

ทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : ปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จ

HUMAN CAPITAL IN THE 21ST CENTURY : A FACTOR DRIVING SUCCESS

ปรีดา สงวนทรัพย์¹, ปานเกล้า หนูมาก², รพีพร สิงห์โต³, มณฑา จำปาเหลือง⁴
Parita Sanguansap¹, Parnklao Noomak², Rapeeporn Singto³, Monta Champaleung⁴

Corresponding Author E-mail: parita.benzin17@gmail.com

Received: Feb 20, 2025; Revised: Apr 03, 2025; Accepted: Apr 21, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำคัญของทุนมนุษย์และวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรในศตวรรษที่ 21 ทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ โดยช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว จากการศึกษาแนวคิดของ (Schultz. 1961: 3; Becker. 1964: 12) พบว่าการลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การศึกษาและการฝึกอบรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับผลิตภาพของบุคลากรและก่อให้เกิดผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ โดยทุนมนุษย์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม (Noe, et al. 2021: 91) ซึ่งล้วนเป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพบุคลากรอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบและความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, การบริหารทุนมนุษย์, กลยุทธ์องค์กร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

^{1,2,3} นักศึกษาหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

^{1,2,3} Student in the Doctor of Philosophy Program, Hatyai University

⁴ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

⁴ Lecturer in Faculty of Education and Liberal Arts Educational Administration, Hatyai University

Abstract

This article aimed to 1) study the importance of human capital and analyze the componence of human capital and 2) present guidelines of human capital to according with the 21st century strategies, Human capital was a crucial role in driving organizational success and economic development by enhancing competitiveness and promoting long-term sustainability. According to the perspectives of Schultz (1961: 3; Becker. 1964: 12) found that human capital such as education and training was a vital factor that improved workforce productivity and generated economic returns. Human capital comprised core components including knowledge, skills, abilities, and behaviors (Noe, et al. 2021: 91) all of which were essential variables for organizational effectiveness and performance. In the digital era, human capital management must emphasize continuous development, lifelong learning, and the integration of technology to enhance employee potential in a comprehensive manner. Therefore, a systematic and context-responsive approach to human capital development was regarded as a key strategy for achieving sustainable competitive advantage and long-term organizational success in the 21st century.

Keywords : human capital, human capital management, organizational strategy, human resource development

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน ทุนมนุษย์ได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร สังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันระดับโลก ทุนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน องค์กรที่สามารถพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในระยะยาว (Noe, et al. 2021: 91; OECD. 2020: 15; Garavan, et al. 2019: 204; Barney. 1991: 105)

แนวคิดทุนมนุษย์ได้เริ่มต้นจากงานของ (Schultz. 1961: 3) ซึ่งเสนอว่าการลงทุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรม บุคลากรสามารถสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจในระยะยาว และพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม ต่อมา (Becker. 1964: 12) ได้ต่อยอดแนวคิดนี้ด้วยการอธิบายทุนมนุษย์ในฐานะ “สินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้” โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดการลงทุนและผลิตภาพของบุคคล ขณะที่ (Barney. 1991: 105) ขยายขอบเขตของแนวคิดทุนมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าทุนมนุษย์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ความหายาก การลอกเลียนแบบได้ยาก และการทดแทนไม่ได้ สามารถกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรได้

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 แนวคิดทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดย Gratton และ (Gratton, & Ghoshal. 2003: 8) ได้เสนอองค์ประกอบของทุนมนุษย์ผ่านกรอบแนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้างองค์กร และทุนสัมพันธ์ ซึ่งต่างมีบทบาทต่อการเพิ่มศักยภาพการจัดการ การสร้างนวัตกรรม และการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรและสถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องออกแบบแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาทักษะ และการออกแบบระบบจูงใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญและวิเคราะห์องค์ประกอบของทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล โดยเน้นการบูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วิวัฒนาการของแนวคิดทุนมนุษย์

“ทุนมนุษย์” ปรากฏครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 โดย (Theodore W Schultz. 1961: 3) ในบทความ *Investment in Human Capital* ซึ่งอธิบายว่าเป็นความสามารถและความรู้ที่สะสมจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ส่วนงานวิจัยของ (Gary Becker. 1964: 12) ได้พัฒนาแนวคิดเพิ่มเติม โดยเชื่อมโยงทุนมนุษย์กับการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจผ่านการศึกษาและฝึกอบรม โดยให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนในบุคลากรที่สามารถสร้างผลตอบแทนให้แก่องค์กรได้ในระยะยาว

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 และต้นศตวรรษที่ 21 แนวคิดทุนมนุษย์ได้รับการขยายความอย่างต่อเนื่อง โดยรวมถึงองค์ประกอบที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้เชิงลึก (Tacit Knowledge) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationships) และทักษะด้านอารมณ์ (Emotional Skills) ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าและความยั่งยืนให้องค์กร ความรู้เชิงลึก เช่น ความชำนาญเฉพาะด้าน และนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้นนั้นถือเป็นสินทรัพย์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Nonaka, & Takeuchi. 1995; Barney. 1991)

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำทั่วโลกเริ่มมองว่าการลงทุนในทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่าย แต่เป็นการสร้าง "สินทรัพย์" ที่สามารถสร้างผลตอบแทนในรูปแบบของนวัตกรรม การเพิ่มผลผลิต และความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรยังได้รับการสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (OECD. 2020; Noe et al. 2021)

ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร

ทุนมนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรและระบบเศรษฐกิจในระยะยาว โดยสะท้อนผ่านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มผลิตภาพ ลดต้นทุน และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างชัดเจน (Noe, et al. 2021: 91)

Schultz (1961: 3) & Becker (1993: 11) ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนในทุนมนุษย์ เช่น การศึกษาและการฝึกอบรม เป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในระยะยาว ไม่เพียงแต่ในระดับบุคคล แต่ยังสะท้อนผลในระดับเศรษฐกิจโดยรวม โดยเฉพาะในสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและความรู้ ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดนี้ยังคงมีความร่วมสมัย และเหมาะสมสำหรับนำมาปรับใช้ในองค์กรไทยในปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐานความรู้และยุคดิจิทัล

Barney (1991: 105) ได้เสนอว่า ทุนมนุษย์สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร หากมีลักษณะเฉพาะ เช่น เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หมายถึงไม่มีทรัพยากรอื่นที่สามารถทดแทนคุณสมบัตินี้ได้ ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิด VRIN เป็นแนวทางสำคัญในการประเมินศักยภาพของบุคลากร และช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งเสริมความยั่งยืนและความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยหลักของความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนในเชิงการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน แนวคิดของ (Nonaka, & Takeuchi. 1995: 8) ชี้ให้เห็นว่า ความรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคลากร เป็นแหล่งสำคัญของนวัตกรรม และสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง หากมีระบบที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดจากนักวิชาการหลายคนแสดงให้เห็นว่า ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพขององค์กรและเศรษฐกิจโดยรวม โดยสะท้อนผ่านองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน แนวคิดของ (Schultz, 1961: 3; Becker. 1993: 11) ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านการศึกษาและการฝึกอบรมสามารถสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและเศรษฐกิจโดยรวม ขณะที่แนวคิดของ (Barney. 1991: 105) อธิบายว่า ทุนมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะตามหลัก VRIN ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ จะช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้

(Nonaka, & Takeuchi. 1995: 8) ยังเน้นย้ำถึงบทบาทของความรู้ที่ฝังลึกในบุคลากรและการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรว่าเป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรม หากมีการจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยืดหยุ่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21

ดังนั้น แนวคิดจากนักวิชาการทั้งในอดีตและปัจจุบันต่างสะท้อนจุดร่วมที่สำคัญว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงการเพิ่มศักยภาพรายบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกหลักในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจโดยรวม ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การลงทุนในทุนมนุษย์จึงควรถูกออกแบบให้เป็นระบบ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารจัดการองค์ความรู้ ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ขับเคลื่อนนวัตกรรม และยกระดับขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ แนวคิดนี้จึงได้รับการยืนยันจากงานวิจัยจำนวนมากว่า ทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในเศรษฐกิจฐานความรู้ (Wright, et al. 1994: 306)

องค์ประกอบของทุนมนุษย์

แนวคิดด้านองค์ประกอบของทุนมนุษย์โดย (Noe, et al. 2021: 91) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ในบริบทของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาได้ผ่านการลงทุนในองค์ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากร แบ่งองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความรู้ ความรู้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความรู้นี้อาจอยู่ในรูปแบบของ ความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือ ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge) ข้อมูลที่สามารถถ่ายทอดได้ เช่น กฎระเบียบทางธุรกิจ ทฤษฎี และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์และการปฏิบัติงานจริง ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ง่าย ทักษะ ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น ทักษะทางเทคนิค ทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ หรือกระบวนการทำงาน ทักษะด้านการจัดการ ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากร และบุคลากร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร พฤติกรรม พฤติกรรมของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์กร และ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำ ความสามารถในการนำทีมและตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน จรรยาบรรณในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพยายาม ความพยายามเป็นตัวชี้วัดความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงานและพัฒนาตนเอง องค์กรที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงานได้ดี จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร (Noe, et al. 2021: 91) เวลา เวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรต้องลงทุนด้านเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ตามแนวคิดของ (Noe, et al. 2021: 91)

ดังนั้น องค์ประกอบของทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ (Noe, et al. 2021: 91) ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของทุนมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรม ความพยายาม และเวลา ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงศักยภาพเชิงลึกของบุคลากรในองค์กรยุคปัจจุบัน โดยความรู้ประกอบด้วยทั้งความรู้เชิงทฤษฎีและความรู้ฝังลึกจากประสบการณ์ ขณะที่ทักษะครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค การบริหารจัดการ และมนุษยสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมสะท้อนจริยธรรม ความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพยายามเป็นแรงผลักดันภายในที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และสุดท้าย เวลาเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรต้องลงทุนในการฝึกอบรมและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเห็นว่าแนวคิดนี้มีความครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่องค์กรต้องการความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และความยั่งยืนในระยะยาว

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายและสร้างความสำเร็จในระยะยาว การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์จึงไม่เพียงเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์จะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Noe, et al. 2021: 91) องค์กรควรออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมออนไลน์ และการอบรมภาคสนาม เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทการทำงานได้จริง (Garavan, et al. 2019) 2) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (Lifelong Learning) การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (OECD, 2020: 15) องค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนา การศึกษาต่อ หรือโครงการ

แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Nonaka, & Takeuchi. 1995: 8) 3) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path Planning) การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร การกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) จะช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กรและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง (Becker, 1993: 35; Noe, et al. 2021: 96) 4) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ควรส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน (Senge. 1990: 13) การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น Communities of Practice (CoP) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการทำงานร่วมกันและสร้างนวัตกรรม (Nonaka, & Takeuchi. 1995: 71) 5) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล องค์กรสามารถนำระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) และปัญญาประดิษฐ์ AI มาช่วยออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากร (OECD. 2020: 22; Noe, et al. 2021: 102) 6) การเสริมสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากร (Employee Engagement & Retention) การพัฒนาทุนมนุษย์จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อองค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้ในระยะยาว การสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น ระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) จะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Wright, et al. 1994: 306)

ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ แนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางแผนเส้นทางอาชีพ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ และการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร (Noe, et al. 2021: 91; OECD. 2020: 15) องค์กรที่สามารถบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการที่มุ่งเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การส่งเสริมภาวะผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความยั่งยืน องค์กรที่สามารถดำเนินการในลักษณะนี้ได้จะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว กระทรวงการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Education. 2004: 9) ได้นำเสนอแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและเป็นระบบ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกระดับองค์กร โดยประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ดังนี้ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน การประเมินช่องว่างระหว่างศักยภาพที่มีอยู่กับการที่ต้องการ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับภารกิจสำคัญ เช่น การใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจภายในองค์กร หรือแนวโน้มตลาดแรงงาน เพื่อกำหนดประเภทของบุคลากรที่จำเป็นในอนาคต 2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เมื่อมีแผนที่ชัดเจน องค์กรควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งผ่านการอบรม การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และการปรับหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ (Gratton, & Ghoshal 2003: 45) ซึ่งว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่เพียงเสริมสร้างขีดความสามารถ แต่ยังช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น 3. การรักษาบุคลากรคุณภาพ การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็นเรื่องท้าทาย องค์กร

จึงจำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น การให้รางวัล การยอมรับผลงาน และโอกาสในการเติบโต (Barney. 1991: 105) อธิบายว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูงคือทรัพยากรหายาก และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ การรักษาบุคลากรเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน 4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพในการบริหารองค์กรยุคใหม่ต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์ เช่น ระบบสารสนเทศ (HRIS) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา วิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร และวางแผนการพัฒนา (Becker. 1964: 28) เสนอว่า การใช้เทคโนโลยีจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรสามารถใช้เครื่องมือ เช่น รายงานสถานะความพร้อมด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Readiness Report) เพื่อประเมินระดับสมรรถนะ ภาวะผู้นำ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร รายงานนี้ช่วยสะท้อนภาพรวมของศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์กร และเป็นเครื่องมือสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการประชุมผู้บริหาร เพื่อให้การวางแผนมีความแม่นยำและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

ดังนั้น แนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การพัฒนา การรักษา และการใช้เทคโนโลยี ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่สามารถบูรณาการทุนมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลัก จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความยืดหยุ่นในการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงเป็นแรงงาน แต่เป็น “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” ที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (U.S. Department of Education. 2004: 9)

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงระดับโลก ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การเข้าสู่ยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการพัฒนาเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ได้ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นศูนย์กลางสำคัญของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในมิติของการสร้างสรรค์นวัตกรรม การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือการสร้างความยั่งยืนในระดับองค์กรและประเทศ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคนี้จึงต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและสังคมโลกอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของทุนมนุษย์ในเศรษฐกิจฐานความรู้ การเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ส่งผลให้ความรู้และนวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 33) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ 4 มิติ ได้แก่ 1. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทำให้ความรู้ในทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้าง การแพร่กระจาย และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการข้อมูลและการสื่อสาร 4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกและนโยบายที่ส่งเสริมการปรับตัวขององค์กร องค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นที่รู้จัก เชื่อถือได้ และได้รับการยอมรับในระดับสากล

การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้ (ประไพทิพย์ ลือพงษ์. 2555: 103–108) ได้นำเสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว ดังนี้ 1. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดจำนวนครั้งในการฝึกอบรมเพื่อประเมินสมรรถนะของพนักงาน และการออกแบบหลักสูตรที่ตรงกับความเป็นจริง 2. การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับทักษะและความเชี่ยวชาญที่ตรงกับสาขาที่เรียนมา 3. การสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ทุนมนุษย์ เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ฝึกฝนจนเกิด

ความชำนาญ มีทักษะ ความคล่องแคล่ว และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันนำไปสู่ความไว้วางใจและการสนับสนุน 4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ โดยการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตทางอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจให้พนักงานภักดีและอยู่กับองค์กรอย่างมั่นคง 5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยจัดให้พนักงานทำงานที่ตรงกับความรู้และศักยภาพ พร้อมส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์ยังต้องมุ่งเน้นที่การสร้าง “สมรรถนะการแข่งขัน” โดยอิงจากองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างของสมรรถนะที่ควรพัฒนา ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ทักษะการจัดการ (Managerial Skills) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking Skills) ซึ่งสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาต่อเนื่อง และโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพเฉพาะทางให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ในองค์กรและความต้องการของตลาดแรงงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21 ควรตั้งอยู่บนหลักการของ “การเรียนรู้แบบยั่งยืน” (Lifelong Learning) เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวคิด (Noe, et al. 2021: 91; Garavan, et al. 2019: 204) พบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาทุนมนุษย์มักลงทุนในโปรแกรมที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง มีความยืดหยุ่น และมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานผ่านระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงมีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเฉพาะกิจ แต่คือการวางรากฐานเชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพองค์กรในระยะยาว ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีบุคลากรเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ (OECD. 2020: 15)

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสมรรถนะความสามารถของบุคลากรจึงไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว รวมถึงสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและความพึงพอใจให้แก่พนักงาน โดยองค์กรที่สามารถวางกลยุทธ์พัฒนาทุนมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมจะสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดและสร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Wright, et al. 2001: 707)

การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อสนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่องค์กร สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะที่องค์กรต้องการในตัวบุคลากร อันเป็นทักษะหรือคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และภาวะผู้นำ (Barney. 1991: 105; Prahalad, & Hamel. 1990: 82)

การพัฒนาสมรรถนะหลักไม่เพียงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร หากยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์องค์กร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ แนวทางดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรผ่านเครื่องมือบริหาร เช่น รายงานสถานะความพร้อมด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Readiness Report) ซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะและกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างตรงจุด (Ulrich, et al. 2012: 64)

การพัฒนาสมรรถนะหลักยังมีบทบาทสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ใน 3 ด้านจากแนวคิดของ (Ulrich, et al. 2012: 64) ได้แก่ 1. การเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพและบริหารทีมงานให้เกิดความร่วมมือ 2. การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการปลูกฝังค่านิยมร่วมผ่านสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานเป็นทีมและ

ความรับผิดชอบ 3. การปรับทิศทางเป้าหมายและสิ่งจูงใจ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละบทบาท ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเติบโตไปในทิศทางเดียวกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะหลักจึงไม่ใช่เพียงการสร้างทักษะเฉพาะตัวของบุคลากรเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมทุนมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการแข่งขัน สนับสนุนกลยุทธ์ และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Prahalad, & Hamel. 1990: 82)

สรุปผล

ทุนมนุษย์นับเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าและทรงพลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่องค์ความรู้ ทักษะ และนวัตกรรม กลายเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทุนมนุษย์ไม่เพียงครอบคลุมด้านความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ยังรวมถึงสมรรถนะ พฤติกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัว ซึ่งล้วนมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรและระบบเศรษฐกิจโดยรวม แนวคิดของ (Schultz. 1961: 3) และ (Becker. 1964: 12; 1993: 35) วางรากฐานสำคัญเกี่ยวกับการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยมองว่าการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพและรายได้ในระยะยาว ทำให้บุคลากรกลายเป็น “สินทรัพย์” ที่สามารถสร้างผลตอบแทนกลับคืนสู่องค์กรได้อย่างชัดเจน ขณะที่ (Wright, et al. 2001: 707) ได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยตรง โดยเฉพาะหากมีการจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการออกแบบระบบแรงจูงใจอย่างเป็นระบบการวิเคราะห์ในระดับยุทธศาสตร์พบว่าแนวคิดของ (Barney. 1991: 105) ผ่านกรอบ VRIN Model ได้เน้นว่าทุนมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้ เป็นตัวสร้างข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนให้องค์กรได้อย่างแท้จริง ในมุมมองของสมรรถนะหลัก (Core Competency) (Prahalad, & Hamel. 1990: 82) ชี้ว่า หากองค์กรสามารถระบุและพัฒนาความสามารถเฉพาะทางที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ จะสามารถส่งเสริมศักยภาพของทุนมนุษย์ให้เกิดผลสูงสุด องค์ประกอบของทุนมนุษย์ที่เสนอโดย (Noe, et al. 2021: 91) ยังแสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์ไม่ได้มีเพียงแค่ความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรม ความพยายาม และเวลา ซึ่งเป็นตัวสะท้อนคุณภาพเชิงลึกของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และทักษะเชิงอารมณ์ เช่น ภาวะผู้นำ หรือการสื่อสารภายในทีม ถือเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและมีผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ในระดับนโยบาย (OECD. 2020: 15) ได้เน้นความสำคัญของแนวคิด “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) ว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความต้องการของตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้ยังเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความครอบคลุม ทั้งการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์สมรรถนะ การออกแบบเส้นทางอาชีพ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (เช่น LMS, AI) และการสร้างระบบแรงจูงใจที่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการเสริมสร้างนวัตกรรม เพิ่มผลิตภาพ และรักษามูลค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยด้านทุนมนุษย์ในบริบทของศตวรรษที่ 21 สร้างองค์ความรู้ได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

1. **ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์** ทุนมนุษย์มีใช้เพียงปัจจัยในการผลิต หากแต่เป็นสินทรัพย์ทางยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Schultz. 1961; Becker. 1964; Barney. 1991) โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ พฤติกรรม และเวลาของบุคลากรคือศูนย์กลางของนวัตกรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน

2. **องค์ประกอบทุนมนุษย์ 5 ประการ** ตามแนวคิดของ (Noe, et al. 2021) ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 1) ความรู้ (ทั้ง explicit และ tacit) 2) ทักษะ (เทคนิค, บริหาร, มนุษย์สัมพันธ์) 3) พฤติกรรม (จรรยาบรรณ, ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม) 4) ความพยายาม (แรงจูงใจภายใน) และ 5) เวลา (ที่ลงทุนเพื่อพัฒนา) ซึ่งล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพเชิงลึกขององค์กร

3. **การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องบริบท** องค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องวางแนวทางพัฒนาทุนมนุษย์ที่ครอบคลุม เช่น การฝึกอบรมตาม IDP, การส่งเสริม Lifelong Learning, การวางแผนเส้นทางอาชีพ, การสร้าง Learning Culture, การใช้ LMS/AI และการรักษามูลค่าบุคลากรผ่าน Engagement & Retention Strategy (OECD. 2020; Garavan, et al. 2019)

4. **การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital Management)** ประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) 2) การพัฒนาสมรรถนะ (Capability Development) 3) การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) และ 4) การใช้เทคโนโลยี HR เพื่อการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ (HRIS, AI, Readiness Report) ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรโดยตรง

5. **การเสริมสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อความยั่งยืน** องค์กรควรพัฒนาสมรรถนะหลักที่สะท้อนอัตลักษณ์ ความสามารถเฉพาะ และเชื่อมโยงกับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร, การคิดเชิงกลยุทธ์, ความรับผิดชอบ, การสร้างนวัตกรรม (Prahalad, & Hamel. 1990; Ulrich, et al. 2012) โดยมุ่งผลักดันทุนมนุษย์ให้เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ข้อเสนอเชิงประยุกต์

1. หน่วยงานภาครัฐควรใช้แนวทาง HCM Model เป็นฐานออกแบบนโยบายพัฒนากำลังคนแห่งอนาคต
2. สถานศึกษาควรฝังแนวคิดทุนมนุษย์ไว้ในหลักสูตรครู ผู้นำ และผู้บริหารรุ่นใหม่
3. องค์กรเอกชนควรประเมินทุนมนุษย์ผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น Competency Mapping และ Big Data Analytics เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ทุนมนุษย์เป็นทั้งรากฐานและกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กรในทุกระดับ องค์กรที่สามารถออกแบบกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขับเคลื่อนนวัตกรรม และรักษาความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การบูรณาการแนวคิดทุนมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ คือหัวใจของการเสริมสร้างศักยภาพองค์กรในระยะยาว (Becker. 1993: 35; Wright, et al. 2001: 712; Noe, et al. 2021: 102; OECD. 2020: 22)

เอกสารอ้างอิง

- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มึสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน. วารสารนักบริหาร, 32(4), 103–108.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- _____. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., & Sheehan, M. (2019). Training and organizational performance: A meta-analysis of temporal, institutional, and organizational context moderators. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 383–412.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2020). *OECD Skills Strategy 2020: Skills to shape a better future*. Paris: OECD Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
- U.S. Department of Education. (2004). *Strategic human capital management: Aligning with the mission*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.