

ทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่

ปรีดาพร คนทา¹, ดารารัตน์ อินทร์คุ้ม²

บทคัดย่อ

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องสรรหากลยุทธ์ศาสตร์มาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรของตนเองสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดปรับตัวให้ทันต่อปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจที่ผันผวน การเมืองที่ไม่แน่นอน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานก้าวขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงยั่งยืนตลอดไป ความมุ่งหวังขององค์กรธุรกิจต่างๆ จะสัมฤทธิ์ผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการประกอบกัน อาทิเงินทุนมาก เครื่องมือเครื่องจักรทันสมัย ข้อมูลข่าวสารที่มากเพียงพอ กลยุทธ์การบริหารธุรกิจ วิสัยทัศน์ผู้นำนวัตกรรมที่แตกต่าง และที่สำคัญที่สุดคือการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานบนกลไกขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเกิดจากมนุษย์ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร และมนุษย์แตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นเนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้ถ้าไม่พอใจ จึงต้องมีการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจก่อน “ทุนมนุษย์” ซึ่งก็คือ ความสามารถ พฤติกรรม การแสดงออก และพลังของคนทำงานเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองข้ามได้ ในช่วงกลางทศวรรษนี้ สังคมบางอย่างปรากฏให้เห็นที่ซ้ำซึ่งกัน พนักงานได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น เมื่อมนุษย์มีความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

องค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์สร้างมนุษย์ให้ เป็นจุดแข็งขององค์กรใช้มนุษย์เป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลก เมื่อทุกองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่าคนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรมีคุณค่าและพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ด้วยวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มโดย การส่งเสริมอบรม การศึกษาเพิ่มเติมในระดับสูงขึ้น การสนับสนุนให้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ การหมุนเวียน การเปลี่ยนแปลงสายงานเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้นการเพิ่มความสามารถโดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ผลงานใหม่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, การพัฒนา, แนวคิดใหม่

¹ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Human capital development, human resources, new ideas.

Preedaporn kanata¹, Dararat Inkum²

Abstract

Competition is intensifying in the increase. As a result, organizations Recruitment strategies need to create an advantage. Competition for the organization of their own strengths and weaknesses eliminated to the minimum adjustment to keep pace with the changing external environment. Economic reversal Political instability The organization succeeded in becoming the leading organization that is recognized and can grow steadily sustained forever. The aim of the enterprises is achieved depends on several factors combined. As much capital Modern Machine Tools Information reasonably sufficient Strategy Management Innovation leadership is different. And the most important is to have human resources with the knowledge, skills, ability to work as a mechanism to drive the organization to success. The success of the enterprise caused by humans. Human resources are vital to the organization. And unlike human resources Other types of human resources at life. If the order can not be dissatisfied. Must be motivated to convince human satisfaction first. "Human capital", that is, the behavior and the power of working people is something that can not be overlooked. In the middle of this decade Truth is something that appears to be too sentimental. Employees have been raised to a higher level. When you are satisfied with the good sense to the leader and the organization. Assigned to work at full capacity to achieve the goals set.

Organizations today are driven by man-made man. The strength of the human enterprise as a driving force to success. A leading organization with an established reputation in the world. When all the organizations agreed that a key corporate value and develop a "cost" way to create value-added. Training delivery Further studies at a higher level. Encouraged to work directly with the ability to rotate the line to increase knowledge increase capacity. By authorizing an absolute operation to achieve the creation of new jobs increased.

Keywords : Human capital ,development, new idea

¹ Human Resources and Management Admintration Program, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University

* Preedaporn.ka@hotmail.com, Dararat.in@gmail.com

บทนำ

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปรมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะของแรงงาน เป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นคำที่กำเนิดมาตั้งแต่สมัย อตัม สมิท ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคคลากรในองค์กร ต่อมา William R.Tracey ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจริงรักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคคลากรในองค์กร (ภาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ , ม.ป.ป.) อีกความหมายหนึ่ง เป็นความหมายตามที่ Theodore W.Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ.1961 (พ.ศ.2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review บ้านเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในปี พ.ศ.2544 (อ้างอิงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า2) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมียื่นส์เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสสารก์ เวชยานนท์. 2551. หน้า 2)

Lynda Gratton และ Sumamtra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่าหมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง (นิสสารก์ เวชยานนท์. 2551. หน้า 5) คือ

- 1.ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge
- 2.ทุนทางปัญญา (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

3.ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆเช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) “ทุนมนุษย์” ที่ใช้บทความนี้เป็น “ทุนมนุษย์” ตามความหมายของ Schultz และ Lynda Gratton / Sumantra Ghoshal ซึ่งเกิดขึ้นในระยะประมาณ 40 ปีที่ผ่านมาและส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมา

จากการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจ การค้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ “ทุนมนุษย์” ในความหมายใหม่ได้เปิด แนวคิดในการพัฒนาบุคคลภายในองค์กรให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กร

ดังนั้นการที่องค์กรจะจัดการหรือหาวิธีการหรือหาวิธีการที่ให้แก่คนแต่ละคนในองค์กรใช้ ศักยภาพ หรือ ความรู้ความสามารถที่มีมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้นจึงต้องมีความเข้าใจในคุณสมบัติของทรัพยากรบุคคลที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ คือ

- 1.คนเป็น “สินทรัพย์” ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset)
- 2.ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สิน
- 3.คนคือ “ทุน” (Human Capital) ที่มาสามารถสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ

คนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ปัญหาอยู่ที่ว่าคนในองค์กรของคุณสักกี่คนจะเป็นนักคิด หรือมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะหลายองค์กรมักจะกำหนดคนที่เป็นนักคิดสร้างสรรค์ หรือมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ไว้เพียงบางฝ่าย โดยยึดติดรูปแบบการทำงานตามหน้าที่ (Functions) ของงานที่แบ่งเป็นฝ่ายส่วนแผนกเป็นหลัก ความสำคัญของทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่

เมื่อเราเป็นเจ้าของบริษัท เราก็ต้องมีการ “ลงทุน” ในคน มากมายหลายเรื่อง เช่น ประกาศรับสมัครงาน การรับสมัครงาน การสัมภาษณ์งาน จัดปฐมนิเทศ จัดฝึกอบรม ต้องจ่ายเงินเดือน ต้องจ่ายโบนัส ต้องจ่ายค่าสวัสดิการต่างๆ อีกมากมาย ก็ถือว่าเป็นการลงทุน “ทุน” ไปกับคนอื่นแล้ว คำถามคือ “องค์กรของเรามีการบริหารจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” ให้คุ้มค่ากับ “การลงทุน” มากหรือน้อยแค่ไหน ” เรามาดูกันว่า ทุนมนุษย์ มีความสำคัญอย่างไร

1)เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นๆบรรลุเป้าหมายได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ถ้าหากคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่โดยใช้ศักยภาพความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่ตัวเองมีอยู่เป็นทุนในตัวเอง แล้วประสานกันกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเขาก็มีการลงทุนส่วนตัวของเขา คือ ความรู้ ความสามารถหรือมีศักยภาพที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

2)เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผลมาจากข้อ 1 เมื่อประสานความร่วมมือกันจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรไว้วางใจแล้ว องค์กรของท่านจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกสถานการณ์ เพราะท่านมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพอยู่อย่างมากมายในองค์กรของท่านเอง

3)ทำให้องค์กรมีการพัฒนา อยู่รอด และประสบความสำเร็จเป็นผลพลอยได้ต่อมาจากสองข้อแรก คือ องค์กรก็จะมีการพัฒนาตนเองเสมอ ทั้งการพัฒนาศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น และการอยู่ได้ในสถานการณ์ต่างๆที่ไม่แน่นอน ก็เพราะว่าเราได้มีการเตรียมการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจนกระทั่งเขาเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างเต็มที่แล้ว

องค์กรไหนมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีการพัฒนาขีดความสามารถ หรือ สมรรถนะ (Competency) ในแต่ละคนให้เพิ่มมากขึ้นอย่างหลากหลาย รวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการต่อยอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันได้ และเกิดความ “คุ้มค่า” ในการ “ลงทุน”

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้าง

คุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้

กระแสนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจรัฐวิสาหกิจ กระทบหน่วยงานราชการ และสถาบันอุดมศึกษา ต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตนเองของตนเอง เพื่อให้ความสามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร

ในส่วนของภาครัฐและสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องปรับการบริหารจัดการขององค์กรของตนเองในด้านการให้บริการเช่นกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มขึ้นในยุคของทุนนิยมนี้เององค์กรที่มีทุนมากกว่านั้นจะมีความได้เปรียบเหนือองค์กรอื่น และหลังจากปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินการได้ถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการและเทคโนโลยี แต่ได้ริเริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความเปรียบในการดำเนินงาน มีนักคิดหลายท่านเรียกบุคลากรแนวคิดว่า “Human Capital” หรือ ทุนมนุษย์ สำหรับนักศึกษาเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์คือการรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพ และค่านิยมในต้นคนคนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากร การศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่นๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Management – HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความ

กระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อวางแผนและดำเนินการเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร

นอกจากนี้การมองบุคลากรในเชิงของการเป็นทุนเพื่อสร้างรายได้และความเติบโตขององค์กรแล้ว แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นปัจเจกบุคคล(individual) แทนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ซึ่งมีการปฏิบัติและการกำหนดผลตอบแทนในลักษณะเหมือนกันที่มีความสะดวกต่อผู้ดำเนินการ แต่ไม่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ โดยเฉพาะอาจไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กรไว้ได้ เพราะองค์กรไม่สามารถกำหนดผลตอบแทนในระดับที่บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเกิด ความพอใจ หากยังคงแนวคิดที่จะให้ในลักษณะเท่ากันเพื่อความยุติธรรมอีกต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1.การสรรหาและคัดเลือก

- การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2.การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled) โดยผ่านการ

วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมบริหารความรู้ (Knowledge management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.การจัดสวัสดิการและผลตอบแทนผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรีย (cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

4.การจูงใจการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการมีส่วนร่วมมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนและการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย

วัตถุประสงค์ของการจัดการทุนมนุษย์

เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์จึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของพนักงานในองการ
ในฐานะทุนมนุษย์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าของผลผลิตได้ในแต่ละ
ครั้ง

2. เพื่อเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เป็นไป
ตามนโยบายหรือทิศทางที่องค์กรได้วางไว้

3. เพื่อแสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์
สามารถวัดออกมาในรูปแบบผลตอบแทนจากการลงทุนได้

4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์การที่เกี่ยวกับการ
กำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สามารถนำไปสู่
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักที่จะทำให้
องค์กรสามารถมีความโดดเด่นและทำให้องค์การแข่งขันได้
โดยในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สามารถวัดในรูปของ
ผลตอบแทนเช่นเดียวกับสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ ได้
นั้น จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ที่
องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบของการ
จัดการทุนมนุษย์ในการที่จะทำให้้องค์การมีสมรรถนะหลักที่
เหนือกว่าคู่แข่งประกอบไปด้วย

1. ทีมผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective
Executive Teams) ประกอบไปด้วยทีมผู้บริหารระดับสูง
ขององค์กร ทีมในหน่วยธุรกิจ โดยทีมผู้บริหารนี้จะเป็นผู้
กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ระยะเวลา และจำนวนเงินที่ใช้ใน
การลงทุน อันจะส่งผลตอบแทนย้อนกลับสู่องค์กร ดังนั้นทีม
ผู้บริหารจะต้องพัฒนาแผนงานที่ข้องเกี่ยวกับคุณค่าที่มีอยู่ใน
สมรรถนะหลัก

2. ผู้นำที่เป็นผู้มอบผลงาน (Leader Who Deliver
Results) ผู้นำขององค์กรหรือผู้นำในทีมที่จะพัฒนาทุน
มนุษย์ จะต้องทำให้การพัฒนานั้นสอดคล้องกับกิจกรรมที่จะ
ทำให้ไปสู่แผนงานขององค์กรตลอดจนการพัฒนา
ความสามารถหลักขององค์กรไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานใน
ระดับสูงได้

3. ตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position Excellence)
โดยตำแหน่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจะมี
ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งองค์การจะต้องทำให้เกิดความ
น่าเชื่อถือมากที่สุด

4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือแรงงาน
(Workforce Performance) โดยองค์การจะต้องมี
โครงสร้างระบบ และวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด ซึ่ง
การมีผลงานที่ดีที่สุดนี้หมายถึงการมีผลผลิตที่สูงหรือการมี
โครงสร้างต้นทุนที่ดีกว่าคู่แข่ง

“ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน
มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม

1) เปลี่ยนจากการมองตนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็น
สินทรัพย์: สมัยก่อน องค์กรจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย
(Cost) ที่ต้องควบคุมมิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับ
ค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปในค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ การ
บริหารงานบุคคลในมุมมองแบบเก่าซึ่งมีโครงสร้างสูงเป็น
แนวตั้ง การบริหารคนจะเน้นที่กิจกรรมแยกเป็นส่วนๆ โดย
เน้นประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละส่วนตั้งแต่ การสรรหา
การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การ
ประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน

ตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็น
สินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้
ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา
เป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้
สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็น
ประโยชน์และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กร โดยมีการประสาน
การดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะของการบูรณาการ
ความรู้และทักษะไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

นอกจากจะเป็นการเปลี่ยนมุมมองของคนจาก
ค่าใช้จ่ายเป็น สินทรัพย์ แล้ว Thomas Davenport (ศิระ
โอภาสพงษ์) ผู้แปลและเรียบเรียง. 2543) ยังมองลึกลงไปถึง
ขั้นที่ว่า แท้จริงแล้ว พนักงานเป็นเจ้าของทุนเป็นผู้ลงทุน
เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อใด และ
อย่างไร จะเอาของตนไปทำงานกับองค์กรใดที่ให้ผลตอบแทน
การลงทุนของเขอย่างคุ้มค่าที่สุด

แนวคิดดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อวิธีการทำงาน
องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีใน
ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานที่นี้
แทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น การสร้างแรงจูงใจดังกล่าว

ไม่ได้มีแต่เฉพาะการให้คำตอบแทนตามความคิดแบบเก่า แต่จะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความมั่นใจในความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย

2) มองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกจากตัวบุคคล

“ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล อ้างถึงใน ปรชญา ชุ่มนาเสียว, ม.ป.ป) ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่ยึดครองเป็นเจ้าของ ดังนั้น แม้ว่าองค์กรจะอยู่ในฐานะนายจ้างโดยมีบุคคลผู้เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์” เป็นลูกจ้าง แต่ “ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้างก็ยังเป็นของลูกจ้าง หาได้เป็นของนายจ้างแต่อย่างใด แนวความคิดที่แยกทุนมนุษย์ออกจากตัวลูกจ้างจึงเป็นสิ่งทำลายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะทำอย่างไรจึงจะสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมบูรณ์

3) เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา

แต่เดิมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างภาระหน้าที่ในการพัฒนาลูกจ้างจึงตกเป็นของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว หากนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคนเพราะเมื่อลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้แก่นายจ้างเป็นการคืนทุนที่ลงไป แต่จากการมองคนเป็นเจ้าของทุน มอง “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการพัฒนา “ทุนมนุษย์” ที่เจ้าของทุนคือตัวพนักงานก็ต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะตัวพนักงานเองก็คือผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้

การพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ยากออกได้ยากจากการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งมีอยู่สองแนวทาง คือ แบบอังกฤษ

(British Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ได้มาตรฐานงาน กับแบบอเมริกัน (American Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถบนฐานของการพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (จิรประภา อัครบวร, ม.ป.ป) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม ก็ได้หมายความว่าบุคคลซึ่งมีขีดความสามารถหรือทุนทางปัญญาที่สูงขึ้นนั้นจะต้องนำเอาความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่

การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่าย ทำง่าย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขารเรียกว่า Win-Win (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2548, หน้า 64)

4) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์

องค์ประกอบของ “ทุนมนุษย์” ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ทุนทางสังคม (Social Capital) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์ ในการปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แล้ว เครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราวและเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมส่งซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาจึง

สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมขึ้นไปจากความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางปัญญา

5) เน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล

นิยามคำว่า “ทุนมนุษย์” ในลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่ได้ส่งผลแต่เฉพาะในส่วนแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Andrew Mayo (อ้างถึงใน นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551 หน้า 19) กล่าวว่า Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือ

5.1 การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function)

5.2 การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

6) เกิดแนวความคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน

“เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นที่คุณค่าของคนปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ แล้วจะวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างไร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่า จะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม หรือ อัตราการเข้าออกจากงาน (Turn Over) หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณค่าของคน แต่ตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” จากวลียอดฮิตในวงการ Balance Scorecard ของ David P. Norton ที่ว่า “หากคุณไม่สามารถวัดมันได้คุณก็จะไม่สามารถจัดการกับมันได้” (Robert S. Kaplan David P. Norton, Janice Koch and Cassandra A. Frangos, พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2548, หน้า 29) สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการต้องรู้จักสิ่งที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องจัดการในลักษณะเดียวกับสุภาษิตจีนที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ที่ผ่านมาวงการธุรกิจทั้งหลายได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balance Scorecard ด้วยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategyman)

และนำมาใช้ในการวัดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งก็ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในฐานะการเป็นตัวแบบการจัดการในสามด้าน คือ

(1) ด้านการเงิน อิงพื้นฐาน ROI ของ DuPont

(2) ด้านลูกค้า อิงพื้นฐานข้อเสนอแนะด้านคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า

(3) ด้านกระบวนการภายใน อิงปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ตามห่วงโซ่ทางคุณค่า (value chains)

แต่มุมมองด้านความรู้และการเติบโตซึ่งเป็นคุณสมบัติของ “ทุนมนุษย์” ที่แวดล้อมไปด้วยสินทรัพย์ที่

ไม่มีตัวตนตัวอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ฯลฯ ยังไม่มีกรอบการจัดการอันเป็นที่ยอมรับ

จากการเชิญผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรมนุษย์กว่า 20 องค์กรซึ่งจัดโดยสำนัก Balance Scorecard Collaborative มาร่วมกันคิดหาแนวทางการวัดค่าของทุนมนุษย์ ที่ประชุมได้เสนอแนวคิดที่ว่า “ทุนมนุษย์” จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็เฉพาะในแง่มูลค่าที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น เช่น แผนการอบรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทางด้านคุณภาพจะให้ผลกระทบแตกต่างเป็นอย่างมากกับแผนการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรอง เพราะฉะนั้นถ้าจะถามว่าแผนการอบรมใดให้มูลค่าหรือมีคุณค่ามากกว่ากัน คำตอบก็ต้องย้อนถามไปก่อนว่า แล้วแผนการอบรมไหนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่า สินทรัพย์ทั้งหลาย (ซึ่งก็รวมทุนมนุษย์ด้วย) ที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร จะมีมูลค่ามากกว่าบรรดาสินทรัพย์ที่ไม่สนับสนุนต่อกลยุทธ์ (Robert S. Kaplan et al., พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2548, หน้า 30-49)

7) ทำให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร

เนื่องจากการบริหาร “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงไม่ใช่มองแค่ตัวคนหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นการมองทั้งสองอย่างๆ เชื่อมโยงกันโดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้

แนวคิดของ “ทุนมนุษย์”จึงไม่ใช่เรื่องของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทั้งด้านธุรกิจ ฝ่ายผลิตฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ที่จะต้องนำ ทุนทั้งสามด้าน คือ Intellectual Capital, Social Capital และ Emotional Capital มาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยหลัก 4 ประการแห่งความสำเร็จขององค์กรอัน ประกอบด้วย ความสามารถหลัก (Core Competency), ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร, กลยุทธ์ และ สภาพแวดล้อม มีปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์”เป็นตัวเชื่อมโยง ปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเสริม ความรู้และทักษะให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองของพนักงานให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ มอรางวัลเป็นผลตอบแทนเมื่อเมื่อเขาทำงานชิ้นสำคัญ ประสบความสำเร็จ ยิ่ง “ทุนมนุษย์” มีความสามารถในการ สร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ขององค์กรก็ยิ่งมีประสิทธิภาพและโอกาสในการนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

8) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้อง ไม่ได้แต่พัฒนาได้ โดยมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ ขององค์กรและเป็นเรื่องของทุกฝ่ายไม่เฉพาะกับฝ่าย ทรัพยากรบุคคล ได้ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร ควบคู่ไปกับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกล ยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการ ที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจ หรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ ครอบคลุม เรื่องของลูกจ้างสัมพันธ์ การสรรหาการฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ ขององค์กร (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ผู้แปล, 2549, หน้า 70)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการ พัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือ พนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการ พัฒนาระบบความคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์ โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกอบให้การพัฒนาไปใน ทิศทางเดียวกัน

“ทุนมนุษย์” ที่สร้างขึ้นมาจากกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นี้ แม้จะถือเป็นสมบัติส่วนตัวของพนักงาน แต่ละคน แต่ก็เป็นที่ขององค์กรที่จะต้องใช้การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) มาคัดกรองและแปลง Tacit Knowledge ของพนักงานให้เป็น Explicit Knowledge ให้เร็วและมากที่สุด เพราะตามแนวคิดที่ว่าคน เป็นเจ้าของทุนซึ่งสามารถที่จะเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ ทำให้องค์กรแม้จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้าง ความรู้สึกผูกพันองค์กร (Commitment) มากเพียงใดก็ตามก็ ยังมีความเสี่ยงอยู่มากที่พนักงานที่มี “ทุนมนุษย์” ที่ ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นจะลาออกและนำ “ทุนมนุษย์” ดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่คู่แข่งของเราได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรของเรามีขนาดเล็กกว่าและไม่สามารถ เสนอผลตอบแทนที่เพียงพอจะรักษาความจงรักภักดี (loyalty) ของพนักงานไว้ได้ เรื่องนี้จึงเป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่ายตั้งแต่ ผู้บริหารสูงสุดลงมาจะต้องร่วมกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอาชีพที่จะหาวิธีการที่เหมาะสมทั้งกับองค์กรเองและ พนักงานที่เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์”

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาทุนมนุษย์

- 1.ลดเวลา ลดคนในการวิเคราะห์ และพัฒนาบุคลากร
2. เรียนรู้การใช้หลักการการบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นสากล วิธีการบริหารจัดการที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพพนักงานทุกคนมีความมั่นใจ เด็ดขาดได้รวดเร็ว
- 3.นำหลักวิชาในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์อัตราคนที่เหมาะสมกับงานช่วยวิเคราะห์ ความสามารถของคนให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

4.สร้างระบบการประเมิน และพัฒนาคนที่เป็นอัตโนมัติ ช่วยพัฒนาให้บุคลากรเก่ง และพัฒนาในสายอาชีพตัวเองมากขึ้น
5.ช่วยให้พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรต้องการให้คนมีความสามารถ ทักษะ และความรู้ทางด้านใด เรื่องใด ตนเองต่ำกว่าเกณฑ์ต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งพนักงานสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง เกิดการกระตุ้นให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและความรู้สึกของคนที่มีต่อองค์กร รู้ถึงระดับขวัญกำลังใจของคน รู้ที่มาที่ไป และเหตุผล

7.ได้รู้แนวทาง และตัวบุคคลที่จะทำงานแทนในแต่ละตำแหน่ง พนักงานทุกคนสามารถรู้เส้นทางอาชีพและการเติบโตในสายงานของตนเอง และองค์กรยังรู้ว่าตำแหน่งใดคนใดต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนและต้องเตรียมการหาคนสำรอง หรือรับช่วงต่อในสายงานนั้นๆ

8.ได้รู้ว่าพนักงานคนไหนรับผิดชอบงานมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

ในกรอบค่าตอบแทนเดียวกัน ทำให้เกิดความเที่ยงธรรมในการบริหาร

9.ช่วยให้พิจารณาค่าตอบแทนได้ตามความสามารถ และโบนัสที่เป็นอัตโนมัติ อย่างเที่ยงตรง

การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทุน (Capital) หรือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการทุนมนุษย์นั้นจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ สำหรับการวัดทุนมนุษย์ในองค์กรสามารถวัดได้จาก ทศนคติของพนักงาน ความผูกพันในงาน หรือการวัดผลในการผลิต ซึ่งสามารถวัดได้จากยอดขายรายได้ต่อพนักงาน หรือวัดโดยเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้วกับผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินที่ได้รับว่าคุ้มค่าน้อยเพียงใด ทั้งนี้การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และรายงานผลข้อมูลที่สามารถบอกถึงทิศทางของกลยุทธ์และกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มมูลค่าได้โดยทุนมนุษย์

บรรณานุกรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เทพวรรณ.การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น,2554.

ดาเวนพอร์ด,โทมัส โอ.ทุนมนุษย์.กรุงเทพมหานคร : เอ อาร์.

ปิซิเนส เพรส,2543