

## บทความวิชาการ |

# การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ : แนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้ในองค์กรไทย

ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู<sup>1</sup>

วิชัย เปรมมณีสกุล

ธรา สิงห์คะสะ

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 4 เมษายน 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 27 พฤศจิกายน 2561

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 29 พฤศจิกายน 2561

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีลักษณะความเป็นปรัชญา เศรษฐศาสตร์ประยุกต์ แนวคิดวัตถุนิยมและทุนนิยม มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอทัศนะและแยกแยะระหว่างแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งมีความลุ่มลึกกว้างขวาง และเป็นเครื่องมือด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อมุ่งหาคำตอบรวมทั้งประเมินทางเลือกจากองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) ว่าแนวทางใดมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติในบริบทขององค์กรทั่วไปซึ่งรวมทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ผู้เขียนได้แบ่งโครงสร้างบทความออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการเสนอแนวคิดและเปรียบเทียบให้เห็นพัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นปัจจุบันไปเป็นการบริหารทุนมนุษย์ ส่วนที่สอง การตีความในมิติของความเหมาะสมเมื่อนำมาใช้ในองค์กรของไทย โดยใช้องค์ความรู้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์แนวปรัชญา ได้แก่ ภาววิทยา ตรรกศาสตร์ จริยศาสตร์ คุณวิทยา ญาณวิทยา และวิธีวิทยา 2) ศึกษาโดยเน้นแนวคิดของ Burrell และ Morgan (1979) แล้วจึงบูรณาการทั้ง 2 ลักษณะมาเปรียบเทียบและต่อการประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรไทย

ในการศึกษาใช้เครื่องมือการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร อันได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และแยกแยะไปพร้อมกันนั้น พบว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ไม่สามารถตีความชี้เฉพาะแบบองค์รวม (Generalization) ได้ แต่ข้อพิจารณาสำคัญอยู่ที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ (การเลือกเครื่องมือหรือนำแนวคิดไปใช้ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์) โดยวัดจากความสามารถในการบริหารขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของผู้เขียนซึ่งใช้การมององค์การในลักษณะเปรียบเทียบ

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : chinawat.c@reru.ac.th

(Metaphor) โดยที่องค์การเอกชนมีความเป็นพลวัตสูง เปลี่ยนแปลงและพลิกบทบาทได้เร็ว (Transformation) การนำแนวคิดทุนมนุษย์มาปฏิบัติน่าจะส่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ในขณะที่องค์กรรัฐซึ่งเน้นเรื่องโครงสร้างและการควบคุม (Morgan, 1986) ยังมีข้อจำกัดด้านการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กรและรูปแบบการบริหารที่ใช้เอกสารหรือความเป็นธุรการ (Transaction) อยู่ การปฏิบัติตามแนวคิดทรัพยากรมนุษย์ยังคงสามารถจัดการและพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะได้เช่นเดียวกัน เพียงแต่ปรับให้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HR Management) ดังนั้น ทางเลือกในการจัดการคนในองค์กรอาจพิจารณา “การบูรณาการของทั้งสองกระบวนการ” ได้แก่ การประสานและการพึ่งพาทันกันของความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงกลยุทธ์ทุนมนุษย์ ซึ่งการนำแนวคิดทั้งคู่มาปรับใช้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chueasraku (2018) ซึ่งพบว่า ช่วยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานในองค์กรโดยสามารถทำนายประสิทธิภาพในการจัดการบุคลากร (People Management Effectiveness) ได้ถึงร้อยละ 54.9

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, ทรัพยากรมนุษย์, องค์กรไทย

# Human Capital VS. Human Resources Management :

## The Applicable Approach for Thai Organizations

Chinnawat Chueasraku, (Ph.D.)

Vichai Premmanisakul

Tara Singkasa

Business Administration and Accountancy, Roi et Rajabhat University

Received : April 4, 2018

Revised : November 27, 2018

Accepted : November 29, 2018

### Abstract

This article studies the application among Human Capital Management and Human Resources approach in Thai organizations based on the concepts of applied economics, materialism and capitalism. There are two objectives of the study. Firstly; to exhibit the knowledge collecting from Human Resources and Human Capital theorists and practitioners. Secondly, to investigate and assess whether the application of best practices vs. best fit is preferable and lead to the desire outcome of Thai's organizations (both of public and private units). It is divided into two main parts. The first part will describe and discuss the both concept and their dissimilarity. The second part discusses the application of this approach in terms of appropriateness when adopting in Thai organizations' context. This is done by employing 2 key analytical approaches: 1) Philosophical-based analyses, i.e., ontology, epistemology, logic, ethics, axiology and methodology; 2) Concentrating and adopting Burrell and Morgan (1979) ideologies.

The data collection is principally based on the secondary data by reviewing the relevant literature including concepts, principles, theories as well as analysis and interpretation of method-comparison study. This paper compares and distinguish, which approach is the most desirable between human capital and human resources management. Because these two people management approaches are not inherently 'good' or 'bad.' They are just different and interchangeable. But in the end, achievement of likable firm performance is primarily focused. The writer's perspective cannot generalize that any of these two concepts is compatible with all types of organization. Thai's private firm, a dynamic and transformational mode may suitably fit with the application of human capital approach, while the transactional style of government unit that is implied as organization as machines (Morgan, 1986) hold a limitation and challenging from the heavy and bureaucratic system. The latter organization still deploy the human resources concept but should enhance this approach strategically.

As a conformist, to just follow through without strict consideration may lead to the opposite outcomes. As both of these people management approaches are mutually corroboration and interdependence; therefore, the optional preferred application over the firms could be 'mixed approach' that sustains the professionalism of human resources, while ensuring the strategic human capital management. Conform to the study of Chueasraku (2018) that found the collaboration among two approaches have led and significant effects on the people management effectiveness with the power of prediction as 54.9%.

**Keywords :** Human Capital, Human Resources, Thai Organizations

## บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สะท้อนถึงกรอบของค่านิยมและการปฏิบัติในแต่ละยุค ซึ่งทำให้เห็นแนวทางการศึกษาความเป็นมาของความรู้ว่าเป็นระบบในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยเริ่มต้นตั้งแต่ การบริหารแรงงาน (Labour Administration) - การบริหารบุคคล (Personnel Administration) - การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) - การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) - การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (Fajana, 2002, cited in Ogunyomi, Shadare and Chidi, 2011, pp.20)

เช่นเดียวกับการบริหารจัดการหรือ Management (Wiruchnipawan, 2007, pp.127) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะในแต่ละยุคสมัย คน (Man) เป็นกำลังคนผู้กำหนดการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดในการควบคุมดูแลทรัพยากรอื่น ไม่ว่าจะเป็น เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น องค์กรทั้งหลายจึงต้องมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Department) แทบทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มและทิศทางในอนาคตของ “ทรัพยากรมนุษย์” ได้ถูกกล่าวถึงโดยมีการเปรียบเทียบตามหลักเศรษฐศาสตร์ซึ่งเปลี่ยนแนวคิดจากการถือว่าคนเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) เปลี่ยนเป็นสินทรัพย์ (Asset) แทน อธิบายให้เห็นภาพคือ ทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์ (Non-human Resources) เมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีค่าเสื่อม ในขณะที่คนเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ทางการบริหารตัวเดียวที่เพิ่มมูลค่าได้จากการสังสมประสบการณ์ ความชำนาญ และทักษะการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือที่ Schultz (1961) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความสามารถอันมีมาแต่กำเนิด (Innate) รวมถึงทักษะและความรู้ที่สังสมมา (Acquired) จะทำให้เกิดคุณลักษณะที่สร้างคุณค่า และหากต้องการให้

ความสามารถของมนุษย์มีมากขึ้น สามารถ “ลงทุน” ในหลายวิธี เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และการช่วยรักษาสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งผลผลิตจากการลงทุนดังกล่าวจะทำให้ผู้ลงทุนสร้างผลตอบแทนเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกันกับที่ Sujata และ Vijay (2015, pp.45) ได้ยกตัวอย่างดัชนีชี้วัดด้านการเงินสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่เกิดจาก Human Assets ซึ่งช่วยสร้างคุณค่าในแง่มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Addition) โดยจะสร้างผลกำไรและความมั่งคั่งให้กับองค์กร ซึ่งผลลัพธ์จะสะท้อนไปยังความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หลักการทุนมนุษย์จึงถูกรับรู้ว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเหมาะสมด้านแรงงาน (Strategic Workforce Optimization) (Paychex, 2016, pp.1) ซึ่งแตกต่างจากแนวคิด “ทรัพยากรมนุษย์” แบบเก่า ที่มองคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันและจะเติบโตตามสายงานความเชี่ยวชาญเชิงลึกและสูงขึ้นไป ในขณะที่ทุนมนุษย์มุ่งเฉพาะไปยัง “คนเก่ง (Talent)” (Mayo, 2012, pp.9) และคนไม่จำเป็นต้องก้าวเพื่อเป็นผู้นำในสมรรถนะนั้นๆ เพราะคนเลือกที่จะโตตามเส้นทางเลือกของตนตามสถานการณ์ (Contingent Workers) เช่น ต้องการความยืดหยุ่น ไม่ต้องการสัญญาและการบังคับ มุมมองของแรงงาน (มีฝีมือ) จึงแตกต่างออกไป และความท้าทายขององค์กรในการจัดการ รักษาไว้ และสร้างประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ความเป็นทุนมนุษย์อันประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ 4 ประการ (Barney, 1991, pp.99) คือ มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนกันได้ ซึ่งทำให้องค์กรที่มีบุคลากรพิเศษเหล่านั้นแตกต่างไปจากคู่แข่งอย่างมาก (Chuchinprakorn, 2003, pp.32)

## แนวคิด

คำว่าทุนมนุษย์เริ่มต้นใช้โดย Schultz (Baron & Armstrong, 2007, pp.6) นักเศรษฐศาสตร์ชาวสหรัฐอเมริกา ที่ต้องการพิสูจน์และประเมินผลตอบแทนการลงทุนระหว่าง

ทุนทางกายภาพ (Tangible Capital) เช่น การเงิน สินทรัพย์ต่าง ๆ และทุนที่มองไม่เห็น (Intangible Capital) อันได้แก่ ความรู้ ปัญญา หรือทุนมนุษย์ ซึ่งหากใช้เงินลงทุนไปกับ 2 สิ่งดังกล่าวพบว่า “มนุษย์” เมื่อได้ลงทุนด้วยการศึกษาและการฝึกอบรมจะให้ผลตอบแทนกับองค์กรได้สูงกว่า เพราะความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่ถูกพัฒนา จะอยู่กับพวกเขาไปตลอดทั้งชีวิต ยิ่งไปกว่านั้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นอาจหมายถึงความรวมถึง ข้อมูล ความคิด และสุขภาพของบุคลากร (Becker, 2002, pp.1) ตลอดจนประสิทธิภาพของทั้งพนักงานและผู้บริหารในบริษัทและองค์กรนั้น ๆ (Gratton and Ghoshal, 2003, pp.2)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง “ทรัพยากรมนุษย์” และ “ทุนมนุษย์” พบว่ายังมีมุมมองที่แตกต่างกันอีกหลายด้าน (Kong, 2010) *ประการแรก* “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นการแสดงถึงการจัดการ “หน้าที่” แต่ละด้านให้ถูกต้องและแยกจากกัน ในขณะที่ “ทุนมนุษย์” ไม่เพียงแต่ “ผลงาน” หน้าที่ภายในองค์กรแต่ละด้านเท่านั้นยังรวมถึงการทำงาน “ใกล้ชิด” กับฝ่ายบริหารอีกด้วย ในมุมมองแรกจึงอาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่ในบทบาทของ “การตัดสินใจ” และ “เคียงคู่” กับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรเลย *ประการที่สอง* “ทุนมนุษย์” มีขอบเขตที่กว้างขวางกว่าทรัพยากรมนุษย์ โดยหากพิจารณาจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่ามุ่งความสำคัญไปที่ระดับพื้นฐานของแต่ละบุคคลในองค์กร เช่น ความรู้ที่จำเป็นในงาน (Job - related Knowledge) ในขณะที่มุมมองของทุนมนุษย์ จะหมายรวมถึง การนำเอาแนวคิดเรื่องงานในระดับบุคคลมาใช้แบ่งปันทั่วถึงทั้ง “กลุ่ม” และ “สถาบัน” ในองค์กร (Wright et al., 2011) และยิ่งสอดคล้องกับนักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ทุนมนุษย์ของไทย Hongladarom (2012) ที่ว่า ทุนมนุษย์มีคุณค่า บูรณาการและสื่อความกว้างและลึกกว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ส่วนใหญ่ถูกมองเพียงมิติระดับจุลภาค (Micro) ได้แก่ ระบบที่หน่วยงานนำมาใช้กับบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในองค์กร ในขณะที่ทุนมนุษย์ยังครอบคลุมถึง

แม้มุมมองในระดับมหภาค (Macro) ได้แก่ ครอบคลุม โรงเรียน และนโยบายของรัฐ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทความสำคัญในเชิงเศรษฐศาสตร์ซึ่งทุนมนุษย์จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (Schultz, 1961, pp.7) ได้มากกว่า หากแต่ละส่วนหรือภาคได้ช่วยกันสร้าง หล่อหลอม และพัฒนาการเรียนรู้แบบต่างๆ ให้เกิดขึ้น สังคมก็จะมีระดับความเป็นทุนมนุษย์มากยิ่งขึ้น (Wongthongdee, 2014) *ประการที่สาม* มุมมองเกี่ยวกับ “เครื่องมือ (Methodology)” ที่ใช้ ทุนมนุษย์จะใช้เครื่องมือ (Becker and Huselid, 2006, pp.899) เพื่อวัดประสิทธิภาพของแรงงานในองค์กร เช่น ต้นทุนต่อแรงงาน สัดส่วนของรายได้ต่อหัว เป็นต้น ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวถึงมุมมองดั้งเดิมในเรื่องของการ “ประเมินผลการปฏิบัติงาน” เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผลของฝ่ายและองค์กร ซึ่งเป็นการยากที่จะหา “คุณค่า” ที่เกิดขึ้นว่า “คน” หรือ “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดผลผลิตและความสามารถกับองค์กรได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้น เงื่อนไขหรือข้อกำหนดดังกล่าวจะมีความคลุมเครือในเชิงคุณภาพ (Qualitative) และอัตวิสัย (Subjective) ในทางกลับกัน Kearns (2005) (cited in Baron and Armstrong, 2007, pp.62) ให้เหตุผลว่าทุนมนุษย์สามารถอธิบาย “ผลลัพธ์” ในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเป็นวัตถุวิสัย (Objective) จากข้อมูลที่แสดงถึงกิจกรรมและการปฏิบัติงานได้ เช่น ดัชนีผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) ช่วยประเมินว่าพนักงานที่มีคุณภาพสามารถให้ผลลัพธ์กับองค์กรจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันและอนาคตจากการลงทุนในพวกเขาได้อย่างไร (Fitz-Enz, 2010) *ประการที่สี่* พิจารณาได้ความว่า ทุนมนุษย์มีมุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) (Meyer, 2012; Richard & Johnson, 2011; Higgins, 2008; Huselid et. al, 1997, pp.173.) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากคู่แข่ง ในขณะที่ทรัพยากรมนุษย์ยังมีข้อจำกัด (Specific) กล่าวคือไม่มีความแตกต่าง (Differentiation) (ที่ทุกองค์กรต้องมีฝ่ายที่ดูแลด้านนี้) ซึ่งอาจไม่นำมาสู่การสร้างคุณค่า (Value) ขององค์กรและลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ *ประการสุดท้าย* ทรัพยากรมนุษย์

เป็นแนวคิดที่เน้นด้านการจัดการ (Management) เป็นหลัก ในระบบงานทาง HR (HR Practices) เช่น การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การจัดการเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งสะท้อนถึง หน้าที่ของการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ในขณะที่ ทุนมนุษย์เน้นการพัฒนา (Development) ที่จะช่วยต่อยอด ในทางเศรษฐกิจและผลตอบแทน (Becker, 1993, pp.15) ดังเช่น แนวคิดของ Chira's way (Hongladarom, 2017) ที่เน้น การเรียนรู้ในหลายรูปแบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเป็น ทุนมนุษย์ ได้แก่ การสร้างวิถีที่ดี การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างโอกาสที่ดีและการสร้างให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่ใช่เฉพาะทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เท่านั้น ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนแต่ควรส่งเสริมทุนทางจริยธรรม (Ethical Capital) ซึ่งได้แก่ การปลูกฝังศีลธรรม จริยธรรม ในตัวมนุษย์ด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของทุนมนุษย์ เกิดจาก "การพัฒนา" ซึ่งจะทำให้เกิดคุณค่าอย่างสมบูรณ์ รอบด้าน

เมื่อพิจารณาจาก "ความแตกต่าง" ระหว่างการ บริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ จะพบว่า พัฒนาการทางแนวคิดที่เปลี่ยนไปมีความเป็น "รูปธรรม" มากขึ้น กล่าวคือ สามารถวัดผลได้ในทางสถิติโดยปราศจาก ความลำเอียง เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนา ทุนมนุษย์ (ROI on Human Capital Development) ใช้วิธีการ คำนวณโดยเทียบสัดส่วนระหว่างผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับกับ ค่าใช้จ่ายรวมในการลงทุน ในขณะที่การวัดของทรัพยากร มนุษย์ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพียงแค่บอกถึง จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขมากกว่าจะนำสถิติ เชิงประจักษ์มาคุยกับพนักงาน เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อต้องการหาคำตอบ ว่า แนวคิดใดมีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์กรไทย มากกว่ากัน และการทำตาม (Conform) แนวปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice) เช่น Human Capital Approach ควร พิจารณานำมาใช้ในการบริหารมากกว่าแนวปฏิบัติที่มีความ สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) หรือไม่นั้น การหาคำตอบ

ในความรู้ดังกล่าว ผู้เขียนได้เลือกแนวทาง 2 วิธีคือ การหา คำตอบจากหลักปรัชญา (Philosophy) และแนวคิดของ Burrell และ Morgan (1979) หลักปรัชญาถูกนำมาพิจารณาเป็น แนวทางในการหาคำตอบเนื่องมาจาก ปรัชญาเป็นกิจกรรมที่ ใช้อธิบาย "คำถาม" ที่เป็นพื้นฐานทั่วไป อันได้แก่ ความจริง ความคิด ความเป็นมนุษย์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาตาม หลักปรัชญาจะเข้าใจถึงแก่น "อุดมคติ" หรือ ความดี ความ ถูกต้องเป็นเครื่องนำทาง ในขณะที่ตัวแบบของ Burrell และ Morgan (1979) ที่เอามาเป็นกรอบเพื่อศึกษาเช่นเดียวกัน นั้น เป็นการตรวจสอบ "จุดยืนหรือตำแหน่ง (Position)" ของ การนำแนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ไปใช้ ซึ่ง ตัวแบบของ Burrell และ Morgan เป็นที่นิยมในการศึกษา ธรรมชาติของสังคมศาสตร์หรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมซึ่งมีมิติในการตัดสินใจที่น่าสนใจในหลายเกณฑ์หรือ มุมมอง เช่น คำตอบจากจิตสำนึกของมนุษย์ (Subjective) หรือความจริงในวัตถุนั้นๆ (Objective) การมองสังคมวิทยา ว่าควรเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) หรือค่อยเป็นค่อยไป (Regulation) โดยผู้เขียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และอภิปรายเพื่อหาคำตอบของการนำแนวคิดด้าน ทุนมนุษย์มาใช้ในองค์กรไทยดังนี้

## การอภิปรายการนำแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ มาใช้ในองค์กรไทยโดยหลักปรัชญา

ภววิทยาประยุกต์ (Applied Ontology) ความจริง เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ต่างๆ จากบทความ ต่างๆ พบว่า ทุนมนุษย์มีผลสำคัญและจำเป็นสูงสุดต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร (Firm Performance) ที่เพิ่มขึ้น (Wright & McMahan, 2011, pp.96, Caspi & Toibin, 2011, pp.13) ในขณะที่ผลการศึกษาอีกหนึ่งเรื่องก่อนหน้านักกลับ แสดงให้เห็นว่า ทั้งทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิค (Technical HR) และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HR หรือ Human Capital) มีประสิทธิภาพในการร่วมกันเป็นตัวกำหนด (Determinant) ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Huselid et al., 1997)

การวิเคราะห์องค์ความรู้แนวญาณวิทยา (Epistemology) โดยใช้คุณค่าแห่งหลักโยนิสมนสิการอันเป็นวิธีการแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง สมเหตุสมผลว่าเป็นจริงและเหมาะสมหรือไม่กับบริบทของเมืองไทย ในการนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ในยุคปัจจุบัน หากเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่าง สังคมและวัฒนธรรมของประเทศที่อ้างว่าเจริญแล้วเหล่านั้น เราศึกษาโดยอาศัยองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพบว่า มีสมรรถนะหลัก (Core Capability) ที่รองรับความเป็นทุนมนุษย์ (Leonard (1998), cited in Boxall & Purcell (2008), pp.95) ไม่ว่าจะเป็น ความรู้และทักษะของพนักงาน (Employee Knowledge and Skill) ระบบทางเทคนิคกายภาพ (Physical Technical Systems) ระบบด้านการบริหารจัดการ (Managerial Systems) ตลอดจนคุณค่าและค่านิยม (Values and Norms) จึงต้องตรวจสอบหรือค้นหาให้พบความแท้จริงแห่งองค์ความรู้ เพื่อประเมินตัดสินว่า องค์ความรู้ ความคิดทัศนคติ และคตินิยมของไทยนั้นตรงกับความจริง ความถูกต้อง เหตุผล และคุณประโยชน์หรือไม่ เพียงไร โดยการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และใช้กระบวนการในการหาคำตอบ เช่น การทดสอบทางสถิติ การสัมภาษณ์ เป็นต้น หรือเป็นการหาเหตุผลเชิงประจักษ์และอนุมานโดยใช้หลักตรรกศาสตร์ โดยหากเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะหลักนี้กับประเทศไทยเพื่อใช้อธิบายความเป็น “ทุนมนุษย์” จะพบว่ามีหลายประเด็นที่ควรค่าแก่การใส่ใจ ซึ่งสรุปความได้ดังนี้

### 1. ความรู้และทักษะของพนักงาน (Employee Knowledge and Skill)

Chongphaisal (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะทัศนคติของพนักงานไทยและสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies) ผ่านมุมมองของนายจ้างชาวต่างชาติในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 65% มีความเห็นว่าความเป็น “ทุนมนุษย์” โดยวัดจาก 3 องค์ประกอบในการศึกษาข้างต้น (ควรระบุให้ชัดเจนว่า องค์ประกอบนี้คืออะไร และการศึกษาข้างต้นหมายถึงการศึกษาของใคร?) ในประเทศตนมีประสิทธิภาพสูงกว่าพนักงาน

คนไทย ปัญหาอีกด้านหนึ่งคือ เรื่องทักษะทางภาษาอังกฤษ และประการสุดท้ายเป็นเรื่องไม่ง่ายที่จะคัดเลือกพนักงานไทยสักคนก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้างานเนื่องจากขาดทักษะการจัดการ (Managerial Skill)

### 2. ระบบทางเทคนิคกายภาพ (Physical Technical Systems)

สถาบันพัฒนานักบริหาร (The Institute for Management Development, 2009) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประเทศที่ดำรงสถานภาพความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในภูมิภาค โดยดัชนีตัวหนึ่ง ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยถูกจัดอันดับให้มีความอ่อนแอที่สุดทางด้านความทันสมัยและประสิทธิภาพทางเครือข่ายดังกล่าว ในขณะที่ประเทศเล็กๆ อย่างสิงคโปร์หรือไต้หวันแลนด์ถูกประเมินด้านบวกและได้รับการเชื่อมั่นสูงกว่าด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศ จะเห็นได้ว่า แม้แต่ความทันสมัยของระบบอินเทอร์เน็ตของประเทศไทยในระดับมหภาคยังมีความล้าหลังและเสียเปรียบอยู่ (การเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารอันเป็นประโยชน์) การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge - Based Society) อันเป็นปัจจัยที่ทำให้พลเมืองมีความเป็นทุนมนุษย์ก็ย่อมต่ำลงไปเช่นกัน หากมองย้อนมาวิเคราะห์ในระดับองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้ ก็ย่อมต้องการโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพของพนักงานทุกระดับซึ่งสามารถรับรู้ เรียนรู้ นโยบาย ข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นเช่นเดียวกัน

### 3. ระบบด้านการบริหารจัดการ (Managerial Systems)

บทบาทด้านการเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหัวหน้าแผนกหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรเป็นแนวคิดที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้ความเป็นทุนมนุษย์มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Purcell และ Kinnie (2007) พบว่า ผู้จัดการฝ่ายอื่นไม่ค่อยให้ความสำคัญ



สำคัญในการเป็นผู้นำ ผู้ผลักดันและเข้าร่วมกิจกรรมที่เกิดขึ้น หรือการศึกษาของ Altarawneh and Aldehayyat (2011); Mitsuhashi, et al. (2000) ต่างพบว่า ผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ให้คุณค่าในระดับที่ต่ำต่อกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่าย HR เช่นเดียวกับกับองค์กรไทยซึ่งแผนก/ฝ่าย HR มักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ เท่าที่ควร ดังนั้น การนำหลักการทุนมนุษย์ไปใช้จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะผลักดันให้เกิดขึ้น

#### 4. คุณค่าและคตินิยม (Values and Norms) ในองค์กร

Changrien (1989) ได้ศึกษาผลกระทบเชิงวัฒนธรรมกับการบริหารเปรียบเทียบระหว่างสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย พบว่า ประเทศไทยมักใช้การบริหารเลียนแบบความสำเร็จจากประเทศอื่น (Best Practice) โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมทางสังคม จริยธรรม ค่านิยม คตินิยม และทัศนคติ คนไทยยึดมั่นในปัจเจกนิยมจึงไม่ใส่ใจที่จะผูกพันตนเองกับสถาบันทางสังคม ขาดความใส่ใจในหลักเกณฑ์หรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับทางการบริหาร ขาดความสำนึกในคุณค่าของเวลา การประหยัด ความกล้าหาญทางจริยธรรม และขาดคตินิยมในการทำงานเป็นทีม หากวิเคราะห์ในแง่มุมจากการศึกษาจะพบว่า นอกจากคนเหมาะสม (Person-fitted) ทีมเหมาะสม (Team-fitted) เป็นองค์ประกอบอันนำมาซึ่งความสามารถเชิงการแข่งขันแล้ว ปัจจัยด้านทีมมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของทีมที่ว่าจะนำไปสู่การเพิ่มระดับความเป็นทุนมนุษย์ในองค์กร องค์กรไทยจึงควรเน้นคตินิยมในสามัคคีธรรมให้มีกิจกรรมเพื่อรวมพลังสร้างสรรค์และฝึกปฏิบัติให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม รับผิดชอบ และทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันวางแผนเอาไว้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้นแล้ว การนำหลักการที่ดีที่สุด (Best Practices) เช่น องค์ความรู้หรือแนวทางการบริหารแบบตะวันตก (Western Based - Management Approach) มาประยุกต์ใช้ เราคาดหวังที่จะได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

แบบเดียวกัน แต่แนวคิดดังกล่าวถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ดี แต่ก็มีกระทบในด้านไม่ดีที่ตามมาได้ เช่น ในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างโดยการจ้างคนหรือบริษัทภายนอกมาดูแลงานบางอย่าง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการประหยัดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในงานที่ไม่ได้ทำผลกำไรและเพื่อมุ่งเน้นงานที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่นั้น ในอีกด้านหนึ่งกลับพบว่า พนักงานสัญญาจ้างไม่มีความผูกพันกับองค์กร เช่นเดียวกับกับที่ลูกจ้างรัฐหรือพนักงานประจำสูญเสียขวัญกำลังใจส่งผลกระทบต่อความจงรักภักดีที่มีกับองค์กรเนื่องจากไม่แน่ใจว่า องค์กรจะมีการปรับลดขนาดและยุบงาน/แผนกให้บริษัทข้างนอกรับช่วงต่อหรือไม่ (Greaver, 1999, pp.4-5) และเนื่องจากบริบททางค่านิยม คตินิยม และวิถีชีวิตของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน การประยุกต์แนวความคิดมาเป็นแบบของตนเองตามหลักการความเหมาะสมที่สุด (Best Fit) จึงน่าจะเป็นคำตอบที่ควรพิจารณามากกว่า

อย่างไรก็ตาม จากเหตุผลข้างต้นที่พิจารณาแล้ว ดูเหมือนแนวคิดทุนมนุษย์ยังไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในองค์กรของไทยทุกด้านและทุกระดับในปัจจุบัน ก็ไม่สามารถสรุปว่าถูกเสมอไป เมื่อคิดหาเหตุผลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามหลักทฤษฎีและตรรกศาสตร์ โดยลัทธิอนุมานนิยม (Methawitayakul, 1997, pp.62) อธิบายว่า มนุษย์สามารถรับรู้อะไรได้แค่ไหน เพียงไร สิ่งต่างๆ แต่ละสิ่งที่เรารับรู้ นั้น เราจึงเชื่อมั่นในแง่ใดบ้างเพราะขอบเขตความรู้ไม่สิ้นสุด และการรับรู้ของมนุษย์ก็ยังมีข้อจำกัด เมื่อเรารู้ว่าทุนมนุษย์เป็นแนวคิดซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นเรื่องที่ดี ผู้ศึกษาต้องสังเคราะห์ต่อว่า แนวคิดหรือวิถีปฏิบัติในสังคมหนึ่งมีความเหมาะสมหรือเป็น “คุณค่า” กับอีกสังคมหรือไม่เพียงใด เกิดเป็นความลรอยกันของความรู้เดิมกับความรู้ที่ได้รับมาใหม่ หรือถือเอาทฤษฎีที่ยอมรับกันแล้วมาเป็นมาตรฐานทฤษฎีใหม่ การที่เราจะรู้และเข้าใจความจริงทางทฤษฎี ต้องอาศัยทฤษฎีและตรรกศาสตร์สืบค้นหาความจริงโดยวิเคราะห์เรื่องราวของความรู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน เช่น การมุ่งประสงค์

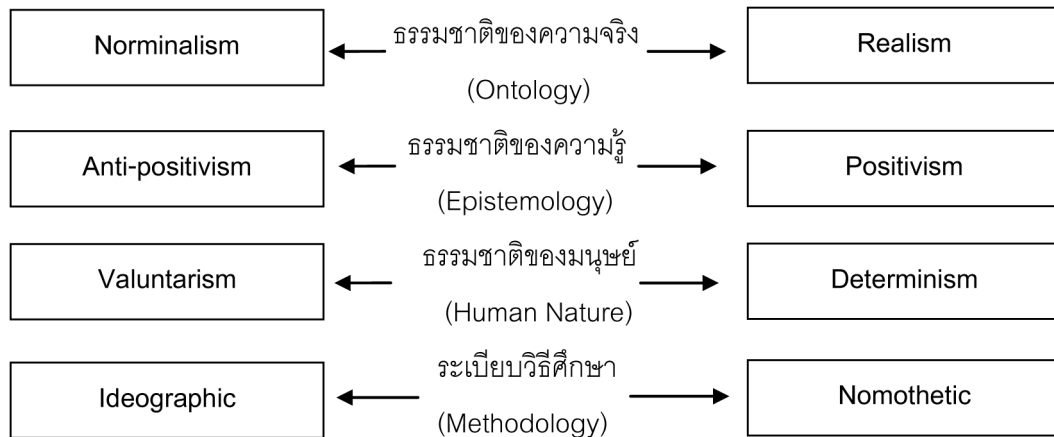
ของการมีความรู้ บ่อเกิดความรู้ ลักษณะของความรู้ ความถูกต้องของความรู้ด้วยเหตุด้วยผล เป็นต้น อันนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปคือ วิธีวิทยา (Methodology)

**มุมมองวัตถุนิยมในทางสังคมศาสตร์**

(Objectivist Approach to Social Science)

**มุมมองทางจิตนิยมในทางสังคมศาสตร์**

(Subjectivist Approach to Social Science)



ภาพที่ 1 : แนวการวิเคราะห์สมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติทางสังคมศาสตร์ โดย Burrell, & Morgan, (1979, pp.3)

จากแผนภาพด้านบนซึ่งอธิบายการหาคำตอบทางสังคมศาสตร์โดยแบ่งออกเป็น อัตนิยมและวัตถุนิยม กระบวนการในการหาคำตอบด้วยวิธีวิทยาจากสิ่งที่สงสัยเรื่อง กลยุทธ์ที่มนุษย์กับความเหมาะสมในการนำมาใช้ในองค์กรไทย ผู้เขียนได้วิเคราะห์ออกมามีดังนี้

1. คำว่า “ความเหมาะสม (Suitable)” ไม่ได้ถือเป็นหลักประเมินและกำหนดวัด “ความถูก” หรือ “ความผิด” ด้านใดด้านหนึ่ง ในกรณีนี้แม้การใช้หลักความเป็นสากล (Universdlistm) เป็นค่านิยมใช้ได้ทั่วไป การสรุปโดยใช้หลักการ ค่านิยม คตินิยม ทศนคติ และความเชื่อ อันเป็นการแสดงเหตุผลทางตรรกศาสตร์ในเชิงอัตนิยม (Subjective) จึงจำเป็นเช่นกันและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการให้ความหมายของคำว่า “ผิด” และ “ถูก” เพราะการที่สิ่งๆ หนึ่งจะผิดหรือถูกนั้น ไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่อ้างว่าถูกจะเป็นสิ่งที่ดีหรือมีค่าเป็นบวกในตัวของมันเอง และในทำนองเดียวกันสิ่งที่ผิดย่อมไม่เกี่ยวกับว่าสิ่งๆ นั้นมีค่าเป็นลบในตัวของมันเอง หากแต่ทั้งหมดนั้นเป็นเพียงการประเมินคุณค่าแนวอัตนิยมโดยคนหนึ่งคนหรือกลุ่มคนหนึ่งกลุ่มเท่านั้น ยังไม่ได้คุณค่าระดับสากล

2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และเที่ยงตรง (Validity) จากวิธีการทางสถิติและคณิตศาสตร์ตามแนวทางการทดสอบเชิงวัตถุนิยม (Objectivity) บนพื้นฐานแห่งการใช้เหตุผลทางตรรกศาสตร์มีความจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะข้อมูลที่ได้มีการวัดที่ชัดเจนและทำความเข้าใจโดยปราศจากอคติซึ่งได้แก่การที่ผู้แสวงหาความรู้/ความจริงกับความรู้/ความจริงเป็นอิสระต่อกัน อันเป็นแนวคิดแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งความสอดคล้องในวิธีการแสวงหาความรู้/ความจริงดังกล่าวสะท้อนธรรมชาติของมนุษย์ที่ว่าจะเชื่ออะไรสิ่งนั้นต้องสัมผัสได้ มองเห็นได้ มีสาเหตุที่มาไม่ไขว่เรื่องบังเอิญ อันเป็นกลุ่มซึ่งใช้

วิธีการนินัย (Deduction) ในการนำสมมติฐานที่ได้จากทฤษฎีไปทดสอบในบริบทขององค์กรในไทยเพื่อดูว่าทฤษฎีที่ได้มานั้นสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ยกตัวอย่างเช่น การทดสอบสมมติฐานที่ว่า หากเปรียบเทียบกับหน่วยงานของรัฐด้วยกัน สมมติฐานที่ 1 หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ (เช่น องค์กรมหาชน) มีแนวโน้มของการนำแนวคิดทุนมนุษย์ไปใช้มากกว่าส่วนราชการ และสมมติฐานที่ 2 ส่วนราชการมีแนวโน้มของการปฏิบัติตามแนวคิดทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ เป็นต้น ในส่วนของวิธีวิทยา (Methodology) เพื่อหาคำตอบทางการศึกษาในกรณีนี้สามารถใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช้ทั้งเทคนิควิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) และคุณภาพ (Qualitative)

## การอภิปรายผลโดยใช้ตัวแบบของ Burrell และ Morgan



ภาพที่ 2 : กระจวนทัศน์ทางสังคม 4 มิติ โดย Burrell, & Morgan, (1979: pp.22)

การอธิบายปรากฏการณ์การนำแนวคิดทุนมนุษย์กับความเหมาะสมของการนำมาใช้ในประเทศไทย โดยใช้ 4 กระจวนทัศน์ (Paradigms) จากตัวแบบของ เบอร์เรลและมอร์แกน (Burrell and Morgan, 1979) ซึ่งอธิบายปรากฏการณ์การศึกษาธรรมชาติของสังคมออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ถือทัศนคติการเปลี่ยนแปลงของสังคมเกิดขึ้นภายใต้กลไกเดิม (The Sociology of Regulation) หากจะทำการเปลี่ยนแปลงต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไปและกลุ่มที่มองว่าสังคมมีความขัดแย้ง แดกแยก การเปลี่ยนแปลงต้องทำแบบยกเครื่อง (The Sociology of Radical Change) ในความเห็นของผู้ศึกษาในการค้นคว้าเพื่อหาคำตอบในเรื่องนี้ มีแนวโน้มและความสอดคล้องมาทางแกนของการมองธรรมชาติของสังคมว่าอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่เดิม (Regulation) มากกว่าการมองสังคมที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบสุดโต่ง (Radical Change) กล่าวคือ

*ประการแรก* ประชากรในการศึกษาคือ องค์กรไทย เมื่อย้อนไปศึกษาตั้งแต่สมัยโบราณ เพื่อพิจารณาถึงวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในประเทศไทย จะพบว่า เริ่มต้นจากระบบพ่อปกครองลูก จตุสดมภ์ สู่การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเช่นในปัจจุบัน คือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การวางแนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นการรวมอำนาจที่ส่วนกลาง ถึงแม้จะพยายามผลักดันด้วยการแบ่งอำนาจให้ส่วนภูมิภาคและกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้เข้ามารับผิดชอบก็ตาม แต่ด้วยโครงสร้างที่ใหญ่ดังกล่าว การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องค่อยเป็นค่อยไป ไม่ต่างจากองค์กรเอกชน ซึ่งแม้ผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญจะพยายามแสดงให้เห็นถึงแนวคิดการมอบอำนาจ ให้อำนาจโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ แต่การพิจารณา การแก้ปัญหา

และการอนุมัติต่างๆ ยังคงยึดติดตามกฎ ระเบียบและสาย บังคับบัญชาเช่นเดิม

*ประการที่สอง* แม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยได้นำระบบการบริหารสมัยใหม่แบบตะวันตกเข้ามาใช้ เช่น การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน หรือแม้แต่กระทั่งระบบการสรรหาผู้บริหารจากองค์กร เอกชน เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบกับระบบข้าราชการและตัว ข้าราชการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ข้าราชการต้อง “ตื่นตัว” และ “ปรับตัว” ต่อการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลง เน้นไปในมิติของ “โครงสร้าง” ที่ไม่ได้เน้น “กระบวนการ” “เนื้อหา” และ “ทัศนคติและพฤติกรรมของคน” จึงเห็นได้ว่า “การทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม” “ระบบอาวุโส” และ “ระบบอุปถัมภ์นิยม” ก็ยังคงมีอยู่ การเปลี่ยนแปลงเพียงแค่ เปลือกนอกและสร้างภาพเปรียบได้กับ “เหล้าเก่าในขวดใหม่ (the old wine in new bottles)” (Wedchayanon, 1995)

*ประการที่สาม* ในขณะที่ภาคเอกชนมีการเปลี่ยนแปลง แบบยกเครื่อง (Radical Change) โดยมีโครงสร้างการบริหาร และตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน การสื่อสารหรือผลงานก็เพียงแค่ เริ่มต้นจากพนักงานระดับล่าง หัวหน้างานและ/หรือผู้จัดการ ฝ่ายระดับกลางมาสู่ผู้บริหารระดับบน เช่น ประธานบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ แต่อย่างไรก็ตาม หน่วยงานของรัฐซึ่ง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การ มหาชน และหน่วยงานรัฐรูปแบบใหม่ ซึ่งหน่วยงานรัฐ 3 กลุ่มหลัง มีความคล่องตัวมากกว่า เพราะไม่ใช้กฎระเบียบของทาง ราชการ การบริหารจัดการที่เป็นอิสระจึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรดังกล่าว ที่ว่า “กลยุทธ์” จะถูกขับเคลื่อนด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่อง เพราะความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร ดังนั้น หากหน่วยงาน มีผู้บริหารจัดการที่มองการณ์ไกล ย่อมมีการวางแผน มีข้อมูล เพียงพอและเลือกเทคนิคที่มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับกรอบ การทำงานในรูปแบบเดิม โดยยึดหลักประหยัด (Economical)

ความรวดเร็ว (Speed) และคุณภาพ (Quality) อันเป็น วัตถุประสงค์ซึ่งวัด “ประสิทธิภาพ” มากกว่าการคำนึงถึงแต่ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ซึ่งถือเพียงการวัดว่างานสำเร็จ ตามที่มุ่งหวัง (Purpose) ไว้หรือไม่

การหาความแตกต่างของการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์ “ทุนมนุษย์” มาใช้ระหว่าง 3 กลุ่มหน่วยงาน จึงมีคุณค่า นำไปใช้เป็นพิเศษเนื่องจาก ระดับความเป็นอิสระ (Autonomy) และความเป็นมาตรฐาน (Standardization) มีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาจึงน่าจะออกมาแตกต่างกัน โดยแนวโน้มของ องค์กรที่มีความเป็นอิสระสูงและมีความเป็นทางการต่ำย่อม พัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ทดแทนทรัพยากรมนุษย์ที่นิยม ทำกันในองค์กรไทยแต่เดิมมา

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เมื่อก่อน (หรือแม้กระทั่งหลายองค์กรในปัจจุบัน) มัก ถือว่า “การพัฒนาคน” ทำให้เกิดค่าใช้จ่าย จึงต้องประหยัดเงิน ด้านการฝึกอบรมและให้ผลลัพธ์จากการทำงานแบบตายตัว (Fixed Ratio) และไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยมองข้าม “แรงจูงใจ” ที่จะ เพิ่ม “คุณค่า” ในตัวบุคคลผู้ที่เป็น “(พนักงาน) เจ้าของทุน” ซึ่ง แท้ที่จริงสามารถให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคืนแก่องค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิชาการ งานวิจัย และงานเขียนด้านการ จัดการคนทั้งชาวไทยและต่างประเทศต่างก็สะท้อนให้เห็น ถึง “ความจำเป็น” ที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับรับรู้คุณค่า ของมนุษย์งานที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายอีกต่อไป แต่เป็นทุนมนุษย์ ที่ต้องลงทุนและจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การค้นหาคำความรู้ผ่านการอภิปราย วิเคราะห์ และ สังเคราะห์โดยใช้กรอบการศึกษาจาก 2 วิธี คือแนวคิดเชิง ปรัชญาและตัวแบบของ Burrell & Morgan (1979) แสดง ให้เห็นทัศนะที่ว่า “แนวคิดทุนมนุษย์และความเหมาะสม กับการนำมาใช้ในองค์กรไทย” สามารถแยกแยะคำตอบได้ ว่า องค์กรไทยเมื่อแยกเป็นองค์กรรัฐและเอกชน องค์กรรัฐ

ที่ธรรมชาติของการทำงานแบบรัฐอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ (Regulations) การนำแนวคิดทุนมนุษย์มาใช้ อาจจะยังไม่สอดคล้องนัก ภายใต้ नियามหรือคุณลักษณะของแนวคิดทุนมนุษย์ เช่น การบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารคน ระบบการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งซึ่งไม่เน้นวิญญูและประสบการณ์ แต่เน้นผลการปฏิบัติงานแทน เป็นต้น และการผลักดันขับเคลื่อนประชากรองค์กรภาครัฐในแต่ละส่วนเป็นไปได้อาจไม่ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วหรือสุดโต่ง (Radical) แบบองค์กรเอกชนได้ และเมื่ออ้างถึงผลการศึกษาหลายชิ้นก็พบว่า องค์กรที่ต้องการทำกำไร ต้องใช้แนวคิดทุนมนุษย์ซึ่งถือว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มากกว่าแนวคิดทุนมนุษย์ซึ่งมีความเฉพาะด้าน (Specific)

หากพิจารณาในเรื่องของการทำตาม (Conformation) แนวคิดแบบ Western - Based Management Approach หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เช่น แนวคิดทุนมนุษย์สามารถพิจารณาว่า “เหมาะสม” กับองค์กรเอกชนมากกว่าองค์กรรัฐ ซึ่งการที่ผู้เขียนได้เสนอแนะเช่นนี้ เนื่องจากแนวคิดทางด้านการบริหารจากตะวันตกดังกล่าว ได้ถูกนำมาใช้และเกิดผลสำเร็จในองค์กรเอกชนหลายแห่งที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาพนักงานในองค์กร นอกจากนั้นแล้วธรรมชาติขององค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว แนวคิดทรัพยากรมนุษย์ที่แบ่งหน้าที่เป็นแท่ง (Silo) ที่ชัดเจน งานของใครของมันจึงไม่สามารถขยับหรือปรับตัวให้รวดเร็วต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้ ขณะเดียวกัน แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (Best Fit) เมื่อพิจารณาตามหลักปรัชญาความเป็นอัตวิสัย (Subjectivity) ก็พบว่า บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรรัฐเป็นเรื่องสำคัญแทนที่จะลงทุนในระบบด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ทันสมัยดังเช่นองค์กรเอกชน แต่ขนาดองค์กรที่ใหญ่ กลยุทธ์ขององค์กรที่ปรับตัวตามสิ่งแวดล้อม การ “ทำตาม” อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (Baron & Kreps, 1999, pp.33) ที่สำคัญไป

กว่านั้น องค์กรแม้ว่าจะจัดตั้งในรูปแบบใดก็ตาม หากมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่างๆ และความรู้ความสามารถของคน การบูรณาการให้ทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ ยิ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในองค์กร

บทความวิชาการชิ้นนี้ นอกเหนือจากการสังเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์และความเหมาะสมในการนำไปใช้แล้ว ยังช่วยเปิดโลกทัศน์ให้ผู้อ่านและผู้สนใจทั่วไปได้รับรู้ว่า การหาคำตอบจากการศึกษาเกี่ยวกับหลักภววิทยา ญาณวิทยา ตรรกศาสตร์ จริยศาสตร์ และวิธีวิทยา ทำให้ผู้ศึกษาสามารถ “สร้างองค์ความรู้” ผ่านกรอบแนวคิดเชิงปรัชญาทั้ง 5 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นยังพบว่า การอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยทั้งหลักมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์บูรณาการเข้าด้วยกัน การวิจัยในอนาคตแม้จะมีความเป็นพลวัตมากยิ่งขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ แต่สิ่งจำเป็นที่ผู้ศึกษาต้องตระหนักคือการสร้างผลงานที่มีคุณภาพผ่านองค์ความรู้ที่ถูกต้องเพียงพอ มีข้อมูล การวางแผน มีแนวทางการประเมินวัดผลด้วยเหตุผล ความจริง และความถูกต้อง สามารถเสนอความคิดเห็นที่สมเหตุสมผล และพิสูจน์ออกมาเพื่อถือเป็นแนวทางป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ท้ายสุดนี้ ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ และผู้อ่านซึ่งต้องการพัฒนา “ทุนมนุษย์” โดยหลังจากศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทุนประเภทต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนความเป็นทุนมนุษย์พบว่า ทุนหรือทรัพย์สินที่มองไม่เห็น (Intangible Asset/Capital) เช่น ทุนจริยธรรม ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทย (Hongladarom, 2013) ครอบครัวยุคใหม่ และสถาบันการศึกษาจึงควรส่งเสริมคุณลักษณะดังกล่าวเทียบเท่ากันกับทุนทางปัญญาและทุนทางความรู้ทั่วไป เพราะทุกวันนี้สิ่งที่ประเทศเผชิญนอกเหนือจากความท้าทายในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจผ่านประชาชนที่เป็น “คนเก่ง” แล้ว ทุกฝ่าย

ยังปรารถนาให้คนในชาติเป็น “คนดี” ด้วย นอกจากนั้น ยังพบว่า ทูททางนวัตกรรมและทูททางดิจิทัล จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 การ “ปลูก” ความรู้ให้เยาวชนตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสืบค้น วิจัย และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องดูแลและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือ Platform ที่สนับสนุนการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แห่งนี้ เช่นเดียวกันกับการเข้าถึง (Accessibility) เว็บไซต์ความรู้ ข่าวสารต่างๆ ที่รัฐบาลจะสามารถเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศได้ด้วยการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพและทั่วถึงต่อไป **A**

## รายการอ้างอิง

- Altarawneh, I. Ikhlas, Aldehayyat, S. Jehad. (2011). Strategic Human Resources Management in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management*, 6 (10), 242 -255.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). Human Capital Management : Achieving added value Through people. London : Kogan Page.
- Baron, J.N., & Kreps, D.N. (1999). Strategic Human Resources. New York : Wiley
- Becker, G. S. (1993). Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3<sup>rd</sup> ed.). Chicago : University of Chicago Press
- Becker, G.S. (2002). The age of human capital. Retrieved on 8 November 2016 from <http://www.economics.dlut.edu.cn /uploadfiles/200811062006148 53.pdf>.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32 (6), 898 - 925.
- Boxall, P and Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resources Management (second edition).
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London : Heinemann, 1-37.
- Caspi, G. & Toibin, T. (2011). Human capital strategy-a new angle on HR. Tefen Tribune. 13-17.
- Changrien, Phai boon. (1989). Culture and Management. Bangkok : Aksorn Charoen Tat.
- Chongphaisal, Pornpimol. (2011). Employee's skills, attitudes, and managerial competencies : a perspective from expatriates in Thailand, 1-14.
- Chuchinprakarn, Supanath. (2003). Strategies for creating Competitive Advantage, Marketing and Planning. Four Quality : 32-35.
- Chueasraku, Chinnawat. (2018). Shift from Human Resources to Human Capital : Is it compatible ith firms in central-Isaan?. Oral presentation at the 2<sup>nd</sup> National and International Conference on Education and Technology Research (ICET II): Critical Innovation. July 26<sup>th</sup>, 2018. (75-82). Roi Et Rajabhat University.
- Fajana, S. (2002) Human Resource Management : An Introduction, Labofin and Company, Lagos.
- Fitz-Enz, Jac. (2010). The new HR analytics: predicting the economy value of Your company's human capital investment. New York : AMACOM.
- Gratton. L. & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital : New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21,1-10.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing : A structured approach to outsourcing decisions and initiatives. New York : Amacom.
- Higgins, Nicholas. (2008). *HCM vs HR. HC Global*. Retrieved on 8 November 2016 from : <http://www.personneltoday.com/blogs/hcglobalhumancapitalmanagement/2008/06/hcm-versus-hrand-the-winner-is.html>

- Hongladarom, Chira. (2012). How to groom Thai's Human Capital supporting Asian. *Journal of HR Intelligence*, 7 (1), 47-54.
- Hongladarom, Chira. (2012). 8Ks+5Ks : Thai's Human Capital that support Asian. 1<sup>st</sup> ed. Bangkok : Asia Pacific Consultant.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Kearns, P. (2005) *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey.
- Kong, Eric. (2010). Developing Organizational Knowledge and Learning Capabilities : Synergistic Relationships of Human Capital, Strategic Human Resource Management and Human Resource Management. *The International Journal of Learning*, 17(5), 63 - 80.
- Leonard, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston : Harvard Business School Press.
- Mayo, Andrew. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. UK : Gower Publishing.
- Methawitayakul, Sumeth. (1997). *Introduction to philosophy*, Bangkok : Odean Publishing.
- Meyer, M., Chrysler-Fox, P. & Roodt G. (2007). *Human Resources vs. Human Capital: What is in a name?*. Retrieved on 6 November 2016 from [http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=543](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=543)
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M., & Chua, R. S.(2000). Line and HR executives'perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource*, 11 (2), 197 - 216.
- Morgan, Gareth. (1986). *Images of Organizations*. London : Sage Publications.
- Ogunyomi, O.P., Shadare, A.O., & Childi, O.C. (2011). Current Trends and Future Directions of Human Resources Management Practices : A Review of Literature. *European Journal of Economics*, 29, 19 -15.
- Paychex. (2016). *The Future of HR: Human Capital Management*. Retrieved on August 28, 2018 from <https://www.paychex.com/articles/hcm/the-future-of-hr-human-capital-management>
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). Human resource management and business performance. In Boxall, J. Purcell, & P. Wright (eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press.
- Richard, C. Orlando and Johnson, Nancy Brown. (2001). Strategic Human Resource Management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299 - 310.
- Schultz, Theodore W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1 -17.
- Sujata, P. D., and Vijay, A. (2015). *Role of Human Capital Management in Economic Value Addition of Large Scale Organizations: A Literature Review*. Retrieved on August 28, 2018 from : [https://www.researchgate.net/publication/236872069\\_Role\\_of\\_Human\\_Capital\\_Management\\_in\\_Economic\\_Value\\_Addition\\_of\\_Large\\_Scale\\_Organizations\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/236872069_Role_of_Human_Capital_Management_in_Economic_Value_Addition_of_Large_Scale_Organizations_A_Literature_Review), 45-54.



- The Institute for Management Development. (2009). *Executive Summary: Thailand ICT Market & Industry Overview 2009*. Bangkok : Software Industry Promotion Agency, 3 - 156.
- Wedchayanon, Nisada (1995). Personnel Management Vs Human Resources Management : Old wine in New Bottles. *Thai Journal of Development Administration*, 35 (4), 123 - 130.
- Wiruchnipawan, Wiruch. (2007). Administration according to the Merit Management and Sufficiency Economy Philosophy. Bangkok : Se-Ed.
- Wongthongdee, Siraphaksorn. (2014). *Human Resource Development*. 2<sup>nd</sup> ed. Bangkok : Chulalongkorn University
- Wright, M. Patrick and McMahan, C.Gary. (2011). Exploring human capital; putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93 - 104.