

การจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: บริบทความท้าทายในองค์กรภาครัฐ

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY: CONTEXT OF CHALLENGES IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS

อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา¹

Aphisit Kunnaworapanya¹

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ.2566

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยหน้าที่หลักของการจัดการทุนมนุษย์ และกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ตามมุมมองของนักวิชาการ ซึ่งจะเป็นโยบายต่อผู้สนใจที่จะศึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจ ถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ คุณภาพชีวิต ความปลอดภัยและความยุติธรรม และในการจัดการทุนมนุษย์จะดำเนินการตั้งแต่การรับผู้ปฏิบัติงานเข้ามาปฏิบัติงานจนถึงผู้ปฏิบัติงานนั้นพ้นจากงาน ประกอบด้วย การได้มาของทุนมนุษย์ การรักษาทุนมนุษย์ และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการให้ได้ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมาปฏิบัติงาน สามารถจัดวางผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภาระงานและระหว่างปฏิบัติงานมีการพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ดูแลด้านสุขภาพ และความปลอดภัย ตลอดจนเตรียมการสำหรับผู้ที่จะเกษียณอายุงานหรือการเลิกจ้าง ซึ่งเป้าหมายของการจัดการทุนมนุษย์จะเน้นที่การสร้างคุณค่าและการใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

คำสำคัญ : 1. การจัดการทุนมนุษย์ 2. ศตวรรษที่ 21 3. ความท้าทายในองค์กรภาครัฐ

¹ นักทรัพยากรบุคคล (ผู้อำนวยการพิเศษ). สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล

Human resource person (specialist), ASEAN Institute of Health Development Mahidol University

Corresponding author; Email: aphisit.kun@mahidol.ac.th

(Received: 2 December 2023; Revised: 28 February 2023; Accepted: 7 March 2023)

ABSTRACT

This Academic article aims to explain the meaning, importance, concepts, theories, factors and functions of Human Capital Management. and Human Capital Management Processes from an Academic point of view. this will be beneficial to those who are interested in studying Human Capital Management in the 21st Century because workers are valuable resources and important factors that will lead Organizations to success. Managing Human Capital is therefore different from other resources. Managers must understand the needs of their workers. By giving importance to rights, freedom, quality of life, safety and justice. and Human Capital Management will proceed from accepting workers to work until those workers leave work, consisting of the acquisition of Human Capital. Maintaining Human Capital and dismissal from work which involves management to get good workers to work, able to place operators to suit their workload and while working, develop and support operators to their full potential. health care and safety as well as deciding for those who are due to retire or dismissal, the goal of human capital management focuses on creating value and utilizing the potential of workers that will enable the organization to achieve its objectives with stability, prosperity and peaceful coexistence.

Keywords: 1. Human Capital Management 2. 21st century 3. Challenges in Government Organizations

บทนำ

การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและเก่ง มีคุณภาพชีวิตและมีระเบียบวินัยที่ดี มีการสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อสังคมสูงวัย โดยมุ่งการพัฒนาคุณภาพผู้ประกอบการ เพื่อเป็นฐานเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 การป้องกันและการควบคุมปัจจัยด้านสังคมที่กำหนดสุขภาพ เพื่อสร้างความอยู่ดีมีสุขและสร้างสุขภาวะที่ดีให้กับครอบครัวของไทย รวมทั้งเสริมสร้างบทบาทหน้าที่ของทุนทางวัฒนธรรมและสถาบันทางสังคมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (2566 - 2570) เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งในช่วงเวลาที่ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย อยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ทั้งที่เป็นผลมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และข้อจำกัดของโครงสร้างที่ยังคงรอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคต บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564 : 2-4)

สำหรับในศตวรรษที่ 21 ทั่วโลกได้ขับเคลื่อนด้วยพลังปัญญา มนุษย์ ซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศต้องเผชิญกับภาวะประชากรสูงอายุ โชคดีที่ประเทศเหล่านี้มีคุณภาพของทุนมนุษย์และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมที่ดีรองรับ ในทางตรงข้ามประเทศที่กำลังพัฒนาที่ยากจนกลับเผชิญกับประเด็นปัญหาที่กลับกัน เนื่องจากมีประชากรวัยหนุ่มสาวจำนวนมาก แต่ไม่สามารถสร้างทุนมนุษย์เหล่านี้ให้มีคุณภาพที่ดีได้ และนับเป็นความโชคร้ายของประเทศไทย ที่ต้องเผชิญทั้งการมีประชากรสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น พร้อมกับคุณภาพของทุนมนุษย์ที่ถดถอยลง การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นความท้าทายที่หลีกเลี่ยงได้ยากแต่สามารถเตรียมความพร้อมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเตรียมพร้อมด้านสวัสดิการ เช่น การส่งเสริมการออม บำนาญ การดูแลสุขภาพ การมีงานทำ การ Reskilling, Upskilling และ New Skilling ผู้ปฏิบัติงาน การเตรียมความพร้อมทั้งด้านกำลังคน เช่น การเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงาน การยกระดับผลิตภาพ การบริหารจัดการ Stock & Flow ผู้ปฏิบัติงานทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยได้เตรียมรองรับการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุในระดับหนึ่ง เช่น การออกพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ กองทุนการออมแห่งชาติ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับเตรียมความพร้อมด้านระบบสวัสดิการ การวางแผนกำลังคนเชิงรุก หรือการฉกฉวยโอกาสจากสังคมผู้สูงอายุ เช่น ด้านการแพทย์สาธารณสุข ระบบบำนาญ และสวัสดิการทั้งระบบแรงงาน (ศูนย์บูรณาการพัฒนามนุษย์ (ศบม.), 2565)

แนวคิดการเรียนรู้และพัฒนาในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ตอบสนองการผสมผสานระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ภายใต้บริบทความท้าทายในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ได้กำหนดกรอบความคิดและกรอบทักษะที่ผสมผสานทักษะในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานของรัฐได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานของรัฐใช้กำหนดแนวทางส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานของรัฐเกิดการเรียนรู้

และพัฒนามีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563) การพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2565) กำหนดให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานทุนมนุษย์ภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้ใช้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานของรัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของรัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์การของรัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้มีการทบทวนหลักการแนวทาง รูปแบบการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่นต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนกรเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องทำการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้เป้าหมายเดียวกันและทำประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินชีวิตที่ดีมีความสุขร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ซึ่งทุกองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องจักรหรือเครื่องมือมาทดแทนได้ ผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ มีจิตวิญญาณ และมีความคิด การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย ความยุติธรรมและของผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการนั้นจะมุ่งเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น การใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อความมั่นคงและมั่งคั่ง รวมทั้งอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (ลัดดาวัลย์ คงทอง, 2561)

บทความทางวิชาการนี้ ผู้เขียนได้มุ่งเสนอสาระที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้สรุปสาระสำคัญและอธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยหน้าที่หลักของการจัดการทุนมนุษย์ และกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจที่จะศึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่

ความสำเร็จ โดยระบบการจัดการทุนมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดแหล่งสังสมความสามารถและความเชี่ยวชาญที่องค์กรจะได้เรียนรู้ และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ที่จะเกิดขึ้น

เนื้อเรื่อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ผู้ปฏิบัติงานหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สามารถแปลงให้อยู่ในรูปของต้นทุนได้ เรียกว่า ทุนมนุษย์ โดยพร้อมที่จะสร้างผลผลิตที่เกิดประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมหาศาล ทุนมนุษย์จะช่วยสร้างหรือพัฒนาประเทศชาติ หรือองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าสังคมอยู่กันอย่างสงบสุข โดยผู้ปฏิบัติงานหรือองค์กรต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งมุมมอง ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลแบบเก่า (Traditional Personnel Management) โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost) จึงมุ่งไปที่การควบคุมมากกว่าการพัฒนา ซึ่งต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1930 - 1940 จุดเน้นของการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มาเป็นการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ โดยให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มากขึ้น และมองผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง ในการบริหารเกิดเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานหรือมนุษย์ได้เปลี่ยนไป เกิดเป็นการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (ลัดดาวัลย์ คงทอง, 2561) การจัดการทุนมนุษย์ (HCM : Human Capital Management) จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำการพัฒนาโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน หรือพัฒนาโดยวิธีอื่นที่เหมาะสม เพื่อให้ได้เป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งทำประโยชน์ให้แก่สังคม องค์กร และประเทศชาติ การพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีวิธีการและหลักสูตรที่หลากหลาย โดยเฉพาะการเล่นเกมที่พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้รู้จักการสร้างทีมงาน โดยจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้พร้อมแล้วทุกอย่างก็จะเป็นไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะกลุ่มหรือทีม

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และนับเป็นทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายภารกิจ เนื่องจากทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพการพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญและจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านั้นมารวมเข้าด้วยกันจน

เกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถสร้างความเปรียบเหนือคู่แข่ง

ความหมายการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ คือ มอนดีและโน (Mondy and Noe, 1996) ได้กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นการใช้ทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่วน William Werther and Keith David (1985) และเวอร์เทอร์ และเคทซ์ (Werther and k, 1993) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นการจัดการผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีความเป็นคน และต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม ในขณะที่คลาร์ค (Clark, 1999) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนบารอน และอาร์มสตรอง (Baron and Armstrong, 2007) กล่าวว่า ทุนมนุษย์นั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่อาร์มสตรอง (Armstrong, 1992) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นชุดของนโยบาย (ด้านผู้ปฏิบัติงาน) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่น (ของการบริหารทรัพยากรบุคคล) และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้อยู่ในระดับสูงสุด สำหรับวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การจัดผู้ปฏิบัติงานให้เข้ากับตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือก การเลื่อน ลด ปลด ย้าย หรือการให้รางวัล วินัย การลงโทษ การอำนวยการรักษาผู้ปฏิบัติงานเอาไว้ โดย 1. การจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินการและจัดการความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการผู้ปฏิบัติงาน 2. การจัดการทุนมนุษย์ที่มุ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร และเมื่อวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป การจัดการดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และ 3. วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์จะมุ่งที่องค์กร ส่วนผู้ปฏิบัติงานจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เดิมเคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) โดยมองการบริหารงานบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กรที่เกี่ยวกับนโยบาย กิจกรรม และการสรรหา คัดเลือกผู้ปฏิบัติงานเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลรักษาผู้ปฏิบัติงาน และการให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากงาน รวมถึงการเก็บรวบรวมประวัติ ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลเป็นงานธุรการและงานบริการ ต่อมาการจัดการทุนมนุษย์ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่สามารถใช้เครื่องจักรหรือเครื่องมือมาทดแทนได้ ผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก มีจิตวิญญาณ มีสมอง และมีความคิด การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ การให้เกียรติ การปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงาน

คุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ความยุติธรรม และความปลอดภัยด้วย โดยเป้าหมายของการจัดการทุนมนุษย์จะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น การใช้ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และเกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ตั้งแต่การได้ผู้ปฏิบัติงานมาปฏิบัติงาน จนถึงผู้ปฏิบัติงานนั้นพ้นออกจากงานไป แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1. การได้มาซึ่งทุนมนุษย์ (Acquisition Phase) 2. การรักษาทุนมนุษย์ (Retention Phase) และ 3. การให้พ้นจากงาน (Termination Or Separation Phase) ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมาปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาจัดสรรผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน พร้อมกับพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และดูแลเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณอายุงานหรือพ้นจากงาน

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประการ (दनัย เทียนพุดม, 2551) คือ 1. การสรรหา (Recruitment) เป็นการแสวงหาผู้ปฏิบัติงานเพื่อเลือกสรรให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในองค์การได้ 2. การพัฒนา (Development) เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติ ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้เพิ่มขึ้น โดยผ่านการพัฒนา (Development) การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมรับผิชอบและเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมกับพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการปรับปรุงให้้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ในที่สุด 3. การธรรมรักษาผู้ปฏิบัติงาน (Retention) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน มีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด และ 4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) เป็นการใช้ผู้ปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การปรับปรุงงาน การขยายขอบเขตงาน การตรวจสอบหรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยระบบการจัดการทุนมนุษย์จะก่อให้เกิดแหล่งสั่งสมความสามารถและความเชี่ยวชาญที่้องค์การได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ที่จะเกิดขึ้น และพร้อมที่จะดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การธรรมรักษาผู้ปฏิบัติงาน และการใช้ประโยชน์ เพื่อที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือใช้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับ ความท้าทาย ความสามารถ และความรู้ รวมถึงการไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่งานรับผิดชอบ

ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ผู้ปฏิบัติงานนับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมาก และมีความหลากหลายหน้าที่ที่รับผิดชอบ เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์ทั้งงานบริการและพร้อมที่จะเป็นผู้ให้บริการโดยเน้นที่ คุณธรรม จริยธรรม มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณภาพ ซึ่งการจะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีการพัฒนา การรักษาทุนมนุษย์ และการพ้นจากองค์การ จำเป็นต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเห็นได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างมาก โดย 1. ทำให้มีผู้ปฏิบัติงาน มาปฏิบัติงานที่เพียงพอและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทุนมนุษย์และความสัมพันธ์กับทิศทางการบริหารจัดการ เป้าหมาย แผนงาน และ กิจกรรมภายในองค์การที่ได้วางเป้าหมายไว้สำหรับอนาคต และควรคำนึงถึงตลาดแรงงานของทุนมนุษย์ เพื่อที่จะ ทำนายว่าองค์การต้องการทุนมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับผู้ปฏิบัติงานเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนา การฝึกอบรม และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนหากจำเป็น ซึ่งจะทำให้องค์การมีผู้ปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง 2. ทำให้ได้ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์การ การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำไปสู่ กระบวนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความสามารถสอดคล้องกับ ความจำเป็นและความต้องการขององค์การ 3. ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์และการฝึกอบรม ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ นับเป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาและการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานภายในองค์การ ทั้งผู้ปฏิบัติงานที่รับเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม เพื่อเป็นการเพิ่มและพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้ ปฏิบัติงานเป็น ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากขึ้น และปฏิบัติงานได้อย่างมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ องค์การ 4. ทำให้เกิดการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการ จัดการทุนมนุษย์ที่ดีนั้นจะทำให้เกิดการพิจารณาเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับการ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการรักษาและดึงดูดผู้ปฏิบัติงานให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจต่อการ ปฏิบัติงานให้กับองค์การ 5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของผู้ปฏิบัติงาน ในการจัดการทุน มนุษย์จะมีการวางกฎ ระเบียบ ด้านวินัยของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะงาน และ วัตถุประสงค์ขององค์การ 6. ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและส่งเสริม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน การจัดการทุนมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล มีการเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานดี และมีการ ลงโทษผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานไม่ดี โดยจะก่อให้เกิดความเสียหายภายในองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 7. ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยกัน และผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์นั้น จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและข้อพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลในแง่ลบต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์งานที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ความปลอดภัย คุณภาพ และมาตรฐาน ซึ่งการรักษาทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ตลอดจนการพ้นออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยทำให้มีผู้ปฏิบัติงานมาปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องและเพียงพอ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์และมีการทำนายความจำเป็นและความต้องการทุนมนุษย์ ที่จะทำให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการขององค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นบทบาทสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ ทำให้มีการจัดสวัสดิการและมีการบริหารค่าตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารอีกด้วย

ปัจจัยหน้าที่หลักของการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

การจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีปัจจัยหน้าที่หลัก ประกอบด้วย การวางแผนทุนมนุษย์ การสรรหาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการประเมินผลงาน ดังนี้

1. การวางแผนทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำหลักต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำให้องค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมาร่วมปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและมีความต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนักบริหารทุนมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จะต้องนำความรู้ประสบการณ์และทักษะต่าง ๆ เหล่านั้น เข้ามาเป็นองค์ประกอบสำหรับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สังคม และผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นในการจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนกระบวนการที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับงานพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การวางแผน (Planning) ซึ่งผู้บริหารงานทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล มีความสามารถที่จะเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. การสรรหาผู้ปฏิบัติงาน การที่องค์กรนั้นจะดำเนินภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งบรรพต วิรุณราช (2552) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสมัครเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหารับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการผู้ปฏิบัติงานที่จะมาปฏิบัติงานตำแหน่งใดกี่คน มีคุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไร จากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกต่อไป ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและนอกองค์กรสมัครเข้ามา ในขณะที่สตาล (Stahl, 1992) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาเป็นการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ ส่วนโยเดอส์ (Yoders, 1993) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการดึงดูดผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร ส่วนบาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตอันใกล้ ในขณะที่ครอชและเจมิสัน (Crouch & Jamison, 1995) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ และสนใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มอนดีและโน (Mondy & Noe, 1996) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2.1 การทดสอบความสามารถสติปัญญา 2.2 การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ 2.3 การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อย ๆ 2.4 การทดสอบความสนใจในงาน 2.5 การทดสอบบุคลิกภาพ และ 2.6 การสัมภาษณ์

กล่าวได้ว่า การสรรหาผู้ปฏิบัติงานเป็นกระบวนการดึงดูดผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ มีทักษะและความสามารถเข้ามาสู่องค์กร โดยการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งงานที่ว่างและตรงกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมจะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้

3. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits) ที่เหมาะสม นับเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ เนื่องจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดี จะดึงดูดใจและรักษาผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในรูปแบบการจูงใจต่าง ๆ และสิทธิประโยชน์รวมทั้งบริการหรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยรวม องค์กรอาจใช้ปัจจัยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ใช้ลักษณะงานเป็นกำหนดค่าตอบแทน (Job Based) หรือใช้ทักษะเป็นตัวกำหนด (Skill Based) ซึ่งเป็นการพิจารณาความสามารถและผลงานมากกว่าการพิจารณาที่ตำแหน่งงาน

4. การประเมินผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับการฝึกอบรมและการศึกษา โดยมีความสำคัญต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน มากกว่าที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงมีการนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้สำหรับการปรับเงินเดือน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และเป็นเครื่องมือที่จะชี้วัดความสัมพันธ์ของความรู้ ทักษะความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและความคาดหวังภายในองค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายวิธีและแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับภาระงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากอดีตจนถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องยึดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก 2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก 3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก 4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน 5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และ 6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การดัชนีวัดผลงานหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นเครื่องมือพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถสำหรับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและความคาดหวังขององค์กร

กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถพิจารณาได้จากประเด็นต่าง ๆ (ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2552) คือ 1. กิจกรรมและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์อื่น ๆ ให้มีความถูกต้องและทันเวลา 2. องค์กรได้จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความทันสมัย ถูกต้อง และเที่ยงตรง สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรได้จริง 3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการและพัฒนาระบบบริหารทุนมนุษย์ต้องบประมาณรายจ่ายขององค์กรในภาพรวม และอาจจะรวมถึงจำแนกตามองค์กรให้มีความเหมาะสมและสะท้อนถึงผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน (HR Productivity) มีความคุ้มค่า (Value of Money) เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้ และ 4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้สำหรับกิจกรรมและ

กระบวนการการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงการบริหาร การพัฒนา และส่งมอบบริการ (HR Automation) ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และคณะ (2555) ได้กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

1. กิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ เป็นกิจกรรมแรกของการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ในองค์กร โดยเป็นขั้นตอนการเตรียมการที่จะได้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กร จนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการบรรจุเพื่อเริ่มปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการที่องค์กรวางแผนเรื่องกำลังคน และพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของส่วนงานอื่น ๆ จากนั้นจึงทำการสรรหาผู้ปฏิบัติงานตามแผน โดยคำนึงถึงการหาแนวทางการสรรหาที่จะให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานที่มีอยู่ให้มากที่สุด และเมื่อได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมแล้วก็ต้องดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจ้างงาน จนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานนั้นได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นขั้นตอนกระบวนการที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากการรับผู้ปฏิบัติงานเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว หากพบว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานหรือไม่เหมาะสมกับองค์กร การที่จะให้ออกจากงานในภายหลังจะก่อให้เกิดความเสียหาย

2. กิจกรรมการสร้างความรู้ความผูกพันของทุนมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายในการที่จะรักษาสมาชิกที่ดีมีฝีมือไว้กับองค์กร โดยการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น เกิดความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา โดยผ่านการสนับสนุนจากกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การจัดระบบค่าตอบแทนและการจูงใจ การสร้างมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารในองค์กร ความสามารถในการรักษาทุนมนุษย์ขององค์กรไว้ด้วยการสร้างความผูกพัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาผู้ปฏิบัติงานใหม่ และยังสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

3. กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ ในปัจจุบันการประเมินศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือการประเมินสมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับ และนำไปปฏิบัติในหลายองค์กร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ ในมิติการถ่ายทอดนโยบายองค์กรไปสู่การปฏิบัติงาน และศักยภาพของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกระบวนการประเมินด้วยวิธีการนี้ จะเน้นการประเมินสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในขณะนั้น เปรียบเทียบกับสมรรถนะขององค์กรที่คาดหวังว่ามีความแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด กิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการในการประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ คือ การที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามหน้าที่

โดยการกำหนดดังกล่าวควรกำหนดให้สอดคล้องกันทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4. กิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ เป็นกิจกรรมที่องค์กร ต้องคำนึงถึงมากขึ้นกว่าที่เป็นมาในอดีต การที่ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรพ้นออกจากงานทั้งในเชิงบวก เช่น การให้พ้นจากการปฏิบัติงานเนื่องจากเกษียณอายุ การโยกย้ายตำแหน่ง ย้ายสถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น และในเชิงลบ เช่น การเลิกจ้างที่มีสาเหตุมาจากทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร เป็นต้น โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมสู่การพ้นจากการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ การแนะแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น กระบวนการในการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ของผู้ปฏิบัติงานที่กำลังจะต้องออกจากองค์กร

นิสตาเร่ เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่า การบรรลุถึงความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์ต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน และการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างาน ซึ่งการบริหารทุนมนุษย์ประกอบด้วย 1. ระบบต่าง ๆ ในการบริหารผู้ปฏิบัติงาน เช่น ข้อมูลองค์กร ข้อมูลบุคคล ข้อมูลด้านเงินเดือนสวัสดิการ ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ 2. การทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่าย และข้อมูลผู้ปฏิบัติงานบางอย่างจะถูกนำเข้าระบบ Internet-based HR ทำให้การบริหารเป็นไปได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น 3. นำเอาระบบการวัดมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์มากขึ้น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนด และ 4. การจัดการให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร การลงทุนด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญในกระบวนการนี้ คือ ต้องปรับปรุงพัฒนาการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสาร การบริหารผลและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จะให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาปฏิบัติงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ 1. การวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์เป็นขั้นตอนการเตรียมการที่จะได้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมงานจนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการบรรจุเพื่อเริ่มปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคนและพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของส่วนงานอื่น ๆ 2. การสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะรักษาสมาชิกที่ดีมีฝีมือไว้กับองค์กร โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3. ประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ ปัจจุบันการประเมินศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานได้นำไปปฏิบัติในหลายองค์การ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ในมิติการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติงาน และศักยภาพของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 4. การให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนพ้นออกจากงาน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมสู่การพ้นจากการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ การแนะแนวทางการปฏิบัติงานในองค์การอื่น ๆ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น กระบวนการในการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ของผู้ปฏิบัติงานที่กำลังจะต้องออกจากองค์การ

ผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ที่หลากหลาย ซึ่งมีทั้งการดำเนินการวิจัยและบทความทางวิชาการ ผู้เขียนจึงขอสรุปเพื่อเป็นสาระสำคัญในด้านการจัดการทุนมนุษย์ ดังนี้

ฟ้าวิกร อินลวง (2561) ได้ทำการศึกษาการจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ยุคเจนเนอเรชันวาย ระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ลำพูน พบว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และปัจจัยบำรุงรักษามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสนใจในงานและองค์การ และมีแนวทางในการปรับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า 1. ควรจัดกิจกรรมจูงใจที่หลากหลาย โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ และมุ่งใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสนใจในงานและองค์การ และ 2. ควรมุ่งใช้ปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการที่เหมาะสม ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

อธิพันธ์ อุทธา (2558) ได้ทำการศึกษาการบริหารทุนมนุษย์ในองค์การของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการวัดค่าประสิทธิผลการจัดการทุนมนุษย์ขององค์การอยู่ในระดับที่ถึงขั้นถึงที่กำหนดขั้นต่ำพอดี หมายความว่า บทบาทการปฏิบัติงานขององค์การต้องปรับปรุง โดยมุ่งเน้นไปที่ข้อปฏิบัติสำคัญที่ส่งผลต่อระดับคะแนนขององค์การ เมื่อพิจารณาตามรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มที่ต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น ได้แก่ กลุ่มระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ฝ่ายบริหารโรงงาน ฝ่ายบัญชีและการเงิน กลุ่มงานที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี และ 10 ปีขึ้นไป และเสนอแนะแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์การต่อไป

จริยา ขุนพรหม และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการทุนทางปัญญาและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตภาคเหนือของประเทศ พบว่า การบริหารจัดการทุนทางปัญญา องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลการจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานระดับกระทรวงควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีความพร้อมและมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์ทั้งใน

ด้านทรัพยากร บุคคล ครูผู้สอน สิ่งสนับสนุนการจัดการศึกษา เทคโนโลยี และกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ทีมผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา

นิมนวล คำปลื้ม (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี พบว่าการบริหารทุนมนุษย์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านค่าจ้างหรือเงินเดือน และควรกำหนดวิธีการยกย่องเชิดชูเกียรติจากผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น กำหนดชนิด ประเภทของครูดีเด่นที่เป็นแบบอย่างให้หลากหลาย มีการจำแนกรางวัลออกเป็นหลายประเภท เพื่อให้ครูได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมากขึ้น และควรใช้เงื่อนไขและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มาสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่ครูต่อไป

ญาตินี เกิดผลเสริฐ (2562) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน พบว่า พบองค์ประกอบของความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวที่สำคัญ ได้แก่ มิติด้านตัวตน และความรู้ความสามารถ และพบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการความรู้ และ Best Practices เป็นต้น โดยมีปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญในการรวมตัว การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน บทบาทของผู้นำ/แกนนำในชุมชน รวมถึงการสนับสนุนจากองค์กรและเครือข่ายที่มีใช้รัฐ เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน

ชญาณูช จาตุรจินดา (2564) ได้ทำการศึกษา AI กับการบริหารงานบุคคล ซึ่งปัจจุบันบทบาทของ AI (Artificial Intelligence) หรือปัญญาประดิษฐ์ในการนำมาใช้งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวงจรชีวิตของ AI ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประเด็นท้าทายในการนำ AI เข้ามาใช้ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตไปจนถึงการนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่การรับสมัครผู้ปฏิบัติงานและคัดกรองผู้สมัคร การสัมภาษณ์ การจัดการสวัสดิการ การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำเงินเดือน รวมไปถึงจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงาน

ชินวัตร เชื้อสระคู (2561) ได้เสนอทัศนะและแยกแยะระหว่างแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีความลุ่มลึก กว้างขวาง และเป็นเครื่องมือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น และมุ่งหาคำตอบรวมทั้งประเมินทางเลือกจากองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) ว่าแนวทางใดมีความเหมาะสม ในการนำไปปฏิบัติในบริบทขององค์กรทั่วไป โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการเสนอแนวคิดและเปรียบเทียบให้เห็นพัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัจจุบันไปเป็นการบริหารทุนมนุษย์ ส่วนที่สองการตีความในมิติของ

ความเหมาะสมเมื่อนำมาใช้ในองค์กรของไทย โดยใช้องค์ความรู้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์แนวปรัชญา ได้แก่ ภาววิทยา ตรรกศาสตร์ จริยศาสตร์ คุณวิทยา ญาณวิทยา และวิธีวิทยา 2. ศึกษาโดยเน้นแนวคิดของ Burrell และ Morgan (1979) แล้วบูรณาการทั้ง 2 ลักษณะมาเปรียบเทียบและต่อการประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรไทย ซึ่งในการศึกษาใช้เครื่องมือการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งวิเคราะห์ เปรียบเทียบและแยกแยะไปพร้อมกัน พบว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ ไม่สามารถตีความชี้เฉพาะแบบองค์รวม (Generalization) ได้ แต่ข้อพิจารณาสำคัญอยู่ที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ ซึ่งการนำแนวคิดทั้งคู่มาปรับใช้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chueasraku (2018) พบว่า ช่วยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานในองค์กรโดยสามารถทำนายประสิทธิภาพในการจัดการผู้ปฏิบัติงาน (People Management Effectiveness) ได้ถึงร้อยละ 54.9

เอลวิส โคตรชมภู และจุฬาพรพรรณ ณะแพทย์ (2565) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกหรือที่เรียกกันได้ว่าเป็นยุค Globalization เป็นสังคมที่เกิดขึ้นแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Society and Economy) ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นจะส่งผลทำให้สังคมที่มีความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งจะเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญ 4 มิติ คือ 1. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการริเริ่มการแพร่กระจาย และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับการประมวลผล การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการสื่อสารข้อมูลทั้งที่อยู่ในรูปของข้อความเสียงและภาพ และ 4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นนโยบายของภาครัฐ การแข่งขันในภาคธุรกิจที่มีความรุนแรง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการค้าในตลาดโลก ดังนั้นโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระยะหนึ่งแล้ว ในแง่ของการปฏิบัติงานและการบริหารทุนมนุษย์สามารถรับมือ ปรับตัว และดำรงชีวิตอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เกิดประสิทธิภาพได้มากน้อยอย่างไร วิธีทางที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ระดับของสังคมแบบใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนา

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2560) กล่าวว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นความจริงได้ และมีส่วนต่อความสำเร็จในหลายระดับขององค์กร ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ต้องมีการลงทุน เพื่อให้ได้มา การสั่งสม การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการสร้างมูลค่าอย่างต่อเนื่อง

องค์การที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สร้างคุณค่า โดยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญ เกิดทักษะความชำนาญและเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

รัตนติกานต์ อินทร์สุข และคณะ (2563) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นมีหลักการและวิธีการที่คล้ายคลึงกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกจะแตกต่างกันแต่เพียงเนื้อหาสาระที่เป็นหลักของพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การสรรหา ซึ่งพระพุทธองค์ก็จะทรงตรวจดูอุปนิสัยของเวไนยสัตว์เพื่อจะรับมาเป็นทุนมนุษย์ในองค์การได้หรือไม่ ซึ่งหลักการก็คือหลักบัว 4 เหล่า เพราะพระพุทธองค์ได้ทรงพิจารณาด้วยพระญาณว่าพื้นฐานของมนุษย์มีความแตกต่างกัน ดังนั้น พระธรรมที่พระองค์ทรงตรัสรู้แล้วเป็นธรรมลึกซึ้ง จึงเป็นเรื่องยากที่จะรู้และเข้าใจได้โดยง่าย

दनัย ผ่องแผ้ว และคณะ (2564) กล่าวว่า กระบวนการในการจัดการผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีมิติต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1. ระยะการได้มา 2. ระยะการดูแลรักษา และ 3. ระยะการออกจากงาน กระบวนการดังกล่าวมีกิจกรรมโครงการที่องค์การภาครัฐจัดขึ้น เพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

นารินี แสงสุข และคณะ (2561) กล่าวว่า ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และสังคมผู้สูงอายุ ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อการปรับตัว ภาครัฐจึงต้องเร่งผลักดันภาคส่วนต่าง ๆ ให้มีความพร้อม รองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยหนึ่งในหลายภารกิจ คือ แผนการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน การเตรียมความพร้อมนี้จะทำให้อัตราของการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป

Elisabeth E. Bennett and Rochell R. McWhorter (2021) กล่าวว่า การระบาดใหญ่ของ Covid-19 นำวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาสู่โลกที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผู้คนนับล้านเริ่มปฏิบัติงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่กระจายของโรคและเพื่อรักษาความต่อเนื่องขององค์การ การพัฒนาทุนมนุษย์และกลยุทธ์การปฏิบัติงานเป็นทางเลือกที่ช่วยองค์การปรับให้เข้ากับความท้าทายในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับการหยุดชะงักในอนาคต

Zhisheng Chen (2021) กล่าวว่า การระบาดใหญ่ได้เปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากเลือกปฏิบัติงานจากที่บ้าน (WFH) ซึ่งมีข้อจำกัดและมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งองค์การและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเกิดความท้าทายมาสู่การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านทุนมนุษย์

สรุป

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM: Human Capital Management) ในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์งานโดยเน้นทั้งคุณธรรม จริยธรรม ความปลอดภัย คุณภาพ และมาตรฐาน ซึ่งการพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ปฏิบัติงานกับองค์กร รวมทั้งการพ้นออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี การจัดการทุนมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร โดยทำให้มีผู้ปฏิบัติงานมาปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง และมีผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจำเป็นต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์และมีการทำนายความจำเป็นและความต้องการทุนมนุษย์สำหรับอนาคต ทำให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จะเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ที่นั่นดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหาผู้ปฏิบัติงาน การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน และการบรรจุแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการภายในองค์กร ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งทางด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญสำหรับการจัดการทุนมนุษย์ ทำให้มีสวัสดิการสำหรับผู้ปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้เกิดการแก้ไขพฤติกรรมและการป้องกันที่เบี่ยงเบนของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมและส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันและผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เดิมใช้คำว่าบริหารงานบุคคล (Personnel Management) โดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ประกอบด้วย นโยบาย กิจกรรม การรับผู้ปฏิบัติงานเข้าปฏิบัติงาน การดูแลรักษาผู้ปฏิบัติงานและการให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นออกจากงาน รวมทั้งการเก็บรวบรวมประวัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยลักษณะของศูนย์รวมอำนาจส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นงานธุรการและงานบริการ ต่อมาการจัดการทุนมนุษย์ ได้รับความนิยมนำแพร่หลายมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ไม่สามารถใช้เครื่องจักรหรือเครื่องมือใด ๆ มาทดแทนได้ ผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกนึกคิด มีจิตวิญญาณ และมีสมอง ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจถึงความจำเป็นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ คุณภาพชีวิต ความปลอดภัย และความยุติธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายของการจัดการทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การใช้ศักยภาพ และการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรเป้าหมาย มีความมั่นคง มั่นคง และสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยการจัดการทุนมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับการจัดการทุนมนุษย์ตั้งแต่การได้ผู้ปฏิบัติงานมาปฏิบัติงาน จนถึงผู้ปฏิบัติงานนั้นพ้นออกจากงานไป ประกอบด้วย ระยะเวลาได้มาซึ่งทุนมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะเวลารักษาทุนมนุษย์ที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร (Retention Phase) และระยะเวลาให้

พ้นออกจากงาน (Termination Or Separation Phase) ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมาปฏิบัติงาน และสามารถจัดวางผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภาระงาน มีการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และเตรียมการสำหรับรายที่จะเกษียณราชการ อายุงาน หรือลาออก

วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์ภายในองค์กร ประกอบด้วย 1. การสรรหาผู้ปฏิบัติงาน (Recruitment) เป็นการค้นหาผู้ปฏิบัติงานเพื่อเลือกสรรให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และวัฒนธรรมขององค์กรได้ 2. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Development) เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติเพิ่มมากขึ้น โดยผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) และการฝึกอบรม (Training) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และขณะเดียวกันก็จำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น พร้อมกับปรับปรุงและพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ในที่สุด 3. การธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน (Retention) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน มีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด ภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวก และ 4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) เป็นการใช้ผู้ปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การปรับปรุงงานหรือการขยายขอบเขตงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จุดมุ่งหมายของการจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อที่จะก่อให้เกิดแหล่งสั่งสมความสามารถและความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ที่จะเกิดขึ้น และพร้อมที่จะดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน และการใช้ประโยชน์ เพื่อที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือใช้ผู้ปฏิบัติงานให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความท้าทาย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่งานรับผิดชอบ

กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จะให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาปฏิบัติงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการ

พัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของ
คนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ 1. การวางแผนและ
สรรหาทุนมนุษย์เป็นขั้นตอนการเตรียมการที่จะได้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมงานจนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการ
บรรจุเพื่อเริ่มปฏิบัติงาน โดยเริ่มต้นจากการวางแผนกำลังคนและพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์การ
รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานของส่วนงานอื่น ๆ 2. การสร้างความผูกพันของทุนมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะ
รักษาสมาชิกที่มีฝีมือไว้กับองค์การ โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกต้องการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจใน
การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ ปัจจุบันการประเมินศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานได้นำไปปฏิบัติในหลายองค์การ
ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ในมิติการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติงาน และศักยภาพของ
การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 4. การให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อม
ก่อนพ้นออกจากงาน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมสู่การพ้นจากการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ การแนะแนว
ทางการปฏิบัติงานในองค์การอื่น ๆ

การบรรลุผลสำเร็จของการจัดการทุนมนุษย์ จะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการบรรลุถึง
ความสำเร็จของการจัดการทุนมนุษย์ โดยอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน และการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหาร
อย่างเป็นระบบ เนื่องระบบต่าง ๆ ในการบริหาร ได้แก่ ข้อมูลองค์การ ข้อมูลบุคคล ข้อมูลด้านเงินเดือนสวัสดิการ
ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ รวมถึงการทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยองค์การลด
ค่าใช้จ่าย และข้อมูลผู้ปฏิบัติงานบางอย่างจะถูกนำเข้าระบบ Internet-based HR ทำให้การบริหารเป็นไปได้ด้วย
คล่องตัวมากขึ้น และนำเอาระบบการวัดมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์มากขึ้น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับ
ตัวชี้วัดที่กำหนด และการจัดการให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การ การลงทุนด้าน
ทุนมนุษย์ที่สำคัญในกระบวนการนี้ คือ ต้องปรับปรุงพัฒนาการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสาร การบริหารผลและ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน

บรรณานุกรม

จรรยา ขุนพรหม, จินต์ วิภาตะกลัด และกฤษณะ ดาราเรือง. (2559). การบริหารจัดการทุนทางปัญญาและองค์การ
แห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
เขตภาคเหนือของประเทศ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา*, 5(1), 115-128

ชญาบุช จาตุรจินดา. (2564). AI กับการบริหารงานบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์*, 51(1), 31-50

- ชินวัตร เชื้อสระคู. (2561) การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย. *Journal of HRintelligence*. สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 14(1), 88-104
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2552). คุณภาพการให้บริการภาครัฐ: ความหมาย การวัด และการประยุกต์ในระบบบริหารภาครัฐไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 7(10), 105-146.
- โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล และกนกกานต์ แก้วนุช. (2555). *ทางเลือก-ทางรอดจากวิกฤตเศรษฐกิจของกิจกรรมทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กิจกรรมการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์*. การประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2555. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ญาศินี เกิดผลเสริฐ. (2562). *รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตื่นตัวในชุมชน*. (ดุชนิพนธ์ สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม
- दनัย เทียนพุด. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- दनัย ผ่องแผ้ว, ศรายุทธ คชพงศ์, กุลชาติ บุญกลิ่นสอน และโชติ บดีรัฐ. (2564). ทุนมนุษย์ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ. *Journal of Modern Learning Development*. 6(5), 289-302
- นารินี แสงสุข และคณะ. (2561). *การจัดการทุนมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 ของ SMEs*. การประชุมวิชาการระดับชาติ เพื่อนำเสนอผลงานวิจัยด้านบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2 วันที่ 28 มิถุนายน 2561 กรุงเทพฯ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง : 231-240
- นันทวล คำปลื้ม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทุนมนุษย์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดราชบุรี* (วิทยานิพนธ์ หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ : กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บรรพต วิรุณราช. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : เอ. เอส. เทคนิคการพิมพ์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- ฟ้าวิกร อินลวง. (2561). การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ยุคเจนเนอเรชันวาย ระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา สถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ลำพูน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 12(ฉบับพิเศษ), 43-55

- รัตน์ติกานต์ อินทร์สุข, ภัชญาภา คงชน และธันัสสา โจรจนตระกูล. (2563). การจัดการทุนมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา. *Journal of Modern Learning Development*. 5(4), 218-226
- ลัดดาวัลย์ คงทอง. (2561). รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว (ดุษฎีนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2552). การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ : โพรเพช.
- ศูนย์บูรณาการพัฒนามนุษย์ (ศบม.). (2565). โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญามนุษย์. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2565 จาก http://www.thaiihdc.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2743:-21-&catid=10:2561-03-07-17-12-32&Itemid=25
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2560). การจัดการทุนมนุษย์ : ความหมาย ความสำคัญ วิวัฒนาการ และแนวโน้ม. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.* สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(1), 56-67.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่ สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : 7-8.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อธิพันธ์ อุทธา. (2558). *การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดขอนแก่น*. การประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558. ขอนแก่น : วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น : 813-819
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ Competency ฉบับปรับปรุง*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เอลวิส โคตรชมภู และจุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*. 7(1), 1017-1028
- Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.

- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. London: Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Bartol, K. & Martin D. (1994). *Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Burrell, G, & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1-37.
- Chueasraku, Chinnawat. (2018). *Shift from Human Resources to Human Capital: Is it compatible ith firms in central-Isaan?*, Oral presentation at the 2nd National and International Conference on Education and Technology Research (ICET II) : Critical Innovation. July 26th, 2018. (75-82). Roi Et Rajabhat University.
- Clark, T. J. (1999). *Success through Quality*. Wisconsin: ASQ: Quality Press.
- Crouch, W. and Jamison, J.N. (1995). *The Work of Civil Service Commission*. Chicago: Civil Service Assembly.
- Chueasraku, Chinnawat. (2018). *Shift from Human Resources to Human Capital: Is it compatible ith firms in central-Isaan?*, Oral presentation at the 2nd National and International Conference
- Elisabeth E. Bennett and Rochell R. McWhorter. (2021). *Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation*. *Advances in Developing Human Resources* 2021. 23(1), 5–25
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1996). *Human Resource Management*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Stahl, S. (1992). Saying the P word: Nine guidelines for exemplary phonics instruction. *The Reading Teacher*, 45, 618-625.
- Werther, W. B. & Keith, D. (1993). *Human Resource and Personal Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Werther, W. B. & Keith D. (1985). *Personal Management and Human Resources*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Yoders, D. (1993). *Personnel Principles and Policies*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zhisheng Chen. (2021). *Influence of working form During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response*. *Frontiers in Psychology*. Volume 12. Article 710517.