

# การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21

## HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

<sup>1</sup>เอลวิส โคตรชมพู และ <sup>2</sup>จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์  
<sup>1</sup>Elvis Kotchompoo and <sup>2</sup> Chulapunporn Thanaphaet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

<sup>1</sup>Elvis\_K@gmail.com

Received December 25, 2021; Revised February 12, 2022; Accepted March 20, 2022

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งองค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์สร้างมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กรใช้มนุษย์เป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารองค์กรท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นั้น มีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องนำแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ คือ นำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร เป็นมิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดึงความสามารถของมนุษย์ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา ในการบริหารทุนมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถหลักและสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์กรจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากล แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์

คำสำคัญ : การบริหารทุนมนุษย์, ศตวรรษที่ 21

<sup>1</sup> นิสิต หลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

## Abstract

This academic paper aimed to present the concept of human capital management in the 21st century in which today's organizations are driven by humans, creating human beings as the strengths of the organization, using human beings as the driving force of the organization to success. Managing an organization in the midst of changes in the 21st century is increasingly complex and challenging. Organizations must adopt the concept of human capital management, which is to bring together the knowledge, skills, abilities, expertise and experience of each person that has accumulated within them and can bring these together to create the organization potential. It is a new dimension that comes to change the concept of human resource management to extract human competence to create intellectual capital value. In human capital management, it must be consistent with the strategy, goals, vision or in line with the creation of competence, core competency and functional competency of staffs in the organization. It will help the organization to gain competitive advantages, known, reliable and internationally recognized. The approach to human capital development in the organization is that human capital development in the organization must be responsive to the organization's strategy and goals, retention of talented personnel with the organization, creating more value for human capital, maintaining human capital to stay with the organization as long as possible, and generating return on investment in human capital.

**Keywords :** Human Capital Management, 21st Century

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างไร้พรมแดนภายใต้ระบบทุนนิยมในปัจจุบัน มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ รัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่นักวิชาการภาครัฐ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์กรต่างๆที่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงปัจจุบันส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากองค์กรเหล่านั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ

ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (กิตติ มิลาเอียง, 2559: 149) ด้วยเหตุที่ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเปรียบเสมือนมันสมองหรือหน่วยประมวลผลที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรให้ทำงานได้อย่างประสานสอดคล้อง ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานและสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559 : 1) ด้วยมุมมองดังกล่าวข้างต้น “คน” จึงเปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กรหรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพหรือแรงขับเคลื่อนองค์กรที่นำไปสู่ความสามารถที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง บทความเชิงวิชาการนี้ ผู้เขียนได้มุ่งเสนอสาระแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยในครั้งแรกผู้เขียนได้นำเสนอเกี่ยวกับวิวัฒนาการหรือกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหาร “คน” ตลอดจนความแตกต่าง ของแนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตและแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน ส่วนที่สองนำเสนอสาระเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) ในยุคศตวรรษที่ 21 และส่วนสุดท้ายผู้เขียนได้ยกตัวอย่างให้แนวทางการบริหารทุนมนุษย์เป็นปัจจัยผลักดันไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร

## แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ความหมายของทุนมนุษย์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับปี พ.ศ. 2552 ได้ให้ความหมายของทุนว่า ของเดิมหรือเงินเดิมที่มีไว้ ลงไว้ กำหนดไว้ จัดตั้งไว้ เพื่อประโยชน์ให้งอกงาม เช่น มีความรู้เป็นทุน มีเงินเป็นทุน เงินหรือทรัพย์สินอื่นๆ ที่ตั้งไว้สำหรับดำเนินกิจการเพื่อหาผลประโยชน์ ได้ให้ความหมายของมนุษย์ ว่าสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง คน ดังนั้น ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมีคุณค่าในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร (Bateman & Snell, 2009)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ มิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดึงความสามารถของคน (Human Competency) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) (दनัย เทียนพุ่ม, 2551)

แนวคิดทุนมนุษย์มีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรใดทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 4 ลักษณะ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือ ภายนอกองค์กร (Non-substitutable) ย่อมทำให้

องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1991) ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงมีมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป จากในอดีตที่เคยมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งพยายามใช้จ่ายอย่างจำกัดหรือ ลดค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ลง แต่ปัจจุบันกลับเล็งเห็นว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่ากับองค์กร กลายเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กรได้ ทั้งนี้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา ตลอดจน การให้ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ล้วนเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง (ระบิล พันภัย, 2557: 12)

คำว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ ชื่อ Theodore W. Schultz ซึ่งเขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามว่า ทุนมนุษย์ คือ ความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคนทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551) ทุนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทั้งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ (กัลย์ ปิ่นเกษร และคณะ, 2560 : 195) และยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น ทุนมนุษย์เป็น ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555) โดยทุนมนุษย์ คือ ส่วนผสมของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ (Lynda Gratton & Sumantra Ghoshal, 2003: 1 - 10) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า 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)

สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้ห้องกรนั้นมีความสามารถสร้างความเปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้น แนวคิดทุนมนุษย์ จึงมองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร

## ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร

ทุนมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์กร ดังนั้นแต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร มีดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคนในองค์กรใช้ความรู้ และความสามารถทำเป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบงานให้สำเร็จคล่องและทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต่างคนก็ใช้ทุนที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์ที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3. ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กร โดยสร้างความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรองค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับในระดับสากล (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วก็สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2554) ซึ่งการวัดเทียบมูลค่าที่สามารถวัดได้ในความเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจะหมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ทักษะและสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และสมรรถนะในการเป็นผู้ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยที่ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) 2) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และ 3) ทุนลูกค้า (Customer Capital) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญเพราะสามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มผล การดำเนินงานให้กับองค์กร ได้แก่ การเพิ่มความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มความสามารถในการชำระหนี้ การจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและความสามารถในการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไปในอนาคต (Lv & Han, 2015)

นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญต่อการกินดีอยู่ดีของประชาชนและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค ในระดับจุลภาค

การศึกษามีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะช่วยเพิ่มระดับความสามารถทางการแข่งขันในตลาดแรงงานให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ส่วนในระดับมหภาค การพัฒนาทุนมนุษย์สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพทางการผลิต ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความมั่งคั่งของเงินทุนและผลตอบแทน ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Hyun, 2010)

จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์มีความสำคัญตั้งแต่ระดับปัจเจกชน ระดับองค์กรและระดับเศรษฐกิจของประเทศ โดยระดับปัจเจกชนทุนมนุษย์เป็นประโยชน์กับเจ้าของทุนโดยตรง เพราะเป็นสินทรัพย์ทุนที่มีมูลค่าและเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนหรือโอนให้กับบุคคลอื่นได้ความสามารถส่วนบุคคลต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระดับองค์กร องค์กรต่างล้วนต้องการครอบครองบุคลากรที่มีศักยภาพ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญและเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันส่งผลต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรและเชื่อมโยงสู่ภาคเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

## การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21

ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นั้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก หรือที่เรียกกันได้ว่าเป็นยุค Globalization เป็นสังคมที่เกิดขึ้นแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Society and Economy) ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญ 4 มิติ ดังนี้ 1) นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการริเริ่มการแพร่กระจาย และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผลการเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความเสียงและภาพและ 4) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของภาครัฐ การแข่งขันในภาคธุรกิจที่มีความรุนแรง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการค้าในตลาดโลก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระยะหนึ่งแล้ว ในแง่ของการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถรับมือ ปรับตัว และดำรงชีวิตอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เกิด

ประสิทธิภาพได้มากน้อยอย่างไร วิธีทางที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับของสังคมแบบใหม่ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา

การพัฒนาคน (Human Development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยฝ่ายบริหารจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคนในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2555) ประเทศพัฒนาต่างๆในโลกจึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่า หากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) มากขึ้น เพื่อให้มองถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคนเก่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงานและการสร้างสรรค์ และดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาหรือเพิ่มจำนวนคนเก่งในฐานะข้อมูลขององค์การมากที่สุด (Talent Pool) ไม่ว่าจะเป็วิธีในการสรรหาคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์การให้เป็นคนเก่ง (High – Potential Talent) รวมถึงการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์การ ซึ่งจะต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

สำหรับประเทศไทยนั้นเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์อย่างจริงจังในศตวรรษที่ 21 โดยรัฐบาล ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในคู่กับ ประชาคมโลกด้วยโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” โดยกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม 3) การรักษาสิ่งแวดล้อม ในสังคมที่น่าอยู่ และ 4) การยกระดับคุณค่าของมนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” นอกจากนั้นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ดังกล่าว ยังได้ถูกแปลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ซึ่งมีหลักการพัฒนาประเทศ ที่สำคัญโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อใช้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงานและโครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม ในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน

สังคม และระบบเศรษฐกิจ ของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างเหมาะสมนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของคนไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) แต่การนำพาประเทศเข้าสู่ 4.0 ได้สำเร็จ ไม่ได้ทำเพียงแค่ลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่จำเป็น ต้องมี “ทุนมนุษย์” ที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นแกนขับเคลื่อนด้วย ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงมีบทบาทสำคัญต่อยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก เพราะเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศ ในทุกๆ ด้านแต่หากพิจารณาจากรายงานของ “World Economic Forum” ปี 2017 ซึ่งว่าในภาพรวมทุนมนุษย์ของไทยอยู่ในระดับปานกลาง (อันดับ 40 จาก 130 ประเทศ) ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ประเทศที่มีศักยภาพ การแข่งขันด้านทุนมนุษย์อยู่ในกลุ่ม 10 อันดับแรก จะเป็นประเทศที่มีการพัฒนาสูง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นประเทศในยุโรปยกเว้นสหรัฐอเมริกาและสิงคโปร์

องค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จักเชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับในระดับสากล การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้ง ในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงาน ก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็นและตามจำนวนที่กำหนด

2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามา เป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร ด้วยการศึกษาหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การอ่าน การฟัง เพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่ว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรม เกิดคุณค่าในตัวพนักงานจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายองค์กรองค์กรสามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงานกิจกรรม ความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนดจะสามารถปฏิบัติได้ตามลักษณะงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำก็ถือว่าคนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง

สมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง สมรรถนะ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การกำหนดประเภทของสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถกำหนดได้ 2 ประเภทประกอบด้วย

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำในการทำงานความใฝ่เรียนรู้

2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge: K) ในการทำงาน ทักษะ (Skill: S) ความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝนจนสำเร็จ คุณลักษณะ (Attribute: A) อุปนิสัยความคิด ทักษะ เช่น ความรู้และทักษะทางด้านบัญชี ความรู้เรื่องภาษี ทักษะในการประสานงาน ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ สมรรถนะความสามารถทั้งสองประเภทจะช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรเอาชนะเหนือคู่แข่ง สมรรถนะความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เกิดความเข้มแข็งจึงเป็นอีกหนึ่งภารกิจของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2551: 205 - 207)

1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากร (Resourcing Strategies) คือ การวางแผนและจับคู่ทุนมนุษย์ที่มี อยู่ให้ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้การลงทุนไปกับบุคลากรเป็นไปได้

อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สูงสุด กลยุทธ์นี้จะช่วยองค์กรกำหนดนโยบายว่าทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการควรมีคุณสมบัติอย่างไร และ ควรนำทุนมนุษย์นั้นใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรจึงมีความสัมพันธ์กับกระบวนการ วางแผนกำลังคน มุ่งสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณภาพตรงและเพียงพอต่อความต้องการภายใน ระยะเวลาที่กำหนด การสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถ ที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของบุคลากรจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติ ที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2. กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (HR Development Strategies) คือ การกำหนดความรู้ ทักษะ และ คุณสมบัติของสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการวางแผนทางในการพัฒนาความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับแต่ละบุคคล (Individual) ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ บุคลากร ของแต่ละองค์กรคือผู้ลงทุนในทุนมนุษย์ ยิ่งลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การใช้ความรู้ความสามารถที่มี ทุ่มเหตุตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่มากเท่าไร สร้างผลงานได้ดีเยี่ยมมากเท่าไร ย่อมได้รับผลตอบแทนมากเท่านั้น เปรียบเสมือนการลงทุนใดๆ แล้วย่อมคาดหวังกำไรตอบแทน ดังนั้น เมื่อองค์กรส่งเสริมแนวคิดดังกล่าวภายในองค์กร บุคลากรย่อมตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

3. กลยุทธ์การให้รางวัล (Rewarding Strategies) ทฤษฎีทุนมนุษย์เสนอแนะให้มีการพิจารณา จ่ายค่าตอบแทนบุคลากรตามความสามารถและตามผลงานที่ได้ บุคลากรขององค์กรแต่ละคนมีมูลค่าเฉพาะ ในตลาดแรงงาน ซึ่งมูลค่านี้สามารถเพิ่มขึ้นได้ตามความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรม พัฒนาและประสบการณ์ ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความสามารถของ บุคลากรและมูลค่าตลาดแรงงานปัจจุบัน เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร นอกจากนั้น การให้รางวัล ในรูปแบบอื่นๆที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Reward) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรละเลย บุคลากรที่ลงทุนในความรู้ความสามารถของตน นอกจากต้องการโอกาสและเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังต้องการ ให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของตน องค์กรจึงควรมีกระบวนการบริหารผลงาน (Performance Management Processes) เพื่อให้ทราบถึงผลงานและประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน และนำผลที่ได้ ไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางด้านขวัญและกำลังใจ

## บทสรุป

แนวโน้มการบริหารทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอง ในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการดึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น นอกจากนี้ผู้บริหารทุนมนุษย์ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ฝังอยู่ในกระบวนการของ การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) นับตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ตอบโจทย์ การวางแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่ง ของคน ที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์กร การประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดไปจนถึง เรื่องการปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ได้จริงแล้วผลสำเร็จในการประกอบกิจการย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กัลย์ ปิ่นเกษร, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน และจิราวรรณ คงคล้าย. (2560). “ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ ระดับองค์กร”. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(2), 195.
- กิตติ มิลาเอียง. (2559). “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่”. วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 8(1): 149.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทุนมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- दनัย เทียนพุมิ. (2551). การบริหารคนในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน”. วารสารนักบริหาร, 32(4): 103 - 108.

- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2551). “ทุนมนุษย์และบทบาทในการพัฒนาองค์กร”. วารสารรามคำแหง, 25(2). 205-207.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2565, จาก <http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=index>.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). *กลยุทธ์หมัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bateman, S. T. and Snell, A. S. (2009). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. (8<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: McGraw Hill.
- Hyun, H. S. (2010). *Human Capital Development*. ADB Economic Working Paper Series No.225 Asian Development Bank.
- Lv, B. and Han, D. (2015). *The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance in Chinese Bio-pharmaceutical Industry*. Retrieved on 2 December, 2021, from <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20151701024>
- Lynda, G. and Sumantra, G. (2003, February). “Managing Personal Human Capital: New Ethos for the “Volunteer” Employee”. *European management Journal*, 21(1).
- Michaels, E., Helen Handfield-Jones, H. and Beth Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, USA: Harvard Business School Press.