

ทุนมนุษย์: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

HUMAN CAPITAL: HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN 21ST CENTURY

พสุริดา ตันตราจิน*

PASUTIDA TANTRAJIN*

ปิไลพรรณ นวานุช**

PILAIPAN NAVANUCH**

ไกรภพ กฤตสวนนท์***

KRAIPOB KRITSAVANON***

สุภาศิริ ปราการเจริญ****

SUPAKSIRI PRAKANCHAROEN****

*อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจเชิงนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

* Email: pasutida.tan@dpu.ac.th

**อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจเชิงนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

** Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

** Email: pilaipan.nav@dpu.ac.th

***อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจเชิงนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*** Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

*** Email: kraipob.kri@dpu.ac.th

****อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบริหารธุรกิจเชิงนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

**** Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

**** Email: supaksiri.pra@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (High Performance) ทั้งนี้ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้นั้น สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ การเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้าทำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คนเก่ง

Abstract

This article aims to study human capital and the human resources development in the 21st century, which is an important mechanism for the organization to succeed. From the literature review and related theoretical concepts, it is found that human capital development is an ongoing process that must be continued in order to deliver work's efficiency and affect high performance. To develop human capital to the competitive potential, it is the most important to strengthen human resources. The emphasizes are changing thinking process to innovative thinking process, creative thinking, holistic thinking including shifting paradigm and behavioral to be far-sight vision, ability to lead and stimulate new changes. This emphasizes are adjusted to the changing global trends and society accordingly.

Keywords: Human Capital, Human Resources Development, Talent

บทนำ

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สร้างความเจริญและความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรต่างๆ ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ ยิ่งองค์กรใดที่มีทุนมนุษย์หรือมีพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรนั้นก็ยิ่งประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่องค์กรต่างมุ่งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, น. 257) ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล (Individual change) ระดับกลุ่ม (Group change) รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ (Company change) โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 นั้น จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกหรือที่เรียกกันได้ว่าเป็นยุค Globalization เป็นสังคมที่เกิดขึ้นแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Society and Economy) ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 12) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญ 4 มิติ ดังนี้ 1. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการริเริ่มการแพร่กระจาย และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความ เสียงและภาพ และ 4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของภาครัฐ การแข่งขันในภาคธุรกิจที่มีความรุนแรง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการค้าในตลาดโลก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระยะหนึ่งแล้ว ในแง่ของการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถรับมือ ปรับตัว และดำรงชีวิตอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เกิดประสิทธิภาพได้มากน้อยอย่างไร วิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา

การพัฒนามนุษย์ (Human Development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยฝ่ายบริหารจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคนในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2555) ประเทศพัฒนาต่างๆในโลกจึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่า หากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดสงครามแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคนเก่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงานและการสร้างสรรค์ และ

ดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาหรือเพิ่มจำนวนคนเก่งในฐานข้อมูลขององค์การมากที่สุด (Talent Pool) ไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการสรรหาคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์การให้เป็นคนเก่ง (High – Potential Talent) รวมถึงการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์การ ซึ่งจะต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ Michaels, E. Helen Handfield-Jones, H. and Beth Axelrod, B., 2001)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การ

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาคน โดยมีสาระสำคัญที่มุ่งเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) แฮริสันและเคสเซล (Harrison and Kessels, 2004) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์การ ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และประสบการณ์ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของบุคคลในองค์การ ในขณะที่ สวอนสันและฮอลตัน (Swanson and Holton, 2001) ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ อังใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556, น. 19) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบคือ การพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ประสบการณ์ใหม่ๆ (Experience) และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ในขณะที่ วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2550) ได้แบ่งระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ โดยใช้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา รวมทั้งการพัฒนาตามความสนใจของตนเองตลอดชีวิต เพื่อให้ทั้งตนเองและประเทศเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตการเป็นสมาชิกขององค์การ มีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความรู้ทักษะและความสามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้สอดคล้องอย่างต่อเนื่องโดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

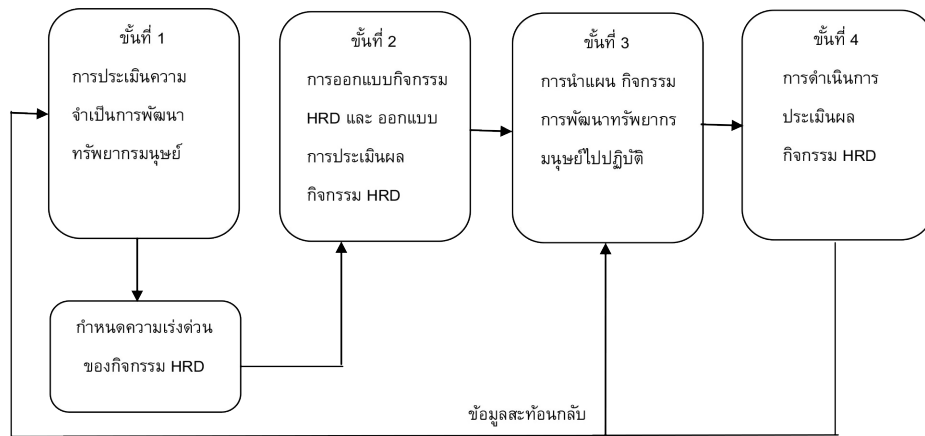
อย่างไรก็ตาม องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ 5 องค์ประกอบคือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และ ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) มีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และ

กลยุทธ์ขององค์การ 3) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) สมาชิกขององค์การจะเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การ 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีเป็นลักษณะที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่น ๆ คุณลักษณะนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

ทุนมนุษย์ในองค์การ

จากการเปลี่ยนแปลงและสภาวะการณ์ต่างๆที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ทำให้องค์การต้องหันกลับมามองและทบทวนในความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Development) ที่มุ่งเน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์การที่เป็นอยู่แบบเดิม การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะความสามารถของบุคลากรนั้นมีคุณค่าต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์การ โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ (Snell and Bateman, 2014) อันส่งผลให้ได้มาซึ่งทุนแห่งปัญญา (Intellectual Capital) ที่องค์การในยุค “เศรษฐกิจฐานความรู้” (Knowledge-based Economy) ต่างแสวงหาให้ได้มาไว้ครอบครอง และรวมถึงการจัดการทุนทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน นอกจากนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ ยังประกอบด้วย ทุนทางสังคม (Social Capital) คือคุณค่าเชิงเครือข่าย รูปแบบ และวิธีการเสริมสร้างบุคลากรให้สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะได้ และทุนด้านองค์การ (Organizational Capital) คือ คุณค่าในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ค่านิยม และการนำองค์การ โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในองค์การ เป็นต้น (Youndt and Snell, 2004) ในขณะที่ แกรทตันและโกฮัล (Gratton and Ghoshal, 2003, p.1-10) กล่าวว่าทุนมนุษย์ นั้นเป็นส่วนผสมของ 1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ 2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและ 3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างกันออกไปจากกันคิดอื่นๆ

ดังนั้นเมื่อองค์การต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้เป็นคนที่มีความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) โดยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การประเมินความจำเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นการจัดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาการพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ 3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ 4) การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557, น. 19) ดังภาพที่แสดงที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ที่มา: สุทธิณี ฤกษ์ข้า (2557, น. 20)

อย่างไรก็ตาม ทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วก็สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก (อาภรณ์ ภูวพิชญ์, 2554) ซึ่งการวัดเทียบมูลค่าที่สามารถวัดได้ในความเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นจะหมายถึง เทคโนโลยีความรู้ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กร และมีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

การพัฒนาคนเก่ง

เมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว การธำรงรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานเท่านั้น คือการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา เรียกว่า เป็นกลุ่มที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential) ขององค์กร ทั้งนี้ในการจำแนกคุณลักษณะของพนักงานในองค์กร เบอร์เกอร์ และ เบอร์เกอร์ (Berger and Berger, 2004) ได้จำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) Super Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly Exceed Expectations) 2) Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed Organization Expectations) 3) Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Meet Organization Expectations) และ 4) Misfits หมายถึงพนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below Organization Expectations) ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว เพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super Keepers และ Keepers ไป และเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับ Solid Citizens, Keepers และ Super Keepers หากผู้ที่ความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกาที่จะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the Cream” นั้นหมายถึงการมีโอกาสดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป

จอร์จ ฮอร์สวอเตอร์ (2555) ยังกล่าวถึงการพัฒนาคคนเก่ง เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพที่มีอยู่ให้สูงขึ้น ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติดี (High Performance) โดยสามารถพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้ดังนี้ 1) การพัฒนาตามหลักของสมรรถนะ (Competency) โดยวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) เพื่อนำมาพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาด

2) การพัฒนานอกงาน (Off the Job Training) โดยสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติม ผูกอบรม ดูงาน ประชุม สัมมนา

3) การพัฒนาในงาน (On the Job Training) มอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

4) การหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ

5) การเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-Learning)

6) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP) เพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ในเรื่องการพัฒนาคนเก่ง องค์การต้องมุ่งเน้นให้ความสนใจและเป็นการกิจหลักที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้ที่มีความสามารถสูงมิได้เป็นหลักประกันเสมอไปว่า พนักงานเหล่านั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานที่รับเข้ามาแม้มีความตั้งใจทำงานให้ดี แต่หากไม่ทราบถึงความชัดเจนในการปฏิบัติงานว่า จะต้องทำอะไร หรือการปฏิบัติงานในรูปแบบใดที่ผลออกมาแล้วจะไม่ได้ชิ้นงานที่ดี ทั้งนี้เพราะคนเก่งที่มีความสามารถสูงมิได้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานครบถ้วนไปทุกด้าน แต่กลุ่มคนเหล่านี้ยังต้องการการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Dessler, 2003)

การพัฒนาคนเก่งที่มีความสามารถในองค์การมีหลายวิธีและหลายรูปแบบขึ้นกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งแต่ละวิธีการก็มีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาวิธีการเป็นรายบุคคล วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่งนั้นประกอบด้วย

- 1) การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำ แนะนำ ให้คำปรึกษาในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาของ เบอร์เกอร์และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) พบว่า คนเก่งไม่ต้องการการสอนงานหรือคำแนะนำเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานหรือกับคนที่สอนงาน
- 2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การโยกย้ายพนักงานจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานคนเก่งนั้นมีความกระตือรือร้นในความหลากหลายในการทำงาน มีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น
- 3) การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (On The Job Learning) คือการให้พนักงานผู้มีความสามารถสูง หรือคนเก่ง ได้สังเกตการปฏิบัติงานของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ แล้วจึงลงมือปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะทำให้พนักงานนั้นมีโอกาสเรียนรู้อย่างรวดเร็วจากการลงมือกระทำจริง และสามารถมองเห็นปัญหาอย่างเด่นชัด
- 4) การมอบหมายงานพิเศษเร่งด่วน (Interim and Emergency Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่มีความเร่งด่วนและเป็นงานพิเศษแก่พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงเพื่อเพิ่มทักษะในการรับมือกับความเครียดและความกดดันจากการทำงาน รวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคนกลุ่มใหม่
- 5) การให้การศึกษาและฝึกอบรมภายในองค์การ (Internal Education and Training) เป็นการพัฒนาลูกสูตรเพื่อให้ศึกษาและอบรมแก่พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูง โดยหลักสูตรส่วนใหญ่ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในตนเอง ความรู้เกี่ยวกับองค์การ ความรู้ทั่วไปทางการบริหาร จัดการภาวะผู้นำ และการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นทักษะความรู้พื้นฐานในการเตรียมพร้อมให้คนเก่งขององค์การมีเส้นทางพัฒนาตนเองให้เติบโตในสายอาชีพต่อไป
- 6) การให้การศึกษาและการฝึกอบรมภายนอกองค์การ (Public or External Education and Training) คือการส่งพนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงไปรับการศึกษาหรือรับการฝึกอบรมจากภายนอกองค์การ จัดโดยหน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษาภายนอก เป็นการเลือกหัวข้อหรือเนื้อหาการอบรมตามที่ต้องการพัฒนาหรือเสริมความรู้ ใช้เวลาไม่นาน และได้มีโอกาสในการสร้างเครือข่ายในการทำงานกับคนที่มาจากหน่วยงานอื่นด้วย
- 7) การแนะนำหนังสือให้อ่าน (Guided Reading) คือการที่หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูง แนะนำหนังสือที่ดีและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้พนักงานได้อ่าน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 8) การให้เรียนรู้จากการสอน (Teaching as Learning) เป็นการให้คนเก่ง หรือ คนที่มีความสามารถสูงได้มีโอกาสสอนงานให้แก่ผู้อื่น ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่พนักงานคนเก่งมีความรู้ความชำนาญ เป็นการเพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิด การสื่อสารการถ่ายทอด และการสร้างความมั่นใจในตนเอง เป็นการปูพื้นฐานในการเป็นผู้บริหารต่อไป
- 9) การจัดการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E-Learning) ปัจจุบันมีการเรียนรู้ผ่านวิธีการนี้อย่างกว้างขวาง

เนื่องจากมีหลายหน่วยงานที่ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาคนเก่ง ซึ่งจะได้ทั้งเนื้อหา และภาษา นอกจากนี้ยังเป็นการรวบรวมความรู้ขององค์การให้อยู่ในรูปของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยองค์การต้องสร้างฐานข้อมูลความรู้ต่างๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และวิธีการสุดท้าย 10) กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นการให้พนักงานคนเก่ง หรือคนที่มีความสามารถสูงเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ ขององค์การ เพื่อเป็นการพัฒนาตัวพนักงานเองให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถสูงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อพนักงานผู้นั้นมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการติดตามเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาและผลที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง (Dibble, 1999)

ดังนั้นการรักษาคคนเก่ง เป็นสิ่งที่ยากต่อการบริหารจัดการให้คนเก่ง (Talent) ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม หรือ High Performance People คงอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์การต้องทราบถึงความต้องการของคนเก่งว่ามีความต้องการการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาคคนเก่งสามารถ นำทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ที่มองว่าการจูงใจคนเก่งในองค์การนั้น มองความต้องการของคนกลุ่มนี้อยู่ในขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self Esteem Needs) และ ขั้นที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self Actualization Needs) เนื่องจากความต้องการที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยกย่องจากผู้อื่นนั้น ทำให้คนเก่งขององค์การสามารถดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์เต็มที่ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors: Hygiene and Motivation Theory) ของเฮอริซเบิร์ก (Herzberg) นั้นส่งผลต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนเก่ง ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานคนเก่งมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายในลักษณะการเพิ่มคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น (Job Enrichment) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดึงเอาศักยภาพของคนเก่งในองค์การให้แสดงออกมาได้ชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด และดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่เกี่ยวข้องกับคนเก่งว่า ทฤษฎี Y นั้นจะเหมาะกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนเก่ง ซึ่งจะอุทิศตนในการทำงานหนักเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และก็เป็นความปรารถนาของคนเก่งที่ต้องการประสบความสำเร็จเช่นกัน จากแนวคิดของนักคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คณินิจ อนุโรจน์, 2552) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม

บทสรุป

สิ่งสำคัญที่องค์การยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนความคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนความคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนทัศน์ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้าทำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม วิธีการที่สำคัญที่จะสามารถสร้างสิ่งต่างๆเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับองค์การได้ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะหมายถึงโครงร่างหรือภาพรวมของวิถีทางต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Setting) เป็นการระบุถึงแนวทาง วิธีการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานว่า องค์การควรทำอย่างไรให้สามารถบรรลุ ถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้ภารกิจหลักขององค์การ (สุพจน์ ทราญแก้ว, 2545, น. 77) อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างดีก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การนั้นไม่สามารถทำกลยุทธ์ที่วางได้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

- คณินิจ อนุโรจน์. (2552). บุคลากรทฤษฎีสู่แนวคิดการสร้างคนเก่งคนดีขององค์กร. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*. ฉบับที่ 60, เดือนมกราคม - เมษายน 2557.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2555). *เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทูมมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร์ พรินติ้ง.
- พรธิตา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : ธรรมกลการพิมพ์.
- วรารัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.
- ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธินิ ถกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2545). *การจัดการรัฐแนวใหม่*. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด (พ.ศ. 2555 – 2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2558.
- อาภรณ์ ภูวาทย์พันธุ์. (2554). *กลยุทธ์มัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. 9th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dibble, S. (1999). *Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource*. New York: John Wiley & Sons.
- Michaels, E., Helen Handfield-Jones, H. and Beth Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston USA: Harvard Business School Press.
- Gratton, L. and Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital New ethos for the Volunteer employee. *European Management Journal*, 21, 1-10.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- McClelland, David C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 114.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Snell, S. and Bateman, T.S. (2014). *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World*. 11th International ed. New York: McGraw-Hill.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Youndt, M. A., and Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337 –360.