

การจัดการทุนมนุษย์ : ความหมาย ความสำคัญ วิวัฒนาการ และแนวโน้ม

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์นับวันจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรทุกๆ องค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการคน เพราะการสร้างหรือพัฒนาคนขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาทุนซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่าอย่างมหาศาล ตลอดจนสร้างรายได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันให้กับองค์กรด้วย ดังนั้น ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงมุ่งเน้นอธิบายถึงการจัดการทุนมนุษย์ในมิติความหมาย คุณสมบัติและความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ วิวัฒนาการของการจัดการทุนมนุษย์ และแนวโน้มของการจัดการทุนมนุษย์

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์; การจัดการทุนมนุษย์

¹คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

E-mail : surasakchamaram@hotmail.com

Human Capital Management (HCM): Meaning Importance Evolution and Trends

Surasak Chamaram¹

Abstract

Human resource is, nowadays, an important thing to every organization. Human resource is the main key to drive the organizations to achieve their objectives effectively and efficiently. Many organizations have thus started to realize the importance of human resource management, because creating or developing all personnel of the organization seems to be the capital development which is the most important part of the organization namely “Human Capital”, which can create value and a tremendous competitive advantage to the organization. In this article, thus, the author focuses on describing human capital management (HCM) in terms of meaning, characteristics, importance, evolution, and trends in human capital management.

Keywords: Human Capital; Human Capital Management

¹Faculty of Laws and Politics, Roi Et Rajabhat University

E-mail : surasakchamaram@hotmail.com

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นับวันจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์กรต่างๆ องค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีของประเทศ (จิราภาวดี โสภณ, 2557) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนั้น การที่องค์กรต่างๆ มักจะถูกท้าทายด้วยระบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันนำมาซึ่งการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงส่งผลทำให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารใหม่ภายใต้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งมีปัญญา ความรู้และทักษะความสามารถ จึงถูก ชูขึ้นเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อน องค์กรให้รุกเติบโตอย่างมั่นคง เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการคน เพราะการสร้างหรือพัฒนาคนขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาทุนที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กร ที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและ สร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรนั้นๆ ได้ (สุรเดช ปนาทกุล, 2555) อย่างยั่งยืน

องค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ และ สร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร วิธีการปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การจูงใจ การประเมินผล และการควบคุมที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจาก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่าน การฝึกอบรม (พยัต วุฒิรงค์, 2559)

ดังนั้น หน่วยงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ขององค์กรต่างๆ ในยุคใหม่ จึงจำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการวัดค่าทุนมนุษย์ในแง่ของสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ในอันที่จะทำให้ความสามารถขององค์กรในทุกๆ ระดับมีความเข้มแข็งขึ้น อีกทั้งเป็นการเพิ่มความความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว อีกด้วย

ความหมาย คุณสมบัติและความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์

1. ความหมายและคุณสมบัติของการจัดการทุนมนุษย์

คำว่า ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital เป็นคำที่มีการนำมาใช้ในแวดวงวิชาการและการบริหารมากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน ตลอดจนแนวโน้มในอนาคต โดยมีนักวิชาการจำนวนมากได้พยายามอธิบายถึงความหมายของ คำดังกล่าวไว้อย่างหลากหลาย ดังจะขอนำมาประมวลเพื่อให้เห็นเป็นตัวอย่างพอสังเขปดังนี้

Santos-Rodrigues, Helena, Pedro Figueroa Dorrego, and Carlos Fernandez Jardon (2010) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง สมรรถนะและความมุ่งมั่นของพนักงาน สมรรถนะเป็นทักษะ ความรู้ และความสามารถ ส่วนความมุ่งมั่นเป็นความตั้งใจที่จะอุทิศตนและทำงานเพื่อองค์กร

สอดคล้องกับธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ซึ่งเป็นนักวิชาการไทยบุคคลแรกๆ ที่ให้ความสนใจต่อ แนวคิดทุนมนุษย์ โดยได้อธิบายความหมายของคำว่าทุนมนุษย์คือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือ

ความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพ ขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมี ความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และยิ่งกล่าวต่อไปว่า อันว่าทุนมนุษย์นั้น เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ คนหรือมนุษย์ในยุคใหม่ที่มองคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์การ เป็นสินทรัพย์ ที่มีค่า แต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างสินทรัพย์อื่นคือ 1) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ 2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น หากแต่ ยิ่งอยู่กับองค์การนานยิ่งมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นไปตามอายุการทำงาน และ 3) สร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ กล่าวคือ องค์กรสามารถจะพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ

ในขณะที่นิสตากร์ เวชยานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ไว้ว่าเป็นคุณลักษณะต่างๆ รวมถึง ความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือ ใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูล

ซึ่งสอดคล้องกับที่จีระ ประทีป (2551) ได้ทำการประมวลแนวความคิดของบรรดานักวิชาการต่างๆ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ แล้วสรุปความหมายของทุนมนุษย์ไว้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และสุขภาพที่ได้สร้าง พัฒนา สังสมไว้ในตัวมนุษย์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อเพิ่มผลิตภาพขององค์การและการพัฒนาประเทศ

โดยสรุป ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ใน ตัวมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ นำไปใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพของงาน องค์กรและการพัฒนาประเทศ

ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา การตลาด การเงิน การคลัง ทรัพยากรมนุษย์ การป้องกันประเทศ บริการสาธารณะ การดูแลสุขภาพ ธุรกิจ ศาสนา กระบวนการยุติธรรม ฯลฯ (อิสระ สุวรรณบล, 2552) Johnson and Stinson (อ้างถึงใน Carlos C. Lorenzana, 1998) เห็นว่าการจัดการคือ กระบวนการทำงานที่ดำเนินการร่วมกับคนอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การ ในขณะที่ Ricky Griffi (2003) เห็นว่า การจัดการเป็นกลุ่มของกิจกรรม (รวมถึงการวางแผน และการตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูล สารสนเทศ เพื่อมุ่งหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน Carlos C. Lorenzana (1998) ได้ทำการสรุปลักษณะสำคัญของการ จัดการไว้ 4 ประการ คือ 1) การจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการ (แนวทางที่เป็นระบบในการดำเนินการสิ่งใดๆ) 2) การจัดการมุ่งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การจัดการคือการทำงานให้บรรลุผลโดยอาศัย ผู้อื่น และ 4) การจัดการมุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวโดยสรุปการจัดการ (Management) มักจะ มีความหมายว่า กระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรต่างๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงสมาชิกทุกคนที่อยู่ภายในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย

จากที่ได้ประมวลความหมายของทุนมนุษย์และการจัดการตามที่ได้นำเสนอมาในข้างต้นนั้น การจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หรือเรียกชื่อโดยย่อว่า HCM จึงหมายถึง กระบวนการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ

ความชำนาญ ความสามารถ และประสบการณ์ นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด การรักษามูลค่า การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของงาน องค์การและการพัฒนาประเทศ

โดยคุณสมบัติของทุนมนุษย์จะประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ 2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น หากแต่ยังอยู่กับองค์กรนานยิ่งมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นไปตามอายุการทำงาน และ 3) สร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ กล่าวคือ องค์การสามารถจะพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550)

2. ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรมีความสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550)

2.1 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นๆบรรลุเป้าหมายได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ถ้าหากคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบโดยใช้ศักยภาพความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่ตัวเองมีอยู่เป็นทุนในตนเอง แล้วประสานกันกับเพื่อนร่วมงานซึ่งเขาก็มีทุนส่วนตัวของตัวเองคือมีความรู้ ความสามารถหรือมีศักยภาพที่เหมาะสม ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

2.2 เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นผลมาจากข้อแรก กล่าวคือ เมื่อประสานความร่วมมือกันจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้แล้ว องค์กรของท่านจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกสถานการณ์ เพราะท่านมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพอยู่อย่างมากมายในองค์กรของท่านเอง

2.3 ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอยู่รอด และประสบความสำเร็จ เป็นผลพลอยได้ต่อมาจากสองข้อแรก คือ องค์กรก็จะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการพัฒนาศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น และการอยู่ได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ ที่ไม่แน่นอน ก็เพราะว่าเราได้มีการเตรียมการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจนกระทั่งเขาเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างเต็มที่แล้ว

วิวัฒนาการของการจัดการทุนมนุษย์

หากพิจารณาในมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรนับตั้งแต่ในอดีตเป็นต้นมา ก็จะทำให้เห็นได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration: PA) และการจัดการงานบุคคล (Personnel Management: PM) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) รวมตลอดทั้งการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration: PA) และการจัดการงานบุคคล (Personnel Management: PM)

ระยะเริ่มแรกพัฒนาจากประเทศอังกฤษ กล่าวคือในปี ค.ศ. 1819 มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดการงาน

บุคคลที่ชำนาญของอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ Robert Owen ผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อการออกพระราชบัญญัติโรงงานในปี ค.ศ. 1819 เขาเป็นผู้ได้รับยกย่องว่าเป็น “บิดาของการจัดการงานบุคคล” เพราะเป็นบุคคลที่สนใจในตัวบุคคลมาก เช่น กรณีที่โรงงานของเขาที่นิวลันนาร์ด เขาได้ล้มเลิกไม่จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 12 ปี แต่ให้เด็กเหล่านั้นได้เรียนฟรีให้คนงานมีที่อยู่อาศัยดี และมีเครื่องพักผ่อนหย่อนใจให้ ตลอดจนลดชั่วโมงการทำงานให้เหลือวันละ 10 ชั่วโมงครึ่ง วิธีการเหล่านี้ทำให้คนงานของเขาพอใจอย่างมาก และงานได้ผลผลิตดีขึ้น (กรณีการ นิยมศิลป์ และคณะ, 2536) จนกระทั่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในราวทศวรรษที่ 1940 ซึ่งยึด “แนวทางสร้างสวัสดิการ (welfare tradition)” เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร ต่อมาการจัดการงานบุคคลได้ มีพัฒนาการมาตามลำดับจากทศวรรษที่ 1940 ถึง 1970 ซึ่งเป็นช่วงที่ภารกิจและหน้าที่ด้านงานบุคคลมีสถานะและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการทำให้สาขาวิชาชีพรุ่งขึ้นด้วย โดยเฉพาะในด้านการแรงงานสัมพันธ์ (industrial relations) (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2553)

การบริหารงานบุคคลจะมีความหมายถึง ศิลปะในการที่จะคัดสรรบุคคลให้เข้ามาทำงาน พร้อมทั้งใช้คนที่มืออยู่ให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานและสนับสนุนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Nigro B. Felix, 1959) การบริหารงานบุคคลจะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน (Recruitment and Selection) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา (Development) เพื่อการรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถไว้ (Maintenance) และเพื่อใช้ประโยชน์พนักงานให้สามารถทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (Utilization)

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration: PA) และการจัดการงานบุคคล (Personnel Management: PM) แบบดั้งเดิมนั้น จะมีลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก เป็นการคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive) และกิจกรรมทั้งหมดในหน่วยงานบุคคลนั้นเกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อในการปฏิบัติงานขององค์กร และหากพิจารณาโดยละเอียดก็จะเห็นว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration: PA) เน้นความสำคัญของกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติด้านบุคคล ส่วนการจัดการงานบุคคล (Personnel Management: PM) เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการกำลังคนในองค์กร

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำสมัยใหม่ โดยปรากฏขึ้นมาระหว่างปลายปี ค.ศ. 1970 คำนี้เป็นคำที่ใช้กันโดยทั่วไป และแพร่หลายมากขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1989 สมาคมบริหารงานบุคคลของอเมริกา (American Society for Personnel Administration) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมเป็นสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management หรือ SHRM) (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550) ทำให้มีการใช้คำดังกล่าวอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการและการบริหารจนถึงในปัจจุบัน

นักวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น John Ivanchevich (ซารอน อาร์มสตรอง และบาร์บารา มิทเชลล์, 2559) ได้ระบุไว้ในหนังสือ Human Resource Management ว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงปลายทศวรรษที่ 18 จนถึงศตวรรษที่ 19 นั้น ทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปทั้งเรื่องของการแบ่งงานกันทำ ชั่วโมงการทำงาน และค่าจ้าง สภาพการทำงาน และอื่นๆ รวมถึงการมีตัวละครใหม่เข้ามาแทนที่เจ้าของกิจการด้วย ตัวละครใหม่ดังกล่าวคือหัวหน้า ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ ถูกต้อง และรวดเร็ว โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จะหมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน ที่ผู้จัดการจะต้อง

ดำเนินการให้บรรลุสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมของพนักงาน (Gary Dessler, 2009) ซึ่งนโยบายและการปฏิบัตินี้จะครอบคลุมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การจัดการทุนมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าแนวคิดดังกล่าวนี้จะมองบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารองค์การ โดยเป็นการวางแผนป้องกันปัญหาและแผนพัฒนาล่วงหน้าสำหรับอนาคตในระยะยาว (Long-term, Proactive) และการบูรณาการกิจกรรมทั้งหมดในส่วนงานเข้าด้วยกัน (Human Resources Functions)

3. การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)

คำว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ถึงแม้ว่าจะเป็นคำที่มีการถกอภิปรายซึ่งเริ่มต้นขึ้นในศตวรรษที่ 17 โดย Petty ในปี ค.ศ. 1690 ก่อนที่ในเวลาต่อมาจะถูกนำไปเผยแพร่ในวงกว้างโดย Smith ในปี ค.ศ. 1776 ก่อนที่จะหายไปจากแวดวงความสนใจของเศรษฐศาสตร์ กระทั่งกลับมาเป็นที่รู้จักอีกครั้งภายหลังจากการวิจารณ์โดยมาร์แชล Marshall ในปี ค.ศ. 1930 จวบจนการฟื้นฟูผลงานทางด้านการวิจัยในทุนมนุษย์กลับมาได้รับความสนใจในปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมาจากผลงานของ Mincer ในปี ค.ศ. 1958 Schultz ในปี ค.ศ. 1961 และ Becker ในปี ค.ศ. 1964 (Marzena Anna Weresa, 2014)

แต่อย่างไรก็ตาม ประชาคมวิชาการมีความเห็นว่า ในปี ค.ศ. 1961 ได้เริ่มมีการนำศัพท์คำว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) มาใช้อย่างเป็นที่นิยมแพร่หลายโดย Theodore W. Schultz (30 เมษายน 1902 – 26 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1998) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน และเจ้าของรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์ในปี ค.ศ. 1979 ได้เขียนบทความชื่อว่า “Investment in Human Capital (การลงทุนในทุนมนุษย์)” ตีพิมพ์เผยแพร่ทางวารสาร American Economic Review โดยในบทความดังกล่าว Schultz ได้ชี้ให้เห็นว่าทั้งความรู้และทักษะของคนนั้นคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการลงทุนกับมนุษย์ดังกล่าว เพื่อให้เกิดเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า ต่อมาได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ใช้คำว่าทุนมนุษย์อย่างแพร่หลาย อาทิ Garry Becker (1964) ซึ่งเป็นเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลเช่นเดียวกัน ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคลิกภาพ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือก็นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของทุนมนุษย์ และได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์เพิ่มเติมโดยทำการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ใน 3 ประเด็น คือ การศึกษาและการฝึกอบรมที่มีผลต่อทุนมนุษย์ ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับครอบครัว และความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ (จิระ ประทีป, 2551) สำหรับประเทศไทย ทุนมนุษย์ (Human Capital) เริ่มได้รับการเผยแพร่เข้ามาในราว พ.ศ. 2544 (อรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550)

ดังนั้น หากกล่าวโดยสรุปก็จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (HR) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่องานและองค์การ ตลอดจนประเทศชาติอีกด้วย นอกจากนี้ การจัดการทุนมนุษย์นั้นเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic analysis) การวัดผลและการประเมินว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านการบริหารคนสร้างคุณค่าต่อองค์การเพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรฐาน (metrics) ต่างๆ (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2553) ซึ่งกระบวนการจัดการทุนมนุษย์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การลงมือดำเนินการ (Action) การวัด (Measurement) การวิเคราะห์ (Analysis) การประเมินผล (Evaluation) และการรายงาน (Reporting) (Michael Armstrong, 2014)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการจัดการทุนมนุษย์ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงวิวัฒนาการของการจัดการทุนมนุษย์

แนวโน้มของการจัดการทุนมนุษย์

1. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการทุนมนุษย์

อันเนื่องมาจากมีความเชื่อและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในแง่ที่ว่าคนหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก (ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556) ดังนั้น ในการดำเนินการในแต่ละองค์การ จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหรือให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Centered) ในหลายองค์การจะมีการใช้งบประมาณ เพื่อลงทุนในการจัดการทุนมนุษย์อย่างมาก การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ อาจจะไม่บังเกิดผลได้อย่างคุ้มค่าในระยะเวลาอันสั้น หรือปรากฏให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม แต่จะต้องอาศัยเวลาสักระยะหนึ่งจึงจะเกิดผลตามต้องการ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2558)

แต่อย่างไรก็ตาม ในความเปลี่ยนแปลงของโลกทุกวันนี้ จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะผลกระทบจากโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างองค์การใหม่ และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ความคิดเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทุนมนุษย์ และนอกจากนั้น มีสิ่งท้าทายที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การ ได้แก่ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2557 และสุธินี ฤกษ์ขำ, 2557)

1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน เนื่องจากประเทศต่างๆ มีการเปิดประเทศ และมีพรมแดนต่อติดต่อกัน ทำให้แรงงานมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานไปมาระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับแรงงานที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นทั้งในแง่ของอายุ ระดับการศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งความหลากหลายในด้านต่างๆ ของกำลังแรงงานเหล่านี้ส่งผลกระทบกับการจัดการทุนมนุษย์ รวมถึงแนวทางการจัดการความรู้ในองค์การ เนื่องจากบุคคลที่มีอายุ ระดับการศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีทัศนคติ มุมมองที่แตกต่างกันไปด้วย ทำให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทุนมนุษย์ขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องอาศัยความฉับไว สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ องค์กรจำเป็นต้องมีความพร้อมในแง่ของการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและมีความพร้อมต่ออนาคต

1.3 ขจัดช่องว่างทางทักษะ ซึ่งปัญหาประการหนึ่งที่สำคัญ คือ บุคลากรที่จบการศึกษาไม่มีทักษะในงานหรือมีแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งมักจะทำให้การศึกษาในเชิงกว้างและทฤษฎี บางแห่งไม่มีการฝึกปฏิบัติหรือบางแห่งก็มีการฝึกปฏิบัติก็มีเพียงส่วนน้อย การขาดบุคลากรที่มีทักษะอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดปัญหามากมาย สถาบันการศึกษาต่างๆ ไม่สามารถผลิตบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของตลาด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะผลิตบัณฑิตออกมาสู่ตลาดเป็นจำนวนมากก็ตาม แต่ปรากฏว่าบัณฑิตที่จบใหม่เหล่านั้นส่วนใหญ่จบมาไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน อันส่งผลให้บัณฑิตที่จบใหม่ต้องประสบปัญหาการไม่มีงานทำ หรือไม่สามารถหางานได้ทันทีหลังจากเรียนจบ ซึ่งเป็นปัญหาของความไม่สอดคล้องของการศึกษาต่อตลาดแรงงาน (Educational Mismatch หรือ Labor Market Mismatch) ซึ่งสามารถแบ่งปัญหาดังกล่าวออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1) ความไม่สอดคล้องในแนวดิ่ง (Vertical Education Mismatch) ซึ่งเกิดจากการที่บัณฑิตที่จบมาจำต้องทำงานต่ำกว่าวุฒิที่ตัวเองจบ เช่น จบวุฒิปริญญาโท แต่ต้องทำงานเหมือนวุฒิปริญญาตรี หรือจบวุฒิปริญญาตรี แต่กลับต้องทำงานแบบวุฒิมัธยมศึกษา เป็นต้น และ 2) ความไม่สอดคล้องในแนวราบ (Horizontal Education Mismatch) ซึ่งเกิดจากบัณฑิตที่เรียนมาไม่ตรงกับสายงานที่ทำ เช่น จบมาในสาขาวิทยาศาสตร์/วิศวกรรมศาสตร์ แต่กลับมาทำงานในด้านการตลาด เป็นต้น (พีริเยะ ผลพิรุฬห์, 2558)

1.4 ความต้องการเรียนรู้ในระยะยาว อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้องค์กรมีความเสี่ยงและทำให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารที่จะจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองมีความรู้ที่ทันสมัย และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีโอกาสเจริญเติบโตในอนาคต ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดค้นวิธีการอำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเพียงการเข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่จะต้องมีการดำเนินการให้เรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.5 ช่วยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรโดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. แนวโน้มของการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์จะเป็นเสมือนกรอบที่จะช่วยให้ธุรกิจใช้ข้อมูลล่าสุดในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจและมุ่งเน้นการสรรหาและรักษาคนที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน สำหรับแนวโน้มของการจัดการทุนมนุษย์ในอนาคตซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้นมีอยู่อย่างน้อย 3 ประการดังนี้ (Paychex, 2559)

2.1 การจัดการทุนมนุษย์จะมุ่งให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์ทางด้านแรงงาน (Focusing on Strategic Workforce Optimization) องค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ที่ประสบความสำเร็จ คือ การมุ่งเน้นการสรรหา การรักษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมคนเก่งมากที่สุด ภายใต้กรอบของการจัดการทุนมนุษย์ดังกล่าว ธุรกิจมีการลงทุนในการจัดการคนเก่งที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เช่น การสรรหา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารค่าตอบแทนและอื่นๆ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเหล่านี้ และการใช้ข้อมูลในเวลาจริงที่ถูกต้อง เพื่อให้การตัดสินใจที่ดี บริษัทจำนวนมากมีกลยุทธ์ที่สามารถมุ่งเน้นพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและการเจริญเติบโต ในเวลาเดียวกันก็เป็นไปได้ที่จะใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เพื่อใช้ในการจัดการและทำให้พนักงานมีประสบการณ์การทำงานที่ดีที่สุด

2.2 การจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านแรงงาน (Changes in the Workforce) ในระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมา การจ้างงานกระทำตามเส้นทางที่ชัดเจน กลายเป็นพนักงานเต็มเวลาที่แฝงด้วยผลประโยชน์และความสำคัญกับการไต่บันไดขององค์กร แต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงแรงงานเข้าสู่หมวดหมู่ของ “พนักงานจ้างเหมา (contingent workers)” มีมากขึ้น โดยอาจจะจ้างเป็นกะหรือจ้างเป็นฤดูกาล เช่น ศูนย์การค้าที่มีฤดูกาลขายสินค้าลดราคา ก็จะจ้างพนักงาน Part-time เข้ามา พอหมดฤดูกาลก็เลิกจ้าง เป็นต้น (ทวิศักดิ์ สุททวาทีน, 2545) อาชีพอิสระและอาชีพให้คำปรึกษาจะกลายเป็นเรื่องธรรมดาอย่างมาก แรงงานที่แสวงหาความยืดหยุ่นของรูปแบบนี้จะมีจำนวนมากขึ้น ขณะเดียวกันก็มีประโยชน์อย่างมากมายสำหรับนายจ้างเช่นกัน ธุรกิจกำลังมองหาวิธีที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการ ขณะที่ต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการชดเชยและผลประโยชน์ การจัดการทุนมนุษย์จะช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนากระบวนการและระบบทางเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันในแรงงานจำนวนมาก

2.3 การจัดการทุนมนุษย์จะมุ่งให้ความสำคัญต่ออำนาจของระบบแบบบูรณาการ (The Power of Integrated Systems) ระบบเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยให้บริษัทรวบรวมข้อมูลที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการปรับใช้กลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) หลายๆ บริษัทต้องประสบกับความล้มเหลวในการพัฒนาศักยภาพของการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เนื่องจากการใช้ระบบที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ได้มีการสื่อสารอย่างเป็นที่เข้าใจตรงกัน ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญหน้ากับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ซ้ำๆ กันอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความไม่สอดคล้องกันของข้อมูล รวมถึงข้อผิดพลาดอื่นๆ จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะหาผู้ให้บริการที่เป็นหุ้นส่วนเพื่อบูรณาการและมุ่งเน้นในส่วนของการติดต่อผู้ใช้งาน แต่เครื่องมือพื้นฐานที่ใช้ยังคงมีความอ่อนแออยู่มาก โดยเครื่องมือที่ดีที่สุดคือ จะต้องมีการบูรณาการอย่างล้าลึกและให้ความสนใจต่อการบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึกในแต่ละประเภทที่รวมทุกอย่างทั้งจากส่วนของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้กับเวลาและการเข้าร่วมประชุมและการสรรหา

สรุป

ทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นความจริงได้ และมีส่วนต่อความสำเร็จในหลายระดับขององค์กร ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ต้องมีการลงทุน เพื่อให้ได้มา การส่งเสริม การใช้ประโยชน์ การพัฒนา และการสร้างมูลค่าอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์

สร้างคุณค่า โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญ เกิดทักษะความชำนาญ และเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้สามารถที่จะดึงคุณค่าที่อยู่ในตัวบุคลากรมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่องาน และองค์กร ตลอดจนประเทศชาติ โดยการจัดการทุนมนุษย์ในอนาคตจะมุ่งให้ความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์ทางด้านแรงงาน สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านแรงงาน และให้ความสำคัญต่ออำนาจของระบบแบบบูรณาการ

ดังนั้น หน่วยงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ขององค์กรต่างๆในยุคใหม่ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการวัดค่าทุนมนุษย์ในแง่ของสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ในอันที่จะทำให้ความสามารถขององค์กรในทุก ๆ ระดับมีความเข้มแข็งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มความความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ในระยะยาวอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กรรมกร นิยมศิลป์ และคณะ. (2536). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เขียววิง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- จิราภาติ โสภณ. (2557). การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรด้านโทรคมนาคม: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 5(1): 95-107.
- จิระ ประทีป. (2551). ทุนมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์ ในเอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 2 หน้า 1-41. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- ชารอน อาร์มสตรอง และบาร์บารา มิตเชลล์. (2559). *คัมภีร์ HR. แปลจาก The Essential HR Handbook*. แปลโดย คมกฤษ จงบุญวัฒนา. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2557). ทำไมต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *Journal of HRintelligence*, 9(2).
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2558). ทำไมจึงต้องสนใจคน. *Journal of HRintelligence*, 10(1).
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2545, 1 มีนาคม). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2560, จาก <https://www.geocities.ws/>
- চারঙ্গী কঙ্গাস্বসী. (2550). *ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2559). *การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นท้าทายการพัฒนาองค์กรในทศวรรษหน้า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2558). *ทำงานไม่ตรงวุฒิ...จบมาไม่ตรงสาย*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2560, จาก <http://piriya-pholphirul.blogspot.com/2015/10/blog-post.html>.

- ระวีวรรณ สัมฤทธิ์. (2556). *ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรเดช ปนาทกุล. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้า. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 4(1): 112.
- อิสระ สุวรรณบล. (2552). *การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 1 หน้า 1-56*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- Carlos C. Lorenzana. (1998). *Management Theory and Practice*. Manila, Phillippines: RexPrinting.
- Gary Becker. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Gary Dessler. (2009). *A Framework for Human Resource Management*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- Marzenna Anna Weresa. (2014). *Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Michael Armstrong. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition*. London: Koganpage.
- Nigro B. Felix. (1959). *Public Personnel Administration*. New York: Henry Holt, Co.
- Paychex. (2559). *The Future of HR: Human Capital Management*. Retrieved from <https://www.paychex.com/articles/hcm/the-future-of-hr-human-capital-management>. Accessed January 20, 2017.
- Ricky Griffin. (2003). *Fundamentals of Management. 5th ed.* USA: Houghton Mifflin.
- Santos-Rodrigues, Helena, Pedro Figueroa Dorrego, & Carlos Fernandez Jardon. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9): 55.