

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ*

GUIDELINES FOR DEVELOPING HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATIONS

WHIT INSPIRATION

จักรพันธ์ ลิ้มมังกูร

Jakkraparn Limmangkur

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

North-Chiang Mai University, Thailand

Corresponding Author's Email: i_amja_y@hotmail.com

Received 30 March 2025; Revised 28 April 2025; Accepted 30 April 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีเจตนารมณ์ในการสะท้อนแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สรุปผลการค้นพบ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการบูรณาการร่วมกับแผนต่าง ๆ และอาศัยความคาดหวังของทุนมนุษย์ในองค์กรในแต่ละบุคคลที่มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง โดยประการแรก ต้องสร้างแรงผลักดันจากภายใน เป็นการสร้างพลังความคิดในการมีส่วนร่วมในงานที่ทำ ประการที่สอง ต้องทำให้เกิดความหลงใหลในงานที่ทำ เป็นตัวขับเคลื่อนให้มีความพยายาม และค้นพบ ความสำเร็จของชีวิต ประการที่สาม ต้องสร้างแรงดลใจในการทำงานที่สำเร็จ คือ พลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง ประการที่สี่ ต้องออกแบบคำตอบแทนพิเศษที่ยุติธรรม และเหมาะสมต่อภาระงาน และประการสุดท้าย ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

Citation



* จักรพันธ์ ลิ้มมังกูร. (2568). แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 5(1), 123-141.

Jakkraparn Limmangkur. (2025). Guidelines For Developing Human Capital In Organizations Whit Inspiration. Journal of Political Science Mahamakut Buddhist University, 5(1), 123-141.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jpsmbu/index>



คำสำคัญ : การพัฒนา, ทุนมนุษย์, แรงคลใจ

Abstract

This academic article aims to reflect on the approach to human capital development in organizations with inspiration as a guideline for human capital development in both public and private organizations.

Summary of the findings: The approach to developing human capital in organizations with inspiration requires strategic human capital management of the organization that is integrated with various plans and relies on the expectations of human capital in each organization that each person desires to develop themselves in what areas. First, we must create a driving force from within, which is the power of the mind to participate in the work we do. Second, we must create a passion for the work we do that drives us to strive and find success in life. Thirdly, it must create motivation for successful work, that is, the power within an individual that drives people to behave in a certain way. Fourthly, it must design special compensation that is fair and appropriate for the workload. Finally, it must create motivation for work.

Keywords: Development, Human capital, Inspiration

บทนำ

ตั้งแต่ประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ.2504-2509 นับได้ว่าเป็นมิติใหม่ของการพัฒนา ที่ทำให้ประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจนมีเป้าหมายของการพัฒนา โดยมุ่งเน้นไปที่ภาคเกษตรกรรม ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การส่งออก และการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม โดยเน้นการใช้แรงงานและฝีมือมนุษย์ในการผลิตเครื่องอุปโภค บริโภคต่าง ๆ โดยไม่ได้มองว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมและการพัฒนาตนเอง นำไปสู่การชะลอตัวของการพัฒนา ซึ่งตามแนวคิด Frederick Taylor มองว่า ปัญหาคนงานทำงานไม่เต็มศักยภาพนั้น สามารถแก้ไขได้ด้วยการออกแบบงานและการจัดสิ่งจูงใจเสียใหม่ “มนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องจักร” (Frederick W.Taylor, 1991) จนกระทั่ง



มาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนความคิดใหม่ โดยมองว่าการพัฒนาที่ทำลายต่อการอยู่รอดของระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของสังคมไทยในอนาคตนั้น คือ “การพัฒนาคน” (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2540) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนไทยให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สังคม และของชาติ ในที่สุด ดังนั้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 จึงได้ปรับแนวคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นจุดมุ่งเน้นหลักของการพัฒนาแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นการเน้น “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา”

ส่งผลมาจนถึงการพัฒนาในปัจจุบัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ที่ยังคงให้ความสำคัญกับ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565) ซึ่งการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะช่วยเพิ่มความสามารถในการมีงานทำ (Groot & Maasen, 2000) โดยเน้นให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านผลงานวิชาการ การวิจัย ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม การยกระดับสมรรถนะของคนไทยให้สูงขึ้น โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน จุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เมื่อคนมีความรู้ได้รับการส่งเสริมการพัฒนาแล้ว จะได้นำความรู้เหล่านั้นไปพัฒนาอาชีพและงานของตนเอง นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำของสังคมในที่สุด มีผู้กล่าวว่า “การพัฒนาประเทศ คือ การระดมสรรพปัจจัยต่าง ๆ เช่น กำลังคน กำลังเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จก้าวหน้าตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้” จากคำกล่าวที่ว่านี้จะเห็นได้ว่า กำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นับเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะกำลังคนที่ได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาแล้ว เขาจะมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และมีความสามารถในการประกอบกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

แนวคิดเรื่อง “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ที่เกิดขึ้นจากแนวทางเศรษฐศาสตร์ ที่มิได้มองทุนเป็นแต่เพียงตัวเงินอย่างเดียว แต่จำแนกทุนออกเป็นหลายลักษณะ เช่น ทุนธรรมชาติ ทุนทางสังคม เป็นต้น ซึ่งทุนมนุษย์ ในปัจจุบันได้รับการยอมรับจากภาครัฐและเอกชนว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันองค์กรให้สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้



มีประสิทธิภาพ และยังเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนถ่ายให้กับบุคคลอื่นได้ ทุนมนุษย์ จึงกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กร สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมองมนุษย์ในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (ทุนมนุษย์) ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องเริ่มสร้างจากระบบคิด โดยสร้างและพัฒนาแรงดลใจ เพื่อที่จะทำให้คนมีเป้าหมาย กำลังใจ และกำลังกาย พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเอง รวมถึงการสร้างแรงดลใจในการเรียนรู้ ที่เป็นการสร้างพลัง (Power) ของตนเองให้บังเกิดความอยากรู้ การสำนึกรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจในตัวเองจึงเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ท้าทาย ด้วยการมีต้นแบบความสำเร็จ การมีแรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อน เป็นการสร้างแรงดลใจให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย (มัทนา สานติวัตร, 2562)

ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ว่าจะมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร จึงต้องมองย้อนไปถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

ผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นสินทรัพย์ที่สามารถแปลงให้อยู่ในรูปของต้นทุนได้ โดยเรียกกันว่า ทุนมนุษย์ ซึ่งพร้อมที่จะสร้างผลผลิตที่เกิดประโยชน์และมีคุณค่าอย่างมหาศาล ทุนมนุษย์จะช่วยสร้างและพัฒนาประเทศชาติ หรือองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้สังคมอยู่กันอย่างสงบสุข โดยผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งมุมมองทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลแบบเก่า (Traditional Personnel Management) ที่มองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงแค่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย จึงมุ่งเน้นไปที่การควบคุมมากกว่าที่จะพัฒนา ซึ่งต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1930 - 1940 จุดเน้นของการบริหารได้เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มาเป็นการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มากขึ้น และมองผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งในการบริหาร จึงเกิดเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ปัจจุบัน



มุมมองเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานได้เปลี่ยนไป เกิดเป็นการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (ลัดดาวัลย์ คงทอง, 2561)

ทุนมนุษย์ เริ่มรู้จักเป็นครั้งแรกเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2512 โดย Leonard Nadler ซึ่งได้นำเสนอในการประชุม Miami Conference of the American Society of Training and Development : ASTD ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนทุนมนุษย์เกิดขึ้นและเป็นกระแสในประเทศไทย เมื่อประมาณปี พ.ศ.2535 เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ซึ่งคำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ซึ่งความหมายแรกนั้นมองมนุษย์ในฐานะที่เป็นเจ้าของแรงงาน ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดเป็นทฤษฎี เรียกว่า “ทฤษฎีทุนมนุษย์” ที่มุ่งเน้นการลงทุนไปในขีดความสามารถและทักษะการทำงานของบุคลากรในองค์กร Theodore W. Schultz เป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบลก็ได้ให้ความหมายไว้ในปี ค.ศ. 1961(พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” หมายถึง ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งจะเพิ่มขึ้นได้เมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสสารก์ เวชยานนท์, 2551)

ฉะนั้นคำว่า “ทุนมนุษย์” จึงประกอบด้วย ทุนทางปัญญา ได้แก่ ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสั่งสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวทุนทางสังคม เช่น เครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์ ได้แก่ คุณลักษณะต่าง ๆ อย่างเช่น การรับรู้ตนเอง ความมีศักดิ์ศรี และการมีความยืดหยุ่น คำว่า “ทุนมนุษย์” จึงเป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลาย รวมถึงมีคำจำกัดความที่ค่อนข้างหลากหลาย ทุนมนุษย์จะมีความหมายที่แสดงถึงศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการสร้างผลิตภาพของบุคคล หน่วยงาน และสังคม ทั้งนี้เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเพิ่มการบริการที่มีประสิทธิภาพด้วย



ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นคำที่มีการใช้ในแวดวงวิชาการและการบริหารมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน ตลอดจนแนวโน้มในอนาคต โดยมีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้พยายามจะอธิบายถึงความหมายของคำดังกล่าวไว้อย่างหลากหลาย ดังที่ผู้เขียนจะขอนำมาประมวลเพื่อให้เห็นเป็นตัวอย่าง พอสังเขปดังนี้

दनัย เทียนพุม (2551) ได้อธิบายถึงคำว่า ทุนมนุษย์ ว่าถือเป็นมิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยดึงความสามารถของคนออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นทุนปัญญา สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD : Human Resource Development) ทั้งนี้เพราะความสามารถตลอดจนทักษะ ความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร รวมถึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยมีสมรรถนะที่สูงขึ้นและใช้ความสามารถในทุก ๆ ด้าน อย่างเป็นประโยชน์ในการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ ให้แก่ประเทศชาติ (ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์, 2550)

Santos-Rodrigues, Helena, Pedro Figueroa Dorrego, and Carlos Fernandez Jardon (2010) ได้ให้ความหมายว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง สมรรถนะและความมุ่งมั่นของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะนั้นเป็นทักษะความรู้ความสามารถ ส่วนความมุ่งมั่นเป็นความตั้งใจที่จะอุทิศตนเองและทำงานเพื่อองค์กร เช่นเดียวกันกับ อารังศักดิ์ คงศาสวัสดิ์ (2550) ที่ให้ความสนใจต่อแนวคิดทุนมนุษย์ โดยได้อธิบายความหมายของคำว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มีสั่งสมไว้อยู่ในตนเอง ที่สามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันแล้วเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ส่งผลทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และยังคงกล่าวต่อไปอีกว่า ทุนมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับคนหรือมนุษย์ในยุคใหม่ ที่มองคนเป็นทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าแต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น ได้แก่ ประการแรก เป็นสินทรัพย์ที่

จับต้องมิได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ ประการที่สอง ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินประเภทอื่น หากแต่ยังอยู่กับองค์กรนานยังมีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นไปตามอายุการทำงาน โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ กล่าวคือ องค์กรสามารถพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้ เช่นเดียวกันกับ นิสิตาร์ก เวทชยานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของ ทูมมนุษย์ ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ รวมไปถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้นหรือใช้เงิน เวลาในการสร้างเสริมไว้ ทูมมนุษย์ถูกสั่งสมขึ้นมาหลายทาง เช่น จากการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูล ฯลฯ ในขณะที่ ชาคร คัยนันทน (2561) อธิบายถึง “ทูมมนุษย์” ว่าเป็น “ทูม” ที่เกี่ยวข้องกับ “มนุษย์” ในเรื่องสติปัญญา ความรู้ การศึกษาเรียนรู้ และการรับรู้ เป็นความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ทักษะประสบการณ์ ศักยภาพของคน และเป็นเรื่องของอารมณ์ ความคิด ทักษะคติ ตลอดจนถึงความเชื่อของคน

กล่าวโดยสรุป ทูมมนุษย์ นอกจากจะดูคุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และประสบการณ์แล้วยังต้องให้ความสำคัญกับความคิด ทักษะคติ รวมทั้งความเชื่อส่วนบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพของงาน องค์กร และนำไปสู่การพัฒนาประเทศ ดังนั้น ผู้เขียนจึงศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทูมมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงบริบทของการพัฒนา และนำไปสู่จุดเริ่มต้นของการพัฒนาอย่างแท้จริง ว่าควรเริ่มต้นจากจุดใด

แนวคิดการพัฒนาทูมมนุษย์

แนวคิดของการพัฒนาทูมมนุษย์ (Human Capital Development) ได้เกิดขึ้นมาในช่วงปี ค.ศ.1969 โดย Nadler (อ้างถึงใน ฤทธิพล ไชยบุรี, 2562) ได้กล่าวถึง “การพัฒนาทูมมนุษย์” ไว้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญมีส่วนในการขับเคลื่อนคนในองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Gilley and Egg land 1989 (อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552, น. 132) ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งสาม ในการพัฒนาทูม



มนุษย์ ได้อธิบายว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การมุ่งที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตของตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่ประสิทธิภาพขององค์กรวัดได้จากความสามารถในการแข่งขันหรือความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ที่มีกิจกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาตัวบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนา Mondy and Noe 2005 (อ้างถึงใน สิทธิชัย ศรีเจริญประมง, 2556, น. 67) กล่าวต่อไปอีกว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การพัฒนา การวางแผนพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและการประเมินผล โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะตามความต้องการสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อนำมาใช้ในอนาคตระยะยาว

“ทุนมนุษย์” จึงได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองของการพัฒนาหลากหลายแง่มุม ประการแรก เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ ในอดีตองค์กรจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องควบคุม มิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าจ้าง แต่หากว่ากันตามแนวคิดใหม่นั้น องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ที่ไม่มีค่าเสื่อมราคา ถือว่าเป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังมองลึกลงไปว่า แท้ที่จริงแล้วพนักงานเป็นเจ้าของทุน เป็นผู้ลงทุน เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร การจะเอาทุนของตนเองไปทำงานกับองค์กรใด ที่ให้ผลตอบแทนในการลงทุนอย่างคุ้มค่าที่สุด แนวคิดดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อวิธีการปฏิบัติงาน องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานให้อยากอยู่ทำงานแทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น (ศิริ โสภาสพงษ์, 2543) ประการที่สอง การมองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่แยกออกต่างหากจากตัวบุคคล เพราะ “ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน รวมถึงไม่ใช่สิ่งที่องค์กรเป็นเจ้าของ แต่ทุนมนุษย์กลับเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้าง จึงเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะทำอย่างไรจึงสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมัครใจ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2546) ประการที่สาม แนวคิดระหว่างการสร้างความรู้ผูกพันกับการพัฒนาทุนทางปัญญา มีมุมมองว่า ทุนมนุษย์



เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่พนักงานต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ โดยมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ ดังนั้นแล้ว การพัฒนาทุนทางปัญญา จึงเป็นเรื่องที่กลมกลืนกับการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งมีอยู่สองแนวทาง คือ แบบที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ได้มาตรฐานของงาน กับแบบที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถบนฐานของการพัฒนาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (จิระประภา อัครบวร, 2549) สิ่งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพันให้กับองค์กรด้วย การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตกับการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ประการที่สี่ การให้ความสำคัญกับด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมรวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบของทุนมนุษย์ ที่สำคัญทำให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ทุนทางสังคม เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้ง ส่วนทุนทางอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่องขยายขอบเขตออกไปในลักษณะเสริมส่งซึ่งกันและกัน ประการที่ห้า การเน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล Elton Mayo กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทุนมนุษย์ มีความแตกต่างกันในสองประเด็น คือ การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคนและสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าความสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ส่วนบุคคล และการบริหาร “ทุนมนุษย์” ให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ประการที่หก เกิดแนวความคิดในการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการพัฒนาทุนมนุษย์เน้นที่คุณค่าของคนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่าจะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรมหรืออัตราการเข้าออกงาน หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานเป็นตัววัดคุณค่าของบุคคล แต่ตัวชีวิตดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้กับทุนมนุษย์ได้ ซึ่งทุนมนุษย์จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อได้รับการ



สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์จากองค์กร ประการที่เจ็ด การทำให้การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายภายในองค์กร จึงต้องมียุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แนวคิดของทุนมนุษย์ จึงเป็นเรื่องของทุกฝ่าย มาประสานกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย ความสามารถหลัก, ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร, ยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อม จะมีปัจจัยด้านทุนมนุษย์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเสริมสร้างความรู้และทักษะให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง ประการสุดท้าย ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ ซึ่งก็คือ พนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนาระบบคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์ โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นสิ่งสำคัญ คือ การจะรักษาทุนมนุษย์ในองค์กรไว้ให้ได้จะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาและความต้องการของทุนมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ความต้องการหรือแรงปรารถนาภายใน ผู้เขียนจึงศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับแรงดลใจ หรือแรงบันดาลใจ เพื่อที่จะนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาสู่การประยุกต์ใช้ สำหรับพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับแรงดลใจ

แรงดลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ซึ่งใช้ในการขับเคลื่อนการคิดรวมถึงการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเพื่อที่จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการคิด การกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่ว่าสิ่งทีตนกระทำนั้นจะยากเพียงใด ตนเองก็พร้อมจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการให้ได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งบางอย่างของตนไปบ้างก็พร้อมที่จะเสียสละได้ ถ้าจะช่วยให้นำมาซึ่งผลสำเร็จตามต้องการได้จริงๆ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2562)



เอส.เอส.อนาคามี (2555) ได้อธิบายความหมายของแรงบันดาลใจว่า เป็นจุดเริ่มต้นของความปรารถนาพิเศษจำเพาะ ซึ่งอยู่เหนือกว่าความปรารถนาโดยพื้นฐานทั่วไป เพราะแรงบันดาลใจไม่อาจเกิดขึ้นได้บ่อย ๆ แต่มันจะต้องมีจังหวะและสิ่งที่บุคคลเห็นว่าพิเศษจนก่อให้เกิดเจตจำนงอันแน่วแน่ว่าจะคิดหรือกระทำบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา ซึ่งแอบแฝงไว้ด้วยนัยพิเศษ ซึ่งความปรารถนาพื้นฐานโดยทั่วไปนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันตลอดเวลา แต่สำหรับความปรารถนาพิเศษ หรือแรงบันดาลใจแล้วมันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากกว่า เพราะต้องใช้ทั้งศักยภาพและความพยายามมากกว่าที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ Bass and Avolio ก็ได้พูดถึงแรงบันดาลใจว่า เป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I” (Four I’s) ตามโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำแสดงออกในการจูงใจและคลอใจให้ผู้ตามด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ผู้ตาม ด้วยการให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องราวของผู้ตามในทีม โดยผู้ตามแสดงออกถึงการกระตือรือร้นความรู้สึกทางบวก ผู้นำจะสร้างรวมถึงสื่อความคาดหวังและวิสัยทัศน์รวมกันกับผู้ตามตามต้องการอย่างชัดเจน โดยจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อพัฒนาสู่ความผูกพันต่อเป้าหมายในระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ดึงดูดใจ ให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ความหมายของแรงบันดาลใจตามแนวคิดของ Bass and Avolio นั้นก็คือ การจูงใจ หรือการคลอใจผู้ตาม ด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตาม

ในขณะที่ ภูเบศร์ สมุทรจักร (2552) ได้อธิบายที่มาของคำว่า “แรงบันดาลใจ” (inspiration) ว่ามาจากภาษาละตินว่า สปิราเร่ (Spirare) หมายถึง ลมหายใจ ซึ่งเป็นรากศัพท์ของคำว่า Spirit ที่แปลว่า จิตวิญญาณ คำว่า Inspire จึงแปลว่า การผ่านลมหายใจ หรือการผ่านจิตใจของคนหนึ่งเข้าไปในอีกคนหนึ่ง ลมหายใจหรือจิตใจที่ผ่านเข้าไปนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับนั้นดำเนินชีวิตได้ ในส่วนของ พจน์ ใจหาญสุขกิจ (2553) ได้พูดถึงแรงบันดาลใจหรือแรงคลอใจในบริบทของการบริหารงานองค์กรของผู้นำไว้ว่า แรงบันดาลใจหรือแรงคลอใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ร่ายล้อมตัวเราและสังคมในแต่ละช่วงเวลาตามความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปซึ่งอาจแบ่งได้ ดังนี้ 1) แรงบันดาลใจ



หรือแรงดลใจจากเป้าหมาย ซึ่งแต่ละองค์กรต่างมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางแห่งตั้งเป้าหมายไว้สูง เพื่อความท้าทาย ในขณะที่บางองค์กรตั้งเป้าหมายกลาง ๆ ความเป็นไปได้ไม่สูงเกินไป ไม่ต่ำจนเกินไป แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้สูงหรือต่ำเพียงใด หากองค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือดลใจให้พนักงานเหล่านั้นเลือกที่จะตามหาจุดมุ่งหมายของตนเองให้ได้ คนที่ตั้งไว้สูงอาจต้องใช้ความพยายามทุ่มเทมากกว่า แต่ความสำเร็จที่รออยู่ก็นับเป็นความคุ้มค่ากับการรอคอย โดยมีแรงบันดาลใจคอยเป็นตัวกระตุ้นไม่ให้เกิดความท้อแท้ 2) แรงบันดาลใจหรือแรงดลใจจากต้นแบบ คือการที่องค์กรเลือกทิศทางขององค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่าง ก็สามารถสร้างความเป็นต้นแบบก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ ความรู้สึกดังกล่าวย่อมพัฒนาออกมาเป็นความรู้สึกที่ต้องการยึดถือไว้เป็นแบบอย่างซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ แล้วแต่ว่าจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ข่าวสาร การเข้าไปมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม แรงบันดาลใจที่เกิดจากต้นแบบย่อมมีผลต่อการใช้ชีวิต 3) แรงบันดาลใจหรือแรงดลใจจากแรงกระตุ้น คือการที่องค์กรเลือกการใช้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่สามารถทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจที่อาจไม่ได้มีการตั้งใจหรือเตรียมการเอาไว้ก่อนล่วงหน้าเมื่อถึงเวลานั้น ก็สามารถทำให้เกิดแรงบันดาลใจได้ การใช้แรงบันดาลใจในลักษณะนี้อาจนำไปใช้ในการตัดสินใจ ในการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้น จึงต้องอาศัยความรอบคอบแม่นยำ โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิผลมากกว่าแรงบันดาลใจอื่น และ 4) แรงบันดาลใจหรือแรงดลใจที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อน เป็นแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติแล้วแต่จังหวะของช่วงชีวิตว่า ในช่วงนั้นจะพบเจอกับอะไรที่จะส่งผลรวมถึงมีอิทธิพลในช่วงเวลานั้น ๆ แรงบันดาลใจที่เกิดจากการขับเคลื่อนนี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยและมีผลต่อองค์กร

ซึ่งนับได้ว่าแรงดลใจหรือแรงบันดาลใจนั้น เป็นตัวขับเคลื่อนการคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ ของทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในเรื่องส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรได้ องค์กรเองจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ เพราะถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เริ่มจากภายใน



ตัวบุคคลที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการ หรือสิ่งที่บุคลากรในองค์กรคาดหวัง ตั้งเป้าหมายไว้ อันจะนำมาสู่การที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างถูกต้องต้องเหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายที่ตนคาดหวังไว้ และจะส่งผลให้บุคลากรนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพของตนเองอีกด้วย

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นตามแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับแรงดลใจ จุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องเริ่มสร้างทั้งระบบคิด โดยสร้างและพัฒนาแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจ เพื่อที่จะทำให้คนมีเป้าหมาย มีกำลังใจกำลังกาย พร้อมทั้งพัฒนาตนเอง การสร้างแรงดลใจในการเรียนรู้ นั้น เป็นการสร้างพลังอำนาจในตนเองให้บังเกิดความอยากรู้ การสำนึกรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการสร้างแรงดลใจในตัวเอง จึงเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นมา

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ต้องสร้างพลังในการขับเคลื่อนงานเป็นพลังความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อสร้างแนวทางให้เกิดความสำเร็จและการกระตุ้นความสำเร็จในการทำงานด้วยกำลังใจของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย ประการแรก คือ การสร้างแรงผลักดันจากภายใน เป็นการสร้างพลังความคิดในการมีส่วนร่วมในงานที่ทำ โดยการกระตุ้นจากภายในให้พนักงานอยากทำอยากสำเร็จ ประการที่สอง คือ การทำให้เกิดความหลงใหลในงานที่ทำ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้มีความพยายาม และค้นพบความสำเร็จของชีวิตในแบบที่ตนเองต้องการ ประการที่สาม คือ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่สำเร็จ เป็นพลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของพฤติกรรม ประการที่สี่ คือ การออกแบบค่าตอบแทนพิเศษที่ยุติธรรม และเหมาะสมต่อภาระงาน ซึ่งค่าตอบแทนที่มีใช้ค่าจ้าง อาทิเช่น ค่ารางวัลจุดใจตอบแทนให้แก่พนักงาน ที่สอดคล้องกับผลงานของพนักงาน เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงานทำผลงานให้ได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้รับรางวัลตอบแทนในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งมีหลายวิธีที่ใช้



ในการจูงใจพนักงานและเหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร อาทิเช่น การจูงใจด้วยสวัสดิการ ที่พนักงานอยากได้ จูงใจด้วยการยอมรับ ชื่นชม เป็นต้น ประการสุดท้าย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะแรงงานในช่วงศตวรรษที่ 21 มีอัตราความต้องการของตลาดแรงงานที่เพิ่มขึ้นพอ ๆ กับอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต้องหาวิธีในการดึงดูดพนักงานให้ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร อย่างการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยากที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ดังนั้น องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3 แบบ ได้แก่ 1) การจูงใจเชิงบวก คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงาน มีการสร้างสวัสดิการที่มากกว่ากฎหมายกำหนด มีการสร้างและปรับปรุงสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้การช่วยเหลือที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน 2) การจูงใจเชิงลบ คือ ควบคุมไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลงโทษหากฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ และ 3) การสร้างความปรารถนาระดับบุคคลของพนักงาน คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ก่อนที่จะไปสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพราะจะเกิดความมุ่งมั่นที่จะกล้าเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ออกมาจากข้างในไม่ว่าบุคคลใดก็ไม่สามารถบังคับให้พนักงานเอาออกมาได้ รูปแบบการกระตุ้นให้พนักงานมีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ และการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการที่พนักงานต้องการได้รับการยอมรับ จึงเกิดจากความไว้วางใจต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งต้องสร้างขึ้นมา สอดคล้องกับ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของความคาดหวังไว้ว่าเป็น “ความเชื่อชั่วขณะเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่การกระทำเฉพาะอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์เฉพาะอย่างหนึ่ง” Porter and Lawler ได้โต้แย้งในทางตรงกันข้ามว่า หากรางวัลเพียงพอประสิทธิภาพการทำงานระดับสูงอาจนำไปสู่ความพึงพอใจ ผลงานจะส่งผลให้เกิดรางวัลสองประเภท คือ รางวัลภายใน เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จและอื่น ๆ รางวัลภายนอก คือ ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ เช่น เงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง บุคคลจะตัดสินคุณค่าของผลงานของตนเองต่อองค์กร และใช้กระบวนการเปรียบเทียบทางสังคมเพื่อสร้างความประทับใจเกี่ยวกับความเสมอภาคของรางวัล



ที่ได้รับ หากถือว่ารางวัลนั้นยุติธรรม พนักงานก็จะรู้สึกพึงพอใจ (อ้างถึงใน Siriporn Yamnill, Gary N. McLean, 2001)

เพราะฉะนั้น องค์กรไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชน ควรให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ใน องค์กร หากเรามองว่าทุนมนุษย์นั้นมีคุณค่า จึงต้องควรเร่งสร้าง พัฒนา ที่เริ่มจากความต้องการ ความคาดหวัง และแรงดลใจที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลสามารถดึงเอา ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งสิ่งที่คุณคนมีอยู่ในตนเองเปรียบเสมือนภูเขา น้ำแข็งมีทั้งส่วนที่มองเห็นสามารถวัดได้ เช่น ความรู้ ทักษะ และส่วนที่มองไม่เห็น ไม่สามารถ วัดได้โดยง่าย เช่น แรงดลใจ ทศนคติ ค่านิยม เจตคติ อุดมการณ์ และคุณธรรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ มองไม่เห็นนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามีอยู่ในทุนมนุษย์ทุกคน ดังนั้น การจะพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร เช่น การฝึกอบรม ที่พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะแล้วนั้น สิ่งสำคัญที่สุดในมุมมองของผู้เขียน คือ การพัฒนาที่มาจากภายใน นั่นคือ “แรงดลใจ” ตามความปรารถนาของทุนมนุษย์ในองค์กร อัน จะนำมาสู่การเพิ่มศักยภาพอย่างเต็มที่หรืออาจเกินความคาดหวังขององค์กร ที่มีคนเก่ง คนดี มี ความสุข ที่สำคัญ คือ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมทั้งจะอยู่กับองค์กรท่ามกลางความ เปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา

สรุป

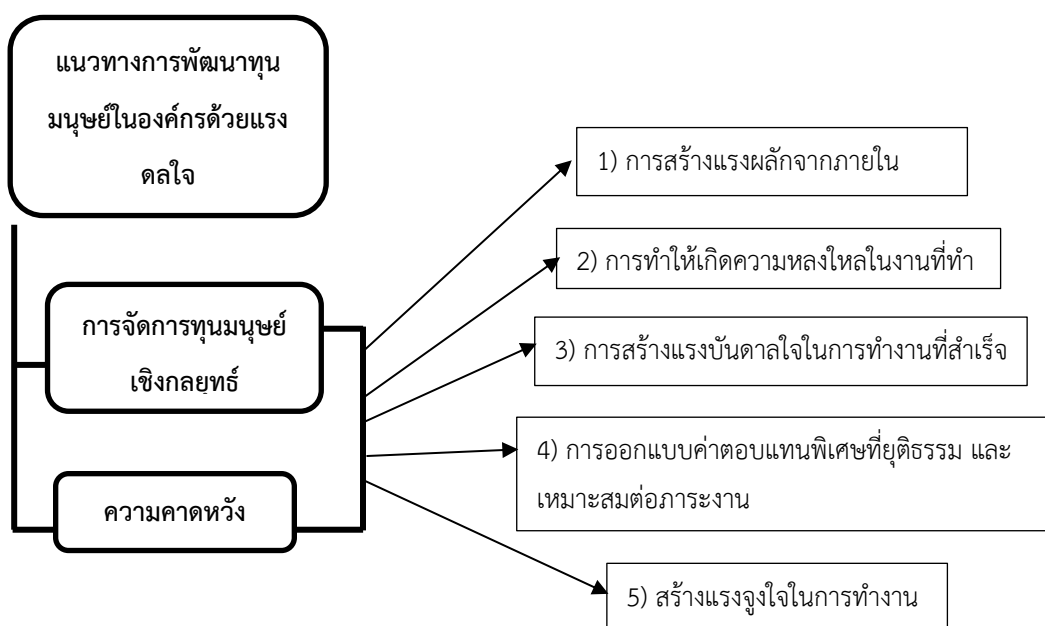
ความพร้อมของทุนมนุษย์ ประกอบด้วย สิ่งที่สามารถวัดได้ คือ 1) ความสามารถ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะความรู้ด้านวิชาการหรือ ด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน 2) ทักษะ คือ สิ่งที่ได้จากการฝึกปฏิบัติอันเป็นผลมา จากความสามารถของบุคคล สิ่งที่ยังมองไม่เห็นวัดได้ยาก 3) แรงดลใจ จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจพฤติกรรมและ ความประพฤติ และ 4) ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น จะครอบคลุมความ ยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ดังนั้นจึงต้องสร้าง กรอบเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ที่มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) การสร้างแรงผลักดันจากภายใน เป็นการสร้างพลังความคิดในการมีส่วนร่วมในงานที่ทำ 2) การ ทำให้เกิดความหลงใหลในงานที่ทำ เป็นตัวขับเคลื่อนให้มีความพยายาม และค้นพบความสำเร็จ



ของชีวิต 3) การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่สำเร็จ คือ พลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง 4) การออกแบบค่าตอบแทนพิเศษที่ยุติธรรม และเหมาะสมต่อภาระงาน และ 5) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่

จากการรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ผู้เขียนจึงสังเคราะห์แนวทางการพัฒนา โดยสรุปตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ

ที่มา : ผู้เขียนสังเคราะห์

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยแรงดลใจ ต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการบูรณาการร่วมกับแผนต่าง ๆ และอาศัยความคาดหวังของทุนมนุษย์ในองค์กรในแต่ละบุคคลว่ามีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง โดยประการแรก ต้องสร้างแรงผลักดันจากภายใน เป็นการสร้างพลังความคิดในการมีส่วนร่วมในงานที่ทำ ประการที่สอง ต้องทำให้เกิดความหลงใหลในงานที่ทำเป็นตัวขับเคลื่อนให้มีความพยายามและค้นพบ ความสำเร็จของชีวิต ประการที่สาม ต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่สำเร็จ คือ พลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง ประการที่สี่ ต้อง



ออกแบบคำตอบแทนพิเศษที่ยุติธรรม และเหมาะสมต่อภาระงาน และประการสุดท้าย ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในองค์กร โดยนำหลักของการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่ใช้การออกแบบเชิงบูรณาการแผนต่างๆ รวมถึงการสนับสนุนนโยบายของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลายตามความคาดหวัง จากความต้องการที่แท้จริงที่เกิดมาจากแรงดลใจ ความปรารถนา รวมถึงเป้าหมายของชีวิตของบุคลากร ที่สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ แสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์ขององค์กรมีส่วนช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแผนกลยุทธ์ดังกล่าวยังจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาคร คัยนันท์. (2561). รูปแบบพัฒนาทุนมนุษย์ของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 12(2), 85-95.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- อรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.



- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดนิสัยรักการอ่าน”. นนทบุรี: สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2553). *The Power of Inspiration การสื่อสารเพื่อสร้างพลังแห่งแรงบันดาลใจของผู้นำ*. เรียกใช้เมื่อ 13 กันยายน 2567 จาก [http://www.drphot.com/images/journal/2553/ceotips/Article inspiration communicate20%20Jan%202010.pdf](http://www.drphot.com/images/journal/2553/ceotips/Article%20inspirationcommunicate20%20Jan%202010.pdf).
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2546). *คู่มือปฏิบัติวิธีวัดความพึงพอใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปิเปอร์บุ๊คส์.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2552). Inspiration พลังแห่งลมหายใจไฟในการทำงาน. Productivity World. มีนาคม-เมษายน.
- มัทนา สานติวัตร. (2562). สารจากนายกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (ควอท). *การประชุมวิชาการ ครั้งที่ 14 ประจำปี 2562*.
- ฤทธิพล ไชยบุรี. (2562). พัฒนาศูนย์มนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8(1), 221-236.
- ลัดดาวัลย์ คงทอง. (2561). รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว. ใน *ดัชนีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศิระ โอภาสพงษ์. (2543). *ทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนส เพรส.
- สิทธิชัย ศรีเจริญประมณ. (2556). *แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศูนย์ธุรกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2540). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544*.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศูนย์ธุรกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570*.
- เอส.เอส.อนาคามิ. (2555). *พลังสร้างสรรค์ จากแรงบันดาลใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สยามมิส พับลิชชิง เฮ้าส์.



Frederick W.Taylor. (1 9 9 1). *Principles of Scientific Management*. Scientific management: reply from Mr. FW Taylor

Groot,W. and Maasen B.H. (2000). *Education, Training and Employ*. Applied Economics.

Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P., & Fernandez Jardon, C. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9), 53–64.

Siriporn Yamnill, Gary N. McLean. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2).