



หลักการจัดการทุนมนุษย์สู่ความสำเร็จ

Human capital management principles for success

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์^{1*}, วิโรจน์ มานะมันชัยพร²

Chotchawan Fukijkarn^{1*}, Viroj Manachaiporn²

^{1,2}สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

^{1,2}Business Administration Program in Human Resource Management, Faculty of Business Administration,
Kirk University

Corresponding author's e-mail: ajarnchot@gmail.com^{1}

Received: March 12, 2025

Revised: March 26, 2025

Accepted: March 20, 2025

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ 1. ความสำคัญ, ความเป็นมา และความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ 2. หลักการจัดการทุนมนุษย์เพื่อความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ จากการค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์งานและการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การจัดการความสามารถ การบริหารจัดการคนเก่ง ภาวะผู้นำ การจูงใจและการธำรงรักษาพนักงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ และหลักศีลธรรมในการจัดการทุนมนุษย์

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, การจัดการ, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล

Abstract

This article aims to present 1. the significance, background, and meaning of human capital management and 2. principles of human capital management for success in terms of both efficiency and effectiveness according to the organization's goals, from researching various related documents, which will consist of job analysis and manpower planning, employee recruitment and selection, employee development,

competency management, talent management, leadership, employee motivation and retention, performance management, organizational environment analysis, international business management, and ethical principles in human capital management.

Keywords: human capital, management, efficiency, effectiveness

บทนำ

เนื่องจากมนุษย์จำเป็นต้องบริหารจัดการทุนทุกชนิดอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด แนวคิดในการจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) จึงมีมาตั้งแต่อดีตกาล แต่แนวคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ในวงกว้าง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านภาษาเขียน และเครื่องมืออุปกรณ์ในการบันทึก รวมถึงการเผยแพร่

เมื่อช่วงเวลาผ่านไป มนุษย์มีจำนวนมากขึ้นและมีการพัฒนาขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลมีรายละเอียดมากขึ้น การบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานและเผยแพร่กลายเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์จึงร่วมกันกำหนดภาษาเขียน ประกอบกับเริ่มมีความก้าวหน้าเกี่ยวกับเครื่องมืออุปกรณ์ในการบันทึก จึงได้เริ่มมีการถ่ายทอดแนวคิดทฤษฎีรวมเป็นรูปเล่ม และในเวลาต่อมามนุษย์ได้มีความก้าวหน้าทางการพิมพ์ฉบับสำเนา การเดินทาง และการขนส่ง องค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์จึงได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

คำว่า “ทุนมนุษย์” (human capital) ถูกกล่าวถึงตั้งแต่ปี ค.ศ. 1690-1958 โดยนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Petty, Smith, Marshall และ Mincer (Weressa, 2014) และเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นเมื่อ Schultz (1961) นำเสนองานเขียนชื่อ “Investment in human capital” และต่อมา Becker (1964) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) ในงานเขียนที่ชื่อ “Human capital: A Theoretical and empirical analysis, with special reference to education” จนในปัจจุบันแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ได้รับการให้ความสำคัญอย่างกว้างขวาง เพราะสังคมมนุษย์ตระหนักร่วมกันว่า การลงทุนในมนุษย์จะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคมอย่างรอบด้านทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว บทความนี้จึงได้นำเสนอแนวคิด ความหมาย และหลักการจัดการทุนมนุษย์สู่ความสำเร็จ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

แนวคิดและความหมายการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ประกอบไปด้วยคำสามคำ คือ “การจัดการ” (management) “ทุน” (capital) และ “มนุษย์” (human) โดยจะอธิบายแนวคิดและความหมายของแต่ละคำไว้ดังนี้

การจัดการ (management) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร (resource) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งได้แก่ ความทันต่อเวลา (time) และงบประมาณ (budget) ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีความปลอดภัย (safety) ในการทำงานตามมาตรฐานสากล และในเชิงประสิทธิผล (effectiveness) ได้แก่ คุณภาพ (quality) ของผลงาน สินค้า หรือบริการ รวมถึงความพึงพอใจ (satisfaction) ของลูกค้า หรือประชาชน

ทุน (capital) หมายถึง สิ่งที่น่ามาเข้าสู่กระบวนการดำเนินการ (process) หรือกิจกรรม (activity) และก่อให้เกิดผลกำไร (profit) ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน หรือคุณประโยชน์ (benefits) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

มนุษย์ (human) หมายถึง สิ่งมีชีวิตที่มีสติปัญญา (intelligence) และศาสนา (religion) รวมถึงลักษณะร่างกายทั้งภายนอกและภายในที่แตกต่างจากสรรพสัตว์อื่น ๆ

ส่วนคำว่า “ทุนมนุษย์” (human capital) Becker (1964), Coleman (1988), Dess & Picken (1999), Davenport (1999) และ Fitz-enz (2009) ได้อธิบายไว้คล้ายกันว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และความสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นประโยชน์กับองค์กรหรือหน่วยงาน รวมถึงสังคมโดยรวม ซึ่งสามารถลงทุนในมนุษย์ได้ โดยให้การศึกษา การอบรม และการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ทุนมนุษย์ จึงประกอบไปด้วยความสามารถของมนุษย์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ (competency capital) และการมีเครือข่ายทางสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน (social capital) รวมถึงความพร้อมด้วยศีลธรรมอันดีซึ่งสร้างคุณค่าให้กับตนเองและสังคม (religion capital)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ (human capital management) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรเพื่อเพิ่มคุณค่า (value) ในมนุษย์อย่างเหมาะสม จนนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร

หลักการจัดการทุนมนุษย์

หลักการจัดการทุนมนุษย์จะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์งานและการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การจัดการความสามารถ การบริหารจัดการคนเก่ง ภาวะผู้นำ การจูงใจและการธำรงรักษาพนักงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ และหลักศีลธรรมในการจัดการทุนมนุษย์ โดยได้นำเสนอรายละเอียดไว้ ดังนี้

การวิเคราะห์งานและการวางแผนกำลังคน

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อกำหนดและบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์

ลักษณะงาน (Job Description: JD) ที่จะอธิบายถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานควบคู่กับการทำเอกสารที่ระบุคุณสมบัติคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Job Specification: JS) เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนกำลังคน (manpower planning) ซึ่งหมายถึง 1) การกำหนดอัตรากำลังคนไว้ล่วงหน้าทั้งในเชิงคุณภาพ (qualitative manpower planning) หรือที่เรียกว่าคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (qualification) และ 2) การกำหนดอัตรากำลังคนไว้ล่วงหน้าในเชิงปริมาณ (quantitative manpower planning) คือ การกำหนดจำนวนพนักงานที่ต้องการ (number) ซึ่งสามารถใช้ได้ในหลายกรณี เช่น การเพิ่มพนักงานในกรณีที่ต้องการขยายธุรกิจ การลดพนักงานในกรณีที่ต้องการลดขนาดธุรกิจ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยน หรือโยกย้ายตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมกับการดำเนินงานในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น นอกจากนี้การวิเคราะห์งานยังสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา รวมถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

การจัดการทุนมนุษย์จะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกมนุษย์ (recruitment and selection) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยจะต้องประกาศหาผู้สมัครที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งสามารถประกาศสรรหาจากภายใน (internal recruitment) หากต้องการพนักงานเดิมที่มีความเข้าใจและคุ้นเคยกับองค์กร แต่หากต้องการแนวทางการทำงานใหม่ อาจต้องใช้การสรรหาจากภายนอก (external recruitment) โดยลงประกาศตามสถาบันการศึกษา สื่อสังคมออนไลน์ หรือตามเว็บไซต์ต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีค่าใช้จ่าย หรืออาจมีค่าใช้จ่ายตามอัตราที่กำหนดไว้ และเมื่อได้ประวัติย่อของผู้สมัครมาแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายที่ต้องการพนักงานจะทำการคัดเลือกประวัติของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ และนัดหมายเพื่อเข้ารับการคัดเลือก โดยวิธีการคัดเลือกจะแตกต่างกันตามระดับตำแหน่งงาน เช่น หากเป็นพนักงาน

ระดับแรงงาน (labor) อาจใช้การสัมภาษณ์ และการทดสอบทักษะ ถ้าเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (officer) อาจใช้การสัมภาษณ์ การทดสอบทักษะ และการทดสอบข้อเขียนตามตำแหน่งงาน หากเป็นระดับผู้จัดการ (manager) อาจใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ หรือกรณีเป็นการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง (executive) นอกจากการสัมภาษณ์แล้วอาจต้องใช้การแสดงวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการขององค์กรร่วมด้วย เป็นต้น

การพัฒนาพนักงาน

การพัฒนาพนักงาน (employee development) คือ หลักการสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์เพราะการพัฒนา คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร (Nadler & Nadler, 1992; Swanson & Holton, 2009; DeSimone & Werner, 2012, Walton & Valentin, 2013; McGuire, 2014) ซึ่งจะต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (needs assessment) ต้องเข้าใจเกี่ยวกับคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และคุณสมบัติตามตำแหน่งงาน (job specification) ดังที่อธิบายไว้ตอนต้น รวมไปถึงการวางแผนและการเขียนโครงการพัฒนา (planning and project writing) ไปจนถึงการเตรียมความพร้อม (preparation) การดำเนินการ (operation) และการประเมินผล (evaluation)

รูปแบบและวิธีการพัฒนาความสามารถของมนุษย์มีหลากหลาย ซึ่งจะต้องนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดและบริบท (DuBrin, 2010) ซึ่งมีรูปแบบดังนี้

1) การศึกษา (education) ที่จะประกอบไปด้วย การศึกษาในระบบ (formal education) การศึกษานอกระบบ (non-formal education) การศึกษาระยะสั้น (short-term education) การศึกษาตามอัธยาศัย (informal education) และการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong education)

2) การฝึกอบรม (training) ซึ่งประกอบไปด้วย การบรรยาย (lecture) การสัมมนา (seminar) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop training) การสาธิต (demonstration) การระดมสมอง (brainstorming) การอภิปราย (discussion) การใช้กรณีศึกษา (case study) การใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on the job training) การศึกษาดูงาน (visiting) เป็นต้น

3) การสนับสนุน (supporting) ซึ่งประกอบไปด้วย การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำปรึกษา (counseling and suggestion) การเรียนรู้ร่วมกับผู้บังคับบัญชา (job shadowing) การใช้ระบบพี่เลี้ยงและเพื่อนช่วยเพื่อน (mentoring system and peer-assisted) การส่งเสริมการอ่านหนังสือเป็นกลุ่ม (reading group) การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจเรื่องเดียวกัน (community of practice) เป็นต้น

การจัดการความสามารถ

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการจัดการความสามารถของพนักงาน (competency management) ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ จนสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (McClelland, 1973; Dubois & Rothwell, 2010; Rothwell & Graber, 2010; Cripe, 2012) โดยจะต้องตระหนักถึงองค์ประกอบดังนี้

1) มิติของความสามารถ (competency dimensions) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะต่าง ๆ (attributes) ได้แก่ บุคลิกภาพ (personality) สติปัญญา (intelligence) ทศนคติ (attitude) แรงจูงใจ (motive) ประสบการณ์ (experience) การทำงานเป็นทีม (teamwork) การบริหารจัดการ (management) สุขภาพ (health) รวมไปถึงด้านศาสนา (religion)

2) หมวดหมู่ของความสามารถ (competency categories) แบ่งเป็นความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับทุกคนในองค์กร และในฝ่ายงาน (core competency) เช่น ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขององค์กร หรือขั้นตอน

การดำเนินงานในฝ่ายงาน เป็นต้น และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (functional competency) เช่น ความรู้และทักษะด้านการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ความสามารถในการบริหารของผู้จัดการฝ่ายการตลาด ความเชี่ยวชาญของแพทย์เฉพาะทาง เป็นต้น

3) ระดับตำแหน่งงาน (position levels) โดยอาจแบ่งเป็นระดับฝึกงาน (trainee) ระดับเจ้าหน้าที่ (officer) ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (senior officer) ระดับหัวหน้างาน (supervisor) ระดับผู้จัดการ (manager) และระดับผู้บริหาร (executive) เป็นต้น

4) ระดับความสามารถ (competency levels) ระดับความสามารถจะต้องสอดคล้องกับระดับตำแหน่งงาน เช่น ระดับเริ่มต้น (begin) ระดับปฏิบัติการ (practice) ระดับแก้ปัญหา (solving) ระดับช่วยเหลือ (support) ระดับพัฒนา (development) ระดับวิสัยทัศน์ (vision) เป็นต้น

โดยจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามความสามารถในแต่ละด้าน แต่ละหมวดให้เหมาะสมกับระดับความสามารถและระดับตำแหน่งของพนักงาน

การบริหารจัดการคนเก่ง

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คนที่มีความสามารถสูงต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่แตกต่างจากคนทั่วไป หรือที่เรียกว่า การจัดการคนเก่ง (talent management) ซึ่งหมายถึง การจัดสรรคนที่มีความสามารถสูงให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายระดับสูงขององค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) การแสวงหาคนเก่ง (talent acquisition) คือ การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะเพื่อดำเนินการแสวงหาคนเก่ง โดยพิจารณาจากประวัติ คุณสมบัติ ประสบการณ์ ภาระหน้าที่การทำงานในปัจจุบัน รวมถึงการคาดการณ์ถึงคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับจากคนเก่งในอนาคต

2) การดึงดูดคนเก่ง (talent attraction) คือ การนำเสนอปัจจัยที่สามารถดึงดูดคนเก่งให้ต้องการเข้ามาทำงานกับองค์กร เช่น ค่าตอบแทนที่สูงกว่า สวัสดิการที่ครอบคลุมกว่า เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่าองค์กรคู่แข่ง เป็นต้น

3) การธำรงรักษาคคนเก่ง (talent retention) หมายถึง การกำหนดนโยบายเพื่อให้คนเก่งต้องการทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน (career path) การกำหนดรางวัลพิเศษ (special reward) กรณีผลงานดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร (relaxing environment) การมอบสัญญาการทำงานระยะยาว (long-term contract) เป็นต้น

ภาวะผู้นำในการจัดการทุนมนุษย์

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำในการจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีคือ ต้องเป็นผู้ริเริ่มนวัตกรรม (innovation) และสร้างการเปลี่ยนแปลง (change) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bass & Avolio, 1994; Palus & Horth, 2002; Schermerhorn, 2005; Bass & Riggio, 2006; Adair, 2007; Leahy, 2013) นอกจากนี้ผู้นำควรมีความสามารถในการมองภาพรวม การคิดรวบยอด (conceptual) (Katz, 1974) และมีความสามารถในการมองการณ์ไกล และมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (vision) (Parker & Begnaud, 2004; Lussier & Achua, 2001; 2007) รวมถึงต้องมีความเชี่ยวชาญในสายงาน และความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล ติดตาม และเผยแพร่ข่าวสาร (information)

ผู้นำต้องมีความรู้และประสบการณ์ในสายงานโดยรวมมากกว่าผู้ตาม (expert & experience) และต้องสามารถปรับลักษณะการนำให้เหมาะสมกับบริบท เช่น บางกรณีผู้นำอาจตัดสินใจด้วยตัวเองเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญมากกว่าผู้ตาม บางกรณีอาจใช้เสียงข้างมากของสมาชิกในทีม หรือบางกรณีอาจให้โอกาสสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญได้ตัดสินใจ

นอกจากนี้ ผู้นำต้องจัดสมดุลด้านกระบวนการดำเนินงาน เป้าหมายของงาน และความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม อย่างเหมาะสมกับรูปแบบงาน (Halpin & Winer, 1957; Blake & Mouton, 1964; 1985; Hogan et al., 1994) ผู้นำยังต้อง เป็นนักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา (Parker & Begnaud, 2004; Kotter, 1988) และในบางกรณีผู้นำอาจต้อง เป็นสัญลักษณ์เพื่อสร้างภาพจำให้กับองค์กรและมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

การจูงใจและการธำรงรักษานักงาน

มนุษย์ทุกคนต้องการแรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจจึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ การจูงใจสามารถแบ่งได้เป็นระดับองค์กร (organization) ระดับฝ่าย (department) และระดับบุคคล (individual) โดยการจัดการทุนมนุษย์ควรใช้การจูงใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น บางกรณีอาจใช้การจูงใจด้วยรางวัล เพื่อให้กระตุ้นให้พนักงานทำตามกฎระเบียบขององค์กร (force motivation) บางกรณีอาจใช้การจูงใจแบบอาสาสมัคร (voluntary motivation) บางกรณีอาจกระตุ้นจูงใจให้เกิดการแข่งขันเพื่อสร้างผลงาน (competitive motivation) บางกรณีอาจใช้การจูงใจแบบมีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder motivation) เช่น การให้สิทธิการถือหุ้นขององค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ ควรนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ (motivation theory) ที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์มาปรับใช้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ (basic human needs) ความต้องการด้านความมั่นคง ในหน้าที่การงาน (job security needs) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การได้รับความสำคัญ (relationship needs) และความก้าวหน้าในอาชีพ (growth needs) (Mullins, 2002)

การจัดการทุนมนุษย์ควรมีการออกแบบงานเพื่อจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น การออกแบบขั้นตอนการทำงานให้ง่าย (job simplification) การขยายความรับผิดชอบให้มากขึ้นเพื่อแสดงการยอมรับ (job enlargement) การเพิ่มคุณค่างานโดยการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ (job enrichment) การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อลดความตึงเครียด (job rotation) รวมถึงการปรับช่วงเวลาการทำงาน วันหยุดให้มีความยืดหยุ่น (flexible working) เป็นต้น นอกจากนี้ควรนำการส่งเสริมความร่วมมือกันของทุกฝ่ายให้ดำเนินการตามกฎหมายแรงงาน ของประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงเพื่อลดความขัดแย้งอันจะนำ ซึ่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรและสังคม

การจัดการผลการปฏิบัติงาน

การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องใช้แนวคิดการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) ที่เป็นกระบวนการบูรณาการ (integration) ทิศทางขององค์กร (vision) ฝ่ายงาน (department) และบุคคล (individual) ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเชื่อมโยงไปสู่ความสามารถของมนุษย์ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เน้นปลูกฝังวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (participation) และการทำงานเป็นทีม (teamwork) ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความผ่อนคลาย (Cardy, 2003; Rao, 2004; Aguinis, 2013; Daniels & Bailey, 2014; Murphy et al., 2018)

ขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามแนวคิดของ Deming ที่นำเสนอในปี ค.ศ. 1993 ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Plan: P) การปฏิบัติ (Do: D) การตรวจสอบ (Check: C) การปรับปรุง (Act: A) หรือที่เรียกว่า วงจร PDCA นอกจากนี้ การจัดการผลการปฏิบัติงานควรมีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (balanced scorecard) โดยอาจแบ่งเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996) ที่นำเสนอไว้ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดทางการเงิน (financial) 2) ตัวชี้วัดด้านลูกค้า (customer) 3) ตัวชี้วัดเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (internal process) และ 4) ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ และการเจริญก้าวหน้า ขององค์กร (learning and growth)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร (organization environment) จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) โดยจะแสดงออกมาเป็นจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นโอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) ขององค์กร โดยทั้งหมดจะต้องวิเคราะห์โดยเทียบเคียงกับคู่แข่ง (benchmarking) เพื่อนำเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ในการจัดการทุนมนุษย์ (Swart et al., 2005; Yorks, 2005; Truss et al., 2012; Armstrong, 2016; Boxall & Purcell, 2016)

โดยประเด็นที่ควรต้องนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) โครงสร้างองค์กร (structure) แนวทางการบริหาร (management style) ความสามารถของพนักงาน (competency) ค่านิยม (share value) วัฒนธรรม (vulture) กฎระเบียบ (rule) ระบบ (system) การสื่อสาร (Communication) เครื่องมือ (tool) อุปกรณ์ (equipment) เครื่องจักร (machine) เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกมีประเด็นที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ การเมือง (politics) เศรษฐกิจ (economic) สภาพสังคม (social) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (natural) ผู้จัดหาวัตถุดิบ (supplier) คู่แข่ง (competitors) ลูกค้า (customer) นวัตกรรม (innovation) เป็นต้น

การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

เนื่องด้วยการขาดแคลนทรัพยากรในบางประเทศ ความต้องการลดต้นทุนในการผลิต รวมถึงความต้องการขยายตัวทางธุรกิจ ทำให้หลายองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และด้วยเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันส่งผลให้มนุษย์สามารถการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้อย่างสะดวกกว่าในอดีต การจัดการทุนมนุษย์จึงต้องตระหนักถึงประเด็นดังกล่าว เพื่อกำหนดแนวทางจัดการทุนมนุษย์ให้เหมาะสมพร้อมกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศขององค์กรทั้งในระดับนำเข้าส่งออก (import & export) การทำสัญญาการผลิต (contract manufacturing) จนถึงการลงทุนในประเทศปลายทาง (investment)

นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ เกี่ยวกับประเทศปลายทาง (Perkins & Shortland, 2006) เช่น กฎหมายและการเมือง (politics & legal) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ (technology & economic) รวมไปถึงถึงวัฒนธรรม และความศรัทธาในศาสนา (culture & religion) ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายในต่างประเทศทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่มีผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติ

หลักศีลธรรมในการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องสอดคล้องกับศีลธรรมอันดี เพราะหากมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางที่ผิด จะสร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงกับองค์กรและสังคมอย่างที่ปรากฏในปัจจุบัน โดยศีลธรรมที่นำมาปรับใช้ในการจัดการทุนมนุษย์จะต้องมาจากความศรัทธาที่มั่นคง ความศรัทธาที่มั่นคงจะต้องมาจากศาสนา (religion) ที่มาจากการศึกษาหาข้อมูลที่ถูกต้องจากแหล่งที่เชื่อถือได้ โดยไม่จำเป็นต้องยึดติดตามประเทศที่อาศัย หรือวงศ์ตระกูล เพราะศาสนาที่มาจากการศึกษาอย่างถูกต้องจะส่งผลให้มนุษย์การพัฒนาความดีงามภายในจิตใจ ซึ่งจะทำให้มนุษย์เป็นผู้เกรงกลัวต่อบาป ไม่กล้ากระทำความผิดแม้จะอยู่ลับหลังผู้คน การทุจริตคดโกงจึงเกิดขึ้นได้ยากกับคนที่ยึดมั่นในหลักศาสนา ยิ่งไปกว่านั้นความศรัทธาในศาสนาที่มาจากหลักฐานที่ถูกต้องจะทำให้คนมีความหวังในผลบุญจากการทำความดี ซึ่งส่งผลให้มนุษย์ปฏิบัติงานการทำงานที่ดีได้เสมอไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าหรือลับหลังผู้คน ผู้ที่นำศาสนามาใช้จึงไม่ทำดีเพื่อสร้างภาพ หรือโอ้อวดสังคม

ดังนั้น หากนำความศรัทธาที่ถูกต้องมาปรับใช้กับการจัดการทุนมนุษย์จะส่งผลให้การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาพนักงานจะคำนึงถึงเรื่องความสามารถที่เหมาะสมเป็นสำคัญ นอกจากนี้การจงใจ และการจัดการผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารจัดการขององค์กรในด้านต่าง ๆ จะดำเนินไปด้วยผู้นำที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บทสรุป

การจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีหลักการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการวิเคราะห์งานและการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การจัดการความสามารถ การบริหารจัดการคนเก่ง ภาวะผู้นำ การจูงใจและการธำรงรักษาพนักงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ และหลักศีลธรรมในการจัดการทุนมนุษย์ โดยทั้งหมดจะต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสังคม

เอกสารอ้างอิง

- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. London: Kogan Page.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human resource management* (6th ed.). London, UK: Kogan page.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research Distributed, Columbia University Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Cardy, R. L. (2003). *Performance management: Concepts, skills and exercises*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95–S120.
- Cripe, E. J. (2012). *Competency development guide: Resource guide for developing competencies* (5th ed.). Fort Lauderdale, FL: Workitect.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness* (5th ed.). Atlanta, GA: Aubrey Daniels International.
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital: What is it and why people invest in it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DeSimone, R. L., & Werner, J. M. (2012). *Human resource development* (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Dess, G. G., & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2010). *Competency-based human resource management*. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership (6th ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital (2nd ed.)*. New York: Amacom Books.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. London, UK: Collier Macmillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Leahy, T. (2013). *Management in ten words*. London: Random House Business Books.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership (3rd ed.)*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- McGuire, D. (2014). *Human resource development (2nd ed.)*. London, UK: SAGE Publications.
- Mullins, L. J. (2002). *Management & organisational behavior (6th ed.)*. London: Prentice Hall.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. E. (2018). *Performance appraisal and management*. Los Angeles, CA: SAGE Publication.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1992). *Every manager's guide to human resource development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Parker, J. P., & Begnaud, L. G. (2004). *Developing creative leadership*. Portsmouth, NH: Teacher Ideas Press.
- Perkins, S. J., & Shortland, S. M. (2006). *Strategic international human resource management*. London, UK: Kogan Page.
- Rao, T. V. (2004). *Performance management and appraisal systems: HR tools for global competitiveness*. New Delhi: Response Books.
- Rothwell, W. J., & Graber, J. M. (2010). *Competency-based training basics*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management (8th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2005). *Human resource development: Strategy and tactics*. London: Taylor & Francis Group, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic human resource management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Walton, J., & Valentin, C. (2013). *Human resource development practices and orthodoxies*. Basingstoke, UK: Macmillan Education.
- Weresa, M. A. (2014). *Innovation, human capital and trade competitiveness*. New York: Springer International Publishing.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: South-Western, Thomson.