

รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์: กรอบแนวคิดของ Leonard Nadler
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MODEL: LEONARD NADLER
CONCEPTUAL FRAMEWORK



¹พระครูสมุห์ชินวรวัตร ธิรภทโท (จูลเจือ), ²โยธี จันตะนี,
³ชาญชัย เพียงแก้ว และ ⁴ศุภกิจ ภัคดีแสน

¹Phrakrusamuhshinaworawat Thirapatto (Chulchuea); ²Yodhi Chantanee;
³Charnchai Phiangkaew and ⁴Supakit Pakdeesaen

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

¹shinaworawat_th@gmail.com

Received July 10, 2022; Revised November 2, 2022; Accepted December 1, 2022

บทคัดย่อ

“มนุษย์” (Human) จัดว่าเป็น “ทุน” (Capital) ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตชนิดเดียวในโลกที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งอันเป็นประโยชน์อนกอนันต์ให้กับองค์กรได้ อนึ่ง ประโยชน์ที่มนุษย์สร้างให้กับองค์กรนั้นหาใช่มาจากกำลังกายแต่เพียงอย่างเดียวไม่ สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือกำลังสมองที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินภายในอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกกันว่า “กระแสโลกาภิวัตน์” การจัดการทุนมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน องค์กรรัฐวิสาหกิจ ต่างล้วนให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร “คน” โดยเฉพาะในทัศนะของ Leonard Nadler (ลีโอนาร์ด นาดเลอร์) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษา

¹อาจารย์ ดร., สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์จันทบุรี

²อาจารย์, สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพมหานคร

³อาจารย์, หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์มหาสารคาม

⁴อาจารย์ ดร., หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

และการพัฒนาที่ใช้ในการจัดการ “ทุนมนุษย์” อันเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกต่อไป

คำสำคัญ: มนุษย์, ทุน

Abstract

"Human" is the "capital" that is the most important element to drive the organization to success. Human is only living being who creates various benefits for organizations. The human creation, not only comes from physical strength, but also from brain power in human beings, the invaluable internal assets of organizations in the globalization age. The importance of human capital management has been emphasized by state enterprise, private and business organization. Leonard Nadler, especially placed the importance of human capital by training, education and development which every organization cannot avoid any more.

Keywords: Human, Capital

บทนำ

แนวคิดของการพัฒนาทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Development (HCD) ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1969 โดย Leonard Nadler ได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ในที่ประชุมสัมมนาวิชาการฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนคนในองค์กร ให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง ต่อมาได้มีการกำหนดความหมายของคำว่าพัฒนาทุนมนุษย์ ว่า เป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ก็ได้มีนักคิดชาวตะวันตกอีกเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายในคำดังกล่าวไว้อีกมากมายเมื่อพิจารณาคำว่าพัฒนาทุนมนุษย์โดยสรุป พบว่า มีองค์ประกอบของคำสองคำที่มารวมกันได้แก่ การพัฒนา (Development) และทุนมนุษย์ (Human Capital)

การพัฒนาทุนมนุษย์ของ Leonard Nadler

การพัฒนาทุนมนุษย์ ถือเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมการศึกษา และการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ของ Leonard Nadler นั้น จำต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ออกแบบไว้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น Leonard Nadler ได้อธิบายว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบไปด้วยสามกิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนาการตนเอง (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551: 2) ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training)

เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นในงานปัจจุบันที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นความพยายามในการวางแผนขององค์กรสำหรับช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมุ่งหวังให้บุคลากรได้นำ ความรู้ ทักษะความสามารถไปใช้ในการทำงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การประกาศยกย่องและการชมเชย เป็นต้น

ในปัจจุบันการฝึกอบรมถูกมองเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management process) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่าบุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลและการให้รางวัล โดยองค์กรจะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ก็ต่อเมื่อเล็งเห็นความสำคัญต่อสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำ (performance Deficiencies) อันเนื่องมาจากการรับบุคลากรใหม่ การที่บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 องค์กรมีสินค้าหรือบริการใหม่หรือมีกระบวนการในการทำงานใหม่ (New Products and Processes) ทำให้องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าหากปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูก

1.3 องค์การมีนโยบายใหม่ (New Policies) องค์การจะจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อชี้แจงนโยบายใหม่ให้บุคลากรทราบ เพื่อที่จะได้รับทราบและปฏิบัติไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ

2. การศึกษา (Education)

เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นงานในอนาคต เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาสายอาชีพ โดยการศึกษาเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจสังคมและผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ และนอกจากนั้น การศึกษา อาจหมายถึง การส่งเสริมให้มีการดูงานในองค์การหรือสถานที่อื่น ๆ ที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูง และการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ เข้ามา

3. การพัฒนา (Development)

เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิจารณายากเมื่อเปรียบเทียบกับกรฝึกอบรมและการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้ อาจเป็นการมองระยะไกลในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต และงานในอนาคต โดยปกติการพัฒนาเป็นศัพท์ที่ใช้โดยมีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การแนะนำงาน การศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้แก่บุคลากรซึ่งมีจุดหมายทั้งองค์การและบุคลากร ดังนี้

3.1 จุดหมายขององค์การ กิจกรรมการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยจะช่วยเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การพัฒนาการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยประเมินความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในปัจจุบัน และพัฒนาผู้จัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 จุดหมายของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาช่วยให้บุคลากรขององค์การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถภายในออกมา

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้เห็นภาพโดยรวมของกิจกรรมดังกล่าวอย่างชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นได้จากตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
1. จุดเน้น	1. การมุ่งงาน	1. มุ่งบุคคล	1. มุ่งองค์กร
2. วัตถุประสงค์	2. เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ	2. เพิ่มการรู้สติ เสริมปัญญาและการปรับตัว	2. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
3. ระยะเวลา	3. เวลาสั้นๆ	3. เวลานาน	3. เวลาสั้นแต่ทำอย่างต่อเนื่อง
4.เกณฑ์การพิจารณา	4. งานที่ทำ	4. อายุและสติปัญญา	4. ศักยภาพหรือสมรรถภาพ
5. กลุ่มเป้าหมาย	5. ผู้ปฏิบัติ	5. บุคลากรทั่วไป	5. ผู้บริหารทุกระดับ
6. การประเมินผล	6. วัดผลที่การทำงาน	6. วัดผลที่การสอน	6. วัดที่ความสำเร็จขององค์กร

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทาง Leonard Nadler (สุจิตรา ธนานันท์, 2550: 23)

เมื่อพิจารณาจากตารางเปรียบเทียบที่ได้ชี้ให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ของ Leonard Nadler สรุปได้ว่า กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและทั้งระดับองค์การ ระดับงานและระดับบุคคล ดังนี้

1. ผลกระทบระยะสั้น เช่น ปฏิบัติการต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ผลลัพธ์ระยะยาว ระดับองค์การ เช่น การปรับปรุงผลิตผลการลดต้นทุน การปรับปรุง การให้บริการลูกค้า การปรับปรุงอัตราการรักษาบุคลากรไว้ เป็นต้น และระดับบุคคล เช่น การเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการมีความสามารถในการทำงานตามที่ต้องการได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการแบ่งแยกการฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษา สามารถกล่าวได้ว่าบางครั้งยังมีการคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น การศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่ประกอบไปด้วยเทคนิคการฝึกอบรม โดยเมื่อพิจารณาในเรื่องของสมรรถนะ การแบ่งแยกระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรมยังมีความคลุมเครือมากขึ้น ทั้งนี้ จึงไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีกมากมาย ซึ่งในการที่จะดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น องค์การจำเป็นต้องมีวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกันไป ดังจะได้กล่าวต่อไปในส่วน

ของรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบต่างๆ ที่ผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเหมาะสม

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงานกิจกรรมความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนดจะสามารถปฏิบัติได้ตามลักษณะงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ ก็ถือว่าคนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่ง (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2557) สมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงคุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน การกำหนดประเภทของสมรรถนะความสามารถ (Competency) สามารถกำหนดได้ 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหรือความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำในการทำงาน ความใฝ่เรียนรู้

2. สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะหรือความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ในการทำงาน ทักษะ (Skill) หรือความชำนาญที่เกิดจากการฝึกฝน และอุปนิสัยความคิดทัศนคติ (Attribute)

สมรรถนะหรือความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวได้ว่าองค์กรจะมีคนดี คนเก่งคิด เก่งงาน เก่งเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตลอดเรียนรู้ ตลอดชีวิต จะทำให้เกิดความแตกต่างในด้านนวัตกรรมทางความคิดในการทำงาน เกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน เกิดนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ และได้เปรียบในเชิงคุณภาพการทำงานที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ไม่มีความผิดพลาด ช่วยลดต้นทุนให้องค์กร ส่งผลให้องค์กรปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ ทำให้ผู้บริหารโศกพึงพอใจ

เหตุผลหลายประการเหล่านี้พอจะชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันจากการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะหรือมีความสามารถในการแข่งขันโดยเริ่มจากตัวคนหรือพนักงานมีสมรรถนะความสามารถก่อน และจะส่งผลต่อองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันตามมา การ

สร้างสมรรถนะหรือความสามารถให้แก่ทุนมนุษย์จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะมาปรับใช้กับองค์กรให้เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่จะใช้จัดการคนในองค์กรสร้างโอกาสให้กับบุคลากรสร้างสมรรถนะหรือความสามารถในการแข่งขัน ทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้รู้มีความชำนาญแก่กล้ากว่าทุนมนุษย์ขององค์กรอื่นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้นำทางธุรกิจ (อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550: 35-37)

การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่มนุษย์ ถือได้ว่าเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กร โดยมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมจากองค์กรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง จะมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการทำงานสูงและมีประสบการณ์ที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การทำงาน ทำให้มนุษย์เกิดความภูมิใจในตนเองและพึงพอใจในองค์กรมีความจงรักภักดี ยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร (दनัย เทียนพุด, 2551: 83)

กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะหรือมีความสามารถในการแข่งขัน เป็นเสมือนการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทุนมนุษย์ขององค์กร โดยการเลือกทุนมนุษย์ที่หายากมาพัฒนาจะต้องมีการวางแผนระบบการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างดี ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรมีผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากทุนมนุษย์ มีกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน มีแนวทางหลายประการประกอบด้วยการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทำให้ง่ายต่อการนำมาพัฒนาและสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่หายากมาพัฒนาหรือการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบมาพัฒนา ถือเป็นการวางแผนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างดีตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้การสร้างคุณค่าให้แก่มนุษย์ยังสามารถทำได้โดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด (Empowerment) คือ อำนาจที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานอย่างเบ็ดเสร็จ โดยรวมถึงการให้ข้อมูล เครื่องมือ งบประมาณ กำลังคนและให้อิสระในการตัดสินใจเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้ใดอีก สามารถตัดสินใจและลงมือทำได้เต็มที่ เป็นการสร้างคุณค่าโดยสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาความคิดใหม่ๆ กล้าทดลอง พยายามค้นคว้า และปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา คุณค่าจะเกิดกับมนุษย์ที่เป็นบุคลากรขององค์กร

การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นเสมือนกรอบหรือทิศทางทางการดำเนินงานในแต่ละปีว่าจะดำเนินการอะไร ในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้กรอบหรือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งตามองค์ประกอบหลักๆ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล Individual Development การพัฒนาอาชีพ Career Development การบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน Performance Management การพัฒนาองค์กร Organization Development หลังจากที่กำหนดแผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การกำหนดแผนปฏิบัติการในรายละเอียด Action Plan จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทรัพยากรที่ต้องใช้ กำลังคนและด้านงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ และขอบเขตของโครงการกรอบความคิดของ Human Resource Development ที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแบ่งเป็น 2 เรื่องหลักๆ ได้แก่ กรอบความคิดด้านการเรียนรู้ และกรอบความคิดด้านผลการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคาดว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นทางเลือกใหม่ของ HCD ทั้งนี้เพราะ

1. มีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ท้าทายองค์กรในอนาคต
2. มีขีดความสามารถขององค์กร และทรัพยากรมนุษย์ของไทย ในปัจจุบัน
3. มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับองค์กร ให้สนองตอบกระแสกดดัน

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นหมายถึงกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ในสายงาน ขอบเขต ภาระและหน้าที่ ให้กับบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในสายงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของพนักงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานภายในองค์กร และเพื่อให้การทำงานของพนักงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการศึกษา (Education)

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิส นอร์ตัน ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่า บุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความ

พร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท” ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547: 1)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้ว สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548: 39)

ได้นำเสนอทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และองค์ประกอบอื่นๆของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งองค์ประกอบของทุนทางปัญญามีอยู่ 2 แบบ คือ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2549: 723-714)

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นการรวมความรู้ ทักษะ นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่ทำงานด้วยตนเอง อีกทั้งยังรวมไว้ด้วยคุณค่า วัฒนธรรม และปรัชญาขององค์กรและทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ

2. ทุนโครงสร้าง (Structural Capital) ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูลโครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และทุกๆสิ่งๆที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพขององค์กรซึ่งสนับสนุนผลผลิตของพนักงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือทุกๆ สิ่งที่อยู่ในที่ทำงานเมื่อพนักงานกลับบ้านไปแล้วซึ่งทุนโครงสร้างนี้อาจจะรวมไปถึงทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือองค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้ จะเป็นพื้นฐานของความร่วมมือ และการทำงานร่วมกัน เช่น ความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (Co-Production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (Licensing Agreement) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547: 3)

ขณะที่องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในยุคปัจจุบันต่างเน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เพราะถือว่าทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร เราสามารถแบ่งทุนมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่มที่สำคัญได้ดังนี้

1. ทุนมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ (Operation /Technical HR) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์กร และใช้กำลังการหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติ ดังนั้น การจะ

ปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีจึงจำต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ความชำนาญในหน้าที่ของตนหรือความชำนาญในทางเทคนิค มากกว่าการใช้กำลังสมอง

2. ทูมนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น (Supervisor HR) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ระดับผู้ปฏิบัติการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วยหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าคนงาน ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

3. ทูมนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager HR) เช่นผู้จัดการ หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ทูมนมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive HR) เช่น ระดับอธิบดีปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือกรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์การทูมนมนุษย์ระดับนี้โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนวยการและควบคุมงานทั้งหมดขององค์การ ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การพัฒนาทูมนมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทูมนมนุษย์ที่สำคัญ หรือจะสามารถแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้น เป็นการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุน ซึ่งถ้าไม่มีการจัดการความรู้ทรัพยากรมนุษย์ ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้ว (Dead Human Capital) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547: 27)

สิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องเร่งดำเนินการก็คือการสร้างทูมนมนุษย์ให้เกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทูมนมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้าง และจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition) ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การด้วยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของทูมนมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การให้มีความเหมาะสมโดยจำเป็นที่จะต้องระบุให้ได้ว่าพนักงานคนไหนมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อองค์การ (The Identification of key employees who have essential knowledge) ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ทำหายและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดของการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทูมนมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการทำหายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทูมนมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์การ หลายองค์การได้นำการพัฒนาทูมน

มนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 15) ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีสมมติฐานที่เชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีที่สุด

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่องค์กรยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทุนมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้านำ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่สำคัญที่จะสามารถสร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ก็คือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะหมายถึงโครงสร้างหรือภาพรวมของวิถีทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Setting) เป็นการระบุถึงแนวทาง วิธีการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานว่า องค์กรควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้ภารกิจหลักขององค์กร (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545: 77) อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างดีก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถทำกลยุทธ์ที่วางได้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควบคู่ไปกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย

อย่างไรก็ตาม การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งจะประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้เสียก่อน จึงจะถึงมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ โดยกลยุทธ์ที่วางไว้จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรในลักษณะที่เป็นแบบการไหลเวียนต่อเนื่องของความรู้ตามวงจรการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างบุคลากรกับบุคลากร บุคลากรกับองค์กร หรือบุคลากรกับภายนอกองค์กร เป็นต้น

โดยเฉพาอย่างยิ่งองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับภายในองค์กรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ในระดับผู้ปฏิบัติการ ทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับต้น ทรัพยากรมนุษย์

ในระดับผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้บริหารระดับสูง ให้มีศักยภาพตามแนวทางการพัฒนา ที่เรียกว่า KUSAVA โดยอาศัยการ Groups SWOT Analysis เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาในระดับ Groups Development Plan ตามความต้องการของระดับการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ตามที่องค์กรได้แบ่งออกเป็นแต่ละกลุ่ม โดยการกำหนด Strategic Based Development Program เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง การพัฒนาดังกล่าว โดยจะอาศัยเครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge Management เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ผสมผสานกับเทคนิคการเรียนรู้ชนิดอื่นๆ อาทิ Change Agent, Team Building, Work Based Learning, E-Learning , Experiential Learning, Coaching, Blended Learning เป็นต้น

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการพัฒนา

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์กร หลังจากปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา แนวคิดเรื่องทุนถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการและเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น (รัชฎา อลิสนธิสกุล, 2550: 39) ทุนมนุษย์ (Human Capital) จึงเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (สุรพงษ์ มาลี, 2549: 11-17)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์หรือการลงทุนในทุนมนุษย์ ได้เป็นที่รู้จักและแพร่หลาย Schultz ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของทุนมนุษย์ที่มีต่อการเจริญเติบโตของประเทศ โดยศึกษาภาวะการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของประเทศเยอรมันและประเทศญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งตรงกันข้ามกับประเทศสหราชอาณาจักรที่ยังคงประสบกับภาวะขาดแคลนอาหารต่อเนื่องยาวนาน ผลการศึกษาในครั้งนั้นชี้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อฟื้นตัวอย่างรวดเร็วนี้คือ การมีสุขภาพและการศึกษาที่ดีของประชากรการที่ประชากรได้รับการศึกษาที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตของบุคคลและการมีสุขภาพที่ดีก็เป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว ซึ่งกลายเป็นที่มาของ“ทฤษฎีทุนมนุษย์” (Schultz, T. W., 1961: 1-17) อธิบายว่า การลงทุนในทุนมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของตัวมนุษย์ ดังนั้น จึงไม่สามารถซื้อขายได้แต่ก็ยังมีความเกี่ยวข้องกับตลาดโดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของค่าจ้างหรือเงินเดือนที่บุคคลได้รับ และแบ่งกิจกรรมการลงทุนในทุนมนุษย์เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้ (Schultz, T. W., 1971: 36) 1) สาธารณะสุข สาธารณูปโภคและบริการ

2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาในระบบ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและที่สูงกว่า 4) การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้รับจากสถานที่ทำงาน 5) การโยกย้ายของบุคคลหรือครอบครัวเพื่อแสวงหาโอกาสในการทำงาน

Becker เบคเกอร์ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2549: 710) ได้นำเสนอแนวคิดที่พัฒนาจากเดิมเกี่ยวกับการลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านการลงทุนด้านการศึกษา การฝึกอบรม สุขภาพและอื่น ๆ อันเป็นการสร้างคุณค่าที่อยู่ในตัวบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสุขภาพดีทำให้ทุนมนุษย์มีลักษณะแตกต่างจากทุนกายภาพหรือทุนทางการเงิน โดยการลงทุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรม (On-the-Job Training) ถือเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่สำคัญที่สุด โดยการฝึกอบรมแบ่งเป็นสองลักษณะคือ แบบทั่วไป (General Training) และแบบเฉพาะ (Specific Training)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (Human Resource Development) ในยุคนี้ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงในระดับโลก องค์กรทางธุรกิจ ต่างมุ่งปรับตัวเองให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะดังกล่าวได้โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยการสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) มีการใช้กลวิธีอันหลากหลายในการนำเอาทรัพยากรในองค์กรได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical) เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทรัพยากรทางการเงิน เช่น เงินทุน หนี้ และสุดท้ายคือทรัพยากรมนุษย์ก็คือบุคลากรขององค์กรนั่นเอง มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยในปัจจุบันได้รับการยอมรับกันแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีสำคัญที่สุดในการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรที่แสวงหาความสำเร็จในปัจจุบันต่างมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันอย่างถ้วนหน้า การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หรือเรียกย่อๆ ว่า HCD คืออะไร มีที่มาอย่างไรและมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง เป็นสิ่งที่ผู้เขียนจะนำเสนอต่อไป

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการทุนมนุษย์บนกรอบแนวคิดของ Leonard Nadler (ลีโอนาร์ด นาดเลอร์) ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถทำได้ทั้งหมดตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ก็สามารถเชื่อได้ว่าองค์กรนั้นจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นโอกาสของความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์กรก็จะสามารถยืนหยัดอยู่บนโลกใบนี้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- दनัย เทียนพุด. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด,
- อํารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชีวิตเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- นิสदारก เวชยานนท. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรัชญา ชุมนาสี. (2549). “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทุนมนุษย์ในองค์กร”. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 เมษายน 2549.
- ประไพทิพย์ สือพงษ์. (2557). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*. [ออนไลน์] http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_12/pdf/aw014.pdf. เข้าถึงเมื่อ 25 เม.ย. 2557.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2548). *ทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล. (2550). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่”. ประชาชาติธุรกิจ. 3 ธันวาคม.
- สุจิตรา ธนानันท. (2551). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ : พี.เอ.อีฟวิง, 2547.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2554). *การจัดการรัฐแนวใหม่*. พระนครศรีอยุธยา : เทียนวัฒนา.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). “ส่องกระจกชะโงกดูเงา: การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล”. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 51 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2549.
- Schultz. T. W.. (1961). “*Investment in human capital*”. The American Economic Review. Vol.51.
- Schultz. T. W.. (1971). “*Investment in human capital*”. The Role of Education and of Research. Vol.51 New York : The Free Press.