

## พัฒนาทุนมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0

### HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THAILAND 4.0 ERA

ฤทธิพล ไชยบุรี\*

Ritthipol Chaiburee

#### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้เป็นบทความวิชาการที่มุ่งประเด็นการนำเสนอเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับการสร้าง “ทุนมนุษย์” ขององค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์กร องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital), ทุนทางสังคม (Social Capital), ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) โดยที่องค์กรต้องกำหนดนโยบาย หรือวิธีการเสริมสร้างทางด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และการพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่บุคลากร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงความสามารถของบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตนเอง มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร ซึ่งทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กรนั้นๆ ในด้านความสามารถในการแข่งขันและส่งผลให้สามารถกำหนดนโยบายหรือทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** ทุนมนุษย์, ทรัพยากรบุคคล, องค์กร

#### ABSTRACT

This article is an academic article that focuses on the presentation of important content about creation. "Human Capital" of the organization With the idea that personnel are important and valuable resources of the organization The composition of human capital consists of (Intellectual Capital, (Social Capital), (Emotional Capital) where the organization must set policies or ways to enhance knowledge, expertise, experience and skills development To personnel Including using various strategies to draw the ability of the person who has accumulated in himself To be used to maximize the benefits of the organization Which the effective human capital is considered to be an advantage to the organization in terms of competitiveness and can result in more policy or direction for the development of the organization to be more successful

---

\* คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

**Keywords:** Human Capital, Human Resources, Organization

## บทนำ

ทุนมนุษย์ เป็นที่รู้จักครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2512 โดย Leonard Nadler (ลีโอนาร์ด แน็ดเลอร์) ได้นำเสนอในการประชุม Miami Conference of the American Society of Training and Development : ASTD ในประเทศอเมริกา ทุนมนุษย์เกิดเป็นกระแสครั้งแรกของประเทศไทย เมื่อประมาณปี พ.ศ.2535 เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกมองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน ต่อมา Gary Becker (แกรี่ เบ็คเกอร์) ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

Theodore W. Schultz (ธีโอดอร์ ดับบลิว ชูลท์) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review<sup>1</sup> โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีนิสัยเฉพาะซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณลักษณะนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม<sup>2</sup> ฉะนั้นคำว่า “ทุนมนุษย์” จึงน่าจะประกอบด้วย

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

ปัจจุบันคำว่า “ทุนมนุษย์” เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง และมีคำจำกัดความที่ค่อนข้างหลากหลาย ทุนมนุษย์จะมีความหมายที่แสดงถึงศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการสร้างผลิตภาพของบุคคล หน่วยงาน และชาติ ทั้งนี้เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ

---

<sup>1</sup> ช่างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550), หน้า 2.

<sup>2</sup> นิสตารักษ์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551), หน้า 2.

## ความหมายของทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้าง จัดการเรียนรู้ (learning) ให้แก่บุคลากรของตน ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้เกิดการเจริญก้าวหน้าของบุคลากร จากความหมายของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่กล่าวถึง สอดคล้องกับนิยาม ซึ่ง Nadler ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Developing Human Resources ว่า

**Training:** Those activities which have been designed to improve human Performance on the job employee is presently doing or is being hired to do.

**Education:** Activities designed to improve the overall competence of the Employee in a specified direction and beyond the job now held.

**Development:** Deals with preparing the employee to move with the organization as it develops, changes, and grows.<sup>3</sup>

ความพร้อมของทุนมนุษย์ประกอบด้วย 1) ความสามารถ (Competence) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะความรู้ด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ได้จากการฝึกปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความสามารถของบุคคล 3) ทศคติ (Attitude) จะขึ้นกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติ และ 4) ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น (Intellectual Agility) จะครอบคลุมนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล<sup>4</sup>

สาเหตุที่นักเศรษฐศาสตร์ใช้คำว่า “ทุน” เนื่องจากต้องมีเรื่องของเวลา ความพยายาม เงินในการเสริมสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเช่นเดียวกับการลงทุนปกติ เพื่อให้ได้คืนมาทีหลัง และการได้คืนมาไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของเงินเพียงอย่างเดียว แต่การศึกษาเป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดผลกำไร เพราะทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทุนมนุษย์ถือเป็นมิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ดึงความสามารถของคน (Human Competence) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development)<sup>5</sup> ทั้งนี้เพราะความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กร

<sup>3</sup> Leonard Nadler, **Developing Human Resources**, (San Francisco: Jossey-Bass Inc. Wiley), 1986.

<sup>4</sup> G. Roos and J. Roos, “Measuring your company's intellectual performance”, **Long Range Planning**, Vol.3 199) pp. 147-155.

<sup>5</sup> ดนัย เทียนพุ่ม, **บริหารคนในทศวรรษหน้า**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กเซเปอร์เน็ท จำกัด, 2551), หน้า 83.

นั้นได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่น สามารถประดิษฐ์คิดค้นหรือปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้มีสมรรถนะที่สูงยิ่งขึ้น และใช้ความสามารถในทุกๆ ด้าน อย่างเป็นประโยชน์ในการผลิตสินค้าและให้บริการต่างๆ แก่ประเทศชาติของตน<sup>6</sup>

**ตารางที่ 1: สรุปความหมายของทุนมนุษย์**

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Leonard Nadler <sup>7</sup>	การจัดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้เกิดการเจริญก้าวหน้าของบุคลากร
G. Roos and J. Roos <sup>8</sup>	1. ความสามารถ Competence 2. ทักษะ Skill 3. ทศนคติ Attitude 4. ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น Intellectual Agility
ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ <sup>9</sup>	ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคน

**ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์**

คำว่าทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหมายใกล้เคียงกัน บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ซึ่งได้มีผู้รู้หลายท่านได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของคำต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้นว่า

ทุนมนุษย์จะเน้นในหลักการ 2 ประการที่เป็นประเด็นสำคัญในสิ่งแวดล้อมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ

1) คน คือ สินทรัพย์ซึ่งสามารถทำให้เพิ่มค่าขึ้นได้ด้วยการลงทุนและเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย

<sup>6</sup> ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทริวงศ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550), หน้า 45.

<sup>7</sup> Leonard Nadler, **Developing Human Resources**, (San Francisco : Jossey-Bass Inc. Wiley), 1986. G. Roos and J. Roos, "Measuring your company's intellectual performance", **Long Range**

<sup>8</sup> G. Roos and J. Roos, "Measuring your company's intellectual performance", **Long Range** 1997, p. 147-155.

<sup>9</sup> ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550, หน้า 8)

2) ทุมนมนุษย์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร โดยจะต้องกำหนดทิศทาง นโยบาย และการปฏิบัติเกี่ยวกับทุมนมนุษย์ ต้องมีการออกแบบ นำไปใช้ และกำหนดมาตรฐานการประเมินว่าพวกเขาจะช่วยองค์กรอย่างไรจึงนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ<sup>10</sup>

ทุมนมนุษย์มีขอบเขตที่กว้างกว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์ เพราะเน้นที่ความรู้เป็นสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะอยู่ในมุมมองระดับบุคคลและส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ขณะที่ทุมนมนุษย์จะก้าวข้ามความเป็นระดับบุคคลมาสู่ความคิดที่ว่าความรู้สามารถแบ่งปันกันได้ในระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน โดยผ่านกระบวนการและการทำงานประจำ<sup>11</sup> และการจัดการทุมนมนุษย์ (Human Capital Management) ยังมีความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ตรงที่ เน้นความสำคัญ คุณค่า หรือมูลค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนในองค์กรผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้นมา แต่ไม่ได้เน้นที่หน้าที่การบริหารงานบุคคล ดังนั้น การบริหารทุมนมนุษย์จึงเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพยายามทุ่มเทของคนต่อความสำเร็จขององค์กร<sup>12</sup>

กล่าวโดยสรุป คำว่าทรัพยากรมนุษย์และทุมนมนุษย์นั้น มีความหมายร่วมกันที่คำว่า “คน” แต่การให้ความหมายจะดูที่บริบทของเรื่องมากกว่า โดยเห็นว่า คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ ส่วนคำว่า ทุมนมนุษย์เป็นนัยของความหมายทางเศรษฐศาสตร์ เป็นนัยของการลงทุนในองค์กรที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรใดมีทุมนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะหลักขององค์กรย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์และได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>13</sup>

ตาราง สรุปความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุมนมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลักของความแตกต่าง
David M. Walker <sup>14</sup>	ทรัพยากรมนุษย์ คือ สินทรัพย์ขององค์กร ทุมนมนุษย์ คือ ผลลัพธ์ที่มาจากมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรบุคคล

<sup>10</sup> David M. Walker, “Managing Human Capital in the 21st century”, **United States General Accounting Office Report**, 2000.

<sup>11</sup> Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell, “Human Resources and the Resource-Based view of the Firm”, **Journal of Management**, Vol.6, 2001.

<sup>12</sup> Andrew Mayo อังโน สุรพงษ์ มาลี, “The Human Capital Journey : เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุมนมนุษย์”, วารสารข้าราชการ, ปีที่ 51 ฉบับที่ 2, (มีนาคม-เมษายน 2549), หน้า 22-25.

<sup>13</sup> จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทุมนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), หน้า 38.

<sup>14</sup> David M. Walker, “Managing Human Capital in the 21st century”, **United States General** 2000, pp.1-23

นักวิชาการ	แนวคิดหลักของความแตกต่าง
Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell <sup>15</sup>	ทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวบุคคล ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถที่แบ่งปันกันได้ในองค์กรเพื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
Andrew Mayo <sup>16</sup>	ทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนประกอบขององค์กร ทุนมนุษย์ คือ ความสำคัญ หรือ คุณค่า หรือมูลค่าของคนที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร
จรัสศรี เพ็ชรคง <sup>17</sup>	ทรัพยากรมนุษย์ คือ สินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา และพัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ ทุนมนุษย์ คือ ความเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะ ที่พึงประสงค์และคือส่วนได้เปรียบในการแข่งขัน

### การพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทุนมนุษย์หลากหลายแง่มุม เป็นต้น

1. เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ สมัยก่อนองค์กรจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องควบคุม มิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ หากว่ากันตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ความสามารถทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา ถือเป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมองลึกลงไปถึงขั้นที่ว่า แท้จริงแล้วพนักงานเป็นเจ้าของทุน เป็นผู้ลงทุน เพราะพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำงานที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร จะเอาทุนของตนไปทำงานกับองค์กรใดที่ให้ผลตอบแทนการลงทุนของเขาย่างคุ้มค่าที่สุด

แนวคิดดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อวิธีการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้คนอยากอยู่ทำงานแทนที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น ไม่ใช่เฉพาะการให้ค่าตอบแทนเท่านั้น แต่จะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความมั่นใจในความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell, “Human Resources and the Resource-Based view of the Firm”, **Journal of Management**, Vol.6, 2001. **Planning**, Vol.3 (1997) pp. 147-155.

<sup>16</sup> Andrew Mayo อังโน สุรพงษ์ มาลี, “The Human Capital Journey : เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของ Angela Baron and Micael Armtrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value**, หน้า 22-25

<sup>17</sup> จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), หน้า 38.

<sup>18</sup> ศิระ โอภาสพงษ์, **ทุนมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: เออาร์ บีซีเนส เพรส), 2543.

2. การมองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกจากตัวบุคคล “ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ทุนมนุษย์ไม่ใช่สิ่งที่ยึดถือเป็นเจ้าของ แต่ทุนมนุษย์ซึ่งเป็นคุณสมบัติภายในของลูกจ้าง จึงเป็นสิ่งทำหายความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรที่จะทำอย่างไรจึงจะสามารถดึง Tacit Knowledge นี้ออกมาจากตัวลูกจ้างได้โดยสมัครใจ<sup>19</sup>

3. แนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญา จากการมุมมองที่ว่าทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีพนักงานเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่พนักงานก็ต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพราะเป็นผู้ได้รับประโยชน์และมีเสรีที่จะเลือกทำงานอยู่กับใครก็ได้ การพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ยากจะแยกจากการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งมีอยู่สองแนวทาง คือ แบบอังกฤษ (British Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้ได้มาตรฐานงาน กับแบบอเมริกัน (American Approach) ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถพื้นฐานของการพัฒนาและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ<sup>20</sup>

สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับ การพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่าย ทำง่าย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขาเรียกว่า Win-Win<sup>21</sup>

4. การให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบของ “ทุนมนุษย์” ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ทุนทางสังคม (Social Capital) หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น ส่วนทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) หรือความฉลาดทางอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ ในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้ต่อเนื่อง ขยายขอบเขตออกไปได้ในลักษณะเสริมส่งซึ่งกันและกัน

5. การเน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล Elton Mayo กล่าวว่า Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนสร้าง มากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function) และการบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

<sup>19</sup> พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, คู่มือปฏิบัติวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้า, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บีบีโบริทบุ๊คส์), 2546.

<sup>20</sup> จิรประภา อัครบวร, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), หน้า 2549.

<sup>21</sup> ชัยวัฒน์ ชยางกูร, ผู้นำหลายมิติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย), 2549, หน้า 64.

6. เกิดแนวคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน และการพัฒนาทุนมนุษย์จะเน้นที่คุณค่าของคน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดแบบเก่าจะใช้จำนวนบุคลากรและจำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรมหรืออัตราการเข้าออกจากการงาน (Turn Over) หรือประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานเป็นตัวชี้วัดคุณค่าของบุคคล แต่ตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้ได้กับการวัดค่าของทุนมนุษย์ได้ ซึ่งทุนมนุษย์จะมีมูลค่าขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

7. การทำให้การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากเชื่อมโยงกัน โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแกนในการดำเนินการ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้แนวคิดของทุนมนุษย์จึงเป็นเรื่องของทุกฝ่ายที่จะต้องนำทุนทั้งสามด้าน คือ Intellectual Capital, Social Capital และ Emotional Capital มาประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามกลยุทธ์ขององค์กร

ปัจจัยหลัก 4 ประการแห่งความสำเร็จขององค์กรอันประกอบด้วย ความสามารถหลัก, ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร, กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อม จะมีปัจจัยด้านทุนมนุษย์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเสริมความรู้และทักษะให้กับพนักงานควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ยิ่งทุนมนุษย์มีความสามารถในการสร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรก็ยิ่งมีประสิทธิภาพและโอกาสในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

8. กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนากระบวนการคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกอบให้การพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน<sup>22</sup>

ทุนมนุษย์ ที่สร้างขึ้นตามกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์นี้ แม้จะถือเป็นสมบัติส่วนตัวของพนักงานแต่ละคน แต่ก็เป็นที่ขององค์กรที่จะต้องใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาคัดกรองและแปลง Tacit Knowledge ของพนักงานให้เป็น Explicit Knowledge ให้เร็วและมากที่สุด เพราะตามแนวคิดที่ว่าคนเป็นเจ้าของทุนซึ่งสามารถที่จะเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ ทำให้องค์กรแม้จะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความรู้สึกผูกพันองค์กร (Commitment) มากเพียงใดก็ตามก็ยังมีความเสี่ยงอยู่อย่างมากที่พนักงานที่มี “ทุนมนุษย์” ที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นจะลาออกและนำ “ทุนมนุษย์” ดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่คู่แข่งของเราได้ เรื่องนี้จึงเป็นภาระหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมทั้งกับองค์กรเองและพนักงานที่เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์”

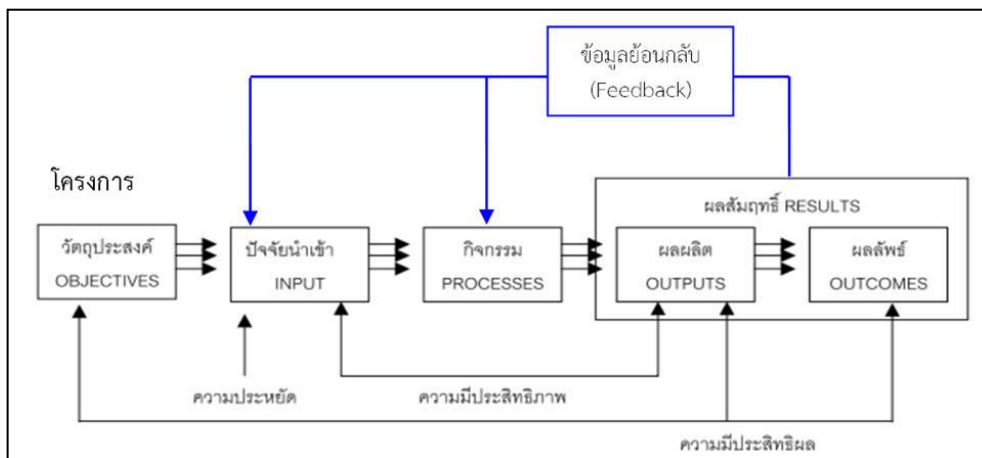
### แนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์

แนวคิดของการพัฒนาทุนมนุษย์ หรือ Human Capital Development (HCD) ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1969 โดย Leonard Nadler ได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนคนในองค์กร ให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ก็ได้มีนักคิดชาวตะวันตกได้ให้

<sup>22</sup> อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, ทฤษฎีทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2550), หน้า 70.



ความหมายในคำดังกล่าวไว้อีกมากมาย เมื่อพิจารณาคำว่าการพัฒนาทุนมนุษย์โดยสรุป พบว่า มีองค์ประกอบของคำสองคำที่มารวมกันได้แก่ การพัฒนา (Development) และทุนมนุษย์ (Human Capital) และได้้นำแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด Open System ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า Input กระบวนการ Process ผลลัพธ์ Output/Outcome และการให้ข้อมูลป้อนกลับ Feedback มาใช้อธิบายความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1: แบบจำลองทฤษฎีระบบ

ปัจจัยนำเข้าทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ จะต้องแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมความพร้อมขององค์กร และการวัดผลลัพธ์ว่าดีและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ และควรจะใช้เครื่องมือใดเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรให้ดีขึ้น

ดังนั้น นักปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์จึงจะต้องพยายามสร้างและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถเชื่อมโยงถึงแผนด้านทุนมนุษย์ขององค์กรได้ ตามเทคนิคในการจัดทำ SHCD ดังนี้

- 1) ระบุให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทุนมนุษย์
- 2) ประเมินสภาพหรือเงื่อนไขในการทำงานในปัจจุบัน พิจารณาจุดแข็ง Strength และจุดอ่อน Weakness ขององค์กรในเรื่องทักษะของพนักงาน
- 3) ตรวจสอบปัจจัยภายนอก พิจารณาโอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 4) เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านทักษะของพนักงานกับโอกาสและอุปสรรคในอนาคตที่จะเกิดขึ้น
- 5) กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว สำหรับงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะต้องมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมของคนและองค์กรในอนาคต

6) นำแผนการพัฒนาทุนมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยผ่านเครื่องมือการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาคนในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ<sup>23</sup>

แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่วิธีการเดียวในการเพิ่มความสามารถของคน องค์กรควรจะให้ความสำคัญต่อแนวคิดอื่น ๆ ที่มีส่วนช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงาน และให้ความสำคัญต่อการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีการพัฒนาตนเองและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย รวมถึงต้องกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ชัดเจน เป็นระบบ และเป็นทางการ ซึ่งนโยบาย ภารกิจ กิจกรรม และเป้าหมาย จะต้องตอบสิ่งเหล่านี้ได้ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ Vision และภารกิจ Mission ขององค์กรเป็นอย่างไร
- 2) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ ไว้หรือไม่
- 3) ใครคือลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน ขององค์กรและหน่วยงาน
- 4) ใครคือคู่แข่งคนสำคัญขององค์กร แล้วคู่แข่งเหล่านั้นมีการเคลื่อนไหวอย่างไร
- 5) มีทรัพยากรด้านใดบ้างที่ทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้
- 6) องค์กรให้ความสำคัญต่อการลงทุนด้านทุนมนุษย์มากน้อยอย่างไร<sup>24</sup>

แนวทาง ทิศทางการพัฒนาคน ควรจะนำกลวิธีใดที่เหมาะสมเพื่อสร้างกำลังคนที่มีอยู่ให้เป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่

- 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักในการนำกิจกรรม และระบบงาน ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์
- 2) กิจกรรม และระบบงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และหน่วยงาน
- 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกิจกรรม และระบบงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์มาใช้ต่อ

พนักงานหน่วยงานและองค์กร

- 4) ความคิดเห็นของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ต่องานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่กำหนดขึ้น<sup>25</sup>

กล่าวโดยสรุปของการพัฒนาทุนมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหลักของงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์คือ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

## ทฤษฎีในการพัฒนาทุนมนุษย์

### 1) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

---

<sup>23</sup> Angela Baron and Micael Armstrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value Through people**, (London : Kogan page), 2007.

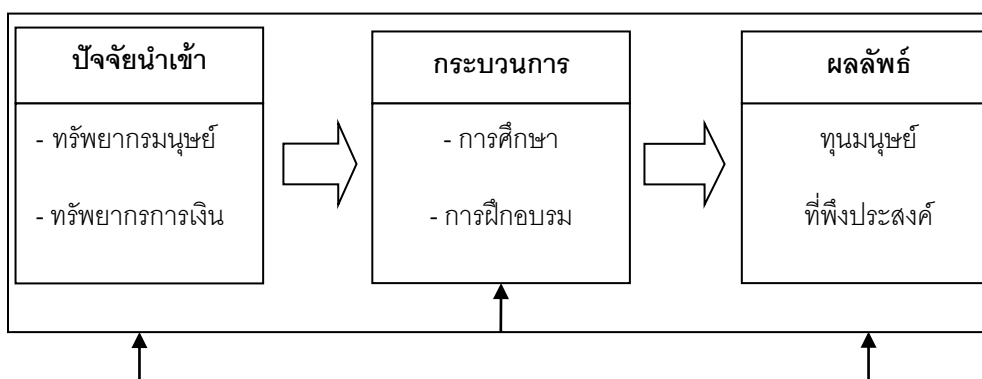
<sup>24</sup> จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, **รวมบทความการบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส, 2552), หน้า 80.

<sup>25</sup> อ่างอิงแล้ว, **ทุนมนุษย์จัดการให้ดีที่สุด**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2551) หน้า 218.

Phillip C. Baumel (ฟิลลิปส์ ซี บาวเมล)<sup>26</sup> ได้กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคล และความเท่าเทียมกันโอกาสในการทำงาน

## 2) ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ

ทฤษฎีระบบของ David Easton (เดวิด อีสตัน)<sup>27</sup> คำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังแผนภาพที่



ภาพประกอบที่ 2: กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

จากแผนภาพอธิบายได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเรื่องของการจูงใจ มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ<sup>28</sup>

ก. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ตัวอย่างของนักคิดทฤษฎีแนวนี้ที่น่าสนใจ ได้แก่

<sup>26</sup> Phillip C. Baumel อังโน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต และ กิ่งพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531), หน้า 80.

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 80

<sup>28</sup> ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ 22, (ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), หน้า 216-217.

1) Abraham H. Maslow (อับราฮัม เอช มาสโลว์)<sup>29</sup> เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ซึ่งว่าความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันได มีทั้งหมด 5 ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ

2) David Mc Clelland (เดวิด แมคเคลแลนด์)<sup>30</sup> ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี 3 เรื่อง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement: nAch) ความต้องการด้านสัมพันธ์ทาง (Affiliation: nAff) และความต้องการอำนาจ (Power : nPow) และความต้องการที่แตกต่างกันจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน

### ข. กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการแรงจูงใจ มีตัวอย่างแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

1) J. Stacey Adams (เจ สเตซซี่ อัดัมส์)<sup>31</sup> ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ที่มองว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน

2) Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler (วิกเตอร์ เอช วีรูม ร่วมกับ ลายแมน ดับเบิลยู พอร์เตอร์ และเอ็ดเวิร์ด อิลอว์เลอร์)<sup>32</sup> นำเสนอทฤษฎีที่คาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำตัวแปร 3 ปัจจัยมาสนับสนุนทฤษฎี คือ 1) ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่) 2) ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่) และ 3) ปัจจัยระดับของความตั้งใจ หรือ valence (แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่)

### ค. กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีกหรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น<sup>33</sup> ผ่านวิธีการต่างๆ คือ

1) ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement)

<sup>29</sup> Abraham H. Maslow, "Theory of Human Motivation", **Psychological Review** 50, (New York : Harper and Row Publisher), 1970.

<sup>30</sup> David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement", **Harvard Business Review**, (Harvard University 1962), p. 99-122.

<sup>31</sup> Adams, J. Stacey, "Inequity in social exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2, (New York : Academic Press, 1965), p. 267-299.

<sup>32</sup> Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, **Work and Motivation**, (Jossey-Bass Classics), 1995.

<sup>33</sup> พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, 2545), หน้า 41.

2) ขจัดผลตอบกลับที่ไม่น่าพึงปรารถนาภายหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning)

3) ให้ผลตอบกลับในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment)

4) ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

**ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)** มีทฤษฎีหลัก ๆ ที่ควรรู้และควรให้ความสนใจ คือ

**Human Capital Theory :** ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด เป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) คำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

#### **จ. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)<sup>34</sup>**

กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) ของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่เป็นคนที่ทำงานมานานแล้ว ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเคยชินกับระบบหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ โดยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว และชักชวนให้กับพนักงานคนอื่นคล้อยตามด้วย ซึ่งเป็นผลเสียแก่องค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นนักพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นจะต้องยืดหยุ่นและมีจุดยืนเป็นของตัวเอง หาวิธีการรับมือต่อสถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นและหาวิธีให้กลุ่มคนเหล่านั้นเห็นด้วย มีส่วนร่วม และสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

#### **ฉ. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)** ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ อีก ๓ ทฤษฎี ได้แก่

1) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)<sup>35</sup> มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมกรรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป

2) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)<sup>36</sup> ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมกรแสดงออกของมนุษย์หรือหลักเลียงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรง โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ (1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ (2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาว่าควรจะใช้การ

<sup>34</sup> ประเวศ วะสี, **สันติวิธีกับสิทธิมนุษยชน**, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, 2545), หน้า 1-12.

<sup>35</sup> Humphrey, G., **The psychology of the gestalt**. Journal of Educational Psychology, 1924.

<sup>36</sup> มานพ ชูนิล และภราดร บุตรศักดิ์ศรี, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ), 2548.

เสริมแรงทางบวกหรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการตามสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

3) ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)<sup>37</sup> ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกที่ถูกต้อง ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาของบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

## บทสรุป

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่า ทูมมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร เพราะความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถนำมาเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพขององค์กร จากแนวคิดและทฤษฎีที่นักคิดได้ทำการศึกษา ในปัจจุบันทูมมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า อันเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นหกว่าองค์กรนั้น ๆ มีทูมมนุษย์ที่มีความแข็งแกร่ง มีศักยภาพและทรงประสิทธิภาพ การเสริมสร้างพัฒนาทูมมนุษย์ ถือเป็นการลงทุนเช่นเดียวกันกับการลงทุนปกติ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนคืนมาที่หลัง แต่การลงทุนด้านพัฒนาทูมมนุษย์นี้ สิ่งที่ได้ตอบแทนกลับมาไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน แต่เป็นความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถือเป็นกำไรที่ต่อยอดให้องค์กรเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้าในชีวิต เพื่อให้พวกเขาดึงศักยภาพภายในของแต่ละตัวบุคคลซึ่งถือเป็นต้นทุนมนุษย์ออกมาใช้ในการทำงาน เสริมสร้างความเจริญเติบโต นำไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์กรและเป็นการป้องกันมิให้ทูมมนุษย์เหล่านี้นำความสามารถที่เป็นทุนภายในตัวบุคคลไปใช้ประโยชน์กับองค์กรอื่นหรือองค์กรที่เป็นคู่แข่ง

## เอกสารอ้างอิง

กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ, การรับรู้ภาวะเบียดเบียนของพนักงานท่าเรือแหลมฉบัง, รายงานวิจัยนโยบายสาธารณะ,

มหาวิทยาลัยบูรพา: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, 2547

จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทูมมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”, **วิทยานิพนธ์**

**ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552

<sup>37</sup> กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ, การรับรู้ภาวะเบียดเบียนของพนักงานท่าเรือแหลมฉบัง, รายงานวิจัยนโยบายสาธารณะ, (มหาวิทยาลัยบูรพา : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, 2547), หน้า 45.

วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2562)

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, **รวมบทความการบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส, 2552
- จิระประภา อัครบวร, **โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร, **ผู้นำหลายมิติ**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549,
- दनัย เทียนพุก, **บริหารคนในทศวรรษหน้า**, พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2551
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, **การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา**, กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551
- ประเวศ วะสี, **สันติวิธีกับสิทธิมนุษยชน**, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, 2545
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขธิวงศ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร :บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2545
- มานพ ชูนิล และภราณี บุตรศักดิ์ศรี, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**, กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.
- ศิริระ โอภาสพงษ์, **ทุนมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร : เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2543.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, **คู่มือปฏิบัติวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้า**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บีบีเวิร์ทบุ๊คส์. 2546.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ, **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**, พิมพ์ครั้งที่ 22, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, **ทฤษฎีทางการศึกษา**, กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550
- Abraham H. Maslow, "Theory of Human Motivation", **Psychological Review** 50, New York: Harper and Row Publisher, 1970.
- Adams, J. Stacey, "Inequity in social exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2, New York : Academic Press, 1965
- Andrew Mayo อังโน สุรพงษ์ มาลี, "The Human Capital Journey : เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์", **วารสารข้าราชการ**, ปีที่ 51 ฉบับที่ 2, (มีนาคม-เมษายน 2549), หน้า 22-25.

Angela Baron and Micael Armstrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value**, หน้า 22-25 จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552

Angela Baron and Micael Armstrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value Through people**, London : Kogan page, 2007.

David M. Walker, “Managing Human Capital in the 21st century”, **United States General Accounting Office Report**, 2000.

David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement", **Harward Business Review**, Harward University 1962

G. Roos and J. Roos, “Measuring your company’s intellectual performance”, **Long Range Planning**, Vol.3 199) p. 147-155.

G. Roos and J. Roos, “Measuring your company’s intellectual performance”, **Long Range**, 1997

Humphrey, G.. **The psychology of the gestalt**. Journal of Educational Psychology, 1924.

Leonard Nadler, **Developing Human Resources**, San Francisco : Jossey-Bass Inc. Wiley, 1986.

Leonard Nadler, **Developing Human Resources**, San Francisco : Jossey-Bass Inc. Wiley,

Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell, “Human Resources and the Resource-Based view of the Firm”, **Journal of Management**, Vol.6, 2001.

Phillip C. Baumel อังโน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ และ กิ่งพร ทองใบ, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531

Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, **Work and Motivation**, Jossey-Bass Classics, 1995.