

การจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า: แนวคิดและแนวทางการพัฒนา Human Capital Management in the Next Decade: Concepts and Development Approaches

¹จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, ²สมปอง สุวรรณภุมมา และ ^{3*}สัญญา เคนาภูมิ
¹Chakkree Sricharumedhiyan, ²Sompong Suwannaphuma and ^{3*}Sanya Kenaphoom

^{1,2}มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
³มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
^{1,2}Chaiyaphum Rajabhat University, Thailand.
³Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand.
E-mail: ¹chakkree_2532@hotmail.com, ²sompongs9198@gmail.com, ³zumsa_17@hotmail.com
^{3*}Corresponding Author

Received July 18, 2024; Revised September 18, 2024; Accepted October 9, 2024

บทคัดย่อ

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลภายในองค์กร กลยุทธ์ HCM ควรสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมนวัตกรรม และเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของพนักงาน HCM ถือเป็นการลงทุนเพื่อผลประโยชน์ระยะยาวขององค์กร เนื่องจากมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถได้ บทความนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับแนวทางปฏิบัติ HCM ให้เข้ากับภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และการพัฒนาพลวัตของพนักงานโดยเน้นแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ในฐานะสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้

คำสำคัญ: การจัดการ; ทุนมนุษย์; ทศวรรษหน้า

Abstract

Human capital management (HCM) is a crucial factor in the success of organizations, as it involves the development and utilization of the knowledge, skills, and abilities of individuals within the organization. HCM strategies should align with organizational goals, promote innovation, and involve employee development and engagement. HCM can be seen as an investment in the long-term benefits of organizations, as it contributes to their ability to attract, develop, and retain talented individuals. The paper emphasizes the importance of adapting HCM practices to the changing business landscape, including technological advancements, globalization, and evolving workforce dynamics. The concept of human capital as an asset that can generate value for organizations is highlighted.

Keywords: Management; Human Capital; Next Decade

บทนำ

ภาพรวมของแนวคิดและทิศทางการพัฒนาในสาขาใด ๆ มักจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจแนวคิดพื้นฐานและวิถีความก้าวหน้าภายในขอบเขตนั้นอย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตาม หากไม่มีบริบทที่เฉพาะเจาะจง การให้ภาพรวมที่ชัดเจนเป็นเรื่องยาก ตัวอย่างเช่น ในด้านการจัดการ แนวคิดและทิศทางการพัฒนาอาจครอบคลุมทฤษฎีแบบจำลอง และแนวโน้มใหม่ ๆ ที่หลากหลาย ผลงานทางวิชาการที่โดดเด่น เช่น "The Practice of Management" ของ Drucker (1954) และ "The Nature of Managerial Work" ของ Mintzberg (1973) ในภูมิทัศน์ธุรกิจร่วมสมัย โดดเด่นด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของกำลังคน ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถกล่าวเกินจริงได้ ทุนมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลภายในองค์กร ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขันในขณะที่ยังคงมีคู่แข่งต่าง ๆ ก้าวไปสู่วัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยโดดเด่นด้วยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีทักษะจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การวิจัยทางวิชาการเช่นที่ Becker (1993) และ Schultz (1961) เน้นย้ำแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ว่าเป็นการลงทุนที่ให้ผลประโยชน์ระยะยาวแก่องค์กรต่างๆ แนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ HCM สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรม ความสามารถในการปรับตัว และการมีส่วนร่วมของพนักงาน HCM เชิงรุกไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิตเท่านั้น แต่ยังมีส่วนช่วยในการฟื้นฟูและความยั่งยืนของธุรกิจในยุคที่ความสามารถของมนุษย์เป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ

การเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรระหว่างองค์กรในอดีตและปัจจุบันมักมีการใช้เปอร์เซ็นต์งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรเป็นตัววัดหลัก ซึ่งส่วนใหญ่ถูกมองว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์กรต่อการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม ตัวบ่งชี้นี้ไม่สามารถบอกได้อย่างแน่นอนว่างบประมาณที่ถูกจัดสรรไปนั้นได้ถูกใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การที่งบประมาณมีการจัดสรรมากน้อยเพียงใดนั้นเป็นเพียงการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญเท่านั้น และไม่ใช่ว่าการบ่งชี้ถึงประสิทธิผลของการลงทุนนั้น บรรทัดถัดไปคือความสำคัญของการเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาบุคลากรจากการให้ "ฝึกอบรม" เป็น "การบริหารทุนปัญญา" ซึ่งมีความหมายว่ามองคนในองค์กรเป็นทุนหรือสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ด้วยตัวเอง แนวคิดนี้เน้นความสามารถของบุคลากรที่สามารถวัดได้จากระดับความสามารถและผลงานที่แสดงออก การบริหารทุนปัญญามุ่งหวังเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่คาดหวังในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (กองฝึกอบรม กระทรวงมหาดไทย, 2559)

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้อง และเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยได้รับความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง (กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, 2552) ทุนมนุษย์ก็คือลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เวลาและเงินในการเสริมสร้าง สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเรียนรู้ในโรงเรียนเท่านั้น แต่ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ (นิสตราร์ก เวชยานนท์, 2551) ทุนมนุษย์ คือส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) 1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วยความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้ 2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบไปด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ โดยช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น 3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วย

คุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การ รับรู้ตนเอง (Self-Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) (Gratton and Ghoshal, 2003) ดังนั้นพอที่จะสรุปได้ว่า ทุมนมนุษย์หมายถึงลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความรู้ความสามารถ อันเนื่องมาจากการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อม ความสนใจ ความเชื่อ ความศรัทธา และอื่น ๆ ที่เป็นศักยภาพในตัวบุคคล ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) แต่เดิม ใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง ซึ่งเป้าหมายของการจัดการทุนมนุษย์จะเน้นที่การสร้างคุณค่าและการใช้ศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานที่จะทำให้ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์มีความมั่นคง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา, 2566)

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) จึงเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการได้มา การพัฒนา และการใช้ประโยชน์ของพนักงาน โดยถือว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยครอบคลุมชุดแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุม รวมถึงการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการรักษาพนักงาน แนวคิดของ HCM สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ในฐานะการลงทุน ดังที่ได้เน้นไว้ในผลงานของ Gary S. Becker โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน "ทุนมนุษย์: การวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ พร้อมการอ้างอิงพิเศษด้านการศึกษา" กรอบการทำงานของ Becker (1993) เน้นการมองว่าการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยเน้นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่ได้มาจากการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคคลภายในองค์กร โดยพื้นฐานแล้ว HCM เน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการเติบโตของพนักงานและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์ [Human Capital Management (HCM)] ความหมาย การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ ที่มองว่า คน คือ ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยแรกของการทำธุรกิจ ดังนั้นจึงควรที่จะพัฒนาและบริหารคนโดยให้ความสำคัญว่า คนคือ Capital หรือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ไม่ใช่มองแค่เป็น Cost หรือต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ (Liability) ส่วนวิธีการก็ขึ้นกับแต่ละองค์กรว่าจะทำให้เป็นรูปธรรมอย่างไรที่จะทำให้พัฒนาได้ตามแนวทางข้างต้น โดยนำมาปรับวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอยู่ เช่น การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน การจัดสวัสดิการ การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent) เป็นต้น

โดยภาพรวมของแนวคิดและทิศทางการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ ทฤษฎีและแนวโน้มที่ครอบคลุมซึ่งกำหนดรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกำลังคนขององค์กร วรรณกรรมเชิงวิชาการให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับแนวคิดหลัก HCM โดย Armstrong (2011) มอบรากฐานทางทฤษฎีสำหรับการทำความเข้าใจแง่มุมเชิงกลยุทธ์ของ HCM โดยเน้นการจัดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร งานเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับแนวคิด HCM และให้ความกระจ่างถึงทิศทางการพัฒนาภายในแง่มุมที่สำคัญของการจัดการองค์กร

ดังนั้นการพัฒนางานองค์กร ควรเริ่มจากการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นคนที่มีความสามารถ เพิ่มขึ้นในสายงานที่รับผิดชอบ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และผู้อื่น มีทักษะชีวิตที่ดีงามในสังคม ในกระบวนการในการ "พัฒนาหรือฝึกอบรม" นำไปสู่ "การบริหารทุนปัญญา" ของคนในองค์กร บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดหลักและทิศ

ทางการพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) โดยการอธิบายทฤษฎีพื้นฐานและแนวโน้มใหม่ ๆ ที่กำหนดรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรในองค์กร

ทฤษฎีและกรอบความคิดการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า

ในทศวรรษหน้าทฤษฎีและกรอบความคิดในการจัดการทุนมนุษย์จะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าสังเกตมองเห็น เนื่องจากสภาวะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทุนมนุษย์จะต้องปรับตัวให้เข้ากับภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนไปด้วยการใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ขณะทำงาน และการสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของพนักงาน ทฤษฎีและกรอบความคิดที่น่าเสนอในบทความนี้จะตกแต่งและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อทิศทางนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้ความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นและความสำคัญของการปรับตัวในการจัดการทุนมนุษย์ในสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1. ทิศทางการพัฒนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

ทิศทางการพัฒนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้องในการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ครอบคลุมแนวการวิจัยและทุนการศึกษาที่มีพลวัตและการพัฒนา นักวิชาการในสาขานี้มุ่งเน้นไปที่แนวทางสหวิทยาการมากขึ้น ซึ่งผสมผสานแนวคิดจากจิตวิทยา สังคมวิทยา และพฤติกรรมองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงพลวัตของทุนมนุษย์ภายในองค์กรให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ตัวอย่าง เช่น งานของ Becker (1993) และ Schultz (1961) ได้วางรากฐานสำหรับการมองว่าการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ ในผลงานทางวิชาการล่าสุด นักวิจัยอย่าง Strohmeier และ Piazza (2015) ได้สำรวจจุดบรรจบของ HCM ด้วยเทคโนโลยี โดยเน้นบทบาทของการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ และการเรียนรู้ของเครื่องในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการแรงงาน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มในวงกว้างที่ HCM กำลังแยกออกจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่ได้ กระตุ้นให้นักวิชาการตรวจสอบว่าองค์กรต่างๆ สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลเพื่อเพิ่มการได้มาซึ่งความสามารถ การพัฒนา และกลยุทธ์การรักษาไว้ได้อย่างไร

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นทางวิชาการที่เกิดขึ้นใหม่ใน HCM ยังเกี่ยวข้องกับการสำรวจข้อพิจารณาด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมภายในการจัดการแรงงาน นักวิชาการเช่น Boxall และ Purcell (2003) เจาะลึกมิติทางจริยธรรมของแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น ความเป็นธรรม ความหลากหลาย และการไม่แบ่งแยก สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักรู้ที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมของนโยบายและแนวปฏิบัติของ HCM แนวทางหลายมิตินี้สอดคล้องกับธรรมชาติของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป และการยอมรับว่า HCM ก้าวไปไกลกว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยครอบคลุมความรับผิดชอบต่อที่กว้างขึ้นและการพิจารณาด้านจริยธรรมภายในภูมิทัศน์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

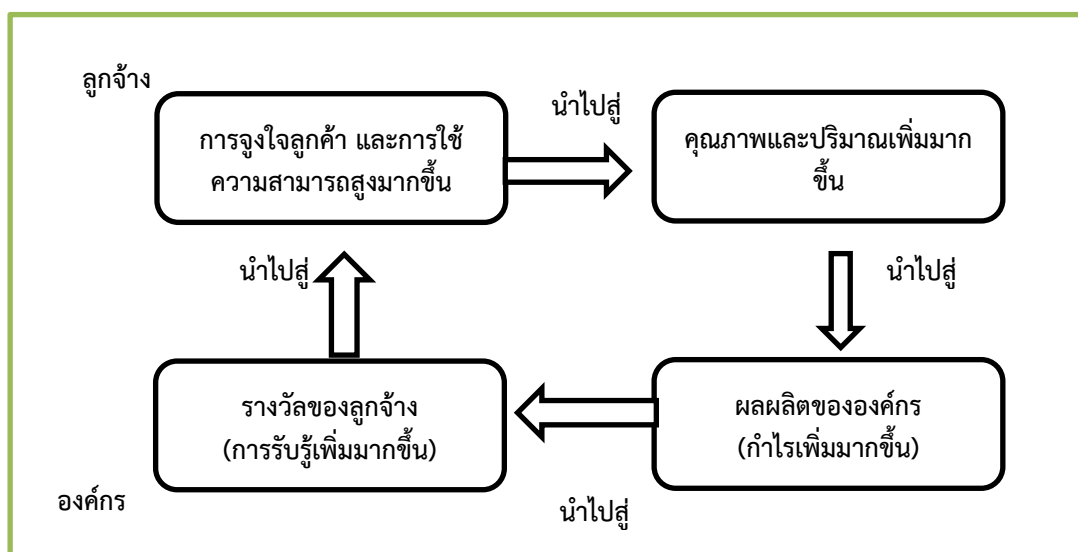
2. แนวคิดในการจัดการทุนมนุษย์ในยุคที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของยุคที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ได้ปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนแปลงไปของกำลังคนและภูมิทัศน์องค์กรที่กว้างขึ้น ผลงานทางวิชาการที่สำคัญให้ความกระจ่างเกี่ยวกับการปรับตัวเหล่านี้ งานสำคัญของ Drucker (1954) ดังตัวอย่างใน "The Practice of Management" ได้วางรากฐานในการทำความเข้าใจพนักงานว่าเป็นทรัพย์สินอันมีค่า และเน้นย้ำถึงความสำคัญของพนักงานที่มีความรู้ในความสำเร็จขององค์กร ในวาทกรรมร่วมสมัย แนวคิด HCM ได้ขยายออกไปโดยรวมถึงการมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะ โดยตระหนักถึงความจำเป็นที่พนักงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความต้องการของตลาด สิ่งนี้เห็นได้ชัดเจนในงานของนักวิชาการอย่าง Deloitte University Press (2016) ซึ่งเน้นย้ำถึงการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมไปเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาและคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของแรงงานที่กำลังเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ แนวคิด HCM ในยุคที่เปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวพันกันมากขึ้นกับการพิจารณาเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวขององค์กร เอกสารอ้างอิงทางวิชาการ เช่น งานของ Ulrich และ Brockbank (2005) เน้นย้ำถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดต่าง ๆ เช่น การจัดการผู้มีความสามารถและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ HCM ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการระบุ การพัฒนา และการรักษาผู้มีความสามารถหลัก ท่ามกลางความไม่แน่นอนและการหยุดชะงัก การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ตระหนักถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ในการส่งเสริมนวัตกรรม ความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่นโดยรวมขององค์กรเมื่อเผชิญกับความท้าทายแบบไดนามิกที่เกิดจากยุคที่เปลี่ยนแปลงไป

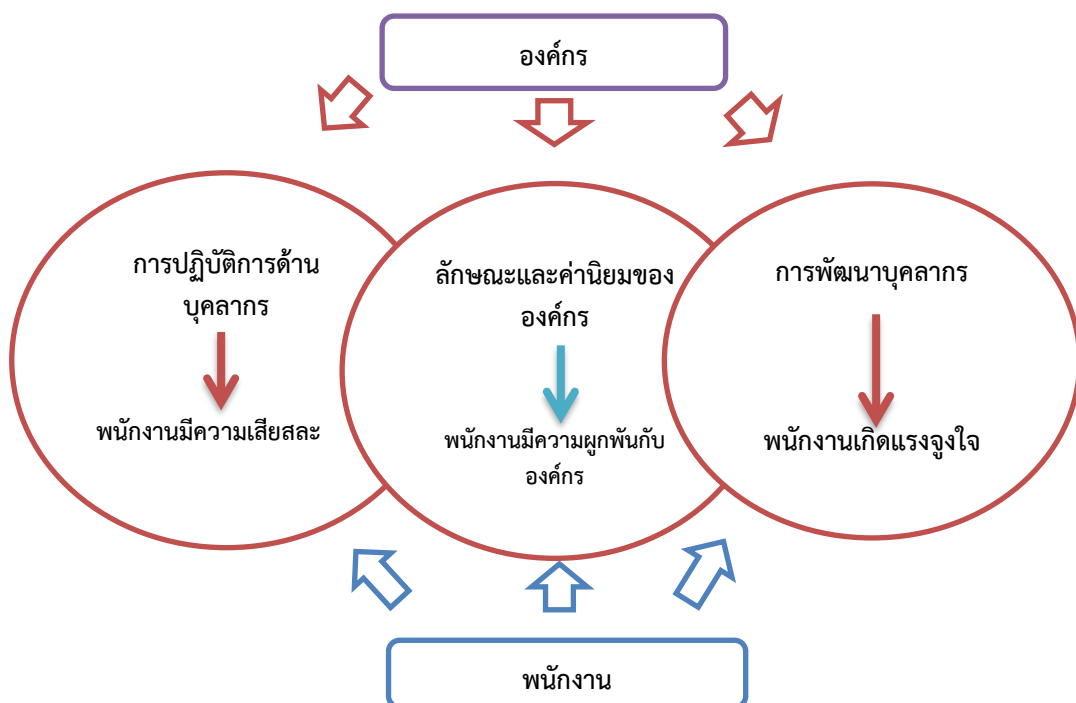
3. ทฤษฎีและกรอบความคิดการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า

การบริหารองค์กรที่ดีนั้น มนุษย์นับเป็นทุนสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากใน หลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการที่เน้น คุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการบริหารทุนมนุษย์ที่ดี โดยทุนมนุษย์เป็น การเพิ่มและสร้างคุณค่าให้กับคน และทำให้คนคนนั้นมีคุณค่า เป็นทุนขององค์กรที่มีมูลค่าสูงและ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่าสินทรัพย์อื่นใดขององค์กร ดังนั้นการบริหารทุนมนุษย์จึงเน้นไปที่คุณค่าของคน (Value of People) มากกว่าที่จะสนใจเกี่ยวกับตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function) (Mayo, 2001; นิสตรรก เวชยานนท์, 2551: 19) โดยหลักการพื้นฐานสำคัญ ในการบริหารทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2549: 3-4) (1) ลูกจ้าง คือ การลงทุนที่จะให้ผลตอบแทนในระยะยาวต่อองค์กรในรูปของ ความสามารถในการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยต้องได้รับการบริการและการพัฒนาที่มีประสิทธิผล (2) นโยบาย โครงการ และการปฏิบัตินั้นต้องได้รับการสร้างสรรค์ทำให้เกิดความ พึงพอใจ รวมทั้งความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ของลูกจ้าง (3) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ควรจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา และใช้ทักษะของ ลูกจ้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร และ (4) โครงการและแนวทางการบริหารทุนมนุษย์นั้นต้องได้รับการปฏิบัติ เพื่อให้ เกิดความสมดุลของความต้องการของทั้งองค์กรและลูกจ้าง ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 หลักการพื้นฐานสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์ (วิเชียร วิทยอุดม, 2549)

การบริหารทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการ ด้วยหลักการ สร้างความเกี่ยวพัน (Involvement) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะการวางแผนกลยุทธ์ หลักการเชื่อมโยง (Alignment) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดให้สอดคล้องกับทุกระบบในองค์กรและหลักการมีพันธะผูกพัน (Commitment) เป็นหลักที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้คนเหล่านั้นทุ่มเทต่องานที่ทำอย่างเต็มที่และโอกาสที่แผนกลยุทธ์จะบรรลุผลก็มีมากขึ้น เป็นผลทำให้คนเกิดความสนใจที่จะ พัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551: 42) การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร และพนักงานนั้นประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ เอกลักษณ์และค่านิยมของ องค์กร (Corporate Identity and Values) มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร องค์กรประกอบที่ 2 คือ การปฏิบัติการด้านบุคลากร (Human Operation) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานมีความ เสียสละ (Dedication) และองค์กรประกอบสุดท้ายคือ การพัฒนาบุคลากร (Human Development) เพื่อให้ พนักงานเกิดแรงจูงใจ (Motivation) (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551) ดังจะเห็นได้จากแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ตัวแบบบูรณาการของทุนมนุษย์ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551)

จากแผนภาพที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทุนมนุษย์เป็นการพิจารณา หรือตรวจสอบว่า กระบวนการบริหารทุนมนุษย์มีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ (ชัชวาลย์ ทัดศิริวัช, 2552: 102) (1) กิจกรรมและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การบรรจุ การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทุนมนุษย์อื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) (2) องค์กรได้จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรได้จริง (3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์ต่อ งบประมาณรายจ่ายขององค์กรในภาพรวม และอาจจะรวมถึงจำแนกตามหน่วยงาน มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value of Money) เทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาดได้ (4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม

และกระบวนการการบริหาร ทุนมนุษย์ขององค์กรและหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการบริหารและการส่งมอบบริการ (HR Automation) ไปยังฝ่ายงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามขณะที่เราเข้าใกล้ทศวรรษหน้า รากฐานทางทฤษฎีและกรอบการทำงานสำหรับการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) กำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มและความท้าทายที่เกิดขึ้นใหม่ การวิจัยทางวิชาการในสาขานี้กำลังสำรวจแบบจำลองเชิงนวัตกรรมมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน HCM ที่มีประสิทธิภาพ มุมมองพื้นฐานได้มาจากงานของ Becker (1993) และทฤษฎีทุนมนุษย์ของเขา ซึ่งวางตัวว่าการลงทุนในด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาของพนักงานจะช่วยเพิ่มทักษะส่วนบุคคล และผลที่ตามมาคือประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อมองไปข้างหน้า มีการเน้นที่เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับกรอบการทำงานแบบองค์รวมที่ผสมผสานแนวทางปฏิบัติ HCM แบบดั้งเดิมเข้ากับการพิจารณาร่วมสมัย ผลงานของ Cascio และ Boudreau (2011) แนะนำแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเน้นความจำเป็นในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กรอบการทำงานนี้สนับสนุนแนวทางบูรณาการที่การตัดสินใจด้านทุนมนุษย์เชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร โดยเสนอแผนงานสำหรับการนำทางปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างผู้คนและกลยุทธ์ทางธุรกิจในทศวรรษหน้า

นอกจากนี้ ในทศวรรษหน้า การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์กำลังมีอิทธิพลต่อทฤษฎีและกรอบการทำงานของ HCM ข้อมูลอ้างอิงทางวิชาการ เช่นงานของ Davenport (2006) เรื่อง "Competing on Analytics" เน้นย้ำถึงบทบาทของการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลใน HCM การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ การเรียนรู้ของเครื่อง และข้อมูลขนาดใหญ่ในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ การวางแผนกำลังคน และการมีส่วนร่วมของพนักงานกำลังแพร่หลายมากขึ้น แนวทางที่เน้นข้อมูลเป็นศูนย์กลางนี้กำลังปรับโฉมวิธีที่องค์กรต่าง ๆ เข้าใจและจัดการทุนมนุษย์ ปูทางไปสู่การตัดสินใจด้านบุคลากรที่มีข้อมูลและเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่ HCM ที่อิงหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกเพื่อปรับกลยุทธ์การจัดการผู้มีความสามารถให้เหมาะสม

นอกจากนี้ ลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและความพึงพอใจด้านแรงงานกำลังกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากรอบการทำงานที่ตอบสนองพนักงานที่หลากหลายและมีชีวิตชีวามากขึ้น งานของ Jackson, S. (1995) สำรวจความท้าทายและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพนักงานที่หลากหลายแนวคิดต่าง ๆ เช่น การจัดการงานที่ยืดหยุ่น ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความไม่แบ่งแยก กำลังได้รับความโดดเด่นในกรอบการทำงาน HCM โดยยอมรับถึงความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางสังคมและความต้องการของพนักงาน สิ่งนี้ส่งสัญญาณถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางมากขึ้นในทฤษฎี HCM ในทศวรรษหน้า โดยตระหนักว่าพนักงานที่พึงพอใจและความหลากหลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรในภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บทวิจารณ์สถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า

ในทศวรรษที่กำลังจะมาถึง ภูมิทัศน์ของการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาที่สำคัญ ซึ่งได้รับแรงหนุนจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของพลวัตในการทำงาน การทบทวนนี้จะเจาะลึกถึงสถานะร่วมสมัยของ HCM โดยตรวจสอบจุดตัดที่สำคัญระหว่างบุคลากรและกลยุทธ์องค์กร ในขณะที่อุตสาหกรรมต่างๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล บทบาทของ HCM ก็กลายเป็นส่วนสำคัญในการรับมือกับความซับซ้อนของการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนา และการรักษาไว้ ลักษณะแบบไดนามิกของพนักงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวโน้มการทำงานจากระยะไกล เศรษฐกิจขนาดใหญ่ และการเน้นสถานที่ทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม จำเป็นต้องมีแนวทางที่มองไปข้างหน้า ด้วย

การสำรวจความท้าทายและโอกาสในปัจจุบันภายใน HCM การทบทวนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะกำหนดอนาคตของการจัดการทุนมนุษย์ในภูมิภาคระดับโลกที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

1. ทำไมการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ผลผลิต และผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ ทุนมนุษย์ครอบคลุมทักษะ ความรู้ และความสามารถที่พนักงานนำมาสู่องค์กร และ HCM ที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามผลงานสำคัญของ Becker (1993) เกี่ยวกับทฤษฎีทุนมนุษย์ การลงทุนในด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนามีส่วนช่วยในการสะสมทุนมนุษย์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและองค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ HCM ตระหนักดีว่าความสำเร็จของพวกเขาขึ้นอยู่กับความสามารถและระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่นเดียวกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ลักษณะแบบไดนามิกของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมสมัยเน้นย้ำถึงความสำคัญของ HCM ในการส่งเสริมความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร ตามที่นักวิชาการเน้นย้ำ เช่น Huselid, Jackson และ Schuler (1997) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ HCM เกี่ยวข้องกับการปรับแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวม การจัดตำแหน่งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับตัวให้เข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การหยุดชะงักของอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก กลยุทธ์ทุนมนุษย์ที่มีการจัดการอย่างดียิ่งช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถปลูกฝังบุคลากรที่มีทักษะและปรับตัวได้ อำนวยความสะดวกด้านนวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว (Huselid et al., 1997) ดังนั้น HCM จึงเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในภูมิภาคธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตามเราไม่อาจมองข้ามมิติทางสังคมและจริยธรรมของ HCM ได้ การจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการไม่แบ่งแยก Davenport and Harris (2007) ให้เหตุผลว่าองค์กรที่จัดลำดับความสำคัญของหลักการเหล่านี้ไม่เพียงแต่น่าดึงดูดใจสำหรับผู้มีความสามารถระดับสูงเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมชื่อเสียงขององค์กรเชิงบวกอีกด้วย ในโลกที่เชื่อมโยงถึงกันในปัจจุบัน ซึ่งเน้นย้ำถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมากขึ้น แนวทางปฏิบัติด้านทุนมนุษย์ที่มีจริยธรรมมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Davenport & Harris, 2007) ดังนั้น HCM ไม่เพียงแต่เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์สำหรับความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในการกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมและจุดยืนทางจริยธรรมของบริษัทในชุมชนที่กว้างขึ้น

2. ความท้าทายที่อาจเจอในการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ไม่ได้ปราศจากความท้าทาย และการทำความเข้าใจและจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ความท้าทายที่สำคัญประการหนึ่งคือลักษณะของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แนวโน้มการทำงานจากระยะไกล และโครงสร้างเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ตามที่เน้นโดย Cascio และ Montealegre (2016) การจัดการพนักงานในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ HCM เพื่อรองรับความคาดหวังและความชอบที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของการทำงานจากระยะไกลทำให้เกิดความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความสามัคคีในทีม การตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงาน และการรับรองการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Cascio & Montealegre, 2016) การนำทางที่

ซับซ้อนเหล่านี้จำเป็นต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับ HCM ที่บูรณาการเทคโนโลยีและยอมรับความยืดหยุ่นในการจัดการแรงงาน

ความท้าทายที่สำคัญอีกประการหนึ่งใน HCM เกี่ยวข้องกับการได้มาและการรักษาผู้มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของตลาดแรงงานระดับโลกที่มีการแข่งขันสูง สงครามเพื่อความสามารถ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ Michaels, Handfield-Jones และ Axelrod (2001) แพร่หลาย ตอกย้ำถึงความยากลำบากที่องค์กรต้องเผชิญในการดึงดูดและรักษาบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงไว้ ด้วยการเน้นที่ทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้นในฐานะทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร การระบุและการรักษาผู้มีความสามารถระดับสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง กลยุทธ์ HCM จะต้องมีความเชี่ยวชาญไม่เพียงแต่ในการระบุผู้มีความสามารถที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตทางวิชาชีพและความพึงพอใจในงาน เพื่อรักษานักงานที่มีคุณค่า (Michaels et al., 2001)

ดังนั้นการพิจารณาด้านจริยธรรมและความท้าทายด้านความหลากหลายยังเป็นอุปสรรคสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์อีกด้วย การจัดการพนักงานที่หลากหลายจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นต่อความเป็นธรรม การไม่แบ่งแยก และโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับพนักงานทุกคน ทีมงานที่มีความหลากหลายนำเสนอมุมมองที่หลากหลาย เสริมสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแก้ปัญหา (Cox, 1994) อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมความไม่แบ่งแยกและความหลากหลายต้องใช้ความพยายามอย่างจริงจังเพื่อเอาชนะอคติและสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่าง ความท้าทายด้านจริยธรรมอาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การสื่อสารที่โปร่งใส และการรับรองสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและให้ความเคารพ การจัดการกับความท้าทายเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่มุ่งสร้างกลยุทธ์ทุนมนุษย์ที่ยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม (Cox, 1994)

3. แนวโน้มที่กำลังเกิดขึ้นในวงการการจัดการทุนมนุษย์

แนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ในการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะแบบไดนามิกของสถานที่ทำงานร่วมสมัย และเน้นย้ำถึงความจำเป็นสำหรับองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับแนวทางปฏิบัติที่กำลังพัฒนา แนวโน้มที่โดดเด่นประการหนึ่งคือการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้นใน HCM ในขณะที่องค์กรต่าง ๆ ควบคุมพลังของการวิเคราะห์ พวกเขาจึงมีความพร้อมมากขึ้นในการตัดสินใจโดยมีข้อมูลเกี่ยวกับการได้มาซึ่งความสามารถการจัดการประสิทธิภาพและการวางแผนกำลังคน (Marler & Boudreau, 2017) แนวโน้มนี้สอดคล้องกับการเคลื่อนไหวที่กว้างขึ้นไปสู่การจัดการตามหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลใช้ประโยชน์จากข้อมูลและตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ และมีส่วนร่วมโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น (Marler & Boudreau, 2017) ในขณะที่เทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับแนวทางปฏิบัติของ HCM จึงกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มองหาความได้เปรียบในการแข่งขันในการจัดการผู้มีความสามารถ

แนวโน้มใหม่อีกประการหนึ่งคือการมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ตระหนักดีว่าประสบการณ์เชิงบวกและการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถระดับสูง (Rasmussen & Ulrich, 2015) แนวโน้มนี้ครอบคลุมแง่มุมต่าง ๆ รวมถึงการมอบโอกาสในการพัฒนาทักษะ การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุน และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์โดยรวมของพนักงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานเชื่อมโยงกับระดับการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้น (Rasmussen & Ulrich, 2015) ในขณะที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวมของพนักงาน ประสบการณ์ของพนักงานจึงได้รับความโดดเด่นในฐานะองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ HCM

นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของการจัดเตรียมการทำงานจากระยะไกลและยืดหยุ่นยังแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใน HCM การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้เกิดการนำการทำงานจากระยะไกลมาใช้ ซึ่งนำไปสู่การประเมินโครงสร้างสถานที่ทำงานแบบเดิม ๆ ใหม่ (Peters, Costa, & Smith, 2021) องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงคุณค่าของการเสนอความยืดหยุ่นในการจัดการงานมากขึ้นเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ ปรับปรุงสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้มีความสามารถที่กว้างขึ้น (Peters et al., 2021) แนวโน้มนี้ท้าทายแนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับพลวัตของสถานที่ทำงาน และต้องใช้กลยุทธ์ HCM ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันเสมือนที่มีประสิทธิภาพ การวัดผลการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบกระจาย

แนวทางการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า

ในภูมิภาคที่พัฒนาอย่างรวดเร็วของทศวรรษหน้า การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรที่มุ่งหวังที่จะเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและมีพลวัตมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยียังคงปรับเปลี่ยนธรรมชาติของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และจำนวนประชากรแรงงานทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แนวทางปฏิบัติสำหรับ HCM จึงต้องมีการคิดล่วงหน้าและปรับเปลี่ยนได้ บทนำนี้เป็นการปูทางสำหรับการสำรวจแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมซึ่งกล่าวถึงแง่มุมต่างๆ ของการพัฒนาทุนมนุษย์ จากการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีข้อมูล ไปจนถึงการจัดลำดับความสำคัญของประสบการณ์ของพนักงานและการจัดการกับความซับซ้อนของการทำงานจากระยะไกล แนวปฏิบัติเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกรอบการทำงานเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่ดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถระดับสูงเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและความยืดหยุ่น การอภิปรายที่กำลังจะมีขึ้นจะเจาะลึกถึงหลักการและแนวปฏิบัติสำคัญที่จะกำหนดอนาคตของ HCM โดยนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเพื่อเป็นแนวทางแก่องค์กรต่างๆ ผ่านความท้าทายและโอกาสที่รออยู่ข้างหน้า

1. การพัฒนาทักษะและความรู้ของทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทักษะและความรู้ภายในฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ถือเป็นส่วนสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร มิติสำคัญประการหนึ่งคือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลด้วยตนเอง เนื่องจากสาขาทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องติดตามแนวโน้มที่เกิดขึ้น กฎระเบียบทางกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมใหม่ การเรียนรู้ตลอดชีวิตถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การได้มาซึ่งความสามารถ การจัดการผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ของพนักงาน (Boudreau & Cascio, 2017) ความมุ่งมั่นในการศึกษาต่อเนื่องนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายแบบไดนามิกในการจัดการทุนมนุษย์

นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังมีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาทักษะและความรู้ทั้งบุคลากรในองค์กรในวงกว้าง สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการฝึกอบรมและการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การวิจัยเน้นถึงความสำคัญของการจัดแนวความคิดริเริ่มการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเพิ่มผลกระทบสูงสุด (Noe, 2013) ด้วยการระบุช่องว่างทักษะที่สำคัญและมอบโอกาสการฝึกอบรมที่ตรงเป้าหมาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถโดยรวมของพนักงาน โปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานเท่านั้น แต่ยัง

ส่งเสริมวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการปรับตัว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Noe, 2013)

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของสถานที่ทำงานยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัลและทักษะทางเทคโนโลยีในหมู่พนักงาน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ นำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องริเริ่มความคิดริเริ่มเพื่อยกระดับทักษะของพนักงาน และให้แน่ใจว่าพนักงานมีความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปลูกฝังกรอบความคิดดิจิทัลที่เปิดรับนวัตกรรมและความคล่องตัว บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และสร้างความมั่นใจว่าพนักงานยังคงปรับตัวได้เมื่อเผชิญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการทุนมนุษย์

การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อจัดการทุนมนุษย์ได้กลายเป็นส่วนสำคัญมากขึ้นในองค์กรร่วมสมัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อแง่มุมต่าง ๆ ของการได้มา การพัฒนา และการรักษาผู้มีความสามารถ ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) และแพลตฟอร์มเทคโนโลยีอื่น ๆ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การทำให้งานธุรการเป็นอัตโนมัติไปจนถึงการให้การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Kavanagh, Thite และ Johnson, 2019) ระบบเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญสามารถมุ่งเน้นไปที่แง่มุมเชิงกลยุทธ์มากขึ้นของการจัดการทุนมนุษย์ การทำให้งานประจำเป็นไปโดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร ช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถจัดสรรทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยียังขยายไปสู่การได้มาซึ่งผู้มีความสามารถผ่านเครื่องมือการสรรหาบุคลากรที่เป็นนวัตกรรมและแอปพลิเคชันปัญญาประดิษฐ์ (AI) เครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วย AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อระบุผู้สมัครที่เหมาะสม ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสรรหาบุคลากร (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล นำไปสู่การเลือกผู้สมัครที่มีข้อมูลและวัตถุประสงค์มากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีในการสรรหาผู้มีความสามารถยังช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างสถานที่ทำงานที่หลากหลายและครอบคลุม โดยการลดอคติและส่งเสริมแนวปฏิบัติในการจ้างงานที่ยุติธรรม (Davenport et al., 2010)

อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาพนักงานและการจัดการผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงทรัพยากรการฝึกอบรมและการพัฒนาได้ตามความต้องการ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาทักษะ (Marler & Boudreau, 2017) ระบบการจัดการประสิทธิภาพที่ใช้เทคโนโลยีช่วยให้ได้รับผลตอบรับแบบเรียลไทม์ การติดตามเป้าหมาย และการประเมินที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ทำให้เกิดแนวทางการจัดการทุนมนุษย์แบบไดนามิกและโปร่งใสมากขึ้น การบูรณาการเทคโนโลยีในกระบวนการเหล่านี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน และมีส่วนช่วยในการพัฒนาพนักงานที่มีทักษะและปรับตัวได้

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคงทนและความมีเสถียรภาพ

การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคงทนและความมั่นคงในสถานที่ทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการส่งเสริมความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และความสำเร็จโดยรวมขององค์กรของพนักงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคงเอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และอาจส่งผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Kozlowski & Doherty, 1989) ความมั่นคงในสถานที่ทำงานมักเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออก

ที่ลดลง ความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น และความผูกพันของพนักงานที่เพิ่มขึ้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงจะสร้างความรู้สึกลดอดภัยและคาดเดาได้สำหรับพนักงาน ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมความคงทนและความมั่นคง กลยุทธ์การรักษาผู้มีความสามารถที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งสำคัญ การรักษาพนักงานที่มีความสามารถไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่แข่งขันได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมในที่ทำงานที่สนับสนุนและครอบคลุมอีกด้วย การศึกษาระบุว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โอกาสในการพัฒนาอาชีพ และบรรยากาศองค์กรเชิงบวก (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010) การลงทุนในปัจจุบันเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความรู้สึกรักดีและความมุ่งมั่นในหมู่พนักงาน ส่งเสริมพนักงานที่มั่นคงและยั่งยืน

นอกจากนี้ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความคงทนและมั่นคง รูปแบบความเป็นผู้นำที่เน้นความโปร่งใส การสื่อสารแบบเปิด และวิสัยทัศน์ระยะยาว ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจและมั่นคงในหมู่พนักงาน (Eisenbeiss, Knippenberg, & Boerner, 2008) ผู้นำที่ให้ทิศทางที่ชัดเจน กำหนดความคาดหวังตามความเป็นจริง และแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยอย่างแท้จริงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในทีมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง ความเป็นผู้นำประเภทนี้ส่งเสริมความรู้สึกลดอดภัยทางจิตใจ โดยที่พนักงานรู้สึกมั่นคงในบทบาทของตน และมีแนวโน้มที่จะลงทุนในองค์กรในระยะยาว

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM) คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวขององค์กรในมิติต่าง ๆ ในทศวรรษหน้า ในขณะที่องค์กรต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีพลวัตมากขึ้น โดยมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ และความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป HCM ที่มีประสิทธิภาพจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการรับรองความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร (Guest, 2017) ด้วยการปรับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร HCM อำนาจความสะดวกในการปรับทักษะ โครงสร้าง และกระบวนการของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดตำแหน่งนี้ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งท้ายที่สุดก็มีส่วนช่วยให้องค์กรปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทศวรรษหน้าคาดว่าจะเห็นความร่วมมือที่เพิ่มขึ้นระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) และองค์กรต่าง ๆ โดยเน้นบทบาทเชิงกลยุทธ์ของทรัพยากรบุคคลในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ HCM เกี่ยวข้องกับการบูรณาการแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์องค์กร (Wright & McMahan, 1992) การบูรณาการนี้จะเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลและผู้นำองค์กร ส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายทางธุรกิจและความต้องการทุนมนุษย์ การจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของความคิรีเริ่มต้นด้านทรัพยากรบุคคลโดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กรจะช่วยเพิ่มกระบวนการตัดสินใจ ปรับปรุงการวางแผนกำลังคน และทำให้มั่นใจได้ว่าแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลมีส่วนโดยตรงต่อความสำเร็จของผลลัพธ์ขององค์กรในวงกว้าง ความร่วมมือนี้เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพศักยภาพของทุนมนุษย์และขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

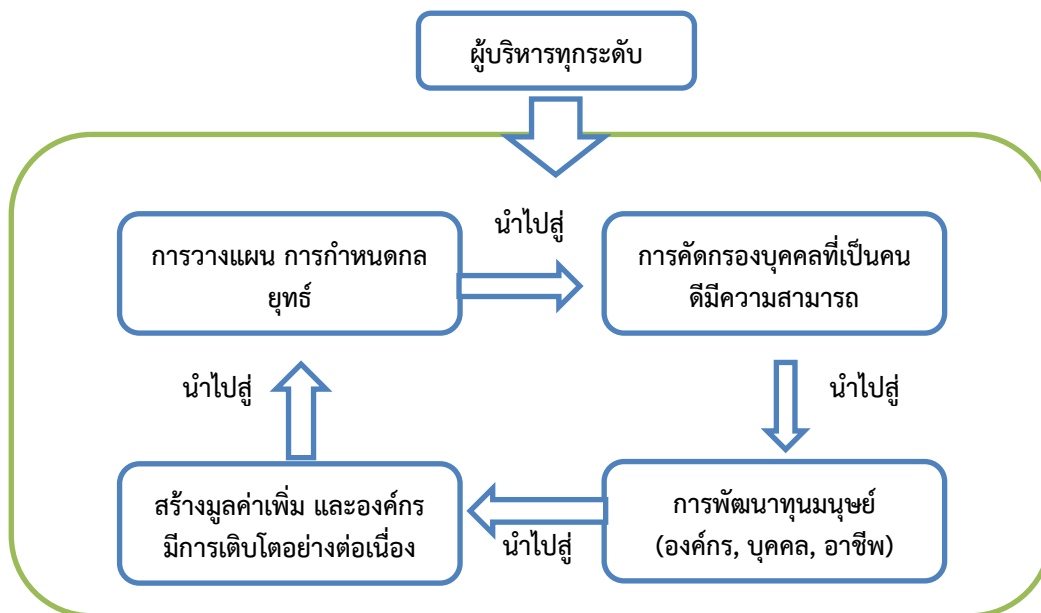
การจัดการทุนมนุษย์คาดว่าจะให้ผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคมเพิ่มขึ้นในทศวรรษหน้า แนวทางปฏิบัติ HCM ที่มีประสิทธิภาพมีส่วนช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน ผลผลิต และความพึงพอใจ ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003) นอกจากนี้ เนื่องจากองค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักปฏิบัติด้านทุนมนุษย์ที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม HCM จึงได้รับการคาดหวังให้มีส่วนร่วมเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม แนวทางปฏิบัติ HCM ที่มีจริยธรรมและครอบคลุมไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อชื่อเสียงขององค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมความเท่าเทียมทางสังคมและมีส่วนช่วยในการ

ดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนอีกด้วย การเชื่อมโยงผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคมผ่าน HCM สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางแบบองค์รวมที่พิจารณาผลกระทบในวงกว้างของกลยุทธ์ทุนมนุษย์ต่อความสำเร็จขององค์กรและสวัสดิการสังคม

ประโยชน์ที่คาดหวังของการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า ได้แก่ การปรับตัวขององค์กร การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างทรัพยากรบุคคลและองค์กร และผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคมที่เพิ่มขึ้น ด้วยการวางกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร HCM มีส่วนช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัว การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำองค์กรส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพิ่มประสิทธิภาพศักยภาพของทุนมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ แนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของ HCM ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อผลลัพธ์ทางสังคมในเชิงบวกอีกด้วย โดยรวมแล้ว ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับตอกย้ำถึงความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิผลในการกำหนดความสำเร็จและผลกระทบขององค์กรในทศวรรษหน้า

องค์ความรู้ที่ได้รับ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า องค์ความรู้ที่ได้รับ มีดังนี้ การจัดการทุนมนุษย์ในทศวรรษหน้า เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เป็นการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ นำบุคคลที่มีความถนัดในแต่ละด้าน มาใช้ให้ถูกกับงานที่ทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดทั้งในปัจจุบัน และในระยะ 10 ปี ข้างหน้า อย่างมั่นคง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนที่มีความสามารถมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัย ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง ที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 3



บทสรุป

ผลการศึกษาเน้นย้ำถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวดของการจัดการทุนมนุษย์ (HCM) ที่มีประสิทธิผลในทศวรรษหน้าในมิติต่าง ๆ รวมถึงการปรับตัวขององค์กร ความร่วมมือระหว่างทรัพยากรมนุษย์และองค์กร และการสร้างผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคม HCM กลายเป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ เอกสารเน้นย้ำว่าการปรับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมทาง

ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบูรณาการแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์องค์กรที่กว้างขึ้นส่งเสริมความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร โดยวางตำแหน่งบริษัทให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ข้อมูลประชากร และตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของ HCM ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมอีกด้วย โดยสรุป ประโยชน์ที่คาดหวังของ HCM ในทศวรรษหน้าจะเน้นย้ำถึงบทบาทของ HCM ในฐานะแกนหลักสำหรับความสำเร็จขององค์กรและผลกระทบต่อสังคม

เอกสารอ้างอิง

- กองฝึกอบรม กระทรวงมหาดไทย. (2559). *การจัดการทุนมนุษย์ (HCM)*. สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2567, จาก [https://www.dol.go.th/train/Pages/การจัดการทุนมนุษย์-\(HCM\).aspx](https://www.dol.go.th/train/Pages/การจัดการทุนมนุษย์-(HCM).aspx)
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูง*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2549). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา. (2566). การจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: บริบทความท้าทายในองค์การภาครัฐ. *วารสารสถาบันวิจัยยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 14(1), 105-127.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (12th ed.). UK: Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). *Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends*. California: Stanford Business Books.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375.
- Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2011). Utility of selection systems: Supply-chain analysis applied to staffing decisions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 421–444). American Psychological Association.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. California: Berrett-Koehler.
- Davenport, T. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98-134.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

- Davenport, T. O., & Harris, J. (2007). Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 85(10), 98–107.
- Deloitte University Press. (2016). *Global Human Capital Trends 2016: The New Organization Different by Design*. New York: Deloitte University Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the ‘Volunteer’ Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Jackson, S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2019). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. California: Sage Publications.
- Kozlowski, S. W. J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546–553.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. *Harvard Business Review*, 79(3), 86–96.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peters, P., Costa, A., & Smith, B. (2021). *Remote Work Is Here to Stay: A Comprehensive Guide to the Future of Work*. Boston Consulting Group. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2021/remote-work-here-to-stay-guide-to-future-of-work>
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from Practice: How HR Connects the Dots between People and Performance. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–244.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

- Strohmeier, S., Piazza, F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—A Conceptual Exploration. In: Kahraman, C., Çevik Onar, S. (eds). *Intelligent Techniques in Engineering Management*, 87, 149–172.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.