

1) กลไกการปลูกฝัง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ คือ ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์การ กับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การใช้ในส่วนที่เป็นผู้ก่อตั้งสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมโดยสื่อสารความเชื่อและค่านิยมของตนเอง และต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานรับทราบว่าการกระทำนั้นมีความสำคัญอย่างไร

นอกจากนี้กฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดโดยตัวผู้นำก็มีส่วนในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การได้เช่นกัน เช่น หลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณ การกระจายอำนาจ และการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะมีส่วนอย่างมากในการปลูกฝังวัฒนธรรมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การคัดเลือก การพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทุกขั้นตอนมีส่วนในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดแนวทาง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนแนวทางขององค์การและสามารถที่จะสร้างความสมรรถนะสูงให้แก่องค์การ

การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ทำให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในการวิเคราะห์งาน องค์การต้องสามารถระบุถึงบทบาทของพนักงานมากกว่าการระบุงาน ทั้งนี้เพื่อความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญแก่งานในอนาคต

การสรรหาและการคัดเลือกคือ กระบวนการเพื่อให้ได้ข้อมูลและเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจ้างใคร โดยการประเมินคุณสมบัติ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่องค์การต้องการ รวมทั้งการประเมินสมรรถนะ ความพึงพอใจ ความสนใจ และบุคลิกภาพ

การฝึกอบรม การพัฒนาเป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การในอนาคต ซึ่งในการฝึกอบรมและการพัฒนานี้จะรวมไปถึงการขัดเกลาทางสังคม เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยกระบวนการขัดเกลานี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องโดยบุคคลที่มีบทบาทในการขัดเกลาอย่างมาก คือ หัวหน้างาน ซึ่งอาจใช้หลากหลายวิธี เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษา นอกจากนี้ในกรณีของพนักงานใหม่การขัดเกลาทางสังคมกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับการพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมองค์การ

การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกกระบวนการหนึ่งเพื่อวัดประเมินทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยกระบวนการนี้ต้องทำให้มีความสอดคล้องกับแนวทางขององค์การ

สำหรับการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ก็ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย โดยต้องมองถึงความเป็นธรรมภายใน และภายนอกองค์กร โดยการจัดทำเป็นนโยบายค่าตอบแทนที่ชัดเจน องค์กรต้องเชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรเข้ากับระบบการจัดสรรรางวัลให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการลงโทษ ล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น พนักงานที่ต้องการได้รางวัลจากองค์กร ต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเป็นสำคัญ

2) กลไกการเสริมแรง มีลักษณะของกลไกที่มองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นรูปแบบและระบบขององค์กร และกิจกรรมในองค์กร

รูปแบบและระบบขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การออกแบบ หรือ กำหนดโครงสร้างขององค์กรมาจากความเชื่อและสมมติฐานของผู้บริหารแต่ละคน เช่น ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อว่าระบบราชการเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารก็จะกำหนดโครงสร้างในลักษณะที่เป็นแบบระบบราชการ หรือถ้าผู้บริหารมีความเชื่อในศักยภาพของบุคลากรก็จะจัดโครงสร้างที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ เป็นต้น

การจัดกิจกรรมในองค์กร เช่น งานพิธี งานฉลองหรือประเพณีต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมในองค์กร หรือการใช้ตราสัญลักษณ์เครื่องแต่งกาย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่บ่งบอกการมีค่านิยมร่วมที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น โดยสรุปสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้ล้วนแต่มีบทบาทสำคัญในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสิ้น

แนวทางการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรขณะที่อีกด้านหนึ่งค่าตอบแทนกลับเป็นรายรับของพนักงานและเมื่อพิจารณาค่าตอบแทนในมุมกว้างจะพบว่า ค่าตอบแทนจะหมายถึงเงินและหรือสิ่งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ รวมทั้งสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้เกียรติยกย่อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในระยะสั้นและหรือเป้าหมายในระยะยาว นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมและผลลัพธ์อันพึงประสงค์จากพนักงาน ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ค่าตอบแทน หมายถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งสามารถจับต้องได้และสิ่งที่เป็นนามธรรมหรือมีคุณค่าทางจิตใจ ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้กระทำและผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้น ทั้งนี้เพื่อพิจารณาส่งตอบแทนในมุมมองภาพรวมทั้งหมด พบว่า สิ่งตอบแทน หมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนขั้นพื้นฐาน ค่าตอบแทนที่คำนึงถึงระบบคุณธรรมและค่าครองชีพ ค่าตอบแทนจูงใจระยะสั้น ค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว สวัสดิการ เช่น เงินคุ้มครองรายได้ เงินหรือสวัสดิการพิเศษ กิจกรรมที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

สำหรับแนวทางในการให้ค่าตอบแทน สามารถแบ่งแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนไว้สามแนวทาง ได้แก่ การกำหนดแนวทางแนวทางสากล โดยส่วนมากจะพิจารณาจากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรชั้นนำ ขณะที่แนวทางที่สองจะกำหนดค่าตอบแทนโดยตระหนักถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กรแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน

แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนตามแนวทางสากล

Pfeffer (1994) ระบุว่า เป้าหมายสำคัญในการบริหารคนตามความเชื่อของแนวทางสากลนิยม คือ การแสวงหาแนวทางในการบริหารคนที่สร้างความเป็นเลิศของผลการปฏิบัติงานขององค์กร (High Performance Work Practices) โดยการกำหนดค่าตอบแทนตามแนวทางนี้จะเน้นที่ประสิทธิภาพทั้งนี้ในมุมมองของทฤษฎีค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ คำนี้จะหมายถึง เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ องค์กรของเราจะต้องสามารถจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพเท่ากันได้ถูกกว่า หรือจ้างแพงกว่าแต่ผลผลิตที่ได้จากการจ้างมีมากกว่า ประหยัดงบประมาณในการอบรมได้มากกว่า อัตราการลาออกน้อยกว่า และมีผลผลิตในการทำงานสูงกว่า

แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

Trembly and Chenevert (2005) ระบุว่า การบริหารค่าตอบแทนตามแนวทางที่คำนึงถึงสถานการณ์หรือตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร มองว่าประสิทธิภาพของการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ขึ้นอยู่กับการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ที่คำนึงถึงความสำคัญทางด้านผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญขณะที่ตัวแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามนโยบายขององค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานโดยได้เพิ่มมิติทางด้านเป้าหมายขององค์กรที่มีความแตกต่างกันและยังได้กล่าวถึงมิติทางด้านแนวทางในการจัดการค่าตอบแทน Mikovich, Newman and Gerhart (2011) ระบุว่า แนวทางและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป้าหมายทางธุรกิจ แผนแนวทางขององค์กร และแผนแนวทางทางด้านการบริหารคน รวมทั้งค่านิยมของผู้คนในองค์กร รวมทั้งมิติทางด้านวัฒนธรรมของผู้คนที่แตกต่างกันในแต่ละสังคมและในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม นโยบายการให้ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางในการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเงื่อนไขของการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างผู้จ่ายและผู้รับค่าตอบแทน

แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนแบบผสมผสาน

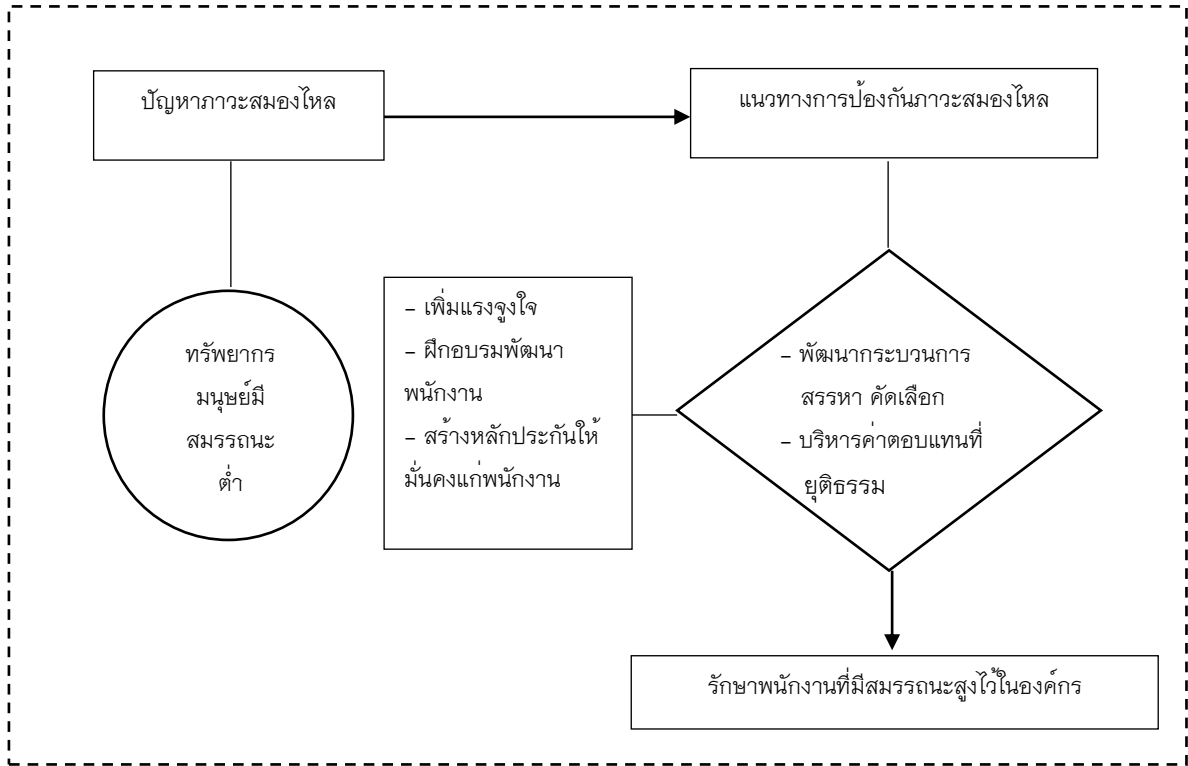
แนวทางการให้ค่าตอบแทนตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรจะเห็นได้ว่ายังคงมีการถึงผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึงตามแนวทางสากลโดยกำหนดแนวทางค่าตอบแทนแบบผสมผสาน

โดยสรุปแนวทางสำหรับการป้องกันภาวะสมองไหลองค์กรควรกำหนดให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการแข่งขันโลกเพื่อให้รักษาป้องกันมิให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงลาออก การกำหนดแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงมีภาวะผูกพันในองค์กรและเป็น

ส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจในการพัฒนาองค์กร เช่น แนวทางในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง แนวทางการสร้างและการพัฒนาองค์กร แนวทางการบริหารค่าตอบแทนถึงจะสามารถช่วยให้ ฝีมือแรงงานทักษะสูงอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างไรดีที่สุด

องค์ความรู้

องค์ความรู้ใหม่ในการป้องกันภาวะสมองไหลสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



สรุป

ภาวะสมองไหลเป็นการเคลื่อนย้ายแรงงานทักษะสูงจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงหนีออกจากสภาพของสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่ต่ำกว่าไปยังจุดหมายปลายทางอื่นที่ดีกว่า อันเป็นการสร้างสูญเสียคลังสมองของประเทศ ทำให้องค์กรภาครัฐและเอกชนขาดแคลนแรงงานทักษะสูงที่จะผลักดันความก้าวหน้าขององค์กรให้ก้าวทันต่อการแข่งขันในระดับสากล องค์กรภาครัฐและเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เข้มแข็งและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีบรรยากาศแห่งความสุข (Happiness Workplace) และสร้างความพึงพอใจต่อแรงงานทักษะสูงได้ย่อมสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรได้นาน อย่างไรก็ตาม ภาวะสมองไหลเป็นความท้าทายต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ต้องตระหนักว่า “การสูญเสียแรงงานทักษะสูงย่อมเท่ากับการสูญเสียมูลค่าขององค์กร” การสรรหาคัดเลือก และฝึกอบรมแรงงานใหม่ย่อมเป็นการสิ้นเปลือง

งบประมาณ และเสียเวลาโดยไม่เป็นจำ ด้วยเหตุนี้ การป้องกันภาวะสมองไหลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องวางแผนล่วงหน้าเพื่อรักษาแรงงานทักษะสูงมิให้ลาออกจากงานหรือเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังองค์กรใหม่หรือประเทศใหม่

เอกสารอ้างอิง

- Amornkitpinyo, P., Amornkitpinyo, T., Satityapong, N., Wongrajit, S., & Thongnuypram, C. (2022). Social Innovation for Quality of Life. *Journal of Educational Management and Research Innovation*, 4(2), 279–286. Retrieved from <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jjemri/article/view/259862>
- Bhumiratana, S., Songkasiri, W., Commins, T., & Grimley, S. (2009). Thailand and brain drain. *Maejo Int. J. Sci. Technol*, 3(1), 53–59.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talent ship and Evolution of Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science*. Los Angeles: University of Southern California.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Where's Your Pivotal Talent?. *Harvard Business Review*, 83(4), 23–24.
- Fallah, H. N., Bijani, M., & Parhizkar, M. (2020). Social Pathology of Brain Drain in Yazd Province, Iran: A Grounded Theory Approach. *GeoJournal*, 85(1), 93–106.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Holbeche, L. (2001). *Aligning Human Resources and Business strategy*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Ighoshemu, B. O., & Ogidiagba, U. B. (2022). Poor Governance and Massive Unemployment in Nigeria: As Causes of Brain Drain in the Buhari Administration (2015–2020). *Insights into Regional Development*, 4(2), 73–84. [https://doi.org/10.9770/IRD.2022.4.2\(6\)](https://doi.org/10.9770/IRD.2022.4.2(6))
- Khan, J. (2021). European Academic Brain Drain: A Meta-Synthesis. *European Journal of Education*. 56(2), 265–278. <https://doi.org/10.1111/ejed.12449>
- Mikovich, G. T. Newman, J. M. & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. (10th ed.). New York: McGraw–Hill.
- Ogaboh, A. A., H. T. Udom, & Eke, I. T. (2020). Why Brain Drain In The Nigerian Health Sector?. *Asian Journal of Applied Sciences*, 8(2). <https://doi.org/10.24203/ajas.v8i2.5990>

- Okafor, C., & Chimereze, C. (2020). Brain Drain among Nigerian Nurses: Implications to the Migrating Nurse and the Home Country. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 7(1), 15–21.
- Panagiotakopoulos, A. (2020). Investigating The Factors Affecting Brain Drain in Greece: Looking Beyond the Obvious. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 207–218. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0076>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. New York: Harvard Business School Press.
- Raveesh, S. (2013). Brain Drain: Socio–Economic Impact on Indian Society. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(5),12–17.
- Reynolds, J. (2004). *Helping People Learn*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Shinwari, S. A., Currie, C., & Kumpf, J. (2021). Brain Drain in Global Health. *Military Medicine*, 186(7–8), 175–177.
- Tremblay, M. & Chenevert, M. (2005). The Effectiveness of Compensation Strategies in International Technology Intensive Firms. *International Journal of Technology Management*, 31(3), 222–239. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006632>
- Visetsak, K. (2009). Reverse Brain Drain Project: from Brain Drain to Brain Circulation. *Journal of HRintelligence*, 4(1), 4–6.
- Wanniarachchi, H. E., Jayakody, J. A. S., & Jayawardana, A. K. L. (2022). An Organizational Perspective on Brain Drain: What Can Organizations Do To Stop It?. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1489–1525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1758745>