

## บทที่ 2

# การบริหาร (ทุน) ทรัพยากรบุคคล กับการบริหารองค์ความรู้<sup>1</sup>

*Knowledge at rest is not knowledge that is making difference.*

*Hernando De Soto*

### 2.1 บทบาทของ “ทุน” ในระบบสังคมเศรษฐกิจทุนนิยม

ระบบทุนนิยมอยู่ได้เพราะสังคมนั้นให้ความสำคัญกับ “ทุน” (Capital) โดยเฉพาะการสร้าง สะสมและการบริหารทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะยังผลให้สังคมมีความมั่งคั่งไพบูลย์ ฉันทัดก็ฉันทัน องค์กรจะอยู่รอดและเติบโตได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร<sup>2</sup> ข้อเท็จจริงประการหนึ่งก็คือในหลายสังคมมีทรัพย์สิน (Asset) อยู่จำนวนมาก และในองค์กรต่างๆ ก็มีมนุษย์เป็นทรัพย์สินสำคัญ (Human Asset) แต่สินทรัพย์และทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไม่ได้ถูกแปลงให้เป็น “ทุน” จึงมีสภาพเป็นแค่ “ทุนที่ตายแล้ว” (Dead (Human) Capital) ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและองค์กรมากเท่าที่ควร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับ ตลอดจนนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องศึกษาแนวคิดและความสำคัญของการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ซึ่งทำให้ระบบทุนนิยมประสบความสำเร็จ รวมทั้งมีความเข้าใจด้วยว่าองค์กรก็เช่นเดียวกับระบบสังคมที่ต้องแปลงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นสินทรัพย์สำคัญให้เป็นทุน (มนุษย์) เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโตและแข่งขันได้ในตลาดหรือสถานการณ์ที่มีความผันผวน อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงสินทรัพย์ (มนุษย์) ในองค์กรให้เป็นทุน

<sup>1</sup> สุรพงษ์ มาลี (2546) การแปลงสินทรัพย์ (มนุษย์) เป็นทุน (มนุษย์) กับการบริหารองค์ความรู้: ข้อควรพิจารณาสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล วารสารข้าราชการ ปีที่ 48 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2546

<sup>2</sup> ดูรายละเอียดในบทที่ 1

## 2.2 ทุนกับความสำเร็จและการอยู่รอดของสังคม<sup>3</sup>

ช่วงเวลาที่ลัทธิทุนนิยมได้ชัยชนะอันยิ่งใหญ่อาจถือเป็นช่วงเวลาวิกฤติของระบบนี้ด้วยเช่นกัน การทำลายกำแพงเบอร์ลินทำให้การต่อสู้อันยาวนานระหว่างลัทธิทุนนิยมและคอมมิวนิสต์ยุติลง และลัทธิทุนนิยมได้กลายเป็นหนทางเดียวในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ จะเห็นว่าประเทศในโลกที่สามและอดีตประเทศคอมมิวนิสต์ ต่างพยายามที่จะใช้กลไกของระบบทุนนิยมอย่างเช่นการใช้งบประมาณสมดุล การลดเงินช่วยเหลือ การเปิดรับเงินลงทุนจากต่างชาติ และการยกเลิกกำแพงภาษี เป็นต้น แต่มาตรการเหล่านี้กลับสร้างความผิดหวังซ้ำซ้อนให้กับหลายประเทศ อย่างเช่น รัสเซียและ เวเนซุเอล่า ซึ่งในรอบห้าปีที่ผ่านมาต้องประสบกับปัญหาเศรษฐกิจรายได้ตกต่ำ ผู้คนมีความกังวลและผิดหวัง ยังผลให้เกิดคำวิจารณ์ในทางลบ อย่างเช่น “สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาความอดอยาก การจลาจลวุ่นวายและการปล้นสดมภ์ฉกฉวย” หรือ “ระบบตลาดที่ชาติตะวันตกสรรเสริญว่าเป็นระบบที่เลิศเลอหลังสงครามเย็นนั้น กำลังถูกแทนที่ด้วยตลาดซึ่งมีแต่ความโหดร้าย ความไม่มั่นคงต่อลัทธิทุนนิยม และอันตรายจากความมั่นคง ดังนั้นชัยชนะของลัทธิทุนนิยมในตะวันตกจึงเป็นได้แค่เพียงสูตรสำเร็จของความหายนะทางการเมืองและเศรษฐกิจ (ของประเทศโลกที่สามเท่านั้น)”

ประชาชนส่วนใหญ่ในชาติที่มีความมั่งคั่งอาจไม่ค่อยใส่ใจต่อความยุ่งยากของชาติอื่นสำหรับพวกเขาแล้วระบบทุนนิยมจะมีปัญหาได้อย่างไรในเมื่อดัชนีดาวตลาดหลักทรัพย์ยังคงพุ่งสูงพวกเขาักพูดว่า “ทุน” ทำให้ประเทศอื่นก็มีความก้าวหน้าเช่นกัน เช่น อ้างว่าแม้ในกรุงมอสโกก็ยังสามารถหาแฮมเบอร์เกอร์จากร้านชื่อดังกินได้ หรือที่เชียงใหม่ก็มีร้านให้เช่าวีดีโอยักษ์ใหญ่ที่มีเครือข่ายทั่วโลก หรือในกรุงคาราคัสก็ยังมีอินเทอร์เน็ต แต่ประชาชนในประเทศที่มั่งคั่งเหล่านั้นก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่า มีปัญหาจ่อคอหอยอยู่เหมือนกัน อย่างเช่น โคลัมเบียประเทศเพื่อนบ้านของสหรัฐ ก็อยู่ในภาวะสงครามกลางเมืองระหว่างกลุ่มแยกดินแดนที่ค้ายาเสพติดและรัฐบาลทหารที่กดขี่ หรือการลุกฮือต่อต้านรัฐบาลทางภาคใต้ของเม็กซิโก หรือในเอเชียซึ่งความเจริญทางเศรษฐกิจนำไปสู่ปัญหาคอร์รัปชันและความวุ่นวาย

ในละตินอเมริกานั้น กระแสทุนนิยมซึ่งรุ่งเรืองมาหลายทศวรรษเริ่มอ่อนแรงลง เมื่อ 10 ปีก่อนคนในภูมิภาคนั้นเคยสนับสนุนโครงการแปรรูปกิจการของรัฐถึง ร้อยละ 46 แต่จากการสำรวจเมื่อ 3 ปีที่ผ่านมา การสนับสนุนลดลงเหลือ 36 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่ประเทศคอมมิวนิสต์เดิมซึ่งกำลังก้าวสู่ระบบทุนนิยม ก็ถูกกลุ่มที่เคยมีอำนาจแต่เดิมต้องการหันกลับไปใช้ระบบเศรษฐกิจแบบเก่า สหรัฐก็ทราบปัญหาเหล่านี้และตระหนักดีว่า ที่เศรษฐกิจของสหรัฐเติบโตมาในช่วงสิบปีที่ผ่านมาแล้วนั้น

<sup>3</sup> ผู้เขียนได้แนวคิดจากการอ่านข้อเขียนของ Hernando De Soto เรื่อง The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. และบทความของ ศ.ดร.ทองโรจน์ อ่อนจันทร์ เรื่องนโยบายการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน: กรณีการเปลี่ยนเอกสารสิทธิ์ สปก.4-01 เป็นโฉนดที่ดิน

เป็นเพราะสถานการณ์ในส่วนอื่นๆของโลกล่อแหลม ส่งผลให้มีการซื้อหุ้นและพันธบัตรของสหรัฐมากขึ้น เพราะนักลงทุนเห็นว่าสหรัฐเป็นสวรรค์ของการเงินระหว่างประเทศ

บรรดานักธุรกิจในชาติตะวันตกก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่เกรงว่า ถ้าระบบทุนนิยมในประเทศอื่นล้มเหลว เศรษฐกิจของชาติตะวันตกเองตกต่ำไปด้วย เพราะต่างก็ได้บทเรียนจากการที่ต้องสูญเสียเงินมหาศาลไปจากการลงทุนในตลาดใหม่ๆ ดังนั้นถ้าประเทศกำลังพัฒนาและประเทศอดีตคอมมิวนิสต์ยังคงต้องพึ่งพาชาติตะวันตก ประเทศในโลกตะวันตกก็คงจะสลัดตัวเองจากประเทศเหล่านั้นไม่พ้นเช่นกัน กระแสการต่อต้านระบบทุนนิยมได้ก่อตัวและแรงขึ้นเรื่อยๆในโลกตะวันตก การจลาจลที่เมืองซีแอตเติลขณะที่มีการประชุมองค์การการค้าโลกเมื่อเดือนธันวาคมปี 2542 และความวุ่นวายหลังจากที่ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศได้ประชุมร่วมกันในกรุงวอชิงตันเพียงไม่กี่เดือน เป็นตัวอย่างอันดี แม้ว่าประเด็นการเรียกร้องหรือการประท้วงจะมีความหลากหลาย แต่ก็มีความเหวี่ยงมาจากความไม่พึงพอใจในระบบทุนนิยมทั้งสิ้น เหตุการณ์เหล่านี้สะท้อนถึงคำเตือนของ Karl Polanyi นักประวัติศาสตร์เศรษฐกิจ ที่ชื่อว่า “ตลาดเสรีจะมีความขัดแย้งกับคนในสังคมและนำไปสู่ระบอบเผด็จการ” จะเห็นว่าแม้ญี่ปุ่นเองก็ดิ้นรนเพื่อให้หลุดพ้นจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ขณะที่คนในยุโรปตะวันตกก็หันไปลงคะแนนให้นักการเมืองที่เสนอทางเลือกที่สาม (Third Way)<sup>4</sup> สำหรับแก้ปัญหาในระบบเศรษฐกิจ

แม้ว่าจะมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาอย่างที่กล่าวข้างต้น แต่ผู้นำชาติตะวันตกก็ยังไม่เปลี่ยนแนวคิด และกลับยิ่งเน้นย้ำให้ประเทศกำลังพัฒนาใช้สูตรเดิมๆแก้ปัญหา อย่างเช่น การทำให้ค่าเงินมีเสถียรภาพ การยื่นหยัดสนับสนุนนโยบายตลาดเสรี การไม่ใส่ใจต่อการจลาจลของกลุ่มคนจนที่อดอยาก และการขอให้ลดทอนจนกว่าจะมีเงินลงทุนจากต่างชาติไหลเข้าประเทศ

### 2.2.1 วัฒนธรรมไม่ได้เป็นตัวชี้ความแตกต่าง

แน่นอนว่าเงินทุนต่างชาติ ค่าเงินที่มีเสถียรภาพ การค้าเสรี การดำเนินธุรกิจการเงินที่โปร่งใส และการแปรรูปกิจการของรัฐ ซึ่งถือเป็น “ยา” ของชาติตะวันตกนั้นเป็นสิ่งดี แต่ก็ต้องไม่ลืมว่ายาเหล่านี้เคยใช้มาแล้วทั้งสิ้นและใช้ว่าจะเยียวยารักษาโรคได้ทุกอย่าง ประเทศในแถบละตินอเมริกาซึ่งได้รับเอกราชจากสเปนมาหนึ่งร้อยกว่าปี ได้มีการปฏิรูปตามแนวทางทุนนิยมแล้วถึง 4 ครั้ง จนกลายเป็นวงจรซึ่งเริ่มต้นจากการที่ผู้คนตื่นตัวยืนดีกับนโยบายเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีของรัฐบาล แต่พอเห็นว่โยบายและมาตรการเหล่านั้นไม่ช่วยให้ชีวิตของพวกเขาดีขึ้น ก็เริ่มไม่พอใจ และหันไปหาแนวทางใหม่ และเมื่อแนวทางใหม่ไม่เป็นผลอย่างที่ตั้งใจ ก็หันกลับไปหามาตรการ

<sup>4</sup> ศาสตราจารย์ Anthony Giddens อดีตอธิการบดีของ The London School of Economics and Political Science (LSE) ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อแนวความคิดเรื่องการเมืองทางเลือกที่สาม (Third Way Politics) ทั้งในอังกฤษและสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีบิล คลินตัน ได้กล่าวสัมไมทเนียกถาชื่นชมศาสตราจารย์ Giddens ไว้ในปาฐกถาที่ LSE ครั้งหนึ่ง (ซึ่งผู้เขียนได้นั่งฟังอยู่ด้วย) แสดงความขอบคุณ ความว่า “แนวความคิดของศาสตราจารย์ Giddens ทำให้ตัวของเขาและนายกรัฐมนตรีโทนี่ แบลร์ ของอังกฤษ ดูดี”

แบบทุนนิยม-เสรีนิยมอีก ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า แนวทางการเยียวยาของชาติตะวันตกนั้นไม่เพียงพอ หลายครั้งแนวทางทุนนิยมเหล่านั้นนอกจากจะไม่ช่วยแก้ปัญหาแล้ว ยังไม่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริงแต่อย่างใดด้วย

อย่างไรก็ตาม พอประเทศกำลังพัฒนาแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจด้วยแนวทางเสรีนิยม-ทุนนิยมไม่สำเร็จ แทนที่ชาติตะวันตกจะตั้งข้อสงสัยใน “ตัวยา” ของตนว่ามีสรรพคุณดีหรือไม่ กลับกล่าวโทษคนในโลกที่สามว่า “ไม่มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) ที่เน้นตลาดและลูกค้า” และโทษว่าเป็นความผิดพลาดของชาติในโลกที่สามเอง เพราะชาติตะวันตกนั้นได้ให้คำแนะนำที่ดีที่สุดแล้ว หลายครั้งถึงกับบอกว่าเป็นเรื่องของความแตกต่างทางศาสนา หรือความเคยชินที่ถูกเจ้าอาณานิคมกดขี่ (จนทำอะไรด้วยตนเองไม่เป็น) บ้างก็ว่าเป็นเพราะระดับสติปัญญาหรือไอคิวของคนในโลกที่สามนั้นต่ำ กล่าวโดยสรุป ชาติตะวันตกเชื่อว่า “วัฒนธรรม” เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบทุนนิยมในญี่ปุ่น สวิสเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน “วัฒนธรรม” ก็เป็นตัวอธิบายว่าทำไมทุนนิยมในประเทศที่ยากจนกว่าจึงล้มเหลว

คำอธิบายอย่างนี้จึงถือเป็นการดูถูกเหยียดหยามความเป็นคน (Inhumane) อย่างมาก เพราะในความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะอยู่ในส่วนไหนของโลก รวยหรือจน ต่างก็ต้องการผลพวงของทุน (Fruits of Capital) เหมือนๆกันทั้งนั้น ดังนั้นการใช้ “วัฒนธรรม” เป็นตัวอธิบายความสำเร็จหรือล้มเหลวของระบบทุนนิยมจึงไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

เห็นได้ชัดว่าคำอ้างข้างต้นนั้นขัดกับความเป็นจริง คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าเมืองใหญ่ๆในโลกที่สามและประเทศอดีตคอมมิวนิสต์นั้น มีผู้ประกอบการเต็มไปหมดในทุกภูมิภาค ประชาชนในประเทศเหล่านี้มีพรสวรรค์ (Talent) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) สามารถทำอะไรก็ได้โดยอาจไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรเลย รู้จักแสวงหาความรู้และใช้เทคโนโลยี เพราะมีฉะนั้นแล้วนักธุรกิจจากประเทศที่มั่งคั่งคงไม่เด่นแรงเด่นกาที่จะให้มีการคุ้มครองลิขสิทธิ์ของสินค้าตนในต่างประเทศ หรือหาทางป้องกันไม่ให้เทคโนโลยีสำหรับผลิตอาวุธสงครามตกไปถึงมือของชาติอื่น ทั้งหมดนี้เพียงต้องการย้ำว่า “ตลาด” เป็นสิ่งที่มีมาแต่โบราณและมีอยู่ทุกหนแห่งทั่วโลก จึงก่อให้เกิดประเด็นสงสัยขึ้นมาว่า ถ้าไม่ได้เป็นเพราะวิถีชีวิตของคนจนในโลกที่สาม หรือแนวทางและวิธีการการทำงานที่ล้าสมัย ตลอดจนวัฒนธรรมที่ไม่เกื้อหนุนแล้ว อะไรคือสิ่งที่ทำให้ทุนนิยมในประเทศตะวันตกและประเทศในโลกที่สามแตกต่างกัน? ทำไมทุนนิยมจึงสร้างความร่ำรวยมั่งคั่งในชาติตะวันตก? หรือว่าทุนนิยมจะใช้ได้ผลเฉพาะในโลกตะวันตก?

### 2.2.2 สิทธิพลเป็นเหมือนทุนที่ตายแล้ว

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้ประเทศอื่นๆทั่วโลกไม่ได้เสวยสุขจากระบบทุนนิยมก็คือ “การที่คนในประเทศเหล่านั้นไม่มีความสามารถในการสร้างทุน (Inability to Produce Capital)” เพราะ “ทุน”

เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพของแรงงานและสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศและถือเป็นเลือดหล่อเลี้ยงระบบทุนนิยม เป็นฐานของการสร้างความก้าวหน้า และดูเหมือนว่าประเทศกำลังพัฒนาไม่ทราบว่าจะสร้างทุนขึ้นมาได้อย่างไร แม้ว่าประชาชนในประเทศเหล่านั้นต่างเข้าร่วมในกิจกรรมของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมอย่างกระตือรือร้นก็ตาม แต่พวกเขาไม่รู้จักรากการ “สร้างทุน”

จากการสำรวจสภาพของประเทศในโลกรวมสามและประเทศอดีตคอมมิวนิสต์ทั่วโลกพบว่า คนจนส่วนใหญ่มีทรัพย์สิน (Assets) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้หลักทรัพย์นิยมประสบผลสำเร็จ แม้คนจนในประเทศที่จนที่สุดก็ยังรู้จักเก็บออม ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา มูลค่าการออมของคนจนนั้นมีปริมาณมหาศาลและสูงกว่าเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ (Foreign Aid) ถึง 4 เท่า ยกตัวอย่างเช่น ในอียิปต์ คนจนมีทรัพย์สินและเงินออมรวมกันมีมูลค่าสูงกว่าเงินลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment) ถึง 55 เท่า ส่วนไฮติซึ่งเป็นประเทศที่จนที่สุดในอเมริกาใต้ มูลค่าทรัพย์สินของคนจนที่นั่นรวมกันแล้วสูงกว่าเงินลงทุนจากต่างชาติที่ไฮติเคยได้รับทั้งหมดหลังได้รับเอกราชเมื่อ 200 ปีที่แล้วเสียอีก ดังนั้นถ้าสหรัฐอเมริกาที่ร่ำรวยคิดจะเพิ่มงบประมาณช่วยเหลือต่างชาติให้ได้อ้อยละ 0.7 ของรายได้ประชาชาติตามที่องค์การสหประชาชาติแนะนำแล้ว ประเทศเหล่านั้นคงจะต้องใช้เวลามากกว่า 150 ปี กว่าที่จะส่งเงินช่วยเหลือให้มีมูลค่าเท่ากับทรัพย์สินที่คนในประเทศยากจนครอบครองอยู่

แต่ทรัพย์สินที่คนจนในโลกที่สามครอบครองอยู่นั้นไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่ถูกต้องสมบูรณ์ (defective Forms) เช่น หลายคนปลูกบ้านอยู่บนที่ซึ่งไม่มีเอกสารสิทธิ์ที่ถูกต้อง หรือมีธุรกิจที่ไม่ได้จดทะเบียน หรือมีหนี้ในระบบ หรือมีอุตสาหกรรมตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ซึ่งผู้ลงทุนและสถาบันการเงินมองไม่เห็น เนื่องจากไม่มีการบันทึกหรือรับรองสิทธิครอบครองไว้อย่างเป็นทางการ “ทรัพย์สินเหล่านี้จึงไม่ถูกแปลงไปเป็นทุน” และไม่สามารถนำไปลงทุนในธุรกิจใหญ่ๆ ได้ นอกจากซื้อขายกันเองในหมู่พวกพ้องที่รู้จักและไว้วางใจ นอกจากนี้ยังไม่สามารถใช้เป็นหลักทรัพย์ประกันเงินกู้ หรือไม่สามารถนำไปเป็นหุ้นสำหรับการลงทุนได้

ในทางตรงข้าม ในโลกตะวันตกนั้น ที่ดินทุกแปลง เครื่องจักรทุกชิ้น โรงเก็บสินค้าต่างมีเอกสารสิทธิ์ครอบครอง อันเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าในระบบเศรษฐกิจนั้น มีกระบวนการที่จะแปลงทรัพย์สินที่ซ่อนอยู่เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร ระบบความเป็นเจ้าของสามารถนำไปใช้เป็นหลักประกันความน่าเชื่อถือ (Credit) ได้ ตัวอย่างเช่น แหล่งเงินที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้ต้องการลงทุนในฐานะผู้ประกอบการธุรกิจใหม่ในสหรัฐคือเงินกู้ซื้อบ้าน (Mortgage) เพราะมอร์เก็จจะเป็นสิ่งบ่งบอกความน่าเชื่อถือในอดีตของคนๆ นั้น เป็นสิ่งที่ทำให้รู้ว่าเขาจะตามทวงหนี้หรือเก็บภาษีได้จากที่ไหน และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการให้บริการสาธารณสุขโรคที่นำเชื่อถือ รวมทั้งเป็นฐานในการสร้างหลักทรัพย์ซึ่งจะนำไปขายทอดตลาดในตลาดทุติยภูมิได้กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ชาติตะวันตกนั้น “เติมชีวิตให้กับทรัพย์สินและทำให้ทรัพย์สินเหล่านั้นกลายเป็นทุน” (The West injects life into assets and makes them generate capital)

## 2.3 การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

จะเห็นได้ว่าประเทศในโลกที่สามและประเทศอดีตคอมมิวนิสต์ไม่มีกระบวนการในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ทำให้ประเทศส่วนใหญ่ขาดเงินทุน (Undercapitalized) ลักษณะเช่นนี้ก็คล้ายกับการที่บริษัทไม่มีทุนตอนที่ออกหลักทรัพย์น้อยกว่ารายได้และทรัพย์สิน คนจนก็เหมือนกัน คือไม่สามารถจะออกหุ้นกู้หรือพันธบัตรเพื่อหาเงินและการลงทุนใหม่ๆได้ ซึ่งถ้าไม่มีกระบวนการแปลงที่ว่า สินทรัพย์ก็เป็นเหมือนทุนที่ตายแล้ว (Assets are dead capital)

ชาวบ้านผู้ยากจนซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศในโลกที่สามนั้นมีสินทรัพย์ แต่พวกเขาขาดกระบวนการที่จะทำให้สินทรัพย์ของพวกเขาได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ และไม่มีกระบวนการในการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน (Lack the process to represent their property and create capital) พวกเขาไม่มีบ้านแต่ไม่มีเลขที่ มีพืชพันธ์แต่ไม่ใช้ประโยชน์จากผลผลิต มีธุรกิจแต่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด การขาดกระบวนการเหล่านี้ ทำให้บรรดาชาติซึ่งมีความเป็นเลิศในการเลียนแบบผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆของชาติตะวันตก ไม่สามารถสร้างทุนได้เพียงพอที่จะทำให้ระบบทุนนิยมในประเทศทำงานอย่างได้ผล นี่คือเรื่องลึกลับของทุน (Mystery of Capital)

การแก้ความลึกลับของทุนจะต้องเข้าใจว่า ทำไมคนตะวันตกถึงมองเห็นประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่และดึงทุนออกมาใช้ได้ สิ่งที่ทำหายที่สุดก็คือเปลี่ยนจิตใจคนให้เข้าใจและเข้าถึงสิ่งเขารู้ว่ามีอยู่แล้วแต่มองไม่เห็น แต่ไม่ใช่ว่าทุกสิ่งจะเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้หรือมองเห็น อย่างเช่น เวลาเป็นสิ่งที่อยู่จริง แต่เราจะบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเรามีนาฬิกาคอยบอกเวลา เพราะคนเรานั้นไม่สามารถจับต้องเวลาได้ด้วยมือ ฉะนั้นคนนั้น นักคิดในสำนักทุนนิยมทั้งหลายได้พยายามที่จะเปิดเผยและดึงทุนออกมาจากสิ่งที่คนอื่น ๆ อาจเห็นว่าเป็นแค่ขยะ (To reveal and extract capital where others saw only junk) ด้วยการใช่วิธีการใหม่ๆอันจะทำให้คนทั่วไปมองเห็นมองเห็นศักยภาพของสิ่งที่แฝงอยู่ในสินทรัพย์ที่คนจนมีอยู่

ขณะที่มีคลื่นโทรทัศน์ของหลายชาติส่งผ่านไปมาอยู่ในอากาศ แต่ว่าท่านมองไม่เห็น เพราะสัญญาณโทรทัศน์เหล่านั้นอ่อนมากจนท่านไม่รู้สึกรู้ว่ามี แต่ถ้าท่านมีเครื่องรับโทรทัศน์ ท่านก็จะสามารถดูทีวีได้ ฉะนั้นก็ฉนั้นนั้น รอบๆตัวท่านก็มีสินทรัพย์ที่มีศักยภาพเป็นทุนได้ แต่ท่านมองไม่เห็น แต่ถ้าท่านดึงทุนออกมาได้ สิ่งนั้นก็เกิดคุณค่าขึ้นมาทันที หากพิจารณาอย่างผิวเผิน ก็จะดูเหมือนว่า ชาติตะวันตกเท่านั้นที่มีกระบวนการในการแปลงสิ่งที่มองไม่เห็นให้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ และนี่ก็เป็นคำอธิบายว่าทำไมชาติตะวันตกจึงสร้างทุนได้ดีกว่าชาติในโลกที่สามและชาติอดีตคอมมิวนิสต์ แต่ชาติตะวันตกก็ไม่ได้ผูกขาดวิธีการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนไว้แต่ผู้เดียว ในทางตรงกันข้าม ชาติตะวันตกนั้นมีและใช้กระบวนการดังกล่าวโดยไม่รู้สึกตัว และไม่ได้ตระหนักว่ามีกระบวนการนั้นอยู่ถึงแม้มูลค่าของมันจะมหาศาล แต่คนอเมริกัน ชาวยุโรปหรือญี่ปุ่นซึ่งมีความมั่งคั่ง ก็เผลอไปและมองไม่เห็นกระบวนการแปลงเป็นทุนที่ว่า มันเป็นกรอบทางกฎหมายที่แฝงอยู่ในโครงสร้างพื้นฐานและฝังลึกอยู่ในระบบการครอบครองทรัพย์สิน โดยที่สิทธิครอบครองนั้นเป็นแค่ยอดของภูเขาน้ำแข็ง

เท่านั้น (It is implicit legal infrastructure hidden deep within the property system-of which ownership is but the tip of the iceberg) แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นกระบวนการที่ถูกพัฒนาขึ้นมา นานแล้ว และกระบวนการดังกล่าวนี้เองที่แปลงสินทรัพย์และแรงงานให้เป็นทุน กระบวนการนี้ไม่ได้ กำหนดไว้ในพิมพ์เขียวหรือว่ามีคำอธิบายอยู่ในแผนพับของทางการ ที่มาของมันนั้นไม่ชัดเจน แต่ ความสำคัญของกระบวนการนี้ได้ฝังรากลึกอยู่ในจิตใต้สำนึกของชาติทุนนิยมตะวันตก

### 2.3.1 ความลึกลับของทุน

หลายท่านคงจะตั้งคำถามว่า แล้วทำไมกระบวนการที่มีความสำคัญถึงเพียงนี้ จึงหลุดรอด จากความสนใจของเราไปได้ คำตอบก็คือ ไม่ใช่เรื่องแปลกที่เราใช้ของบางอย่าง โดยที่จริงๆ แล้ว ก็ไม่เข้าใจว่าของเหล่านั้นมันทำงานอย่างไร ตัวอย่างเช่น กะลาสีเรือรู้จักใช้เข็มทิศก่อนที่นัก วิทยาศาสตร์จะมีทฤษฎีเกี่ยวกับสนามแม่เหล็ก หรือคนเรารู้จักเลือกผสมพันธุ์สัตว์ก่อนที่เกรกเกอร์ มันเดล นักวิทยาศาสตร์ผู้ยิ่งใหญ่จะสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับยีน จึงทำให้สงสัยว่า ที่ชาติตะวันตกรุ่งเรือง และมีทุนมหาศาลนั้น คนในชาติเหล่านั้นรู้หรือไม่ว่า ทุนทั้งหลายนั้นมาจากไหน และถ้าพวกเขาไม่รู้ ก็อาจจะเป็นไปได้ว่า คนตะวันตกอาจจะเปลืองทำลายแหล่งทุนได้ การทราบแหล่งของทุนที่แน่ชัดจึง เป็นการเตรียมชาติตะวันตกให้ป้องกันตนเองและชาติอื่นๆ ทั่วโลก ก่อนที่ความรุ่งเรืองจะแปร เปลี่ยนไปเป็นวิกฤตอย่างที่เกิดขึ้นในหลายๆแห่งทั่วโลก และถ้ารอให้ถึงตอนนั้น ก็คงจะมีการตั้ง คำถามกันอีกว่า จะเอาเงินของใครไปแก้ไขวิกฤตดังกล่าว จนถึงตอนนี้ ชาติตะวันตกนั้นพอใจที่จะ ปลดปล่อยให้ระบบแปลงสินทรัพย์เป็นทุนของตนเป็นไปโดยธรรมชาติไม่มีการบันทึกไว้

บทความนี้พยายามที่จะเปิดเผยและสำรวจแหล่งของทุนและอธิบายวิธีการแก้ปัญหา เศรษฐกิจล้มเหลวในประเทศที่ยากจน และต้องย้ำอีกครั้งว่า เศรษฐกิจที่ล้มเหลวไม่ได้เกิดจาก วัฒนธรรมหรือยีนของคนในประเทศนั้นไม่ดี เพราะอเมริกาใต้และรัสเซียนั้นมีความเหมือนกัน หลายอย่าง เช่น เป็นสังคมที่เปิดรับลัทธิทุนนิยมมาตั้งแต่ต้น มีปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจและ สังคมคล้ายๆกัน เช่นความไม่เท่าเทียมกัน เศรษฐกิจใต้ดิน มาเฟีย ความไม่มั่นคงทางการเมือง เงินลงทุนไหลออกนอกประเทศ และผู้คนละเมิดกฎหมายเป็นนิสัย จะเห็นว่าปัญหาเหล่านี้ไม่ได้ เกิดจากความต่างทางวัฒนธรรมหรือศาสนาที่ต่างกัน

จริงๆ แล้วปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้มีเฉพาะในโลกที่สามหรืออดีตชาติคอมมิวนิสต์เท่านั้น สหรัฐอเมริกาเมื่อเกือบสองร้อยปีก่อนก็มีปัญหานี้เหมือนกัน ประธานาธิบดีจอร์จ วอชิงตัน เคย ร้องเรียนว่า พวกเราร้อนไร้ที่อาศัยและพวกผู้ประกอบการรายย่อยที่เข้าครอบครองที่ดินเป็นพวกที่ ทำลายทรัพยากรที่มีค่าของชาติ ต่อมาอีกหนึ่งร้อยปี ผู้ที่เข้าจับจองพื้นที่เหล่านั้น ได้ต่อสู้คดีในศาล เพื่อเรียกร้องสิทธิ์เหนือที่ทำกินกับบรรดาเจ้าของเหมือง ซึ่งอ้างว่ากฎหมายการถือครองทรัพย์สินนั้น แตกต่างกันไปในแต่ละเมือง ซึ่งเรื่องนี้เป็นตัวอย่างให้เห็นว่า ในช่วงที่ตั้งประเทศสหรัฐอเมริกาใหม่ๆ นั้น การบังคับใช้กฎหมายทรัพย์สินนั้นก่อให้เกิดความวุ่นวายทางสังคม

ประสบการณ์ของสหรัฐอเมริกาเป็นอุทาหรณ์อันดีสำหรับประเทศกำลังพัฒนา ขณะที่ประเทศร่ำรวยมักจะบอกให้ประเทศในโลกที่สามเดินตามรอย โดยลืมนึกไปว่าสภาพของประเทศกำลังพัฒนาในขณะนี้ก็เหมือนกับสหรัฐอเมริกาเมื่อหนึ่งร้อยปีก่อน ซึ่งผู้นำของชาติตะวันตกในอดีตก็เคยเผชิญกับสิ่งท้าทายเหมือนกับที่ผู้นำชาติกำลังพัฒนากำลังเผชิญอยู่ขณะนี้ อดีตของประเทศตะวันตกก็คือปัจจุบันของอีกหลายประเทศ ชาติตะวันตกประสบความสำเร็จอย่างสูงในการผนวกคนจนเข้ากับระบบเศรษฐกิจ จนลืมนึกไปว่ากระบวนการสร้างทุนในสังคมซึ่งมีความสำคัญมากนั้นนั้นทำอย่างไร ดังที่นักประวัติศาสตร์อเมริกันอย่างกอร์ดอน วูด กล่าวว่า “บางสิ่งบางอย่างที่ยิ่งใหญ่ได้เกิดขึ้นในสังคมและวัฒนธรรมที่ช่วยให้คนสามัญได้ปลดปล่อยความหวังและพลังออกมามากมายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนในอดีต” และ “บางสิ่งที่ยิ่งใหญ่” นั้นก็คือการที่ชาวอเมริกันและยุโรปได้พยายามที่จะสร้างกฎหมายการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นทางการ และพัฒนากระบวนการแปลงสิ่งที่กำหนดไว้ในกฎหมายดังกล่าวให้เป็นทุน และจุดๆนี้เองที่ทำให้ชาติตะวันตกก้าวพ้นเส้นแบ่งเพื่อเข้าไปสู่ระบบทุนนิยมที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสังคมจะต้องยกเลิกสภาพที่เป็นเหมือนสโมสรรส่วนตัวและรับเอาวัฒนธรรมของปวงชนเข้าไปแทนที่ อย่างที่จอร์จ วอชิงตัน บอกว่า พวกโจรที่กล่าวถึงข้างต้น จะได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บุกเบิกอเมริกา

กล่าวโดยสรุป ทุนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของตะวันตกก้าวหน้า แต่กลับเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจน้อยที่สุดด้วยเช่นกัน การละเลยต่อเรื่องทุน นำไปสู่ความล้มเหลวที่ต้องทำให้กระจ่าง 5 เรื่อง ดังนี้

(1) ความลึกลับของข้อมูลที่ขาดหายไป (The Mystery of the Missing Information) องค์การการกุศลมักจะย้ำถึงความลึกลับว่าไม่มีใครรู้ว่าคนจนในโลกนี้มีความสามารถในการสะสมทรัพย์สินแค่ไหน เพราะไม่มีการบันทึกอย่างเป็นระบบ ในรอบห้าปีที่ผ่านมา Hernando de Soto และคณะได้ศึกษาประเทศต่างๆ 6 ชาติ ใน 4 ทวีปและพยายามเก็บสถิติว่ากลุ่มที่จนที่สุดในแต่ละสังคมนั้นมีอัตราการเก็บออมมากน้อยแค่ไหน ก็พบว่ามีการเก็บออมทรัพย์สินเป็นจำนวนมหาศาล แต่ว่าทรัพย์สินเหล่านั้นเป็นทุนที่ตายแล้ว (Dead Capital)

(2) ความลึกลับของทุน (Mystery of Capital) เป็นประเด็นสำคัญที่สุดของบทความนี้ ทุนเป็นเรื่องที่นักคิดให้ความสนใจมาสามร้อยปีแล้ว Karl Marx บอกว่า “คนต้องไปให้ไกลเกินกว่าสิ่งที่จับต้องได้ เพื่อจะได้แตะไก่ออกไข่เป็นทองคำให้ได้” อัดัม สมิท บอกว่า คุณจะต้องสร้างทางที่มุ่งสู่ท้องฟ้า เพื่อที่จะได้ไปจับไก่อัตว์เดียวกัน แต่จนถึงบัดนี้ยังไม่มีใครบอกเราว่าไก่อัตว์ที่วานั้นหลบซ่อนตัวอยู่ที่ไหน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ทุนคืออะไร จะสร้างมันขึ้นมาได้อย่างไร และมันเกี่ยวข้องกับเงินอย่างไร

(3) ความลึกลับของการตระหนักรู้ทางการเมือง (The Mystery of Political Awareness) : ถ้ามีทุนที่ตายแล้วอยู่ในมือของคนจนเป็นจำนวนมากและอยู่ในโลกนี้เป็นจำนวนมาก ทำไมรัฐบาล



ของชาติต่างๆจึงไม่พยายามที่จะนำทุนเหล่านั้นมาสร้างความมั่งคั่ง ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะว่าข้อมูลเรื่องนี้เพิ่งปรากฏเมื่อราว 40 ปีที่ผ่านมาเอง และคนหลายพันล้านคนได้โยกย้ายจากสังคมเล็กๆไปอยู่ในสังคมใหญ่ การเคลื่อนย้ายอพยพเข้าไปในเมืองทำให้มีการแบ่งงานกันทำ และประเทศกำลังพัฒนาซึ่งยากจนก็พลิกผันตัวเองเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมและการค้า แต่ไม่น่าเชื่อว่าเรื่องนี้กลับถูกลืม

(4) บทเรียนจากสหรัฐอเมริกาไม่ได้ถูกจดจำ แม้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศกำลังพัฒนาหรืออดีตชาติคอมมิวนิสต์ในขณะนี้ คือสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีตในยุโรปและอเมริกาเหนือ เราได้ยินแต่ข่าวว่าทุนนิยมล้มเหลวในหลายประเทศจนล้มอดีตที่ประสบความสำเร็จของหลายๆชาติ และก็ยังไม่มีใครตอบได้ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น จึงเป็นสิ่งที่ลึกลับ

(5) ความลึกลับของกฎหมายซึ่งใช้ไม่ได้ผล ทำให้กฎหมายทรัพย์สินจึงใช้ในประเทศอื่นๆไม่ได้ผล นอกจากชาติตะวันตก ทั้งๆที่มีการลอกเลียนแบบกฎหมายจากชาติตะวันตกไปตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 และหลายชาติยังคงตามลอกกฎหมายของชาติตะวันตกมาจนถึงปัจจุบันนี้ แต่ก็ใช้ไม่ได้ผล เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้กฎหมายเหล่านั้นในการแปลงสิ่งที่เก็บออมให้เป็นทุน ความลึกลับที่ต้องหาคำอธิบายคือ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และทำอย่างไรจึงจะทำให้กฎหมายเหล่านั้นมีผลบังคับใช้

ขณะนี้ถึงเวลาที่จะต้องหาทางแก้ปัญหาให้ดีกว่า ทำไมลัทธิทุนนิยมจึงประสบความสำเร็จเฉพาะในชาติตะวันตก แต่ล้มเหลวในประเทศอื่น เรื่องนี้มีความสำคัญมาก เพราะขณะนี้ระบบเศรษฐกิจทางเลือกแบบอื่นๆได้เหือดหายไปจากโลกนี้แล้ว ทำให้เราต้องหันมาศึกษาเรื่อง “ทุน” ให้ลึกซึ้งและอย่างระมัดระวัง ส่วนที่เหลือของบทที่ 2 นี้ เสนอแนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรในฐานะที่เป็นทุน ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ก็จำเป็นต้องได้รับการแปลงให้เป็น “ทุน” และต้องการการบริหารจัดการที่ดีเช่นเดียวกัน

## 2.4 การแปลงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพย์สินขององค์กรให้เป็นทุนสำหรับการบริหาร

การแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) การบริหารองค์ความรู้เป็นการแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุน ถ้าไม่มีการบริหารความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นแค่เพียงทุนที่ตายแล้ว (Dead Human Capital) และคำกล่าวที่ว่า “รกรคนดีกว่ารกหญ้า” อาจจะไม่มีความหมายใดๆเลยสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการจัดการและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแบบ “จิวแต่แจ้ว”

การบริหารทุนมนุษย์มีสองแนวทาง แนวทางแรกเน้นเรื่องการสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่สองเน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการ

แข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างสินค้าและบริการตัวใหม่หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น กล่าวโดยสรุปทั้งสองแนวทางเป็นการนำความรู้ที่อยู่ในฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และพีเพิลแวร์ มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด การบริหารองค์ความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Human Asset) ให้เป็นทุน (Human Capital) นั้น มี 4 กระบวนการคือ

#### 2.4.1 การสร้างและจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation and Acquisition)

เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ตามปกติแล้วองค์กรอาจจะหาความรู้ที่ต้องการได้จากสามแหล่งหลักๆ กล่าวคือ แหล่งที่หนึ่ง ด้วยการซื้อหา ยกตัวอย่างเช่น การซื้อบริษัทจะช่วยให้ทุนทั้งสามประเภทมาด้วยคือ ทุนมนุษย์ ทุนโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์ ดังนั้นการบริหารองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพก็จำเป็นที่จะต้องระบุให้ได้ว่าพนักงานคนไหนมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อองค์กร (the identification of key employees who have essential knowledge) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มองเห็นทุน ไม่ใช่แค่มองเห็นพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเป็น“ขยะขององค์กร” ที่มานั่งทำงานไปวันๆหนึ่ง สำหรับวิธีการที่สองนั้น องค์กรอาจจะ“จัดหาและจัดจ้าง” (Rent) เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็น เช่น การจ้างที่ปรึกษาและพัฒนาความรู้ที่ได้จากคำปรึกษาเหล่านั้นให้เป็นความรู้ขององค์กร ส่วนแนวทางที่สามในการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะขององค์กรนั้น อาจกระทำได้ด้วยการกระตุ้นให้พนักงานหาแนวทางใหม่ๆสำหรับพัฒนาสินค้าหรือวิธีการทำงาน เป็นต้น

2.4.2 การจัดระบบความรู้ (Codification) มีจุดประสงค์เพื่อทำให้ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรหรืออยู่ในหัวของคนผู้ปฏิบัติงานนั้น มีความชัดเจน กล่าวคือมีการถ่ายภาพและถ่ายทอดความรู้จากระดับตัวบุคคล และความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ ไปสู่ระดับองค์กร (moving explicit knowledge from individual to communities, changing tacit knowledge to make it explicit, moving formerly tacit knowledge from individual to community) ซึ่งก็หมายความว่า องค์กรต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ “ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่” ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้คนในองค์กรมีโอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับการจัดระบบความรู้ นั้น

<sup>5</sup> ดูรายละเอียดเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนสำหรับการบริหารในบทที่ 1 หรือในวารสารข้าราชการปีที่ 48 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม – สิงหาคม 2546

สามารถกระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การบันทึกเป็นเอกสาร ไปจนถึงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

**2.4.3 การกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร (Distribution)** เพื่อให้ทุกคนได้เข้าถึงและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วย อย่างไรก็ตาม ระบบในการกระจายข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ในองค์กร จะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวกและเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่รู้สึกว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่มากนัก

#### 2.4.4 การใช้ ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน(USE)

ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์เลยถ้าไม่นำไปใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่สร้าง จัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีคนนำความรู้ไปใช้ องค์กรนั้นก็จะเป็นเสมือน “ห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีคนอ่าน” ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดอ โซโต ที่ระบุว่า ความรู้ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุน) ก็จะกลายเป็นสินทรัพย์ที่ตายแล้ว ใช้การอะไรก็ไม่ได้ ซึ่งก็เป็นเครื่องบ่งชี้ว่า “ความรู้ที่ไม่มีคนนำไปใช้นั้น ไม่ใช่ความรู้ที่จะก่อให้เกิดมรรคผลในองค์กร” (Knowledge at rest is not knowledge that is making difference) ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้ด้วย เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นๆ ซึ่งองค์กรต้องนำไปใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ในฐานะที่เป็นทุน

### 2.5 บทสรุป: ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบริหารความรู้

ความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์กรซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องมีการสร้างคุณค่า (Value) มีการบำรุงรักษาเพิ่มพูน (nourish) ตลอดจนแบ่งปัน (share) และใช้อย่างเป็นระบบ (use) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ จึงเน้นการมองทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุน และผู้บริหารขององค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องมองให้ทะลุว่า พนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มีสภาพเป็นทุน (Capital) มิใช่เพียงแค่ว่าปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณและเป็นต้นทุน (Costs) ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Quality of Life) และการช่วยสร้างสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว จึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร

องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้อง “มีทุนที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ” ฉะนั้น องค์กรก็ต้องการทุนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอเหมาะสม ฉะนั้น เนื่องจากความรู้นั้นเกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร การบริหารความรู้จึงต้องใส่ใจทั้งตัวคน วัฒนธรรม โครงสร้างและเทคโนโลยีขององค์กร และที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารความรู้ที่ประสบผล จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรให้ตอบสนองต่อลูกค้ามากที่สุดด้วย

ระบบทุนนิยมจะประสบผลสำเร็จได้ เมื่อสังคมเศรษฐกิจนั้นให้ความสำคัญต่อทุนแลกระบวนการสร้างทุน โดยเฉพาะการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ก็จะต้องให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นทรัพย์สินขององค์กร และต้องหาทางแปลงทรัพย์สินทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นให้เป็นทุน การแปลงสินทรัพย์ที่มีชีวิต เลือดเนื้อและจิตวิญญาณ (Human Asset) ให้เป็นทุนสำหรับองค์กรเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการแปลงทรัพย์สินเป็นทุนเชิงเศรษฐศาสตร์ จึงถึงเวลาแล้วที่องค์กรจะต้องใส่ใจต่อกระบวนการแปลงทรัพยากรบุคคลให้เป็นทุน ซึ่งก็คือ “การบริหารองค์ความรู้” นั่นเอง

ขณะที่เราก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานองค์ความรู้ กระบวนการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนก็มีความจำเป็นขึ้นทุกที ทั้งผู้บริหารขององค์กร ตลอดจนนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้มีความสามารถในการ “มองเห็นทุน” จากกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ และบริหารทุนนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด มิฉะนั้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านั้นก็จะกลายเป็นได้แค่เพียงทรัพย์สินที่ตายแล้ว ดังคำพูดที่ว่า “ทุนที่ตายแล้ว ทำให้สังคมไม่ได้ประโยชน์อะไรจากระบบทุนนิยมฉนั้นใด ทุนมนุษย์ที่ตายแล้ว ก็ไม่ก่อให้เกิดสมรรถนะเชิงการแข่งขันกับองค์กรฉนั้น”