



HR Horizon

ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
cambridge@cantab.net

เลือกลงทุนใน Human Capital อย่างไรให้ได้ผล

ในฉบับก่อนผู้เขียนได้เปิดประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human capital) ไปพอสมควร ฉบับนี้จะเน้นในเรื่องของทุนมนุษย์ในมุมมองที่น่าสนใจและอยู่ในกระแสความนิยมภายใต้สภาพการแข่งขันของโลกธุรกิจปัจจุบัน แนวคิดใหม่ๆ ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร (Competency) การประเมินผลการบริหารทรัพยากรโดยใช้ HR Scorecard ดูเหมือนจะเป็นแม่บทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ไปแล้ว อย่างไรก็ตาม แนวคิดการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital creation) กำลังได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะคงไม่มีผู้บริหารคนใดปฏิเสธถึงความสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่า ยังมีผู้บริหารหลายคนที่ยังไม่เข้าใจถึงความหมายที่แท้จริงของทุนมนุษย์ และนั่นคือประเด็นที่ไม่อาจมองข้ามได้ เพราะหากไม่เข้าใจว่าทุนมนุษย์คืออะไร แล้วจะลงทุนในทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร

ผู้บริหารบางคนเข้าใจว่าทุนมนุษย์คือกระแสความนิยมต่อเนื่องจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่ (Modern human resource management) ซึ่งเปลี่ยนจากคำว่า “ทรัพยากร” ที่หมายถึงสิ่งที่ใช้แล้วหมดไป มาเป็นคำว่า “ทุน” ที่หมายถึงทรัพย์สินที่ยังได้รับการพัฒนา ยังมีคุณค่ามากขึ้นตามกาลเวลา แต่ในวงการนักวิชาการ ความหมายของทุนมนุษย์นั้นมีหลากหลายภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกันซึ่ง Professor Youndt และคณะนักวิจัยได้สรุปง่ายๆ กล่าวคือ ทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างมูลค่า (Value) ให้แก่องค์กร ฉะนั้นองค์กรควรลงทุนและเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อความสำคัญขององค์กรในระยะยาว

เมื่อทราบถึงความหมายของทุนมนุษย์ตามหลักวิชาการแล้ว การลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรก็มีไม่เรื่องง่าย หากแต่ต้องมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ฉบับนี้ผู้เขียนขอแนะนำ 4 ขั้นตอนในการพิจารณาการเลือกลงทุนในทุนมนุษย์ โดยประยุกต์มาจากผลงานของนักวิชาการ Barud และ Tumolo (2004)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อหน้าที่การงานของบุคลากร กล่าวคือไม่ว่าจะเป็นอาชีพใด การงานลักษณะใดจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์

(Interaction) กับเจ้านาย ลูกน้องหรือลูกค้าในการทำงานให้สำเร็จทั้งสิ้น ฉะนั้นองค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ที่องค์กรควรมุ่งเน้นพัฒนาคือ ทุนทางปัญญา (Intellectual capital) และทุนทางสังคม (Social capital) นั่นเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่าในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน พนักงานนั้นๆ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะด้านใดเป็นพิเศษในการทำงาน และได้ติดต่อประสานงานกับใครเป็นประจำ (ทั้งในและนอกองค์กร) และงานที่ทำสำเร็จนั้นได้สร้างคุณค่า (รวมถึงผลประโยชน์) แก่องค์กรหรือไม่ และที่สำคัญสอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรในระดับใด การวิเคราะห์ในเรื่องนี้ควรกระทำอย่างต่อเนื่องเพราะงานบางประเภทมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกค่อนข้างบ่อย เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีผลต่อระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่ต้องใช้ในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรควรลงทุนในเรื่องของการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนที่สอง การสื่อสารกับผู้บริหารทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อผลประโยชน์ขององค์กร ในความเป็นจริง คงต้องยอมรับในระดับหนึ่งว่าองค์กรมักจะให้ความสำคัญต่อหน่วยงานยุทธศาสตร์หรือแผนกที่เป็นแกนหลักในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร มากกว่าหน่วยงานฝ่ายสนับสนุน ทั้งนี้ผู้บริหารทุกระดับและทุกฝ่ายต้องได้รับการชี้แจง

จากผู้นำขององค์กรอย่างชัดเจนว่า ทำไมแผนกนั้นถึงได้รับการสนับสนุนในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์มากกว่าแผนกอื่น โดยชี้ให้เห็นถึงประเด็นความสำคัญของแผนกนั้นๆ ที่มีต่อผลประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร และผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีศิลปะในการนำเสนอที่มีให้หน่วยงานฝ่ายสนับสนุนรู้สึกเป็นประชากรชั้นสองในองค์กร มิเช่นนั้นอาจเกิดผลกระทบทางลบได้ อาทิ เรื่องของการเมืองภายในองค์กร (Organizational politics) หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งนำมาสู่ภาวะไร้พันธผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment)

ขั้นตอนที่สาม การระบุถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร จากงานวิจัยพบว่า คนที่จะทำผลงานได้ดีเยี่ยมมักจะเป็นคนที่มีพันธผูกพันต่องานที่ทำและองค์กร (Work and organizational commitment) มีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และที่สำคัญ มีความสามารถอย่างเต็มเปี่ยม (Ability to perform) ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ผู้บริหารที่ต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ รวมถึงสร้างแรงจูงใจโดยสนับสนุนให้บุคลากรพยายามพัฒนาตัวเองในเรื่องต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการสร้างพันธผูกพันให้กับบุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้เพื่อผลักดันให้บุคลากรสามารถสรรค์สร้างผลงานอันเป็นเลิศได้

- รางวัลและค่าตอบแทนคุ้มค่า และอยู่ในระดับที่แข่งขันได้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การงานและสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนา ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ในระดับที่สูงขึ้นไป
- ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจกว้าง ยอมรับฟัง (และปฏิบัติตาม ตามความเหมาะสม) ความคิดเห็นของลูกน้อง
- งานมีความท้าทายพอสมควร เพื่อให้ได้ใช้ทักษะในการทำงานขั้นสูง ตามที่ได้ไปฝึกอบรมมา
- เน้นให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องของเป้าหมายการทำงานและตารางเวลา ทำงาน
- ให้เครื่องมือและงบประมาณที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม
- วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน โดยไม่ยึดติดกับชื่อตำแหน่งและลำดับความอาวุโสหรืออายุงานจนเกินไป
- ให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในเรื่องชีวิตส่วนตัวมิใช่แค่เรื่องงานอย่างเดียว

ขั้นตอนที่สี่ ประเมินความต้องการ และประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต Barry Libert ผู้แต่งหนังสือ *Cracking the Value Code* ทำการวิจัยโดยสัมภาษณ์ CEO และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 500 คน พบว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นพ้องต้องกันว่าสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในองค์กรคือ “คน” หรือ “ทุนมนุษย์” แต่มี CEO ไม่กี่คนที่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวกับวิธีการลงทุนในการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ จากจุดนี้มีสองประเด็นที่น่าสนใจ คือ

- 1) ผู้บริหารไม่ทราบว่าจะพัฒนาทุนมนุษย์ในส่วนตัว เนื่องจากไม่เข้าใจว่าทุนมนุษย์คืออะไร
- 2) ผู้บริหารไม่แน่ใจว่าบุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองมากน้อยเพียงใด

ทั้งสองประเด็นนี้จึงนำไปสู่การพัฒนาของทุนมนุษย์แบบครึ่งทาง ซึ่งหมายถึงผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของทุนมนุษย์แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ จากงานวิจัยพบว่า คนทำงานสมัยใหม่มีความต้องการที่จะพัฒนาในเรื่องของความรู้ ทักษะ และทัศนคติการมองโลก ไม่ใช่แค่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานแต่กับการดำเนินชีวิตด้วย นั่นแสดงว่า คนทำงานสมัยใหม่มีความต้องการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองและคำนึงถึงคุณภาพของชีวิตการ

งานและชีวิตส่วนตัวไปพร้อมๆ กัน งานวิจัยนี้น่าจะทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงแนวโน้มในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรตนเองได้ดีขึ้น

โดยสรุป การพิจารณาเลือกลงทุนในทุนมนุษย์อย่างไรให้ได้ผลนั้นต้องเริ่มจากความเข้าใจของผู้บริหารต่อความหมายของ “ทุนมนุษย์” ให้ชัดเจนเสียก่อน พร้อมกับระบุและสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับถึงองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ที่มีต่อหน้าที่การงาน การสร้างผลงานของบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นๆ สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรโดยรวม ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุนและเวลา ที่สำคัญไปกว่านั้นผู้บริหารควรสร้างพันธมิตรกับองค์กรพัฒนาทุนมนุษย์ในเชิงรูปธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในการพัฒนาทุนมนุษย์ มิใช่เป็นเพียงแค่ว่ากล่าวลอยๆ ที่ไร้ซึ่งความหมายและผลปฏิบัติที่ประเมินได้

REFERENCES:

- Burud, S. & Tumolo, M. (2004) *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation.* Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.