

จาก 'ทรัพยากร' สู่ 'ทุนมนุษย์': กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ

จากมุมมองฐานทรัพยากรองค์การ (Resource-Based View)



เส้นทางการสำรวจแนวคิดทุนมนุษย์

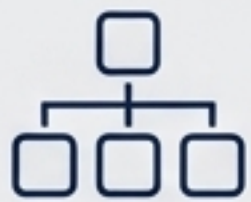
- 1 จุดเปลี่ยนกระบวนทัศน์:** ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)
- 2 รากฐานทางทฤษฎี:** ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) หัวใจของการสร้างความได้เปรียบ
- 3 องค์ประกอบของทุนมนุษย์:** การลงทุนในสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Intellectual, Social, Emotional Capital)
- 4 จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ:** แนวทางสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศผ่านระบบการทำงาน (HPWS) และกลไก (AMO)
- 5 กรอบแนวคิดสังเคราะห์:** โมเดลบูรณาการเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 6 การประยุกต์ใช้:** บริบทองค์กรไทยกับแนวคิด 'Best Practice' และ 'Best Fit'

การเปลี่ยนมุมมอง: จาก 'ต้นทุน' สู่ 'สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์'

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) - มุมมองดั้งเดิม



- มองคนเป็น 'ต้นทุน' (Cost) ที่ต้องควบคุมและบริหารจัดการ



- เน้นการจัดการ 'หน้าที่' (Function-based) แบบแยกส่วน: สรรหา, จ่ายเงินเดือน, ประเมินผล



- เป็นหน่วยงานสนับสนุนเชิงปฏิบัติการ (Transactional)



การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) - มุมมองเชิงกลยุทธ์



- มองคนเป็น 'สินทรัพย์' (Asset) และ 'ทุน' (Capital) ที่ต้องลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (Schultz, 1961)



- เน้นการ 'บูรณาการ' (Integration) กับกลยุทธ์องค์กรอย่างใกล้ชิด



- เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สร้างผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่วัดผลได้ (Becker, 1993)

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV): ความได้เปรียบที่ยั่งยืนมาจาก 'ภายใน' ขององค์กร

ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้มาจากปัจจัยภายนอกเป็นหลัก แต่มาจากทรัพยากรและความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ภายใน ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Barney, 1991). ทูมมูษย์—ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรม—คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด

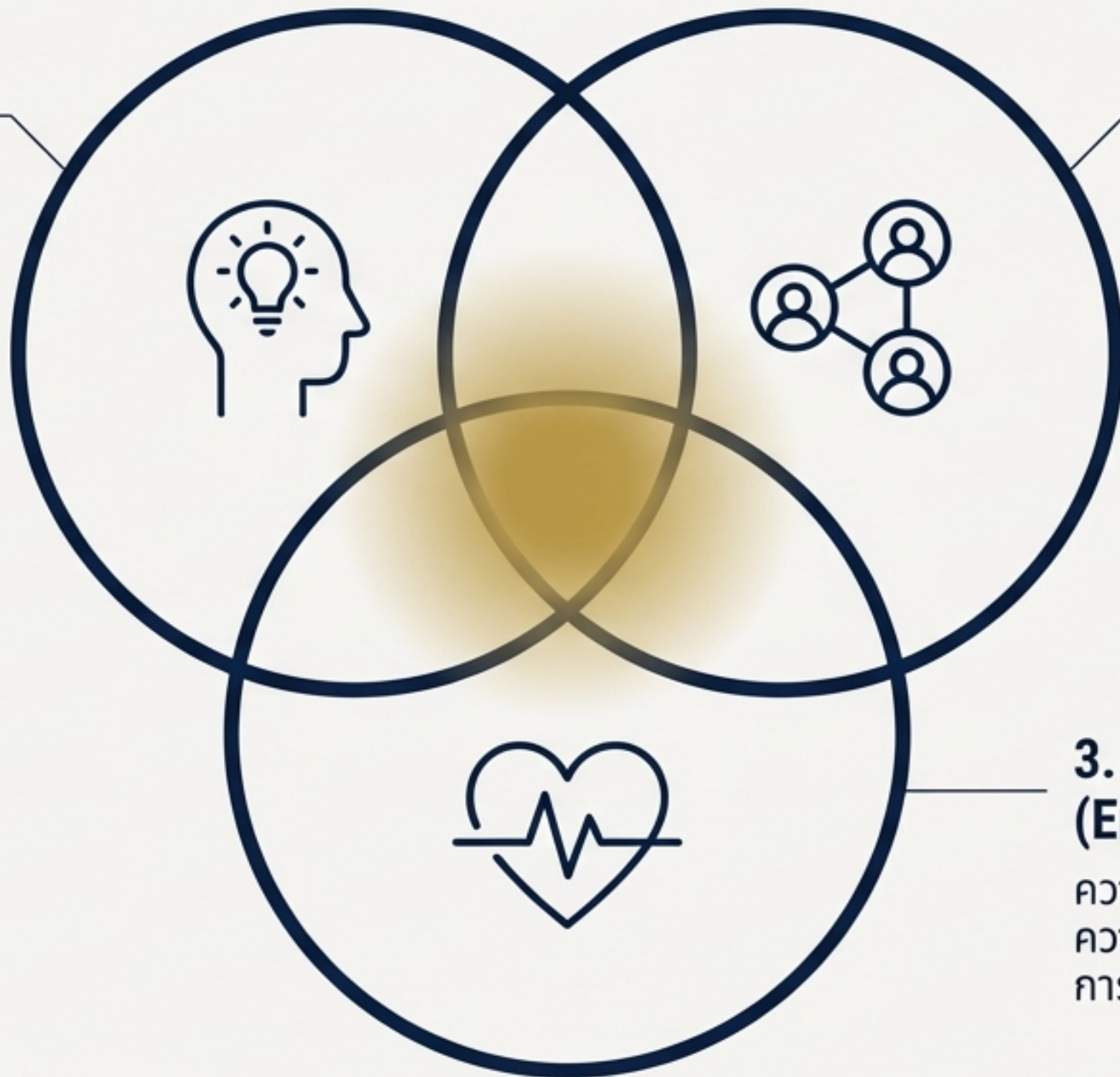


องค์ประกอบของทุนมนุษย์: การลงทุนใน 'สินทรัพย์ที่มองไม่เห็น'

ทุนมนุษย์คือส่วนผสมของ 3 สิ่งสำคัญที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร (อ้างอิงแนวคิดจาก Gratton and Ghoshal, 2003)

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit), ทักษะ, ประสบการณ์, ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง



2. ทุนทางสังคม (Social Capital)

เครือข่าย, ความสัมพันธ์, ความไว้วางใจ, วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital)

ความมุ่งมั่น, แรงผลักดัน, ความยืดหยุ่นทางความคิด (Resilience), การรับรู้ตนเอง (Self-awareness)

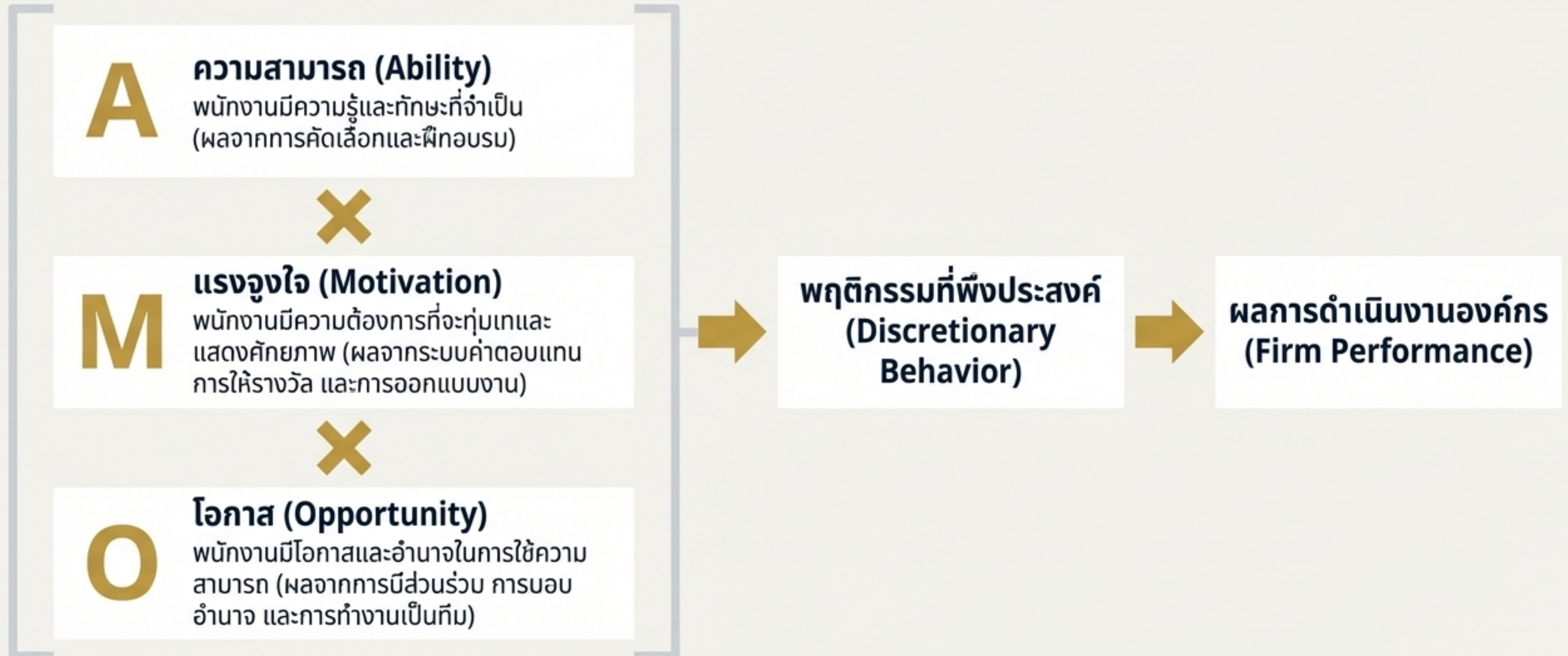
การสร้างระบบนิเวศ: ระบบการทำงานที่ส่งผลการปฏิบัติงานสูง (HPWS)

การมีบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรต้องมี 'ระบบ' ที่เอื้ออำนวย ระบบการทำงานที่ส่งผลการปฏิบัติงานสูง (High-Performance Work Syst. - HPWS) คือชุดของแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ทำงานสอดประสานกันเพื่อเพิ่มพูนความสามารถ (Ability), แรงจูงใจ (Motivation), และโอกาส (Opportunity) ของพนักงาน รมกันเพื่อเพิ่มพูนความสามารถ (Ability), แรงจูงใจ (Motivation), และโอกาส (Opportunity) ของพนักงาน (Huselid, 1995)



กลไกสู่ความสำเร็จ: แบบจำลอง AMO

ทฤษฎี AMO อธิบายว่าผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ยอดเยี่ยมของพนักงาน ไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลคูณของ 3 องค์ประกอบที่ต้องทำงานร่วมกัน (Appelbaum et al., 2000; Guest, 1997)

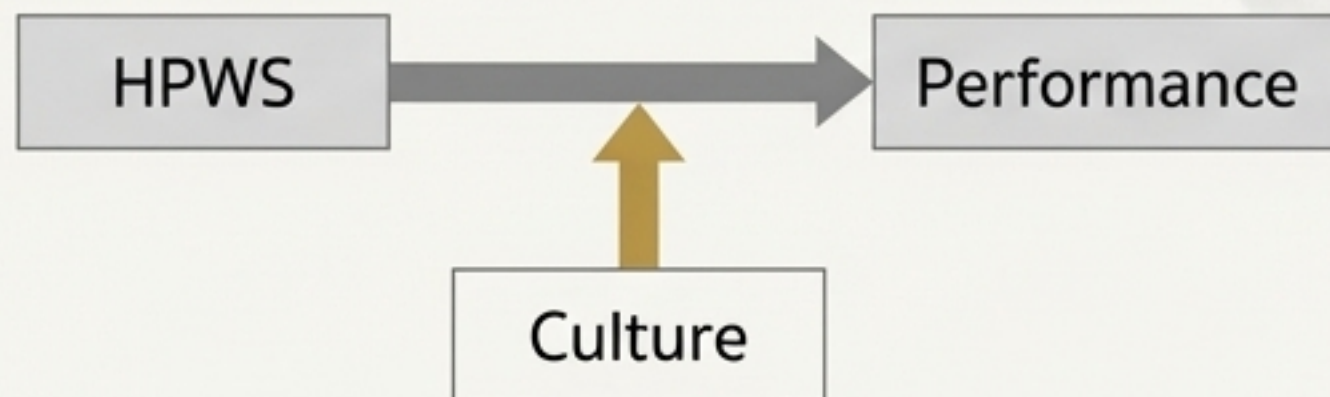


ตัวแปรที่ซ่อนอยู่: วัฒนธรรมและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี



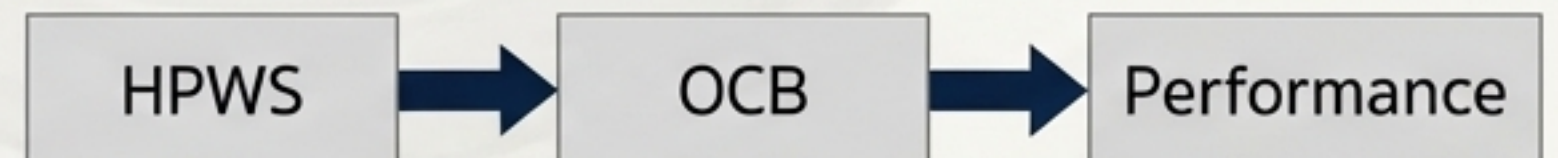
**วัฒนธรรมองค์กร
(Organizational Culture)**

ทำหน้าที่เป็น ‘ตัวแปรแทรกแซง’ (Moderating Variable) ที่สามารถเร่งปฏิกิริยาหรือขัดขวางความสำเร็จของ HPWS ได้ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความไว้วางใจจะช่วยให้ HPWS เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Tsai, 2011)



**พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี
ขององค์กร (OCB)**

คือพฤติกรรมช่วยเหลือองค์กรโดยสมัครใจที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบ (Organ, 1988) HPWS ที่ดีจะส่งเสริมให้เกิด OCB ซึ่งทำหน้าที่เป็น ‘ตัวแปรคั่นกลาง’ (Mediating Variable) ที่สำคัญในการแปลงแนวปฏิบัติ HR ไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร



บริบทองค์กรไทย: 'Best Practice' หรือ 'Best Fit'?

การนำแนวคิดตะวันตกมาใช้ ควรทำตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและข้อจำกัด (Best Fit)? (Chueasraku, 2018)

องค์กรเอกชน



มีความเป็นพลวัตสูง (Dynamic) ต้องการความคล่องตัว การนำแนวคิดทฤษฎีมนุษย์ (HCM) แบบ Best Practice มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ มีแนวโน้มจะสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้ดีกว่า

องค์กรภาครัฐ



เน้นโครงสร้าง การควบคุม และมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ (Bureaucratic) การปรับใช้เป็นที่ปรึกษาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่เน้นแนวทาง Best Fit อาจยังคงมีความเหมาะสมและเป็นจริงได้มากกว่า

ข้อเสนอแนะ

‘การบูรณาการของทั้งสองระบบทัศน์’ (Mixed Approach) อาจเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HRM เข้ากับความสามารถเชิงกลยุทธ์ของ HCM

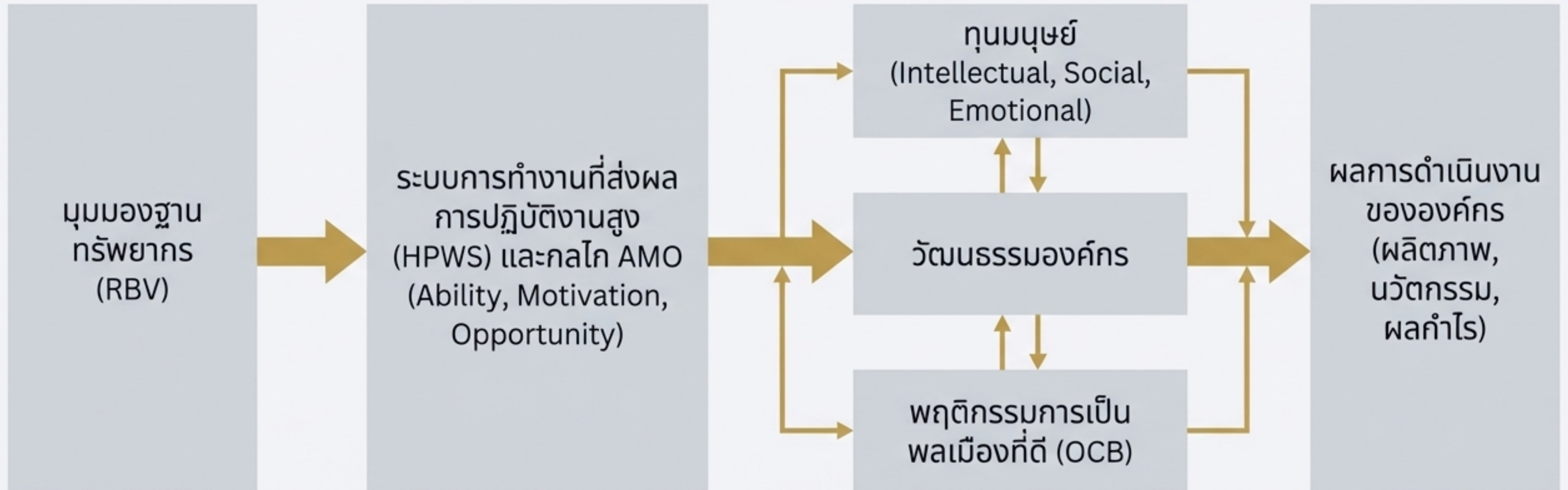
กรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์: ภาพรวมความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ

รากฐานเชิงกลยุทธ์
(Strategic Foundation)

ระบบและแนวปฏิบัติ HR
(HR System & Practices)

ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรแทรกแซง
(Mediating & Moderating Variables)

ผลลัพธ์
(Outcomes)



ที่มา: ดัดแปลงจากกรอบแนวคิดการศึกษาผลกระทบของปัจจัยจาก
มุมมองฐานทรัพยากรองค์การฯ, วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2557

สรุปประเด็นสำคัญ: จาก 'ทรัพยากร' สู่ 'ทุนมนุษย์'

1



เปลี่ยนมุมมอง: การมองบุคลากรเป็น 'ทุนมนุษย์' เชิงกลยุทธ์ คือจุดเริ่มต้นของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2



ทฤษฎีคือรากฐาน: ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ให้เหตุผลที่หนักแน่นว่าทำไมการลงทุนในทุนมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญ

3



ระบบคือเครื่องมือ: การสร้างระบบนิเวศผ่าน HPWS และหลักการ AMO คือวิธีเปลี่ยนทฤษฎีให้กลายเป็นการปฏิบัติที่วัดผลได้

4



บริบทคือปัจจัยสำคัญ: ไม่มีสูตรสำเร็จเดียว การเลือกใช้แนวทาง (Best Practice vs. Best Fit) ต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร โดยเฉพาะในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง (References)

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Chueasraku, C. (2018). Shift from Human Resources to Human Capital: Is it compatible with firms in central-Isaan?. *Oral presentation at the 2nd National and International Conference on Education and Technology Research (ICET II): Critical Innovation*. (75-82). Roi Et Rajabhat University.

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. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.

กรอบแนวคิดการศึกษาผลกระทบของปัจจัยจากมุมมอง
ฐานทรัพยากรองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล. (2557).
วารสารพัฒนามนบริหารศาสตร์ (NIDA Development Journal), 54(3),
179-201.

การบริหารทุนมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดที่เหมาะสมต่อการ
นำมาใช้ในองค์กรไทย. (2562). *วารสารปัญญาภิวัตน์*, 14(1).