



รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ

(PROCEEDINGS)

การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ครั้งที่ 1

"ท้องถิ่นวิถีชีวิต"

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21

วันพุธที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ณ โรงแรมแกรนด์ฮิลล์รีสอร์ทแทนดิสปา

กองบรรณาธิการ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยรัตน์ ปราณี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ นิยม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลดา เดชาเกียรติไกร อธิการุณวงศ์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณิชา กาวีละ
5. อาจารย์ ดร.สมญา อินทรเกษตร
6. อาจารย์ ดร.เรณู อยู่เจริญ
7. อาจารย์อริกัญญ์ แพรต่วน
8. นางสาวประทานพร กัลยา
9. นางสาวชนาพร สรรวงเทพ
10. นางสาวชนิดา คลีฉายา

สารบัญ

	หน้า
บทความรับเชิญ	
• รูปแบบการพัฒนาทุนทางสังคมของปราชญ์ชาวบ้าน ธานี เกสทอง	1
• การจัดการตนเองของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งอย่างยั่งยืน อนุชา ม่วงใหญ่	14
บทความจากการประชุมวิชาการ	
• ผลกระทบของศักยภาพการปฏิบัติงานของสมุห์บัญชีที่มีต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ กรรณิการ์ แสนทองจี	17
• ประเทศไทย 4.0 สู่ ท้องถิ่นไทย 4.0 กฤตติกา เสวตอมรกุล	26
• การมีส่วนร่วมในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ เฉพาะกรณีศึกษา กองพันบิน ศูนย์การบินทหารบก กัญญพัทธ์ บุญล้ำ	32
• ปัญหาอันส่งผลให้วัยรุ่น อายุระหว่าง 13-15 ปี ไม่ศึกษาต่อ กรณีศึกษา ในตำบลลำสนธิ อำเภอลำสนธิ จังหวัดลพบุรี กิตติลักษณ์ ผาดี	38
• การปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการการผลิตผ้าทอในชุมชนบ้านทราย ตำบลบ้านทราย อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี เขมิกา สงวนพวง	44
• เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาชุมชน บ้านดงมูลเหล็ก ตำบลดงมูลเหล็ก อำเภอมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ จรรยาพัทธ์ สุวรรณศักดิ์	50
• ระบบสารสนเทศการแจ้งซ่อมครุภัณฑ์ผ่านคิวอาร์โค้ด จักรพันธ์ จันทรเชียว	56
• การผลิตไบโอดีเซลจากน้ำมันพืชเหลือทิ้งในชุมชนตลาดมอกล้วยไข่ จารุกิตติ์ พิบูลนฤดม	66
• การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารงานการเงินการบัญชีและพัสดุภาครัฐ สำหรับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 จิณาภา โพธิ์วิจิตร	72

รายชื่อผู้ประเมิน

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เดช วัฒนชัยยิ่งเจริญ | มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปาริย์ ผลประเสริฐ | มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชณีน จงจิตวิมล | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรภา ลิงห์ธนสาร | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ แสงทอง | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษดา ชันกลีกรรม | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.ทินพันธุ์ เนตรแพ | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จงดี ศรีนพรัตน์วัฒน | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยรัตน์ ปราณี | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิตย สึงห์ทองชัย | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณิชา กาวิละ | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปวีณา ลีตระกูล | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลห์ล่า ตรีเอากานุกูล | มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| 15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา มิ่งฉาย | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ |
| 16. นาวาเอก ดร.อนุชา ม่วงใหญ่ | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 17. ร.ต.อ. ดร.วิเชียร ต้นศิริคงคล | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 18. ดร.สติธร ธนานิธิโชติ | สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า |
| 19. ดร.สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ | วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์
นครสวรรค์ |

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
• การยกระดับความรู้ความเข้าใจเรื่องความมั่นคงในประชาคมอาเซียนของนักศึกษา : กรณีศึกษาสาขารัฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พัชยา เลือดชัยพลักษ์	263
• รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภค Generation Y ในภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย พัชชญาณ์ แซ่โจ้ว	271
• ผลการสอนโดยใช้วิธีการสอนอ่านแบบ Top-Down และ Bottom-Up ที่มีต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและเจตคติของการเรียน วิชาภาษาอังกฤษพื้นฐาน ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พัทธดนย์ สนธิรักษ์	280
• วัจนลีลาในวรรณกรรมนิวกุลม พิมลณัฐ รัตนศรทอง	289
• วัฒนธรรมทางการเมืองไทยในทัศนคติของนักศึกษารัฐศาสตร์ปีที่ 2 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พิสิษฐกุล แก้วงาม	296
• การเปรียบเทียบผลการเกิดก๊าซชีวภาพจากผักตบชวาและต้นกระถินยักษ์ ภาคิน มณีโชติ	303
• การออกแบบและพัฒนาระบบรดน้ำสนามหญ้าพลังงานแสงอาทิตย์ แบบตั้งเวลาปิดภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ภาคิน มณีโชติ	310
• การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยทุนทางสติปัญญาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ยชญ์สุธา วิชัยธนพัฒน์	321
• การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างสื่อเชิงสัญลักษณ์สำหรับลดต้นทุนการผลิตข้าว และสารเคมีทางการเกษตรภายใต้แนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา นายสมอน วีระปิง ยรรยงวรรณ ทองแย้ม	330
• การใช้สารสนเทศทางภูมิศาสตร์ในการประเมินวัสดุเหลือใช้ ในการทำพลังงานอัดแท่ง รพีกร ฉลองสัพพัญญู	339

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
● ส่วนผสมทางการตลาดบริการและความพึงพอใจของลูกค้าชาวไทยต่อการให้บริการของโรงแรมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รัชกฤต จิราตธนภฤต	347
● การศึกษาประสิทธิภาพในการยับยั้งเชื้อแบคทีเรีย <i>Xanthomonas campestris</i> บนสัสมโอของสารสกัดพืชสมุนไพรบางชนิด เรณู อยู่เจริญ	355
● แนวทางการส่งเสริมการตลาดบริการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนมาใช้บริการรถไฟฟ้าความเร็วสูงของกลุ่มผู้โดยสารชาวไทยที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ ในเส้นทางกรุงเทพ-พิษณุโลก วรปรัชญ์ โยเหลา	364
● คนตรีในประเพณีบุญหลวง อำเภอคำชะอี จังหวัดเลย รวาภูมิ เรืองบุตร	371
● การเมืองในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ อบต. วุฒิพงศ์ บัวชัย	378
● การศึกษาสมรรถนะทีมหมอบกรอบครัว ศรีสุตา งามขำ	390
● สภาวะที่เหมาะสมของการหมักเอทานอลจากแป้งเหลือทิ้งโรงงานผลิตขนมจีนที่ผ่านการย่อยด้วยกรดซัลฟิวริก ศรีอุบล ทองประดิษฐ์	399
● การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและมิติวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทข้ามชาติที่มีกิจการในประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่น ศิริพร บัวเพชร	405
● การศึกษาเพลงรำมะนา บ้านหนองสีนวล อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ สมทรง กฤตมโนรณ	414

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
• การศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพเตาเผาถ่านขนาด 200 ลิตร แบบแนวนอน ที่มีตำแหน่งของช่องระบายอากาศต่างกัน สมฤดี จินทิม	423
• บทบาทของท้องถิ่นในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสีเขียวสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนระดับโลก สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์	432
• ศึกษาวิเคราะห์หลักพุทธธรรมที่ปรากฏบนจิตรกรรม ฝาผนังในอุโบสถวัดภูมินทร์ อ. เมือง จ. น่าน สำเนียง วรรณทอง	440
• การพัฒนาแบบจำลองการพยากรณ์ปริมาณน้ำที่ไหลเข้าเขื่อน โดยประยุกต์ใช้ หลักการฟิชชี่ลอจิก : กรณีศึกษาเขื่อนสิริกิติ์ สิทธิพร พรอุดมทรัพย์	449
• เศรษฐกิจการเมืองว่าด้วยการปรับตัวของชุมชนชาวไทยภูเขาเผ่าม้ง ตอนโยบายรัฐ : กรณีศึกษาพื้นที่ภูทับเบิก จังหวัดเพชรบูรณ์ สิริพร เพี้ยจันทร์	457
• การใช้สีจากพืชเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ สี แสงอินทร์	465
• การกำจัดซีโอดีในน้ำเสียจากห้องปฏิบัติการเคมีด้วยหินเพอร์ไลต์ลพบุรี สุชาดา สวัสดิ์	476
• การพัฒนาการเรียนการสอนวิชาเศรษฐมิติเบื้องต้นด้วยการเรียนรู้แบบร่วมมือ ของนักศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ชั้นปีที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ สุพิชชา โชติกำจร	486
• กระบวนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน กรณีศึกษาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงในเขตอำเภอนองหาน จังหวัดอุดรธานี สุรัชย์ ชูคง	494
• การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ โดยใช้ CIPP Model สุรภา เกตุมาลา	501

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยทุนทางสติปัญญาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21

ยชญ์สุธา วิชัยธนพัฒน์

บทนำ

ปัจจุบัน ในยุคศตวรรษที่ 21 สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารได้ทำให้โลกทั้งใบกลายเป็นหมู่บ้านเดียว ชุมชนท้องถิ่น มีการปรับตัวในการแข่งขันและการตลาดเป็นการแข่งขันที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก ทุกส่วนต่างร่วมแข่งขันและเร่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยยึดความรู้เป็นหลักสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ และมีแนวโน้มที่ทวีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถอธิบายได้ว่า ในอดีตยุคต่างๆ ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือปัจจัยที่ทำให้ได้มาซึ่ง “อำนาจ” ในแต่ละยุคแต่ละสมัยนั้นแตกต่างกันไป

ดังเช่นในยุคเกษตรกรรมซึ่งมีปัจจัยนำมาซึ่งอำนาจ คือ ที่ดิน แรงงาน และกำลังทหาร ส่วนยุคอุตสาหกรรม มีปัจจัยที่แสดงถึงอำนาจ ได้แก่ เครื่องจักร วัตถุดิบจากธรรมชาติและเงินทุน แต่ทว่าในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based Society and Economy) นั้น เป็นยุคที่แข่งขันกันด้วยความรู้ (Knowledge is competition) หรือเรียกได้ว่าเป็นยุคที่ “ความรู้ คือ อำนาจ” (knowledge is power) ซึ่งความรู้ที่มาจากปัญญาของมนุษย์ จะสามารถพัฒนาอาชีพ การปรับปรุงให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น (ดร. จำเนียร จวงตระกูล, 2553, หน้า 49)

จะเห็นได้ว่าจากความสำเร็จก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดนั้น เป็นแรงขับเคลื่อนให้เห็นความสำคัญของ “ทุนทางสติปัญญา” (Intellectual capital) ว่ามีผลต่อความสำเร็จ โดยจะเห็นได้จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น brands คุณภาพ CRM (Customer relation management) ซึ่งล้วนแล้วแต่เกิดจากทุนทางสติปัญญาที่เป็นทรัพย์สินจับต้องไม่ได้ และฝังอยู่ในตัวบุคลากรในองค์กร โดยการไหลเวียนของทุนทางสติปัญญา รวมทั้งมหาบูรพาการบริหารจัดการ Drucker ได้กล่าวถึง “การทำงานบนฐานความรู้” (Knowledge work) มาตั้งแต่เมื่อต้นทศวรรษที่ 1960 แต่ปรากฏการณ์เช่นนี้เพิ่งจะเริ่มมาเป็นกระแสชัดชัดในแวดวงการจัดการองค์กรในช่วงต้นศตวรรษนี้เอง นักบริหารจัดการองค์กรเพิ่งจะมาตระหนักและเอ่ยอ้างว่า “ความรู้” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการแยกเช่นเดียวกับการบริหารจัดการเงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และคน การเปลี่ยนแปลงเชิงวาทกรรมเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกของโลกทุนนิยม ที่เดิมให้ความสำคัญกับเรื่องของทุนทางกายภาพ (Physical) ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ทรัพยากรธรรมชาติ เครื่องจักรและแรงงาน เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เปลี่ยนไปเป็นระบบทุนนิยมที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของทุนที่มองไม่เห็น (Invisible) จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น ความรู้ ชีตความสามารถ เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าเช่นเดียวกัน

นอกจากนั้น ในโลกยุคใหม่ องค์กรที่จะอยู่รอดและแข่งขันได้จะต้องมีขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creatively) การสร้างสิ่งแปลกใหม่ (Innovation) อีกทั้งยังไม่นับรวมถึงการที่จะต้องมีความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy) ประกอบด้วย ด้วยเหตุนี้ ชีตความสามารถทางปัญญา (Intellectual capability) ทั้งในเชิงสร้างสรรค์และความมีจรรยาบรรณขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการความรู้ความสามารถที่ดี ทั้งในแง่การบริหารจัดการความสามารถขององค์กรในการแสวงหา (Create) และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างรอบด้านแก่องค์กร ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรที่มีความเป็นเลิศในโลกทุนนิยมบนฐานความรู้จะต้องสามารถพัฒนาวงจรแห่งการเรียนรู้ (Learning cycle) ที่มีการพัฒนาความรู้และภูมิปัญญาใหม่ๆ รวมทั้งการปรับปรุงยกระดับกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (สุพินดา อีระวาพิชญ์, 2551)

กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการความรู้คือแนวทางใหม่ในยุคแห่งทุนนิยมบนฐานความรู้ ที่กระตุ้นให้มนุษย์องค์กร (Organization human) เกิดการขบคิดเกี่ยวกับการจัดการ (Organize) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญญาขององค์กร อันเป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์ที่สุดขององค์กร นั้นย่อมหมายถึงว่า บุคคลที่ฝังใจในแนวทางการจัดการความรู้คือผู้ที่

ความอุตสาหพยายามที่แสวงหา จัดการ และพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กรอย่างเป็นระบบการที่จะเกิดการพัฒนาความรู้
อย่างเป็นระบบได้ ย่อมต้องการการรังสรรค์วัฒนธรรมแบบใหม่ คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (A culture of
continuous learning) และวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ผู้นำที่เรียกตนเองว่า “ผู้บริหาร” หรือ
“ผู้จัดการ” ก็ต้องปรับเปลี่ยนนิยามและบทบาทของภาวะผู้นำใหม่ จากเดิมที่มักแสดงบทบาทเป็น “นักบังคับบัญชาและ
ควบคุม” (Command and control) ก็จะเปลี่ยนไปเป็น “ผู้นำบริการ” (Servant leadership) และ “ผู้นำนักสร้างแรงบันดาลใจ” (Inspirational leader) ที่จะต้องคอยเอื้ออำนวยให้มวลสมาชิกองค์กรเกิดความกระตือรือร้นและกล้าที่จะ “
แลกเปลี่ยนเรียนรู้” อันจะนำไปสู่การพัฒนาสิ่งสมองค์ความรู้ที่เป็นขององค์กรเอง

การลงทุนทางวัฒนธรรมในท้องถิ่น โดยมีนัยครอบคลุมเรื่องวิทยาศาสตร์ ปรัชญา ศาสนา ศิลปะทุกแขนง และ
การศึกษาเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ต้องทุ่มเทอย่างจริงจัง ด้วยเหตุที่องค์ประกอบทั้ง 4 จะช่วยเชื่อมโยงความเป็นนามธรรมกับรูปธรรม
มองเห็นสิ่งที่จับไม่ได้ สร้างระบบสัญญาณเตือนภัยในสังคมและในสมองบุคคล ให้ไวต่อการรับมือต่อปัญหา (ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์
,2546,หน้า 19)

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ของพนักงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (ผศ.ดร.เอกชัย อภิกคิต์,2555,หน้า
23)

ในอีกมุมมองหนึ่ง มองว่าปัญหาของท้องถิ่น ทุกวันนี้มีใช้อยู่ที่ไม่มีความรู้ แต่อยู่ที่ว่าตนเองรู้จักความรู้ที่ตนเองรู้จักและความรู้ที่
ตนเองมีอยู่หรือไม่ และรู้จักใช้มันให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ต้องขอยืมคำกล่าวของ Drucker ที่กล่าวถึง “ ความไม่รู้ว่า
ตนเองมีความรู้” ของหลายท้องถิ่นยุคสมัยศตวรรษที่ 21

อาจกล่าวได้ว่า ความรู้ในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่นั้นคือ ความรู้แบบชัดแจ้ง(Explicit knowledge) กับ
ความรู้แบบแนบเนียน(Tacit Knowledge)

1.ความรู้แบบชัดแจ้ง(Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่มีการจัดเป็นระบบระเบียบและมีความเป็นทางการสูง เป็น
ความรู้ที่สามารถถอดรหัสออกมาเป็นภาษาที่เป็นรูปธรรม สามารถเขียนสื่อสาร บันทึก และถ่ายทอดให้แก่คนอื่น ๆ ในรูป
เอกสาร การบรรยาย สูตร ภาพไดอะแกรม หรือคู่มือต่างๆ เป็นต้น

2.ความรู้แบบแนบเนียน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่บนฐานของประสบการณ์ ความเคยชิน ความเชื่อ
ค่านิยม และญาณทัศนะของบุคลากร แต่ยังไม่ได้อุดรหัสออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นระบบ หลายครั้งความรู้
ประเภทนี้ถูกแสดงออกมาในรูปความชำนาญเฉพาะด้าน (know- how) หรือการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งยากที่จะสื่อสาร
อธิบายออกมาเป็นทางการได้ Michael Polanyi (1958) นักคิดผู้บุกเบิกคนสำคัญเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็น “ความรู้
ส่วนตัว” (personal knowledge) ที่ซึ่ง คนเรานั้นจะมีความรู้มากกว่าที่ตนเองตระหนัก

นักคิดด้านการบริหารจัดการความรู้ในปัจจุบันจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับความรู้แบบแนบเนียน มีการคิดค้นวิจัยเพื่อหา
แนวทางในการทำให้คนในท้องถิ่น ได้ตระหนักถึงความรู้ที่แท้จริง แล้วจึงนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาเป็นองค์ความรู้ของ
องค์กร

นักคิดสำคัญชาวญี่ปุ่น คือ Nonaka กับ Takeuchi แห่งสำนัก Hitotsubashi ได้ทำการวิจัยและนำเสนอแนวคิดที่สำคัญที่โด่ง
ดังไปทั่วโลกในหนังสือ “ The Knowledge-Creating Company, 1995” ว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นสามารถสร้างขีด
ความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้อย่างต่อเนื่องนั้น ก็เนื่องมาจากความสามารถในการขับเคลื่อนพลวัตแห่งการ
สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆได้อย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญก็คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆของบริษัทญี่ปุ่นก็เกิดมาจาก
ความอุตสาหของบรรษัทญี่ปุ่นในการสร้างความรู้ อยู่ตลอดเวลา แต่สาระสำคัญที่ Nonaka กับ Takeuchi นำเสนอและ
มักจะถูกนำมาอ้างถึงบ่อยครั้งคือ ความสามารถและวัฒนธรรมของบรรษัทสัญชาติญี่ปุ่นในการแปลง tacit knowledge ที่
ฝังซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรญี่ปุ่นออกมาเป็น explicit knowledge คือเป็นความรู้ที่สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยน
เรียนรู้กันได้ แล้วจึงผสมผสานเชื่อมโยงความรู้ส่วนบุคคลเหล่านั้นให้กลายเป็น explicit knowledge ชุดใหญ่ขององค์กร
และสุดท้ายก็ต้องแปลง explicit knowledge นั้นให้กลายเป็น tacit knowledge ขององค์กร นั่นก็คือ การฝัง(Embed)
ความรู้เหล่านั้นให้เป็นความรู้ระดับจิตใต้สำนึกขององค์กร (Unconscious competence) ซึ่งในที่สุดจะพัฒนากลายเป็น “
แก่นความสามารถหลัก” (Core – competency) ขององค์กร(สมบัติ กุสุมาวดี,2551,หน้า 149)

นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้ยังให้ความสำคัญควบคู่กัน และมีความสัมพันธ์กันระหว่างทุนมนุษย์ และทุนทางสติปัญญา จากคำว่า "ทุนมนุษย์" แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน เป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นคำที่เกิดขึ้นตั้งแต่สมัย Adam Smith ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถ และทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ต่อมา William R. Tracey ได้ให้นิยามทุนมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (.ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2551)

อีกความหมายหนึ่ง เป็นความหมายตามที่ Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review สำหรับประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า Human Capital ในความหมายนี้กันในปี พ.ศ. 2544 (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 2) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า "ทุนมนุษย์" ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551.)

Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ "ทุนมนุษย์" ว่าหมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 5) คือ

1. ทุนทางสติปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge
2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์
3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

"ทุนมนุษย์" ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม ดังนี้

1. เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์

สมัยก่อน องค์กรจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องควบคุมมิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้ อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปในค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ การบริหารงานบุคคลในมุมมองแบบเก่าจึงมีโครงสร้างสูงเป็นแนวตั้ง การบริหารคนจะเน้นที่กิจกรรมแยกเป็นส่วนๆ โดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานของส่วนตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน

ตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา เป็น "ทุนมนุษย์" ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กรโดยมีการประสานการดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะของการบูรณาการความรู้และทักษะ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

นอกจากจะเป็นการเปลี่ยนมุมมองของคนจาก ค่าใช้จ่ายเป็น สินทรัพย์ แล้ว Thomas Davenport (ศิริระ โอภาสพงษ์, ผู้แปลและเรียบเรียง, 2543) ยังมองลึกลงไปถึงขั้นที่ว่า แท้จริงแล้ว พนักงานเป็นเจ้าของทุน เป็นผู้ลงทุน เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร จะเอาทุนของตนไปทำงานกับองค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนของเขาอย่างคุ้มค่าที่สุด

แนวคิดดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อวิธีการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีในลักษณะของการสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานที่นี่ แทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น การสร้างแรงจูงใจดังกล่าวไม่ได้มีแต่เฉพาะการให้ค่าตอบแทนตามความคิดแบบเก่า แต่จะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความมั่นใจในความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย

2. มุ่งทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกจากตัวบุคคล
"ทุนมนุษย์" จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ ดังนั้น แม้ว่าองค์กรจะอยู่ในฐานะนายจ้างโดยมีบุคคลผู้เป็นเจ้าของ "ทุนมนุษย์" เป็นลูกจ้าง แต่ "ทุนมนุษย์" ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้างก็ยังเป็นของลูกจ้าง หาได้เป็นของนายจ้างแต่อย่างใด แนวความคิดที่แยกทุนมนุษย์ออกจากตัวลูกจ้าง จึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะหาอย่างไรจึงจะสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมัครใจ

3. เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา

แต่เดิมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ภาระหน้าที่ในการพัฒนาลูกจ้างจึงตกเป็นของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว หากนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคนเพราะเมื่อลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถก็จะทำประโยชน์ให้แก่ฝ่ายนายจ้างเป็นการคืนทุนที่ลงไป แต่จากการมองคนเป็นเจ้าของทุน มอง "ทุนมนุษย์" เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการพัฒนา "ทุนมนุษย์" ที่เจ้าของทุนคือตัวพนักงานก็ต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะตัวพนักงานเองก็คือผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้

การพัฒนาทุนทางสติปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่าการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งมีอยู่สองแนวทาง คือ แบบอังกฤษ (British Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ได้มาตรฐานงาน กับแบบอเมริกัน (American Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถบนฐานของการพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลซึ่งมีขีดความสามารถหรือทุนทางสติปัญญาที่สูงขึ้นนั้นจะต้องนำเอาความสามารถดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา "ทุนมนุษย์" จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับท้องถิ่นด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่

การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่าย ท้าทาย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขารเรียกว่า Win-Win (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2548, หน้า 64)

4. ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์

องค์ประกอบของ "ทุนมนุษย์" ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก "ทรัพยากรมนุษย์" ก็คือ ทุนทางสังคม (Social Capital) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์

ในการปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แล้ว เครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวาง และลึกซึ้งขึ้น ในขณะที่การควบคุมอารมณ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้เรื่องราว และเรื่องราวต่างๆ ที่ตรงข้ามกับความคิดของเราได้มากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องและขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมซึ่งกันและกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขาจึงสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อนำมุมมองของทุนมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม และการควบคุมอารมณ์เป็นการเพิ่มเติมขึ้นไปจากความรู้ความสามารถซึ่งเป็นทุนทางสติปัญญา

5. เน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล

นิยามคำว่า "ทุนมนุษย์" ในลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่ได้ส่งผลแต่เฉพาะในส่วนแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Andrew Mayo (นิสิตาร์ก เวชยานนท์.

2551. หน้า 19) กล่าวว่า Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือ

5.1 การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนสร้างมากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function)

5.2 การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

6. เกิดแนวคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน

เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นที่คุณค่าของคน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ แล้วจะวัดค่าของ “ทุนมนุษย์” ได้อย่างไร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่า จะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม หรือ อัตราการเข้าออกจากการงาน (Turn Over) หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณค่าของบุคคล แต่ตัวชี้วัดดังกล่าว ไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดค่าของ “ทุนมนุษย์”

จากวลียอดฮิตในวงการ Balance Scorecard ของ David P. Norton ที่ว่า “หากคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็ไม่สามารถจัดการกับมันได้” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการต้องรู้จักสิ่งที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องจัดการในลักษณะเดียวกับสุภาษิตจีนที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ที่ผ่านมา วงการธุรกิจทั้งหลายได้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Balance Scorecard ด้วยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) และนำมาใช้ในการวัดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งก็ได้รับการยอมรับกันทั่วไปในฐานะการเป็นรูปแบบการจัดการในสามด้าน คือ

1. ด้านการเงิน อิงพื้นฐานของ ROI (return of investment) ของ DuPont
2. ด้านลูกค้า อิงพื้นฐานข้อเสนอด้านคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน อิงปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ตามห่วงโซ่ทางคุณค่า (value chains)

แต่มุมมองด้านความรู้และการเติบโตซึ่งเป็นคุณสมบัติของ “ทุนมนุษย์” ที่แวดล้อมไปด้วยสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตัวอื่นๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ยังไม่มีกรอบการจัดการอันเป็นที่ยอมรับ

จากการเชิญผู้บริหารระดับสูงทางด้านทรัพยากรมนุษย์กว่า 20 องค์กรซึ่งจัดโดยสำนัก Balance Scorecard Collaborative มาร่วมกันคิดหาแนวทางการวัดค่าของทุนมนุษย์ ที่ประชุมได้เสนอแนวคิดที่ว่า “ทุนมนุษย์” จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็เฉพาะในแง่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของท้องถิ่นเท่านั้น เช่น แผนการพัฒนาที่เกี่ยวกับการปรับปรุงทางด้านคุณภาพจะให้ผลตอบแทนแตกต่างเป็นอย่างมาก กับแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะการเจรจาต่อรอง เพราะฉะนั้นถ้าจะถามว่าแผนการพัฒนาใดให้มูลค่าหรือมีคุณค่ามากกว่ากัน คำตอบก็ต้องย้อนถามไปก่อนว่า แล้วแผนการพัฒนาไหนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของท้องถิ่นมากกว่า สินทรัพย์ทั้งหลาย (ซึ่งก็รวมทุนมนุษย์ด้วย) ที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ของท้องถิ่น จะมีมูลค่ามากกว่าบรรดาสินทรัพย์ที่ไม่สนับสนุนต่อกลยุทธ์

7. ทำให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร

เนื่องจากการบริหาร “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ของท้องถิ่น จึงไม่ใช่การมองแค่ตัวคนหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นการมองทั้งสองอย่างๆ เชื่อมโยงกัน โดยมีกลยุทธ์ของท้องถิ่นเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แนวคิดของ “ทุนมนุษย์” จึงไม่ใช่เรื่องของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทั้งด้านธุรกิจ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ที่จะต้องนำทุนทั้งสามด้านคือ Intellectual Capital, Social Capital และ Emotional Capital มาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ของท้องถิ่น

ปัจจัยหลัก 4 ประการแห่งความสำเร็จของท้องถิ่น อันประกอบด้วย ความสามารถหลัก (Core Competency), ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร, กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อม มีปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์” เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกัน จึงเป็นหน้าที่ของท้องถิ่น ที่จะต้องเสริมความรู้และทักษะให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของ

พนักงาน ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ มอบรางวัลเป็นผลตอบแทนเมื่อเมื่อเขาทำงานชิ้นสำคัญประสบความสำเร็จ ยิ่ง “ทุนมนุษย์” มีความสามารถในการสร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของท้องถิ่นก็ยังมีประสิทธิภาพ และโอกาสในการนำท้องถิ่นไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

8. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด “ทุนมนุษย์” เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่พัฒนาได้ โดยมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเรื่องของทุกฝ่ายไม่เฉพาะกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กรควบคู่ไปกับแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองตั้งใจหรือมุ่งมั่น รวมทั้งแผนงานต่างๆที่มีความสำคัญ ครอบคลุมเรื่องของลูกจ้างสัมพันธ์ การสรรหา การฝึกอบรม และพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร (อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550.)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนาระบบความคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกอบให้การพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางต่อไปนี้จะแสดงแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร

กลุ่มในแผนพัฒนา	ระดับการพัฒนา	ระดับการสร้างความรู้	แนวทางการสร้างกลยุทธ์
1. ผู้ปฏิบัติการ	Data	รับรู้	พัฒนาระดับ Data เพื่อสร้างการรับรู้โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่มนี้ให้เกิดทักษะและความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ
2. ผู้บริหารระดับต้น	Information	เข้าใจ	พัฒนาระดับ Data + Information เพื่อสร้างการเข้าใจโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็นอย่างดี
3. ผู้บริหารระดับกลาง	Knowledge	วิเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge เพื่อให้วิเคราะห์เป็น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศ พัฒนาทักษะด้านการบริหาร สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กรของตนเองได้

(ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2551)

สำหรับอีกแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดด้าน Critical Mind หรือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นทักษะการคิดที่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) ได้ให้ความสำคัญไว้อย่างชัดเจน เริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปประการหนึ่ง คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถสื่อสาร คิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีกัลยาณมิตร มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทยยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยมีแนวการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน คือ ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1.ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ประสพการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2.ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดอย่างมีระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเอง และสังคมได้อย่างเหมาะสม

3.ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

4.ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5.ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยี ด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

ทั้งนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ให้ความสำคัญกับทักษะ

การคิด โดยกำหนดไว้ในกรอบการประเมินคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียนในมาตรฐานที่ 4 คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์(ไพฑูริย์ ลิขรัตน์.2552)

สำหรับองค์กร การจัดการความรู้ (Knowledge Management)จึงเป็น

กระบวนการที่สำคัญ และปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ในการพัฒนาให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงงาม และใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้สึกลึกที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการ ก่อให้เกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยากๆได้สำเร็จ

นพ.ประเวศ วชิร ได้เสนอแนวคิดในรูปคุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้ ดังนี้

1.เป็นศีลธรรมพื้นฐาน ศีลธรรมพื้นฐานของสังคม คือ การเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความ

เป็นของคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันศีลธรรมพื้นฐานนี้จะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันด้วยสันติ

การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน ถ้าสำนึกถึงคุณค่าที่ลึกที่สุดนี้อยู่เสมอๆ จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวเราเองในการมองเพื่อนมนุษย์

2.การไม่ใช้อำนาจ มนุษย์ตามปกติจะใช้อำนาจกระทำต่อกัน แม้ในสังคมที่เรียกตัวเองว่าประชาธิปไตย เพราะอำนาจเป็นกิเลสที่ลึกที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ การใช้อำนาจอาจใช้โดยไม่รู้ตัว หรือทั้งๆที่มีความรักก็ได้ เช่น พ่อแม่ใช้ลูก นายจ้างใช้กับลูกจ้าง