

General Article

บทความทั่วไป

# การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## ดร.วรรณ สมใจ

สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

### บทคัดย่อ

การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน บทความนี้มุ่งเสนอแนะวิธีการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่องค์การต้องคำนึงถึงคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์ที่มีให้มากที่สุดและเพิ่มคุณค่าโดยการเพิ่มความรู้ และทักษะที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงให้กับทุนมนุษย์เหล่านั้น และองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ไปพร้อม ๆ กับเพิ่มคุณค่าในทุนปัญญาและทุนสมรรถนะ สุดท้ายของค์การต้องรักษาทุนมนุษย์ไว้ในองค์กรให้นานที่สุด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ทุนมนุษย์, การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

### บทนำ

นักทรัพยากรมนุษย์ต่างยอมรับว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญและลงทุนลงในทุนมนุษย์ จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่จะทำอย่างไรเพื่อจะจัดการพนักงานขององค์กรให้บรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>(1)</sup>

คำว่า ทุนมนุษย์ (human capital)<sup>(2)</sup> ปรากฏครั้งแรกในบทความ พ.ศ. 2504 ชื่อ “Investment in Human Capital” โดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลที่ไอโดร์ ดับเบิลยู. ชูลซ์ ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชื่อ American Economic Review ซึ่งกล่าวว่า ทุนมนุษย์

ประกอบไปด้วยทักษะ ประสบการณ์ และความรู้

### ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์การ

สภาพสังคมเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก จึงทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัญหาความซับซ้อนในการแข่งขันที่รุนแรง ความจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) กลายเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ นอกจากนั้นความสำเร็จขององค์การธุรกิจ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่สำคัญคือ การบริการลูกค้า คุณภาพของผลผลิต และทักษะการทำงาน โดยทั้ง 3 ปัจจัยจะมาจากการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งทางด้าน

การศึกษา การอบรม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ<sup>(3)</sup> ทุนมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ Thomas O. Davenport<sup>(2)</sup> กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจประกอบด้วยปัจจัย 4 ส่วนคือ

1. เน้นที่หน่วยธุรกิจ (strategic business units)
2. เน้นความสำเร็จของหน่วยธุรกิจในอนาคต
3. จัดสรรทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
4. ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

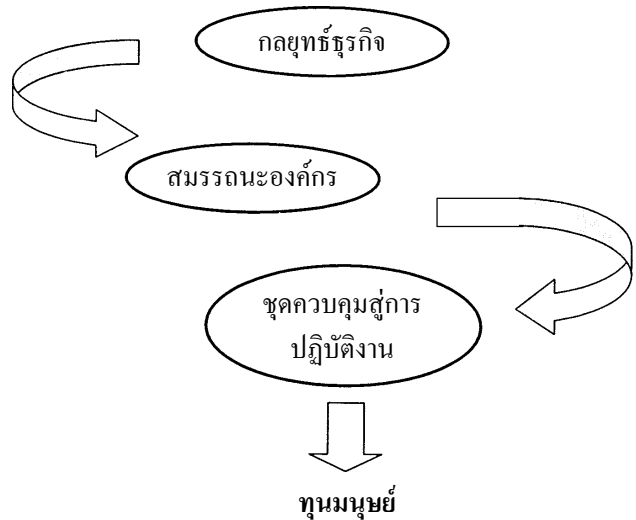
ฉะนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องถ่วงถ่วงความพยายามกำหนดแผน เพื่อให้สอดคล้องกับจุดแข็งต่าง ๆ ที่องค์กรมี ซึ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในเชิงแข่งขัน ธุรกิจต้องตัดสินใจว่าในตัวสินค้าและบริการจะต้องมีคุณสมบัติ คือมีการเสนอคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างจากคู่แข่ง และสามารถนำเสนอสินค้าและบริการต้นทุนต่ำ

องค์กรจะทำให้กลยุทธ์กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ก็โดยมุ่งสมรรถนะเพื่อสร้างรายได้เปรียบในตลาดขององค์กรเป็นสำคัญ แล้วจึงแปลงไปสู่การปฏิบัติผ่านชุดควบคุม 4 ตัวคือ ทุนมนุษย์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี

จากแนวคิดของ Thomas O. Davenport สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 1

โอกาสสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์องค์กร (corporate strategy) สิ่งสำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ทุนมนุษย์ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันได้ กับสามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ธุรกิจ (business strategy) ที่วางไว้ให้ประสบความสำเร็จได้

การสร้างคุณค่า (value creation) เป็นคำตอบของการทำให้ทุนมนุษย์สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามธุรกิจ ความสำเร็จขององค์กรในยุคใหม่อยู่ที่ความสามารถแข่งขันสร้างคุณค่าจาก ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible assets) เป็นสำคัญ นั่นคือทุนมนุษย์



รูปที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ และทุนมนุษย์

องค์กรต้องรู้จักใช้ปรัชญา ค่านิยม เป็นกลไกเชื่อมโยงทุนมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ

ในบรรดาทรัพยากรที่เก็บสะสมไว้ในองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดคือ ทุนมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะมีคุณค่า แทนที่ได้ยาก จึงจะสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งทุนองค์กร (organization capital) และทุนสังคม (social capital) ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างประสิทธิภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เพราะสิ่งเหล่านี้กว่าจะสร้างได้ต้องใช้เวลานาน การที่จะสร้างขึ้นมาทำได้ยาก แต่หากทำได้สำเร็จแล้ว สิ่งเหล่านี้จะคงอยู่และยากต่อการลอกเลียนแบบ

### คุณค่าของทุนมนุษย์

นักทรัพยากรมนุษย์<sup>(1)</sup> ต่างยอมรับว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญและลงทุนลงในทุนมนุษย์ จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากมุมมองด้านทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร การเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรในองค์กร เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ เป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หรือความ

สามารถหลักให้กับองค์กร<sup>(4)</sup> ทูมนมนุษย์หมายถึงรวมถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะของคนผู้นั้น ที่เป็นพื้นฐานในการจะสร้างให้เกิดคุณค่า<sup>(5)</sup>

กิจกรรมการเพิ่มคุณค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการสร้างความสามารถหลักให้กับองค์กร และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้ามีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ<sup>(6)</sup> องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ เทคโนโลยี ระบบการเงิน และองค์การที่มีคุณค่าจากความสามารถของคน และสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน<sup>(7)</sup>

จุดมุ่งหมายของการลงทุนด้านทุนมนุษย์ คือการเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ ให้ทุนมนุษย์ในองค์กรสามารถเป็นตัวผลักดันให้ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าที่ดีกว่า ให้กับลูกค้าของตน โดยต้องสามารถตอบสนองลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดผล ผ่านการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์<sup>(8)</sup> เน้นการพัฒนาทักษะเพื่อให้เกิดเป็นความสามารถหลัก (core capabilities) ขององค์กร

การเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์สามารถทำได้โดยผ่านการเพิ่มทักษะและความรู้ที่หลากหลายให้กับพนักงานในองค์กร โดยการอบรมพัฒนาคนให้มีความรู้เท่า

ทันกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความพร้อมที่จะเข้าไปตอบสนองและแก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง<sup>(9)</sup> อีคูจิโร โนนาเกะ<sup>(10)</sup> ได้จำแนกรูปแบบพื้นฐานความรู้ เป็น 2 แบบ คือ ความรู้อยู่กับตัว (tacit knowledge) เป็นสิ่งที่คนรู้แต่ไม่อาจแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว ถ่ายทอดผ่านการลงมือทำ สัญลักษณ์ การเปรียบเทียบ กับความรู้ที่ประมวลไว้แล้ว (explicit or codified knowledge) เป็นความรู้ที่คนสร้างขึ้นถ่ายทอดโดยผ่านภาษาอย่างเป็นทางการและมีการจัดระบบ (ตารางที่ 1)

ตัวแบบนี้ชี้ให้เห็นว่า การรู้ลึกซึ่งในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์จะเกิดขึ้นในระดับที่ลึกกว่า และไม่อยู่ในขอบเขตของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ คู่มือที่มีการจัดทำในขั้นตอนต่าง ๆ ไม่สามารถให้ความรู้และทักษะได้ สิ่งที่ยิ่งกว่าคู่มือ จะรวมวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้คนสามารถใช้คู่มือต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้คือ

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การให้อิสระในการทำงาน มุ่งกลยุทธ์ สนับสนุนการฝึกอบรม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนการฝึกฝนปฏิบัติ ผ่านการทำงาน กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น
3. สร้างการประสานระหว่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการกับแบบที่เป็นทางการ

ตารางที่ 1 ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้	บุคคล	กลุ่ม
ชัดเจน	- ทักษะเกี่ยวกับงาน - กฎเกณฑ์การออกแบบ - ขั้นตอน	- วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด - เรื่องราว - กระบวนการทำงาน
รู้อยู่กับตัว	- สัญชาตญาณ - ความรู้เฉพาะ - สามัญสำนึก - ดุลยพินิจ	- วิธีการที่อาศัยประสบการณ์เป็นหลัก - สิ่งที่ทำกันมาเป็นประเพณี - แหล่งข้อมูลต่าง ๆ - เงื่อนไขเพื่อการอยู่รอด

4. สร้างเครือข่ายการถ่ายทอดความรู้ เป็น การถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่กับตัว จากผู้ที่มีความรู้ไปสู่คนที่ต้องการ ผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มุ่งให้ตัวองค์กรในฐานะที่เป็นสถาบันมีพร้อมทั้งข้อมูลความรู้และมีความทันสมัยตลอดเวลาให้พนักงานทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกขณะ

### ลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์

สินทรัพย์ที่มีความแตกต่าง มีลักษณะเฉพาะ เป็น สิ่งที่มีผลโดยตรงต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>(11)</sup> ดังนั้น ทุนมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน<sup>(4)</sup> การพัฒนาให้เกิดลักษณะเฉพาะกับทุนมนุษย์ มีปัจจัยหลายอย่างส่งเสริมให้เกิด เช่น การอบรมทักษะและเทคนิคเฉพาะงานให้กับทุนมนุษย์ โดยเน้นการสร้างความรู้ให้กับตัว ให้เกิดขึ้น ได้แก่ สัญชาตญาณ ความรู้เฉพาะ สามัญสำนึก ดุลยพินิจ การสร้างกระบวนการการเรียนรู้เฉพาะส่วน (idiosyncratic learning processes) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ทักษะเฉพาะทางยังเป็นการป้องกันการสูญเสียมนุษย์ไปให้กับองค์การอื่นอีกด้วย<sup>(12)</sup> เนื่องจากการที่พนักงานมีทักษะที่เฉพาะสำหรับองค์การหนึ่ง ทำให้พนักงานยากที่จะเคลื่อนย้ายไปองค์การอื่นได้ และพนักงานที่มีทักษะและลักษณะเฉพาะ ยังเปรียบเหมือนพนักงานหลักขององค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่จะช่วยทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>(13)</sup> และจะเป็นกำลังสำคัญในการแข่งขันในอนาคตขององค์การ โดยองค์การต้องมีการจัดโครงสร้าง ระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย มีการพัฒนาระบบการประเมินผลที่พร้อมจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับพนักงานเหล่านี้ด้วย<sup>(14)</sup>

ทั้งการเพิ่มความรู้และทักษะ รวมทั้งการทำให้ทุนมนุษย์ในองค์การมีลักษณะเฉพาะต่างจากองค์การอื่น จะทำให้ทุนมนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าอย่างยิ่งขององค์การ Thomas O. Davenport<sup>(2)</sup> กล่าว

ถึงปัจจัยที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- นำเอารูปแบบของทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าเชิงกลยุทธ์มากที่สุดเข้ามาสู่องค์การ
- สร้างสภาพแวดล้อมอย่างหนึ่งขึ้นมา ซึ่งสามารถดึงคุณประโยชน์จากทุนนั้นได้ในระดับสูง
- รักษาบุคลากรและทุนมนุษย์ไว้ภายในองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

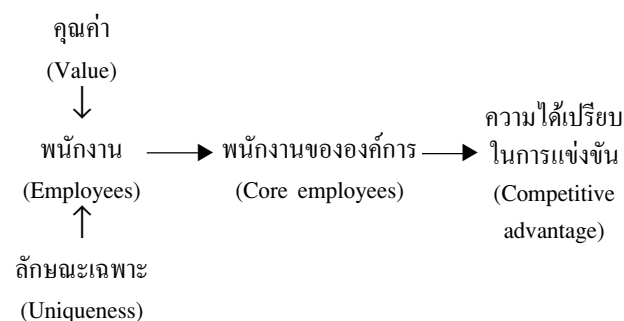
นักเศรษฐศาสตร์ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของสินทรัพย์ที่แตกต่างกัน กับมูลค่าตลาดประเมินโดยคำนวณคุณประโยชน์ที่สินทรัพย์ในรูปที่เราจับต้องได้มีมูลค่าตลาด (เช่น ที่ดิน โรงงาน และเครื่องมืออุปกรณ์) ในส่วนของบริษัทที่ทำกิจการด้านเหมืองแร่และการผลิตของอเมริกา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 10 ปี พบว่า สินทรัพย์ที่จับต้องได้มีบทบาทต่อการสร้างมูลค่าตลาดคิดเป็นร้อยละ 62 แต่อีก 10 ปีต่อมา สินทรัพย์ที่จับต้องได้ทั้งหลายสามารถสร้างมูลค่าตลาดเพียงร้อยละ 38 เท่านั้น ส่วนที่เหลือได้มาจากสินทรัพย์ประเภทที่จับต้องไม่ได้ รวมทั้งได้จากทุนมนุษย์ โดยสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 2

องค์การโดยมากมักจะมุ่งการลงทุนอย่างมากในทุนมนุษย์ เพื่อต้องการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่นั่นเป็นมุมมองด้านเดียว อาจจะไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมที่สุด ประกอบกับการลงทุนในทุนมนุษย์มีต้นทุนสูง จึงควรจะต้องมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของทุนมนุษย์ PM. Wright และคณะ<sup>(11)</sup> กล่าวว่า องค์การต้องคัดเลือกพนักงาน โดยการแยกกลุ่มที่มีความสามารถ สูง ออกจากกลุ่มที่มีความสามารถต่ำ และจัดระบบการประเมินผล การเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ และการให้ค่าตอบแทน ที่ดึงดูดเฉพาะพนักงานที่มีคุณภาพสูง แม้ว่าโปรแกรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจลอกเลียนกันได้ แต่ความแตกต่างอยู่ที่ทุนมนุษย์ที่หายากเลียนแบบไม่ได้ และแทนที่ไม่ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์การจึงต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาประเภทของทุนมนุษย์ ค้นหา

ทุนมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและจัดโปรแกรมการพัฒนาที่แตกต่างกันตามลักษณะของทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**การจำแนกรูปแบบโครงสร้างของทุนมนุษย์**

เป็นที่ยอมรับกันว่าในองค์การนั้น ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจึงมุ่งเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์ ส่งผลให้องค์การต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนด้านบุคลากรสูงขึ้นเป็นอันมาก และเกิดผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน การที่องค์การมุ่งลงทุนอย่างมากในทุนมนุษย์นั้น อาจจะไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมที่สุด การลงทุนในมนุษย์ควร จะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของทุนมนุษย์ ซึ่งมีหลายประเภท องค์การต้องทำการตัดสินใจว่าทุนมนุษย์ประเภทใดที่ควรสร้างเอง ประเภทใดควรรับมาจากตลาดแรงงานภายนอก (make or buy) สิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ คือควรดูจากผลิตภาพของพนักงาน พนักงานกลุ่มที่เป็นความสามารถหลักขององค์การ ก็ควรจะสร้างขึ้นเอง พัฒนา และต้องรักษาไว้ให้อยู่ในองค์การนานที่สุด ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้เป็นความสามารถหลักสามารถหาจากภายนอกได้ ดังนั้น ทุนมนุษย์ในองค์การสามารถแยกประเภท โดยพิจารณาจากโครงสร้างทุนมนุษย์เป็น 4 รูปแบบ ตามความมีคุณค่า และความมีลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์<sup>(15)</sup> (รูปที่ 3)



**รูปที่ 2** การสร้างทุนมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

**ช่องที่ 1 ทุนมนุษย์ที่ต้องพัฒนาขึ้นมาเอง**

แนวทางการจ้างงาน : สร้างขึ้นเองจากภายใน  
 ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน : มีความสัมพันธ์กันสูง ในลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ  
 โครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ : เน้นการมีข้อตกลงร่วมกัน

ทุนมนุษย์ในช่องนี้มีความสำคัญ เปรียบเสมือนพนักงานหลักขององค์การ เป็นกลุ่มที่หาได้ยากในตลาดแรงงาน เป็นกลุ่มที่ช่วยผลักดันกลยุทธ์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องสร้างและพัฒนาขึ้นมาเองจากภายในองค์การ เน้นการพัฒนาแหล่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง องค์การที่เป็นผู้นำในวงการธุรกิจ จะพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการคัดเลือกและการให้รางวัลที่ผสมผสานในการทำให้ทุนมนุษย์ในองค์การได้ประโยชน์จากการคงอยู่ และไม่โยกย้ายบ่อย เมื่อได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง องค์การต้องกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมของทุนมนุษย์เหล่านี้ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม การกล่อมเกลากทางสังคม มีส่วนช่วยส่งเสริมให้ทุนมนุษย์เหล่านี้มีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ<sup>(11)</sup> ดังนั้น ทุนมนุษย์ในช่องนี้จะมีคุณค่า มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับองค์การ และจะมีความผูกพันกับองค์การสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีค่าตอบแทน

		คุณค่า	
		สูง	ต่ำ
ลักษณะเฉพาะ	สูง	1. ทุนมนุษย์ที่ต้องพัฒนาขึ้นมาเอง	4. ทุนมนุษย์รูปแบบกลุ่มพันธมิตร
	ต่ำ	2. ทุนมนุษย์ที่สรรหาจากภายนอก	3. ทุนมนุษย์ที่มีลักษณะสัญญาจ้าง

**รูปที่ 3** โครงสร้างทุนมนุษย์

และแรงจูงใจที่เหมาะสม ก็จะลดปัญหาการลาออกไปที่อื่น เพราะทักษะเฉพาะทางจะมีคุณค่าน้อยกับองค์กรอื่น และบุคลากรมีความพอใจจะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

### **ช่องที่ 2 ทุนมนุษย์ที่สรรหาจากภายนอก**

**แนวทางการจ้างงาน :** การสรรหาจากตลาดแรงงาน

**ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน :** ความสัมพันธ์ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน

**โครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ :** ตามแนวทางของตลาดแรงงาน

ทุนมนุษย์รูปแบบนี้ สามารถทำได้จากตลาดแรงงาน เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแต่ไม่มีความเป็นลักษณะเฉพาะ เป็นทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องการให้เกิดผลการดำเนินงานสูงสุด (maximum performance) โดยสามารถสรรหาได้จากตลาดแรงงาน นำเข้ามาในองค์กร จ่ายค่าตอบแทนเท่ากับราคาตลาด พนักงานกับองค์กรจะมีความสัมพันธ์กันด้วยผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งกันและกัน มีความจงรักภักดีน้อย พนักงานมีแนวโน้มที่จะมุ่งความสนใจไปที่ความก้าวหน้าของตนมากกว่ามุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และเมื่อมีโอกาสพนักงานเหล่านี้ก็พร้อมจะออกจากองค์กรเมื่อได้รับแรงจูงใจที่มากกว่าจากองค์กรอื่น

ทุนมนุษย์รูปแบบนี้ องค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องลงทุนพัฒนามากนัก เพราะมีความเสี่ยงที่จะลงทุนจากการที่พนักงานสามารถย้ายงานได้ง่ายหลังจากได้รับการพัฒนาเนื่องจากทักษะเป็นที่ต้องการทั่วไปในองค์กรอื่น ๆ ควรเน้นที่กระบวนการสรรหาคัดเลือก ต้องกำหนดคุณสมบัติของพนักงานให้ตรงกับที่ต้องการมากที่สุด ซึ่งจะเป็นการดีกว่าที่จะรับผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบแล้วนำมาพัฒนาเพราะจะทำให้เกิดต้นทุนสูง ตัวอย่างบุคลากรในช่องนี้ เช่น พนักงานบัญชี การเงิน ประชาสัมพันธ์

### **ช่องที่ 3 ทุนมนุษย์ที่มีลักษณะสัญญาจ้าง**

**แนวทางการจ้างงาน :** สัญญาจ้าง

**ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน :** รูปแบบของธุรกิจ

**โครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ :** เน้นการร่วมมือทุนมนุษย์ในช่องนี้เป็นแบบสัญญาจ้างจากภายนอก เป็นทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้จำกัด และไม่มีความเป็นลักษณะเฉพาะ มีความรู้ทั่ว ๆ ไป (Public Knowledge) เป็นทักษะที่สามารถหาได้ง่ายในตลาดแรงงาน เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่หาได้ง่าย องค์กรอาจลดต้นทุนโดยการจ้างบุคคลจากภายนอก (contracting) นักวิชาการอย่าง Michael Porter<sup>(6)</sup> ได้พยายามที่จะเสนอแนะให้องค์กรต่าง ๆ แยกระหว่างงานที่สำคัญ และเอางานที่ไม่สำคัญไปให้กับผู้อื่น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดให้กับลูกค้า โรงพยาบาลต้องเลือกว่ากิจกรรมใดควรจะตัดไปให้คนอื่นทำ ซึ่งในปัจจุบันการทำสัญญาจ้างภายนอก (outsourcing) จะขยายไปสู่การเป็นหุ้นส่วน ซึ่งผู้ที่เป็นหุ้นส่วนอาจจะเสนอบริการอย่างอื่น นอกเหนือจากกิจกรรมหรือบริการเดียวอย่างแต่ก่อน โดยมากที่จ้างสัญญาจ้างภายนอก จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านคนลงในหน่วยงานที่ไม่ใช่งานหลัก และช่วยประหยัด ในระยะสั้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน เมื่อโลกต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จะทำให้การทำสัญญาจ้างภายนอก กิจกรรมหรืองานบริการบางอย่างให้กลุ่มที่ชำนาญกว่าทำได้กว้างขวางทั่วโลก

ดังนั้นในงานบางอย่างที่องค์กรเองไม่มีความเชี่ยวชาญในการทำกิจกรรมนั้น ๆ และจากการที่เราไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทำให้เราต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเข้าไปจับมือกับองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญกว่า ทำให้มีคุณภาพที่ดีกว่า และยังสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ลดค่าจ้างแรงงาน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ทำให้เกิดผลผลิตที่คุ้มค่า และยังลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายด้านสวัสดิการ เช่น ค่าประกันสุขภาพ มีผลทำให้องค์กรสามารถลดความไม่แน่นอนต่าง ๆ เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะงาน เช่น งานรักษาความปลอดภัย แม่บ้าน

#### ช่องที่ 4 ทุมนมนุษย์รูปแบบกลุ่มพันธมิตร

แนวทางการจ้างงาน : รูปแบบกลุ่มพันธมิตร

ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน : เป็นฐานะหุ้นส่วน

โครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ : เน้นการทำงานเป็นทีม การร่วมมือ

ทุมนมนุษย์ในช่องนี้เป็นแบบพันธมิตร เป็นลักษณะของการรวมตัวของกลุ่มพันธมิตรที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน ร่วมกันลงทุนสร้างทุมนมนุษย์ในกลุ่มนี้ขึ้นมาเอง ร่วมพัฒนาให้มีลักษณะเฉพาะที่ต้องการ เพื่อให้ทุมนมนุษย์เหล่านี้ปฏิบัติงานในกลุ่มพันธมิตร ซึ่งกลุ่มพันธมิตรสามารถใส่ทักษะเฉพาะที่ต้องการให้มีในทุมนมนุษย์กลุ่มนี้ โดยทุมนมนุษย์กลุ่มนี้สามารถแลกเปลี่ยนได้ในกลุ่มสมาชิก และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันตลอดเวลาเพื่อการพัฒนางาน พนักงานกลุ่มนี้จึงมีลักษณะงานที่มีความเฉพาะกับองค์กร หาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญได้ยากในตลาดแรงงาน แต่สามารถโยกย้ายไปมาระหว่างองค์กรได้ง่ายและเป็นที่ต้องการขององค์กรทั่วไป การที่องค์กรลงทุนทุ่มเทพัฒนาให้มีทักษะเฉพาะจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้สามารถโยกย้ายงานได้ง่ายขึ้น เมื่อองค์กรอื่นมีสิ่งจูงใจที่ดีกว่า ดังนั้น การสร้างทุมนมนุษย์กลุ่มนี้โดยอาศัยกลุ่มพันธมิตร ร่วมกันลงทุน จึงลดความเสี่ยงในการสูญเสียพนักงาน และลดต้นทุนในการพัฒนา

ในการใช้โครงสร้างนี้ไม่มีลักษณะตายตัว ขึ้นอยู่กับว่าตำแหน่งนั้น ต้องการความมีคุณค่าและลักษณะเฉพาะมากน้อยเพียงใด และโครงสร้างนี้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ Barney<sup>(4)</sup> กล่าวว่า แม้ว่าองค์กรจะเพิ่มคุณค่าและความสามารถให้กับทุมนมนุษย์ในองค์กร แต่อย่าลืมว่าเมื่อเวลาผ่านไป ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ความรู้และทักษะที่เคยเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้และทักษะ เหล่านั้นก็จะเปลี่ยนเป็นความรู้ทั่ว ๆ ไป ทุมนมนุษย์นั้นจะมีคุณค่าและความเป็นลักษณะเฉพาะน้อยลงในอนาคต

#### การพัฒนาทุมนมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

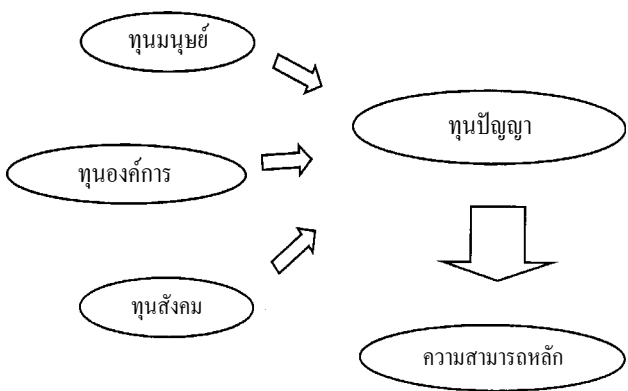
การบริหารทุมนมนุษย์ในองค์กรตามโครงสร้างข้างต้นทำให้องค์กรรู้ว่าควรเพิ่มคุณค่าและความสามารถให้กับทุมนมนุษย์ในองค์กรอย่างไร แต่ในองค์กรยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้องในการช่วยเสริมศักยภาพทุมนมนุษย์ที่องค์กรพัฒนาขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด Stewart<sup>(3)</sup> กล่าวว่า ทุมนมนุษย์ ทุมนสังคม และทุมนองค์กร มีความเกี่ยวข้อง กันอย่างเหนียวแน่น และต่างมีผลต่อการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสามารถหลักขององค์กรอย่างก้าวกระโดด โดยผ่านสิ่งที่เรียกว่าทุมนปัญญา หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (รูปที่ 4)

มีงานวิจัยเพื่อสนับสนุนแนวคิดนี้ โดย Mohan Subramaniam<sup>(5)</sup> ได้สำรวจบริษัท 93 แห่ง พบว่า ทุมนมนุษย์ ทุมนองค์กร และทุมนสังคม ซึ่งเรียกโดยรวมว่าเป็นทุมนปัญญา เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ได้แก่อโอกาสในการสร้าง ผลิตภัณฑ์ บริการ ทักษะการทำงานใหม่ ๆ และความสามารถหลักขององค์กร ขึ้นอย่างรวดเร็ว ทุมนปัญญาเปรียบเสมือนศูนย์รวมของความรู้ในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

จากงานวิจัยของ Mohan Subramaniam<sup>(5)</sup> ได้พบสิ่งที่น่าสนใจว่า ทุมนมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการเกิดนวัตกรรมใหม่ แต่การลงทุนในทุมนมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกับทุมนสังคม ซึ่งอธิบายได้ว่าการพัฒนาทุมนมนุษย์ต้องผ่านเครือข่ายทางสังคม เป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนารวมทั้งองค์กรต้องสนับสนุน จึงจะทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร ทุมนทางสังคมเป็นตัวสนับสนุนทุมนมนุษย์ ขณะที่ทุมนมนุษย์ช่วยก่อให้เกิดรูปแบบหรือแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ทุมนทางสังคมก็ช่วยผลักดันให้ความสามารถอันนี้หลอมรวมเข้าไปอยู่ในองค์กร องค์กรที่มีทุมนมนุษย์ที่มีความรู้ มีทักษะที่ดีเพียงอย่างเดียวกลับไม่ได้ช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทุมนมนุษย์ที่ดีต้องผ่านกระบวนการทางสังคม ที่

เป็นช่องทางที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ คนในองค์การแต่ละคนไม่สามารถสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรได้ ดังนั้นองค์ประกอบทางสังคมของคนในองค์กร จึงมีความสำคัญมาก สุดท้ายการสร้างเครือข่าย เช่น การสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทุนมนุษย์ที่มีค่าในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

แต่การพัฒนาทุนมนุษย์โดยผ่านเครือข่ายทางสังคมเพียงอย่างเดียว อาจยังไม่เพียงพอ Huiyan Zhang<sup>(16)</sup> ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องของทุนสมบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย ทุนองค์การ ทุนวัฒนธรรม และทุนสังคม กล่าวได้ว่า ในอดีต จากการสำรวจองค์การต่าง ๆ มักจะเน้นการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาด้านทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญขององค์การ ถ้าเปรียบทุนทางวัตถุเป็นฮาร์ดแวร์ ทุนมนุษย์ก็จะเปรียบเสมือนเบรนแวร์ ทุนสมบูรณ์ก็คือซอฟต์แวร์ แนวคิดทุนสมบูรณ์ เป็นการรวบรวมปัจจัย โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการสร้างผลผลิต และนวัตกรรมใหม่ การเปิดตลาดใหม่ รวมทั้งการสร้างความสามารถหลักขององค์การ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่าหลักให้กับองค์การ มาจากแนวคิดที่ว่า ทุนในองค์การมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด เช่น ทุนวัตถุ จะมีความ



รูปที่ 4 การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่ความสามารถหลักขององค์การ

สัมพันธ์กับการนำทุนวัตถุไปใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ การลงทุนทางด้านทุนสมบูรณ์ เป็นการปรับปรุงแก้ความสามารถหลักขององค์การ เป็นการพัฒนากลยุทธ์และเปิดศักยภาพขององค์การ เพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางสังคม ถ้าไม่มีทุนสมบูรณ์ ก็เป็นไปได้ที่จะสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าขึ้นในองค์การ

Huiyan Zhang<sup>(16)</sup> ประเมินผลขององค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในการลงทุนทางทุนมนุษย์ ทุนวัตถุ และทุนสมบูรณ์ ทำให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดกับองค์การ องค์การที่มีทุนสมบูรณ์ดีจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สูง ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

องค์การที่มีการลงทุนทั้งทุนวัตถุ ทุนมนุษย์และทุนสมบูรณ์ จะทำให้ผลตอบแทนสูงสุดกับองค์การ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเพิ่มคุณค่ามาจากปฏิสัมพันธ์ของทุนมนุษย์กับทุนสมบูรณ์ และจะเกิดตัวคูณทวี (multipliers) ทำให้ทุนมนุษย์เกิดคุณค่าสูงสุด การลงทุนทางด้านทุนสมบูรณ์ เป็นการปรับปรุงแก้ความสามารถหลักขององค์การ เป็นการพัฒนา กลยุทธ์ และเปิดศักยภาพขององค์การ เพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง วัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางสังคม จากแนวคิดของ Huiyan Zhang<sup>(16)</sup> จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์และทุนสมบูรณ์มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด มูลค่าขององค์การขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของทุนมนุษย์ ทุนวัตถุ และทุนสมบูรณ์ คือทุนมนุษย์เป็นความสามารถหลัก และเป็นแรงผลักดัน โดยผ่านทางทุนวัตถุ ซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์การ ไปสู่การเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับองค์การ โดยมีทุนสมบูรณ์เป็นตัวเชื่อม สามารถอธิบายได้ดังรูปที่ 5

**สรุป**

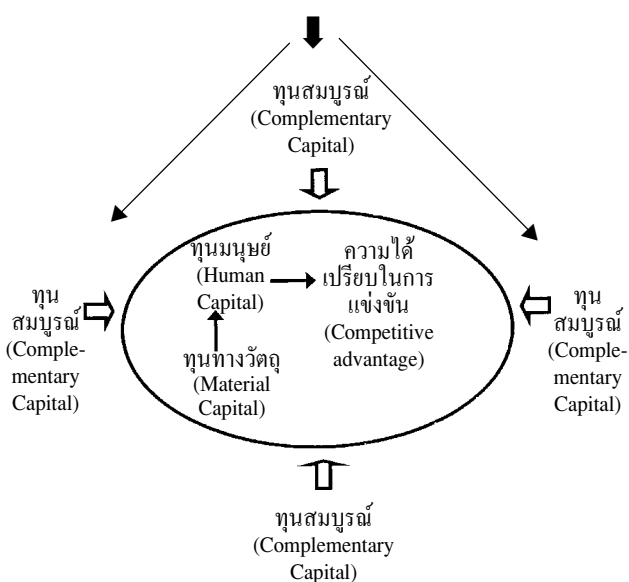
การทำให้องค์ชณะการแข่งขันได้ในยุคเปลี่ยนแปลง นั้น การรู้จักการบริหารทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญ



ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ของการลงทุนทางทุนมนุษย์ ทุนวัตถุ และทุนสมบูรณ กับผลตอบแทนขององค์กร

Scheme	Material capital investment (MK for short)	Human capital investment (HK for short)	Complementary capital investment (CK for short)	Capital Return or profit (R for short)
A	↑	↑	↑	↑↑↑
B	↑	↑	→	↑
C	↑	→	→	↑ or → s
D	→	↑	→	↑ or →
E	→	→	↑	↑
F	→	→	↓	↓
G	→	↓	→	↓

\*ลูกศรหมายถึง แสดงการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพขององค์กร



รูปที่ 5 การพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สิ่งแรกคือการนำทุนมนุษย์ที่เหมาะสมเข้ามาสู่องค์กร เพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ และสุดท้ายองค์กรต้องรู้จัก รักษาทุนมนุษย์เหล่านั้นไว้ภายในองค์กรให้นานที่สุด การแข่งขันเป็นพลวัตรจะเป็นตัวลวดจรรยาบรรณของพนักงาน สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ องค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา เช่น ความต้องการของลูกค้า โครงสร้างของ

อุตสาหกรรม เทคโนโลยี ซึ่งทำให้มูลค่าที่เพิ่มเข้า ณ ปัจจุบัน มีมูลค่าลดลงเรื่อยๆ ในอนาคต ดังนั้นทั้งตัวมูลค่า และลักษณะเฉพาะของทุนมนุษย์ จะมีค่าน้อยลงในอนาคต แสดงว่าความสามารถในการแข่งขันของ องค์กรจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ทั้งความรู้และทักษะ ที่ใส่ให้กับพนักงานจะเป็นสิ่งที่ล้ำสมัย จึงเป็นหน้าที่ของ องค์กรที่ต้องมีการลงทุนในทุนมนุษย์ เพื่อให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันในอนาคต

การบริหารทุนมนุษย์อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ องค์กรจะต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ไปพร้อม ๆ กับอาศัยแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น องค์กรที่มีการลงทุนอย่างครบวงจร จะให้ผลตอบแทน สูงสุด และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน

**เอกสารอ้างอิง**

1. Kochan T, Osterman P. The mutual gains enterprise. Boston: Harvard Business School Press; 1994.
2. Davenport TO. Human Capital : what it is and why people invest it. San Francisco : Jossey-Bass Inc; 2000.

3. Hewlett SA. The boundaries of business : the human resource deficit. *Harvard Business Rev* 1991; 69:1-4.
4. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *J Manage* 1991; 17(1):99-128.
5. Subramaniam M, Yound MA. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *AMJ* 2005; 48(3):450-63.
6. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press; 1985.
7. Ulrich D, Lake D. Organizational capability : Creating competitive advantage. *Academy Manage Executive* 1991; 7:77-92.
8. Quinn JB, Anderson P, Finkelstein S. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Rev* 1996; 74:71-80.
9. Robert S. Kaplan. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Bussiness Rev* 2004; 82:145.
10. Nonaka I, Toyama R, Konno N. Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 2000; 35:5-34.
11. Wright PM, McMahan GC. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Manage* 1992; 18(2):295-320.
12. Becker B, Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *AMJ* 1996; 39:779-801
13. Stewart T. *Intellectual capital*. New York: Doubleday-Currency; 1997.
14. Snell SA, Dean JW Jr. Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of job and organizational inertia. *AMJ* 1994; 37:1109-40.
15. Lepak DP, Snell SA. The human resource architecture: Toead a theory of human capital allocation and development. *AMR* 1999; 24:31-48.
16. Huiyan Zhang, Run-tain Jin. Value-added of human capital through complementary capital. *JAm Acad Busi* 2006; 9:191-6.

**Abstract    Implementation of Human Capital Management for Sustainable Competitive Advantage  
Darunwan Somjai**

Hospital Administration, Faculty of Public and Environmental Health, Huachiew Chalermprakiet University

*Journal of Health Science* 2008; 17:684-93.

Nowadays, human capital management in an organization is a very important issue. This article was aimed to propose the sequential steps of human capital management. It starts from the leading of the highest strategic value of human capital to the organization. The value can be increased by adding of a unique knowledge and skill to such human capital. The organization have to create the working environment to support human capital development by increasing of human capital value together with the intellectual and complementary capitals. Finally, the organization have to maintain the human capital as long as possible for a sustainable competitive advantage.

**Key words:** human capital, competitive advantage