

ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กันยารัตน์ จันทร์สว่าง¹, สุภาวดี พรหมบุตร²

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นมีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นในทุกมิติ กระแสนิยมซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า องค์กรที่มีทุนมากกว่านั้นจะมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญ ต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ หรือ แม้แต่สถาบันการศึกษา จนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและ สร้างการเติบโตขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องทุนในการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้ถูกตีความมากกว่าเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญ ต่อทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และถือเป็นทุนสำคัญขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงได้ถูกเพิ่มบทบาทและความสำคัญมากยิ่งขึ้น กลายเป็นแนวคิดใหม่ที่ เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital”

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับแนวคิด ในการบริหาร “ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” ขององค์กร ไปสู่แนวคิดสมัยใหม่ที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital” ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคลากร ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยต้องทำงานร่วมกันกับนักทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรเพื่อวางแผนและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้มีศักยภาพและสามารถสร้างผลผลิตสูงสุด ให้กับองค์กร

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, กระบวนทัศน์, การบริหาร

ชื่อผู้ติดต่อบทความ: กันยารัตน์ จันทร์สว่าง

E-mail: kanyarat.jan@gmail.com

(Received: December 6, 2017; Revised: May 15, 2018; Accepted: September 23, 2019)

¹ อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: kanyarat.jan@gmail.com

² อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี E-mail: Supawadee.pro@gmail.com

Human Capital with Change: A Paradigm Shift of Human Resource Management

Kanyarat Jansawang¹, Supawadee Prombutara²

Abstract

The organization of management among the current changes is more complex and challenging. The organizations need to compete in various dimensions more seriously. Capitalism is the basic concept that organizations with more capital will have an advantage over other organizations. It is a factor that has a major influence on the management of business enterprises, government agencies and educational institutions to be competitive and grow the organization continuously. However, the concept of capital for current operations is not just a matter of money, technology and management resources, but has begun to focus more on human resources and regard the capital of the enterprise to create an advantage for the operation. Therefore, human resources, is even more important and a new concept is the concept of "Human Capital".

This article aimed to explain the paradigm shift about the concept of human resource management of the organization to the human capital. The view is that human resource is the most important asset in the organization using the knowledge, ability, skill and experience of the people in the organization. Therefore, human capital management is what managers at all levels in the organization must be involved with. They must work together with the human resource officer in the organization to plan and develop the human capital of the organization to have the potential to create the best results for the organization.

Keywords: Human Capital; Paradigm; Management

Corresponding Author: Kanyarat Jansawang

E-mail: kanyarat.jan@gmail.com

¹ Lecturer in Faculty of Humanities and Social Science, Suratthani Rajabhat University.

E-mail: kanyarat.jan@gmail.com

² Lecturer in Faculty of Humanities and Social Science, Suratthani Rajabhat University.

E-mail: Supawadee.pro@gmail.com

1. บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างไร้พรมแดนภายใต้ระบบทุนนิยมในปัจจุบัน มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์กรต่างๆ ที่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากองค์กรเหล่านั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (กิตติ มิลาเอียง, 2559: 149) ด้วยเหตุที่ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเปรียบเสมือนมันสมองหรือหน่วยประมวลผลที่จะทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรให้ทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559: 1) ด้วยมุมมองดังกล่าวข้างต้น “คน” จึงเปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กร หรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพหรือแรงขับเคลื่อนองค์กรที่นำไปสู่ความสามารถที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

บทความเชิงวิชาการนี้ ผู้เขียนได้มุ่งเสนอสาระที่เกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยในส่วนแรกผู้เขียนได้นำเสนอเกี่ยวกับวิวัฒนาการหรือกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหาร “คน” ตลอดจนความแตกต่างของแนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตและแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน ส่วนที่สองนำเสนอสาระเกี่ยวกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital) ส่วนที่สามได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และส่วนสุดท้ายผู้เขียนได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงศักยภาพและความก้าวหน้าของประเทศที่ใช้การบริหารทุนมนุษย์เป็นปัจจัยผลักดันไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร

2. เนื้อหา

2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารคน: จาก “ทรัพยากรมนุษย์” สู่ “ทุนมนุษย์”

กระบวนทัศน์ (Paradigm) คือ กลุ่มของทฤษฎีที่มีการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารและการจัดการในศาสตร์นั้นๆ โดยมีการรวบรวมแนวคิดทฤษฎีของนักทฤษฎีไว้ด้วยกันและอยู่ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน เช่นเดียวกับกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร “คน” ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรม ซึ่งมีจุดเริ่มต้นนับจากวันแรกที่มีมนุษย์เริ่มหยุดล่าและหันมาทำเกษตรกรรมและเลี้ยงสัตว์ ในช่วงเวลานั้นการเป็นเจ้าของและครอบครองที่ดินและแหล่งผลิตเกษตรกรรมนั้นถือเป็นบุญแจสร้าง ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญสุด ต่อมาเมื่อการปฏิบัติอุตสาหกรรม ความสำคัญเน้นไปที่การผลิตและตลาดขนาดใหญ่ การใช้เครื่องจักรเพื่อสร้างผลผลิตจำนวนมากส่งอิทธิพลต่อความเปลี่ยนแปลงวิถีการใช้ชีวิตของผู้คนในสังคมอย่างมากมาย เป็นยุคที่เกิดการขยายตัว

ทางการค้าและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมากหลายภายใต้แรงขับเคลื่อนจากเทคโนโลยีเครื่องจักรเป็นองค์ประกอบสำคัญ จนกระทั่งเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นยุคแห่งการเชื่อมโยงและเข้าถึงข้อมูลจากทุกแห่งหน ภายใต้การเชื่อมโยงองค์ประกอบพื้นฐานที่ต้องมีเทคโนโลยีเข้ามารองรับทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์และโครงสร้างโทรคมนาคม เกิดเป็นชุมชน เป็นเครือข่าย (Network) โดยที่ผู้คนในแต่ละมุมโลกสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการต่างๆ (Toffler, 1981)

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงต้น ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกนำเสนออย่างแพร่หลายและนำมาประยุกต์ใช้เป็นวงกว้างตั้งแต่ ค.ศ.1980 โดยมีวิวัฒนาการมาจากการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ที่มีลักษณะเป็นงานเชิงรับหรืองานเชิงสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ซึ่งสอดรับการผลิตและการดำเนินงานในยุคสมัยนั้น โดยมีมุมมองว่าคนเป็นแรงงาน ซึ่งก็คือปัจจัยหรือต้นทุนการผลิตประเภทหนึ่ง ในยุคสมัยดังกล่าวการบริหารจัดการจึงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลผลิต และการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายควบคู่กันไป มีลักษณะของการสร้างระบบการบริหารจัดการเพื่อควบคุม ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และปัจจัยการผลิต งานหลายประเภทที่ต้องใช้แรงงานคนดำเนินการซ้ำๆ กันถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์ บทบาทของผู้ปฏิบัติงานก็ถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานมากขึ้น จึงต้องมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางขึ้น มุมมองของคนจากปัจจัยการผลิตก็เปลี่ยนแปลงมาเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” และ “ทุนมนุษย์” ในปัจจุบัน (เดชา เดชะวันนไพศาล, 2559: 2) คนถูกมองเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ลักษณะงาน จากเดิมที่เป็นต่างคนต่างทำถูกนำมาบูรณาการ เพราะจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะหลายๆ อย่าง เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นผู้ถือหุ้น (Shareholder) ได้ขยายไปสู่กลุ่มต่างๆ มากขึ้นรวมทั้งประชาชน (Stakeholder) ซึ่งความแตกต่างของแนวคิดและฐานคติในยุคศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้

ฐานคติเกี่ยวกับ	ศตวรรษที่ 20	ศตวรรษที่ 21
คน (People)	“คน” เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องกำกับและควบคุม	“คน” เป็นทรัพย์สินที่ควรค่าแก่การรักษาและพัฒนา
งาน (Work)	แบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง	แบบประสานความร่วมมือ อาศัยความรู้เป็นฐาน
เทคโนโลยี (Technology)	ถูกออกแบบเพื่อควบคุมการทำงานและลดข้อผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด	บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับระบบสังคมเพื่อให้เกิดการทำงานบนฐานความรู้
ภาวะผู้นำ (Leadership)	ผู้จัดการอาวุโส และผู้ชำนาญการเทคนิค	ผู้นำอยู่ในทุกระดับขององค์กร
เป้าหมายขององค์กร (Goals)	มุ่งเน้นผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร

ดังนั้น จากการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ในการบริหารคนของนักวิชาการในแต่ละช่วงเวลา ผู้เขียนจึงแนวคิดในการบริหาร “คน” ขององค์กรนับตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันนั้น จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



ภาพที่ 1: กระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหาร “คน”

จากภาพแสดงให้เห็นถึงกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร “คน” จากอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งจะมีแนวคิดที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะเวลา ได้แก่

1. ช่วงที่หนึ่ง Personnel Management ซึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลที่เน้นกระบวนการที่เป็นงานปฏิบัติและงานประจำตามกฎหมาย ระเบียบ เช่น บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน ฯลฯ

2. ช่วงที่สอง Human Resource Management การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งยึดคนเป็นทรัพยากรขององค์กรและมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การวางแผนและพัฒนากำลังคน ฯลฯ

3. ช่วงที่สาม Human Capital Management ซึ่งเป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ไม่ใช่มองแค่เป็น Cost หรือต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ (Liability) เช่นในอดีต

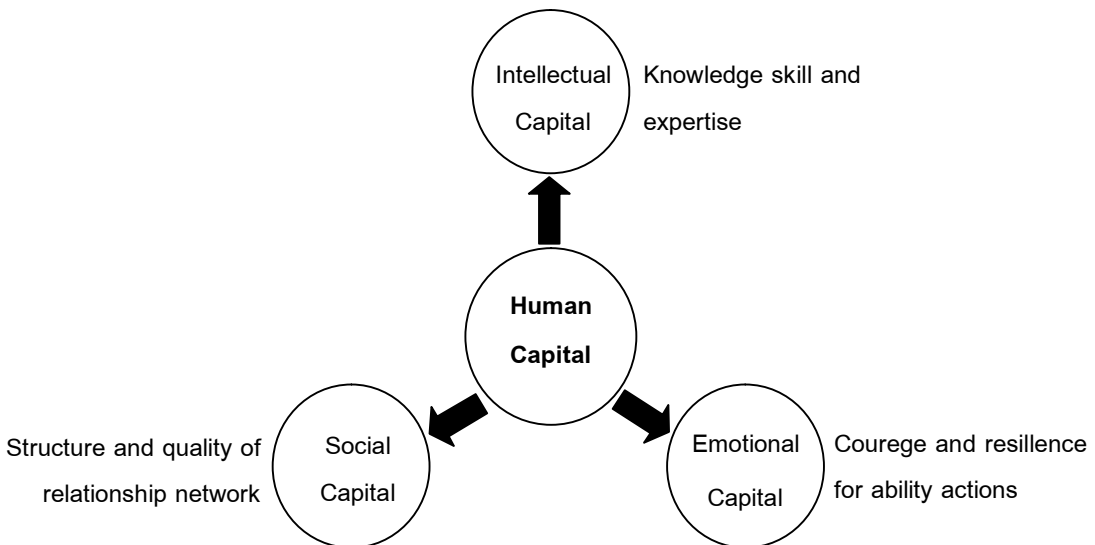
อาจกล่าวได้ว่า กระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับการบริหาร “คน” จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันนั้น มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและไม่ยึดติดกับการบริหารแบบมุ่งเน้นวิธีการหรือกระบวนการเช่นในอดีต แต่กลับให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากขึ้น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

แนวคิดทุนมนุษย์มีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรใดมีทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 4 ลักษณะ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์กร (Non-substitutable) ย่อมทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1991) ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงมีมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป จากในอดีต

ที่เคยมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งพยายามใช้จ่ายอย่างจำกัดหรือลดค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ลง แต่ปัจจุบันกลับเล็งเห็นว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่ากับองค์กร กลายเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ทั้งนี้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา ตลอดจนการให้ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ล้วนเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง (ระบิล พันภัย, 2557: 12)

คำว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz ซึ่งเขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามว่า ทุนมนุษย์คือ ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ (Schultz, 1961 อ้างถึงใน นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551) ทุนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ (กัลย์ ปิ่นเกษร และคณะ, 2560: 195) และยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555) โดยทุนมนุษย์ คือ ส่วนผสมของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ (Lynda Gratton & Sumantra Ghoshal, 2003: 1 - 10)



ภาพที่ 2: องค์ประกอบของทุนมนุษย์

ที่มา: Lynda Gratton & Sumantra Ghoshal (2003, 1 - 10)

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

จากความหมายของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความหมาย สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความเปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้น แนวคิดทุนมนุษย์ จึงมองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเป็นทรัพย์สินที่มีความแตกต่างจากทรัพย์สินอื่น ดังนี้

1. ทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible)

สินทรัพย์ (Assets) หมายถึง ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมขององค์กร ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์แก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทั่วไปพบว่าแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ทรัพย์สินที่มีตัวตน (Tangible Assets) คือ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ มีรูปร่างเห็นได้ อาทิเช่น ที่ดิน อาคาร วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น และทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีรูปร่าง แต่ต้องสามารถระบุได้และเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือใช้ในการดำเนินงาน เช่น ลิขสิทธิ์ (Copyrights) สิทธิบัตร (Patent) ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร (Image) หรือแม้กระทั่งมนุษย์ ก็ถือเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนหรือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าบุคลากรแต่ละคนจะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) ที่แตกต่างกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าคนทุกคนมีคุณค่าและเป็นทรัพย์สิน แต่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องหรือวัดได้ยาก

2. ทุนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น

โดยปกติแล้วทรัพย์สินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาคาร รถยนต์ เครื่องจักร เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ นั้น มักมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปีเนื่องจากทรัพย์สินดังกล่าวจะเริ่มเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาที่ผ่านไป แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีค่าเสื่อมตามระยะเวลาเหมือนทรัพย์สินอื่น อีกทั้งจะมีมูลค่าในตัวเองเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ผ่านไป ยิ่งนานวันก็จะพบว่าคนจะมีทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่คนเหล่านี้ก็จะกำลังสำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญประจำองค์กรในที่สุด

3. ทุมนมนุษย์สร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้เสมอ

เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร หรือทรัพย์สินอื่นๆ นั้น จะสามารถใช้งานได้ตามกำลังความสามารถ หรือคุณสมบัติที่มีอยู่ในขณะที่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่องค์กรสามารถพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ ทุมนมนุษย์มีคุณสมบัติหนึ่งที่ไม่เหมือนกับสินทรัพย์ทั่วไป คือ ทุมนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อม แต่นับวันจะเพิ่มคุณค่าขึ้นเรื่อยๆ ตามประสบการณ์ที่สั่งสมและการพัฒนาอบรมที่ได้รับ

ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าโลกในยุคปัจจุบัน การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) คือมิติใหม่ของความท้าทายที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการดึงความสามารถของคนออกมาสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ยอดเยี่ยมและเจริญเติบโตต่อไป การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต (Dynamic) ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะบทบาทของทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนมนุษย์เกิดจากการตกผลึกทางความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และทักษะ (Skill) ของปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อความเฉลียวฉลาดของปัจเจกบุคคลเกิดเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร องค์กรใดมีทุนทางปัญญาที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์, 2552: 29 - 30)

2.3 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

การบริหาร “คน” ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์กำลังกลายเป็นกระแสและแนวโน้มที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็งจึงเป็นอีกหนึ่งภารกิจของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ (ศิริพงษ์ เตสภายน, 2551: 205 - 207)

1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร (Resourcing Strategies) คือ การวางแผนและจับคู่ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ให้ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้การลงทุนไปกับบุคลากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์นี้จะช่วยองค์กรกำหนดนโยบายว่าทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการควรมีคุณสมบัติอย่างไร และควรนำทุนมนุษย์นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรจึงมีความสัมพันธ์กับกระบวนการวางแผนกำลังคน มุ่งสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณภาพตรงและเพียงพอต่อความต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของบุคลากรจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (HR Development Strategies) คือ การกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติของสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการวางแผนในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับแต่ละบุคคล (Individual) ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ บุคลากรของแต่ละองค์กรคือผู้ลงทุนในทุนมนุษย์ ยิ่งลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การใช้ความรู้ความสามารถที่มี ทุ่มเท

ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่มากเท่าไร สร้างผลงานได้ดีเยี่ยมมากเท่าไร ย่อมได้รับผลตอบแทนมากเท่านั้น เปรียบเสมือนการลงทุนใดๆ แล้วย่อมคาดหวังกำไรตอบแทน ดังนั้น เมื่อองค์กรส่งเสริมแนวคิดดังกล่าวภายในองค์กร บุคลากรย่อมตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

3. กลยุทธ์การให้รางวัล (Rewarding Strategies) ทฤษฎีทุนมนุษย์เสนอแนะให้มีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรตามความสามารถและตามผลงานที่ได้ บุคลากรขององค์กรแต่ละคนมีมูลค่าเฉพาะในตลาดแรงงาน ซึ่งมูลค่านี้สามารถเพิ่มขึ้นได้ตามความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมพัฒนา และประสบการณ์ ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและมูลค่าตลาดแรงงานปัจจุบัน เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร นอกจากนั้น การให้รางวัลในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Reward) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย บุคลากรที่ลงทุนในความรู้ความสามารถของตน นอกจากต้องการโอกาสและเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังต้องการให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของตน องค์กรจึงควรมีกระบวนการบริหารผลงาน (Performance Management Processes) เพื่อให้ทราบถึงผลงานและประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน และนำผลที่ได้ไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านขวัญและกำลังใจ

การบริหารทุนมนุษย์เชิงโลกโพร: บทเรียนและความท้าทายต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทย

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้เชื่อมโยงโลกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน นำพาประเทศต่างๆ เข้าสู่การต่อสู้แข่งขันอย่างรวดเร็วด้วยอาวุธที่เรียกว่า “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ” ของคนในองค์กร ทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงนับเป็นอาวุธอันทรงพลังและทรงคุณค่าที่สุดในองค์กร ทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากองค์กรใดมีคนเก่งที่มีศักยภาพ มีคุณภาพจำนวนมากมาร่วมงานด้วย จะทำให้องค์กรนั้นแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ ซึ่งนั่นหมายความว่าภาพรวมศักยภาพการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าของประเทศจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในองค์กรภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจของแต่ละประเทศผลักดันให้ประสบความสำเร็จ สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วได้เริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1961 นับตั้งแต่ Schultz, T. W. ได้เขียนไว้ในหนังสือ “Investment in human capital” โดยมองว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการลงทุน (รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์, 2552: 27 - 40)

สำหรับประเทศไทยนั้นเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์อย่างจริงจังในศตวรรษที่ 21 โดยรัฐบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในคู่กับประชาคมโลกด้วยโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” โดยกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม 3) การรักษาสิ่งแวดล้อมในสังคมที่น่าอยู่ และ 4) การยกระดับคุณค่าของมนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” นอกจากนั้นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังกล่าว ยังได้ถูกแปลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีหลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

เพื่อใช้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงานและโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม ในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของคนไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) แต่การนำพาประเทศเข้าสู่ 4.0 ได้สำเร็จ ไม่ได้ทำเพียงแค่ลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่จำเป็นต้องมี “ทุนมนุษย์” ที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นแกนขับเคลื่อนด้วย ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงมีบทบาทสำคัญต่อยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก เพราะเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน แต่หากพิจารณาจากรายงานของ "World Economic Forum" ปี 2017 ชี้ว่าในภาพรวมทุนมนุษย์ของไทยอยู่ในระดับปานกลาง (อันดับ 40 จาก 130 ประเทศ) ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันด้านทุนมนุษย์อยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรก จะเป็นประเทศที่มีรับการพัฒนาสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นประเทศในยุโรป ยกเว้นสหรัฐอเมริกาและสิงคโปร์

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงมองว่าการศึกษาเตรียมในการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ตัวอย่างการบริหารทุนมนุษย์ที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่งในทัศนะของผู้เขียน นั่นคือการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์ ด้วยเหตุที่ว่าประเทศสิงคโปร์นั้นเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจและสังคมเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งที่ต้องเจอกับอุปสรรคมากมาย ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่และจำนวนประชาชนที่น้อยหากเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติของประชาชน หรือแม้กระทั่งการเผชิญกับภาวะวิกฤตการณ์ทางการเงินในปี ค.ศ. 1997 แต่ประเทศสิงคโปร์ยังคงสามารถรักษาระดับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงได้อย่างต่อเนื่อง พิจารณาได้จากกรณีที่หน่วยงานต่างๆ ทั่วโลกทำการจัดอันดับความมีชื่อเสียงของประเทศสิงคโปร์ในด้านต่างๆ เช่น ประเทศที่มีคนเก่งด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับ 1 ของโลก ประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานเป็นอันดับ 1 ของโลกในปี 2559 ประเทศที่การลงทุนสะดวกเป็นอันดับ 2 ของโลกในปี 2560 ประเทศที่มีการคอร์รัปชันน้อยที่สุดเป็นอันดับ 7 ของโลก ในปี 2559 เป็นต้น (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2560) คำถามที่เกิดขึ้นคือ “ประเทศสิงคโปร์ทำได้อย่างไร?”

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จดังกล่าวข้างต้นของประเทศสิงคโปร์นั้น นั่นคือการมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง มีศักยภาพสูง จึงก่อให้เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ทุนมนุษย์หรือคนเก่งของประเทศสิงคโปร์จึงเป็นทรัพยากรสำคัญเปรียบเสมือนกลยุทธ์เสาหลักทางเศรษฐกิจ (Ng Siew Kiang, 2008 อ้างถึงใน สุภารัตน์ โยธาภิบาล, 2557: 5) เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยการสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่ง” หรือ “Talent Hub” ด้วยนโยบายและการดำเนินการเชิงรุกของรัฐบาล ดังนี้ (ชลพร จันทร์ศิริ, 2556: 113)

1. นโยบายและแผนในการดึงดูดคนเก่ง (Talent) จากทั่วโลกให้มาทำงานในประเทศสิงคโปร์ โดยการให้สิทธิในการเป็นพลเมืองสิงคโปร์ และเสียภาษีในอัตราที่ถูกกว่าพลเมืองทั่วไป พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เพื่อให้คนเก่งมารวมกันในสิงคโปร์ เรียกว่า “คลังคนเก่ง (Talent Pool)”

2. นโยบายมุ่งพัฒนาคนและรักษาคนดี คนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรของตน มีแนวคิดในการสร้างและให้ความสำคัญเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work Lift Balance) หรือคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

3. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่าง (Diversity Management) กับประเทศต่างๆ จำเป็นต้องได้รับการประยุกต์ให้เข้ากับท้องถิ่นในแง่เนื้อหาและบริบท เพื่อเป็นการดึงดูด บริหารและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. นโยบายอพยพเสรีให้กับคนเก่งที่เป็นชาวต่างชาติ เข้าสู่ประเทศสิงคโปร์ได้อย่างอิสระ เรียกว่า “เป็นเมืองเปิดทางแรงงาน” ที่เป็นศูนย์กลางของเอเชียแห่งหนึ่ง

จึงอาจกล่าวได้ว่านโยบายการบริหารทุนมนุษย์ของสิงคโปร์นั้น มีเป้าหมายที่สำคัญคือ ดึงดูดกลุ่มคนเก่งจากทั่วโลก เนื่องจากประเทศสิงคโปร์มีจำนวนประชากร แรงงานไม่มากนักและอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง รัฐบาลสิงคโปร์จึงมีความจำเป็นในการกำหนดนโยบายดังกล่าว เพื่อสรรหาคคนเก่งจากต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศสิงคโปร์ ทำให้ประเทศสิงคโปร์จึงเปรียบเสมือนเป็น “คลังคนเก่ง (Talent Pool)” จากการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ทัดเทียมกับนานาประเทศในระยะยาว สามารถรักษาระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศให้อยู่ในอันดับต้นๆ ของโลกได้ (สุตารัตน์ โยธาภิบาล, 2557: 4 - 5)

ดังนั้น แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์ดังกล่าว จะเป็นบทเรียนที่น่าศึกษาของประเทศไทยในด้านของการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน แรงงาน สร้างความมั่นคงทางการเมือง เพิ่มความโปร่งใสในทุกองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้มีมาตรฐานเพื่อตอบโจทย์การเป็น “ประเทศไทย 4.0” ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

3. บทสรุป

ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงพลวัต (Dynamic) ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนมนุษย์เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และทักษะ (Skill) ของปัจเจกบุคคล ส่งผลให้เกิดเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ขององค์กร ทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy)

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนที่มีคุณภาพ มีกรอบแนวทางการพัฒนา ทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องม

กระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน นอกจากนั้นการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร

การบริหาร “คน” หรือการบริหารทุนมนุษย์ โดยให้ความสำคัญว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ มีอยู่ในตัวมนุษย์ เป็นศักยภาพและความสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ การเพิ่มทุนมนุษย์ให้เกิดความเข้มแข็งจึงมีความจำเป็น เพราะทุนมนุษย์จึงประกอบไปด้วยความสามารถของบุคคลที่เกิดจากความรู้ และประสบการณ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จดังเช่นตัวอย่างการบริหารทุนมนุษย์ของประเทศสิงคโปร์ที่แสดงให้เห็นว่าภาพรวมศักยภาพการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าของประเทศจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในองค์กรภาครัฐ เอกชน และรัฐวิสาหกิจของแต่ละประเทศ ผลักดันให้ประสบความสำเร็จ

4. เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2560). *สิงคโปร์กับชื่อเสียงที่ได้รับการจัดอันดับ*. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2561, จาก www.ditp.go.th/contents_attach/166807/166807.pdf.
- กัลย์ ปิ่นเกษร, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และจิราวรรณ คงคล้าย. (2560). ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 11(2), 195.
- กิตติ มิลาเอียง. (2559). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 8(1), 149.
- ชลพร จันทร์ศิริ. (2556). *เอกสารประกอบการสัมมนา: ก้าวทันอาเซียนต้องรู้จักคนอาเซียน*.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารนักบริหาร*. 32(4), 103 - 108.
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 7(2). 27 - 40.
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย*. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริพงษ์ เศษภาน. (2551). ทุนมนุษย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร. *วารสารรามคำแหง*. 25(2). 205 - 207.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)*. สืบค้นเมื่อ 8 พฤษภาคม 2561, จาก <http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=index>.

สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2557). สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์”: บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 31(2). 1 - 28.

Barney, Jay B. (1991). “Firm resources & sustained competitive advantage”. *Journal of Management* 17, 1: 99 - 120.

Lynda Graton and Sumantra Ghoshal. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the “Volunteer” Employee. *European management Journal*. 21(1), February 2003. Printed in Great Britain.

Toffler, Alvin. (1981). *The Third Wave*. London: Pan Books.

ประวัติแนบท้ายบทความ



Name and Surname: Miss Kanyarat Jansawang
Highest Education: Master of Public Administration
University or Agency: Prince of Songkla University
Field of Expertise: Public Administration
Address: Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Science,
Suratthani Rajabhat University
E-mail: kanyarat.jan@gmail.com



Name and Surname: Miss Supawadee Prombutra
Highest Education: Master of Public Administration
University or Agency: Maejo University
Field of Expertise: Public Administration
Address: Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Science,
Suratthani Rajabhat University
E-mail: Supawadee.pro@gmail.com