

การพัฒนาเพื่อการจัดการทุนมนุษย์

กาญจนา เทพแก้ว^{1,*}, กฤติยาภรณ์ อุทัยรัตน์²

^{1,2} นักศึกษาศาสาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

Received: 5 May 2560

Revised: 25 May 2560

Accepted: 31 June 2560

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์บทความนี้เพื่อนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันรวมทั้งเป็นปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กรการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขันต้องมีการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ มีสมรรถนะในการแข่งขัน ประกอบด้วย (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอย่างมีระบบ (2) การสร้างคุณค่าให้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (3) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หายาก และ (4) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก องค์กรประกอบสี่ประการนี้จะช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการแข่งขันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะและสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองซึ่งส่งผลให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์ การจัดการ การพัฒนา

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: kanchana@nsru.ac.th

Development for Human Capital Management

Karnchana Thepkaew^{1,*}, Krittiyaporn Utairat²

^{1,2} Students, Human Resource Management Program, Faculty of Management Sciences,
Nakhon Sawan Rajabhat University

Received: 5 May 2560

Revised: 25 May 2560

Accepted: 31 June 2560

ABSTRACT

The objective of this article is to present the concept of human capital development in the organization to have knowledge, skills, abilities and competencies in the competition which are factors that encourages the organization to achieve its goals according to the strategies laid down. These factors comprises 1) creating competitive advantage and 2) human capital development to be competent. The competitive ability requires a strategic plan and these strategies consists of (1) good human resource management system, (2) creating value for human resources, (3) making human resources difficult to find, and (4) making human resources difficult to imitate. These four factors would help in the development of human capital in the organization in order to be competent in the competition. Therefore, the development of human capital to be competitive is important to allow human resources to be developed and have knowledge, skills and capacity building for themselves, which results in the organization to survive and grow sustainably forever.

Keywords : Human capital, Management, Development

* Corresponding Author; Email: kanchana@nsru.ac.th

บทนำ

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องสรรหากลยุทธ์ศาสตร์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรของตนเอง สร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุดปรับตัวให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาพร้อมทั้งหลบหลีกภัยคุกคามที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมที่เปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจที่ผูกพันกับการเมืองที่ไม่แน่นอนเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานก้าวขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำที่ได้รับการยอมรับและสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงยั่งยืนตลอดไปความมุ่งหวังขององค์กรธุรกิจต่างๆ จะสัมฤทธิ์ผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการประกอบกัน อาทิ เงินทุนมาก เครื่องมือเครื่องจักรทันสมัย ข้อมูลข่าวสารที่มากเพียงพอ กลยุทธ์การบริหารธุรกิจ วิสัยทัศน์ผู้นำนวัตกรรมที่แตกต่างและที่สำคัญที่สุดคือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติ ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเกิดจากมนุษย์ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรและมนุษย์แตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตมีจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้ถ้ารู้สึกไม่พอใจจึงต้องมีการโน้มน้าวใจ เพื่อให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจก่อน เมื่อมนุษย์เกิดความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

องค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์ สร้างมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใช้มนุษย์แรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลกเมื่อทุกองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่า คนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรมีคุณค่าและพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ด้วยวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการส่งไปฝึกอบรมการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นการสนับสนุนให้ทุนงานที่ตรงกับความสามารถ การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงสายงานเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เพิ่มความสามารถ โดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ เต็มขาดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่เพิ่มขึ้นทำให้มีความชำนาญเฉพาะทางได้ ซึ่งการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรมนุษย์คือ การแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

มนุษย์เมื่อได้รับการพัฒนาจะมีความรู้เพิ่มขึ้นมีความคิดที่ก้าวไกลเข้าใจตนเองและเข้าใจองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรของตนและสังคมโดยรวมนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มนุษย์อยู่คู่กับองค์กรปรับตัวตอบสนองต่อสังคมอยู่ร่วมกัน เกื้อกูลกันอย่างสมดุล การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) คือ นโยบายที่สนองตอบความต้องการของประชาชนในปัจจุบัน โดยไม่ทำลายทรัพยากรซึ่งจะเป็นที่ต้องการในอนาคต (Phra Phrom Kunaporn (P.Payutto), 2008)

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์บทความนี้เพื่อนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะในการแข่งขัน

ความหมายของทุนมนุษย์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับปี พ.ศ. 2552 (Royal Academy, 2013) ได้ให้ความหมายของทุนว่า ของเดิมหรือเงินเดิมที่มีไว้ลงไว้กำหนดไว้จัดตั้งไว้เพื่อประโยชน์แห่งองกองงาม เช่น มีความรู้เป็นทุน มีเงินเป็นทุน

เงินหรือทรัพย์สินอื่นๆ ที่ตั้งไว้สำหรับดำเนินกิจการเพื่อหาผลประโยชน์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับปี พ.ศ. 2552 ได้ให้ความหมายของมนุษย์ว่า สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง คน

ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ทักษะ ความสามารถของพนักงานซึ่งมีคุณค่าในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร (Bateman and Snell, 2009) ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ มิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดึงความสามารถของคน (Human Competency) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) (Thienphut, 2008)

อีกความหมายหนึ่งเป็นความหมายตามที่ Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ใน ปี ค.ศ.1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review บ้านเราเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในราวปี พ.ศ. 2544 (Kongkasawat, 2007) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมา จะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (VeJayanon, 2008)

Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่าหมายถึง ส่วนผสมของ 3 สิ่ง (VeJayanon, 2008) คือ

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge
2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วย เครือข่ายความสัมพันธ์
3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วย คุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

“ทุนมนุษย์” ที่ใช้ในบทความนี้เป็น “ทุนมนุษย์” ตามความหมายของ Schultz และ Lynda Gratton /Sumantra Ghoshal ซึ่งเกิดขึ้นในระยะประมาณ 40 ปี ที่ผ่านมาและส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการปรับตัวให้การแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจการค้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ “ทุนมนุษย์” ในความหมายใหม่ได้เปิดแนวคิดในการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กร

จากคำอธิบายเบื้องต้นพอสรุปความหมายของทุนมนุษย์ได้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ทักษะความสามารถความชำนาญและประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมในตัวเองซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร

ทุนมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์กร ดังนั้น แต่ละองค์กรจะต้องหาวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ปัจจัยสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์กร มีดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้โดยคนในองค์กรใช้ความรู้และความสามารถที่เป็นทุนของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงและทำงานประสานกับเพื่อนร่วมงานซึ่งต่างคนก็ใช้ทุนที่เพื่อทำให้บรรลุมีอยู่เป้าหมายได้
2. ปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทุนมนุษย์ที่มีอยู่ความรู้ความสามารถความชำนาญสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
3. ปัจจัยต่อการพัฒนาองค์กรโดยสร้างความรอดและเติบโตอยู่อย่างยั่งยืน แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร องค์กรต้องมีการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

เป้าหมายวิสัยทัศน์หรือสอดคล้องกับการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ของคนในองค์กรจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นที่รู้จักเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับในระดับสากลการปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมีเป้าหมายจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคนโดยระบุจำนวนครั้ง ในการเข้าฝึกอบรมเพื่อเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของพนักงานก็จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานตามความจำเป็นและตามจำนวนที่กำหนด
2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่ขององค์กรโดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามาเป็นการพัฒนาตัวของพนักงาน
3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้นโดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการศึกษาหาความรู้ในงานที่รับผิดชอบเกิดเป็นความรอบรู้ในการทำงาน การฟังเพื่อรับความรู้ใหม่ๆ การสร้างทักษะโดยการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานความคล่องแคล่วรวดเร็วในการปฏิบัติงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จความขยันหมั่นเพียรความซื่อสัตย์ที่จะทำให้เป็นพนักงานที่ได้รับความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร
4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่ขององค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงทำให้ได้รับโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีและธำรงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน
5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์โดยสำรวจความสามารถของพนักงานและให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพ โดยการส่งไปฝึกอบรมเกิดคุณค่าในตัวพนักงานจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บรรลุเป้าหมายของทั้งพนักงานเอง และบรรลุเป้าหมายองค์กร องค์กรสามารถลดต้นทุนได้เนื่องจากพนักงานมีความสามารถทำงานไม่ผิดพลาด ได้ผลงานตามที่กำหนด องค์กรจึงได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ถือเป็นผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ลงทุนไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถ (Competency) เริ่มจากการกำหนดลักษณะงานกิจกรรมความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อมีคนมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนดจะสามารถปฏิบัติได้ตามลักษณะงานความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับงานที่ทำก็ถือว่าคนผู้นั้นมีสมรรถนะความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งสมรรถนะความสามารถ (Competency) หมายถึง สมรรถนะความรู้ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมถึง

คุณลักษณะของบุคคลที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน กำหนดประเภทของสมรรถนะ (Competency) สามารถกำหนดได้ 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณลักษณะสมรรถนะความสามารถหลัก ที่องค์กรกำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อความเป็นผู้นำในการทำงาน

2. ความไฝ่สมรรถนะเรียนรู้ในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถทำงานตามตำแหน่งงานได้อย่างประสบความสำเร็จ แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge: K) ในการทำงาน ทักษะ (Skill: S) ความชำนาญ ที่เกิดจากการฝึกฝนจนสำเร็จ คุณลักษณะ (Attribute: A) อุปนิสัย ความคิด ทักษะคิด เช่น ความรู้ และทักษะทางด้านบัญชี ความรู้เรื่องภาษี ทักษะในการประสานงาน ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ สมรรถนะความสามารถทั้งสองประเภทจะช่วยให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรเอาชนะเหนือคู่แข่งสมรรถนะความสามารถของคนถ้าปรับใช้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กล่าวได้ว่า องค์กรจะมีคนเก่งคิดเก่งงานเก่งเรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา เรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านนวัตกรรมทางความคิดในการทำงานนวัตกรรม ในกระบวนการทำงานนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ ได้เปรียบในเชิงคุณภาพการทำงานที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ไม่มีความผิดพลาดของเสียเป็นศูนย์ ช่วยลดต้นทุนให้องค์กร องค์กรปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ทำให้ผู้บริหารพอใจเหตุผลหลายประการเหล่านี้พอจะชี้ให้เห็นถึงความได้เปรียบในการแข่งขันจากการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน โดยเริ่มจากตัวคน หรือพนักงานมีสมรรถนะความสามารถก่อนและจะส่งผลต่อองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันตามมา การสร้างสมรรถนะความสามารถให้แก่ทุนมนุษย์จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันมาปรับใช้กับองค์กรให้เหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่จะใช้จัดการคนในองค์กร สร้างโอกาสให้กับบุคลากร สร้างสมรรถนะความสามารถในการแข่งขันทุนมนุษย์ขององค์กรเป็นผู้ที่มีความชำนาญ เก่งกล้ากว่าทุนมนุษย์ขององค์กรอื่น เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผู้นำทางธุรกิจกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นวิธีการที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากมนุษย์มีความสำคัญและแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่นขององค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้มีความสามารถ มีทักษะ มีการสะสมประสบการณ์จนกลายเป็นความชำนาญ เป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่นในการแข่งขันการพัฒนาทุนอย่างมีกลยุทธ์ มีการคิดวางแผนเกี่ยวกับทุนมนุษย์อย่างเหมาะสมเป็นระบบ ถือเป็น การสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของมนุษย์เอง การพัฒนาทุนเชิงกลยุทธ์ก็เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่มนุษย์ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กร โดยมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมจากองค์กร และอย่างสม่ำเสมอเรื่องจะมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานสูง มีประสบการณ์ ที่จะช่วยสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การทำงาน ทำให้มนุษย์เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและพึงพอใจในองค์กร มีความจงรักภักดี ยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่าประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นในการเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ลอกเลียนแบบได้ยากแล้ว นำมาพัฒนาจะทำให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กร ซื่อสัตย์และปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีที่จะช่วยสนับสนุนกิจการงานต่างๆ ของ

องค์กรมาทำงานเป็นปกติสม่ำเสมอ ก็ถือได้ว่าองค์กรมีบุคลากรที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งองค์กรอื่นไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ประการที่สี่ การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี(Organize) การวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีโดยทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ในตำแหน่งงานที่ต้องการแต่กระบวนการแรกเพื่อจะมากำหนดวิธีการสรรหาและการคัดเลือกได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการทั้งคุณสมบัติและทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนด เมื่อได้คนเก่งก็จัดการสร้างทีมงาน (Teamwork) เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สร้างสังคมแห่งการอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันด้วยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นสนับสนุนและส่งเสริมเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ การอภิปรายถกแถลงกันอย่างมีเหตุผลประเด็นต่างๆ เหล่านี้ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดบรรยากาศที่ดีมีการประสานร่วมมือกันทำงานบรรลุเป้าหมายโดยเร็ว ช่วยลดต้นทุนให้ธุรกิจเพื่อให้เกิดผลกำไรมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบจากความหมาย

การนำเสนอความคิดเรื่อง “ทุนมนุษย์” ได้ทำให้การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง (ม.ป.ป) โดยสรุปมี 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่หนึ่ง: Personnel Management: Personnel หรือ Administration เน้นกระบวนการที่เป็นงานปฏิบัติและงานประจำตามกฎหมาย ระเบียบ เช่น บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เงินเดือน ฯลฯ ชั้นที่สอง: Strategic Human Resource Management: ยึดคนเป็นทรัพยากรขององค์กรและมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การวางแผน และพัฒนากำลังคน ฯลฯ และชั้นที่สาม: Strategic Human Capital Management: เป็นแนวคิดใหม่ ถือคนเป็นสินทรัพย์

“ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม โดยสรุปมีดังนี้

1. เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์

สมัยก่อน องค์กรจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องควบคุมมิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปในค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ การบริหารงานบุคคลในมุมมองแบบเก่าจึงมีโครงสร้างสูงเป็นแนวตั้ง การบริหารคนจะเน้นที่กิจกรรมแยกเป็นส่วนๆ โดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละส่วนตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวเองได้ ในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคาเป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กรโดยมีการประสานการดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะของการบูรณาการความรู้และทักษะไม่ใช่ต่างคนต่างทำ นอกจากจะเป็นการเปลี่ยนมุมมองของคน จากค่าใช้จ่ายเป็นสินทรัพย์ Thomas แล้ว Davenport (Opasapong, 2000) ยังมองลึกลงไปถึงขั้นที่ว่าแท้จริงแล้วพนักงานเป็นเจ้าของทุน เป็นผู้ลงทุน เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร จะเอาทุนของตนไปทำงานกับองค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนของเขาอย่างคุ้มค่าที่สุด

แนวคิดดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อวิธีการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีในลักษณะของการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานที่นี้แทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น การสร้างแรงจูงใจดังกล่าวไม่ได้มีแต่

เฉพาะการให้คำตอบแทนตามความคิดแบบเก่าแต่จะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความมั่นใจใน ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย

2. มองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกจากตัวบุคคล “ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (Kongkitkul, 2003) ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่มีองค์กรเป็นเจ้าของ แม้ว่าองค์กรจะอยู่ในฐานะนายจ้างโดยมีบุคคลผู้เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์” เป็นลูกจ้าง “แต่ทุนมนุษย์” ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้างยังเป็นของลูกจ้าง หาได้เป็นของนายจ้างแต่อย่างใด แนวความคิดที่แยกทุนมนุษย์ออกจากตัวลูกจ้างจึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะทำอย่างไรจึงจะสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมัครใจ เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา แต่เดิมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ภาระหน้าที่ในการพัฒนาลูกจ้างจึงตกเป็นของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว หากนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคนเพราะเมื่อลูกจ้างมีความรู้ความสามารถจะทำประโยชน์ให้แก่นายจ้างเป็นการคืนทุนที่ลงไป แต่จากการมองคนเป็นเจ้าของทุนมอง “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการพัฒนา “ทุนมนุษย์” ที่เจ้าของทุนคือ ตัวพนักงานก็ต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะตัวพนักงานคือ ผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้

การพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ยากออกได้ยากจากการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งมีสองแนวทาง คือ แบบอังกฤษ (British Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้ได้มาตรฐานงานแบบอเมริกัน (American Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถบนฐานของการพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Akaraborwon, 2006) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตามก็ไม่ได้หมายความว่า บุคคลซึ่งมีขีดความสามารถหรือทุนทางปัญญาที่สูงนั้นจะต้องนำเอาความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร สิ่งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนาออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่ายทำงานง่าย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขารเรียกว่า Win-Win (Chayangkun, 2006) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบของ “ทุนมนุษย์” ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” คือ ทุนทางสังคม (Social Capital) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์

ในการปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แล้วเครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษา ที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งในขณะที่การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราว และเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะ

เสริมส่งซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาจึงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมไปจากความรู้ ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางปัญญา เน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล

นิยามคำว่า “ทุนมนุษย์” ในลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่ได้ส่งผลแต่เฉพาะในส่วนแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นยังส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Andrew Mayo (Vejayanon, 2008) กล่าวว่า Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือ 1) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function) และ 2) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เกิดแนวคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นที่คุณค่าของคน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ แล้วจะวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างไร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่า จะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม หรืออัตราการเข้าออกจางาน (Turn over) หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น จากการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณค่าของบุคคล แต่ตัวชี้วัดดังกล่าว ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดค่าของ “ทุนมนุษย์”

จากวลียอดฮิตในวงการ Balance Scorecard ของ David P. Norton ที่ว่า “หากคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็จะไม่สามารถจัดการกับมันได้” (cited in Kongkitkul, 2003) สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการต้องรู้จักสิ่งที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้อง จัดการในลักษณะเดียวกับสุภาษิตจีนที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยคงชนะร้อยครั้ง” ที่ผ่านมาวงการธุรกิจทั้งหลาย ได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balance Scorecard ด้วยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์(strategy map) และนำมาใช้ในการวัดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งก็ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในฐานะการเป็นตัวแบบการจัดการในสามด้าน คือ 1) ด้านการเงิน อิงพื้นฐาน ROI ของ DuPont 2) ด้านลูกค้า อิงพื้นฐานข้อเสนอด้านคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า และ 3) ด้านกระบวนการภายใน อิงปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ตามห่วงโซ่ทางคุณค่า (value chains) แต่มุมมองด้านความรู้และการเติบโตซึ่งเป็นคุณสมบัติของ “ทุนมนุษย์” ที่แวดล้อมไปด้วยสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ฯลฯ มีกรอบการยังไม่มีการจัดการอันเป็นที่ยอมรับ

จากการเชิญผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรมนุษย์กว่า 20 องค์กรซึ่งจัดโดยสำนัก Balance Scorecard Collaborative มาร่วมกันคิดหาแนวทางการวัดค่าของทุนมนุษย์ ที่ประชุมได้เสนอแนวคิดที่ “ทุนมนุษย์” จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็เฉพาะในแง่มุมมองที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่านั้น เช่น แผนการอบรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทางด้านคุณภาพจะให้ผลกระทบแตกต่างเป็นอย่างมากกับแผนการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรอง เพราะฉะนั้น ถ้าจะถามว่าแผนการอบรมใดให้มูลค่าหรือมีคุณค่ามากกว่ากัน คำตอบก็ต้องย้อนถามไปก่อนว่า แล้วแผนการอบรมไหนที่สอดรับกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าสินทรัพย์ทั้งหลาย (ซึ่งก็รวมทุนมนุษย์ด้วย) ที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าบรรดาสินทรัพย์ที่ไม่สนับสนุนต่อกลยุทธ์(cited in Kongkitkul, 2003)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากการบริหาร “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงไม่ใช่การมองแค่ตัวคนหรือกระบวนการอย่างเดียวแต่เป็นการมองทั้งสองอย่างเชื่อมโยงกันโดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แนวคิดของ “ทุนมนุษย์” ไม่ใช่เรื่องของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทั้งด้านธุรกิจ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ที่จะต้องนำทุนทั้งสามด้าน คือ Intellectual Capital, Social Capital และ Emotional Capital มาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยหลัก 4 ประการแห่งความสำเร็จขององค์กรอันประกอบด้วย ความสามารถหลัก (Core Competency) ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร, กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อม มีปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์” เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกันจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเสริมความรู้และทักษะให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของพนักงาน ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ มอบรางวัลเป็นผลตอบแทน เมื่อเขาทำงานขึ้นสำคัญประสบความสำเร็จ “ทุนมนุษย์” มีความสามารถในการสร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรก็ยิ่งมีประสิทธิภาพและโอกาสในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

จากแนวคิด “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่พัฒนาได้ โดยมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเรื่องของทุกฝ่าย ไม่เฉพาะกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กรควบคู่ไปกับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเอง ตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ ครอบคลุมเรื่องของลูกค้าสัมพันธ์ การสรรหา ฝึกอบรม และพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลรวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (Na Takuatung, 2006)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนากระบวนความคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์ โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกอบให้การพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. การส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ต้องเริ่มจากการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน องค์กรต้องดำเนินการใน 4 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่ (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้อย่างมีระบบ (2) การสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ (3) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์หายาก และ (4) การทำให้ทรัพยากรมนุษย์เลียนแบบได้ยาก

เอกสารอ้างอิง

- Akaraborwon, J. (2006). *Create people to create works*. Bangkok: A. Phonphim. (in Thai)
- Bateman, S.T., and Snell, A.S. (2009). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. 8th ed. Boston: McGraw Hill.
- Chayangkun, C. (2006). *Multidimensional leaders*. Bangkok: The Stock Exchange of Thailand. (in Thai)
- Kongkasawat, T. (2007). *Human capital: Determination of indicators for development*. Bangkok: TAT Publishing House. (in Thai)
- Kongkitkul, P. (2003). *Practical guide on how to measure customer satisfaction*. Bangkok: B-Bright Book. (in Thai)
- Na Takuatung, O. (2006). *Strategic resource management*. Bangkok: Thammakamon Publishing. (in Thai)
- Opasapong, S. (2000). *Human capital*. Bangkok: AR Business Press. (in Thai)
- Phra Phrom Kunaporn (P.Payutto). (2008). *Sustainable development*. 11th edition. Bangkok: Komol Pleng Thong Foundation. (in Thai)
- Royal Academy. (2013). *Dictionary of the Royal Institute, BE 2552*. 2nd ed. Bangkok: Phimphak. (in Thai)
- Thienphut, D. (2008). *Manage people in the next decade*. 4th edition. Bangkok: Expernet. (in Thai)
- Vejanon, N. (2008). *New dimension in human capital management*. Bangkok: Graphico Systems. (in Thai)