

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์* HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION

พฤทธิพงศ์ จักกะพาก
Pruettipong Chakkaphak
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
E-mail: Pruettipong@comprint.co.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นการศึกษาโดยการนำแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์เป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์มีความสัมพันธ์กับแนวคิดในกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์และมนุษยนิยมองค์การ โดยเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลที่ส่งผลต่อปัจจัยภายนอกองค์การ จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์พบว่าแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีองค์ประกอบคือ 1) สร้างบรรยากาศในองค์การให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ 2) ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกและ 3) องค์การควรให้ความสำคัญกับการอบรมหรือการโค้ช (Coaching) นอกจากนี้การตั้งศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของทุนมนุษย์มาพัฒนา โดยไม่จำกัดขอบเขตแห่งความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ภายในองค์การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การของตนและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มการคงอยู่ภายในองค์การมากขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนา; ทุนมนุษย์; รัฐประศาสนศาสตร์

Abstract

Objectives of this article were to study human capital development according to the guidelines of public administration. This study by applying the theoretical concepts in public administration as a guideline for human capital development through the synthesis of documents research. The study was found that Human capital development according to the guidelines of public administration was related to the concept of human relations and organizational humanism. Emphasizing the

*Received April 5, 2021; Revised May 1, 2021; Accepted June 26, 2021

development of human capital as an internal factor affecting factors outside the organization from the synthesis of the theory of public administration study human behavior the human capital development approach according to the public administration approach should have the following elements: 1) creating an organizational atmosphere for the transfer of learning 2) using positive reinforcement methods. and 3) The organization should focus on training or coaching. In addition, the potential strengths of human capital to develop. Without limiting the scope of talent of personnel It will help the personnel within the organization to be used for the benefit of their organization and to create a competitive advantage and increase their persistence within the organization.

Keywords: Development; Human Capital; Public Administration

บทนำ

จุดเริ่มต้นของประเทศไทยในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างจริงจังเริ่มต้นในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในประเทศภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 โดยกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติคือ 1) ความมั่นคงของระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า 2) ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม 3) การรักษาสีงแวดล้อมในสังคมที่น่าอยู่ 4) การยกระดับคุณภาพมนุษย์ด้วยการพัฒนาคนไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน นอกจากนี้ได้มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 โดยที่ในแผนพัฒนาดังกล่าวกำหนดประเด็นการพัฒนาและต้องดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมคือ การเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมไปถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นแกนหลักของการขับเคลื่อน ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ชาติและไทยแลนด์ 4.0 เป็นอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันกันไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความรู้ ความสามารถโดยคำว่าทุนมนุษย์นั้นเริ่มเข้าสู่ประเทศไทยครั้งแรกเมื่อปีพ.ศ. 2544 ซึ่งในช่วงแรกนั้นแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์มองไปที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและเป็นสินทรัพย์ที่เหมาะสมแก่การลงทุน เพราะศักยภาพของมนุษย์สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรในกระบวนการที่เป็นปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐาน ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) ดังนั้นทุนมนุษย์จึงเป็นทุนที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและมีศักยภาพหลายอย่างในตัวบุคคลโดยอาจเกิดจากทักษะประสบการณ์เดิม การแสวงหาความรู้ และการสะสมความรู้ของปัจเจกบุคคล (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) ขณะเดียวกันพบว่า ทุนมนุษย์ยังเป็น

พลังการขับเคลื่อนและปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในทุก ระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับส่วนย่อย (Micro) ของระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ และระดับมหภาค (Macro) ของประเทศ เพราะไม่ว่าหน่วยงานหรือองค์การใดให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์จะทำให้ องค์การนั้นมีประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูงขึ้นโดยที่ทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดไว้ ภายใต้อาณัติที่ว่าด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมคือ 3R ประกอบไปด้วย การอ่าน (Reading) การเขียน(Writing) และการคิดคำนวณ (Arithmetic) และองค์ประกอบ 4C คือ การคิด วิเคราะห์ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ (Collaboration) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมไปถึงทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี กล่าวคือทุนมนุษย์ขององค์การอาจมองได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาที่มีทักษะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจ มีความร่วมมือกันและบุคคลที่รอบรู้ และเข้าใจถึงกลไกของสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การและนำองค์การไปสู่การแข่งขันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว (บุษกร วัฒนบุตร, 2559)

ในการประชุมประจำปีของธนาคาร พ.ศ. 2561 ธนาคารโลกได้เปิดตัวดัชนีทุนมนุษย์ (Human Capital Index – HCI) เพื่อประเมินผลผลิตภาพของแรงงานในอนาคตจากการพัฒนาเด็ก และเยาวชนในปัจจุบัน โดยวัดผลรวมของทุนมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนถึงอายุ 18 ปี โดยพิจารณาความ เสี่ยงด้านสุขภาพและ ด้านการศึกษาของประเทศ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การอยู่ รอด(Survival) ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยเรียน โดยใช้อัตราเสียชีวิตของเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี 2) ระยะเวลาการเรียนรู้ในระบบโรงเรียน (School) วัดจากระยะเวลาที่ได้รับการศึกษาในโรงเรียนก่อน อายุ 18 ปี และผลสัมฤทธิ์การสอบระดับนานาชาติ โดยนำมาคำนวณเพื่อปรับเป็นระยะเวลาการ เรียนรู้ในระบบโรงเรียน และ 3) สุขภาพ (Health) โดยใช้อัตรารอดในผู้ใหญ่และอัตราการเติบโต อย่างมีสุขภาพในเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปีซึ่งค่าดัชนีทุนมนุษย์ของประเทศไทยนั้นอยู่ที่ 0.60 จาก คะแนนสูงสุด 1 คะแนน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยได้รับคะแนนโดยรวมอยู่ในระดับสูงกว่าค่า กลางในทวีปเอเชียหลายตัวเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มอาเซียนและประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ถึงระดับสูง (World bank group, 2562)

อย่างไรก็ตาม แม้เมื่อได้เปรียบเทียบตามองค์ประกอบของดัชนีแล้ว องค์ประกอบส่วน ใหญ่ของประเทศไทยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลก แต่ในด้านการศึกษานั้น พบผลการประเมินที่น่าเป็น ห่วง กล่าวคือ ในแง่ของปริมาณนั้นเด็กไทยโดยเฉลี่ยสามารถเข้าเรียนในระบบโรงเรียนเป็นเวลารวม 12.4 ปี แต่เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพการเรียนรู้จะมีความสามารถเทียบเท่ากับการเข้าเรียนเพียง 8.6 ปี ลดลง 3.8 ปี (จากการนำผลทดสอบทางการศึกษาระดับนานาชาติมาปรับ) สะท้อนถึงปัญหา คุณภาพการศึกษา (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของทุนมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งที่สามารถ พัฒนาองค์การและแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และในฐานะผู้เขียนได้ศึกษาในสาขาทางรัฐประศาสนศาสตร์ จึงนำแนวคิดดังกล่าวเข้ามา

ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคโลกาภิวัตน์เกี่ยวข้องโดยตรงกับโลกแห่งความเป็นจริงโดยเฉพาะแนวคิดองค์การที่อาศัยหลักมนุษยนิยม (Organizational Humanism) ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างให้องค์การมีบรรยากาศเป็นประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์และจิตใจส่งผลให้มีผลผลิตที่สูงตามมาด้วยสอดคล้องกับองค์ประกอบของทุนมนุษย์ทั้งสามประการคือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์นั้นมีรากฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) โดยที่ในแนวคิดนี้ได้กล่าวถึงทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น 4 ลักษณะคือ ทรัพยากรที่ได้มานั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความค่า (Value) จำต้องและแสวงหาได้ยาก (Rarity) และคู่แข่งชั้นฝ่ายตรงข้ามยากต่อการลอกเลียนแบบในสิ่งที่ทรัพยากรที่องค์การนั้นมี (Imitability) และทรัพยากรที่มีคุณค่านั้นจะไม่สามารถหาที่ทดแทนได้ไม่ว่าจากภายนอกองค์การหรือที่ใดก็ตาม (Non-substitutable) และถ้าองค์การใดก็ตามมีองค์ประกอบของทรัพยากรที่ครบตามรูปแบบของทฤษฎีฐานทรัพยากรองค์การนั้นจะได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ (Barney, 1991)

นอกจากนี้ทุนมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อว่า Theodore W. Schultz ซึ่งได้เขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ใน American Economic Review โดย Schultz ให้นิยามว่าทุนมนุษย์คือ ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวบุคคล และยังหมายถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ โดยส่วนประกอบที่สำคัญที่ Schultz อธิบายทุนมนุษย์คือ 1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบไปด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่บุคคลสะสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ภายในเรียกว่า Tacit Knowledge 2) ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นทุนที่ต้องอาศัยเครือข่ายความสัมพันธ์การทำงานและการสื่อสารที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกับบุคคลอื่น เป็นทุนที่ช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแห่งความสัมพันธ์ทางสังคมเช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น 3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) เป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การมีศักดิ์ศรี (Integrity) และความยืดหยุ่น (Resilience) (พิทยา บวรวัฒนา, 2544)

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์เน้นให้ความสำคัญกับ “คน” เพราะแนวคิดทั้งสองมองว่าคนคือทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่ทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจะถูกจำกัดขอบเขตแห่งความรู้การทำงานเฉพาะในสายงานของตน แต่ในขณะที่ทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ

ของบุคลากร สร้างแรงจูงใจเพื่อการคงอยู่ขององค์กร และดึงศักยภาพจุดแข็งขึ้นมาพัฒนาและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้ ก่อเกิดเป็นประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ

แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ เตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน หรือการทำให้้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้กล่าวว่า หัวใจในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ โดยผ่านกระบวนการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยเชิงก็ได้ให้นิยามองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต และวินัย หมายถึงเทคนิควิธีการที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติและความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ วินัยทั้ง 5 ประการเป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์การทำงานของเชิงกี โดยที่วินัย 5 ประการ ประกอบไปด้วย

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะความสามารถ เห็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรสำคัญต่อตนเองและองค์กร สามารถตระหนักรู้ในตนเองว่าต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ สร้างแรงจูงใจให้ตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง

2) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง ความคิด ความเข้าใจของคนที่มีความหมายงาน องค์กร หรือธุรกิจของตนเอง รับรู้สภาพของตนและหน่วยงาน แล้วปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเหตุการณ์ในปัจจุบัน การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการ

ตัดสินใจและการกระทำของตนเอง เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) หมายถึง การสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรหรือการที่บุคคลมองภาพรวมในอนาคตของตนเองและองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่บุคลากรทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรที่มีบุคลากรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม พร้อมทั้งเป็นกระบวนการในการกระตุ้นให้มีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) หมายถึง การมองเห็นภาพโดยรวมเป็นกรอบการมองที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

นอกจากนี้ เดวิด การ์วิน (David Garvin, 2000 อ้างถึงใน สกล บุษสิน , 2555) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติขององค์กรที่เข้าข่ายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่น การจัดการแบบระบบเปิด (Open System) เช่น การที่องค์กรสร้างนโยบายบรรณงค์ให้บุคลากรในองค์กรหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปนั้นการที่รู้ว่าอะไรถูกหรือผิด ควรทำหรือไม่ควรทำนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งประสบการณ์ บทเรียน หรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ เหล่านี้ ควรให้ความสำคัญและถูกเรียนรู้โดยบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรที่อาจจะไม่เคยผ่านประสบการณ์ทำงานมาในแบบเดียวกันเพื่อจุดประสงค์ที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นอีก โดยแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเดวิด การ์วินมีองค์ประกอบ 5 ข้อคือ 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)

) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการที่บุคลากรมีความรู้ทักษะ ประสบการณ์เดิม และเข้ามาเรียนรู้เพิ่มเติมจากองค์กรใหม่ ๆ นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่สำคัญคือการถ่ายโอนการเรียนรู้ และองค์กรควรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็น การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมไปถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่นเพื่อพัฒนาความรู้ในตน และประสิทธิภาพในองค์กร

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์

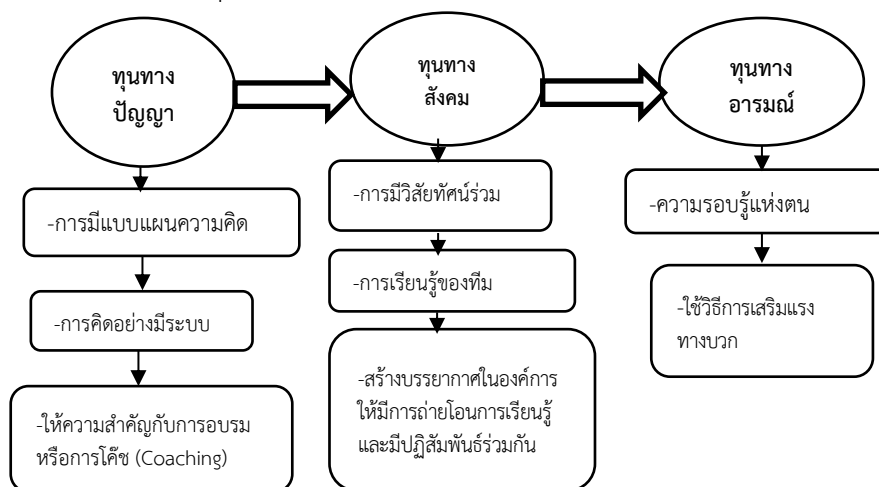
เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงาน ซึ่งเป็นการศึกษาทดลองที่มีชื่อว่า “ฮอว์ธอร์น” (Hawthorne Study) ซึ่งเป็นการศึกษาว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คนขยันทำงานได้มากขึ้น และมีปัจจัยใดบ้างที่สามารถเป็นตัวกำหนดผลผลิตสูงหรือต่ำขององค์กรและคนในองค์กร โดยการวิจัยแบ่งเป็น 4 ช่วงคือ (ปฐม มณีโรจน์ และเสนห์ จุ้ยโต, 2555) ช่วงที่ 1 เป็นการวิจัยระยะแรก โดยทำการทดลองกับกลุ่มพนักงานหญิงที่กำลังประกอบเครื่องรับโทรศัพท์ โดยที่ผู้วิจัยทำการเพิ่มและลดแสงสว่างภายในห้องทำงานของพนักงาน ซึ่งผลการทดลองเบื้องต้นกลับพบว่า แสงสว่างไม่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานกลับมีผลผลิตที่สูงขึ้น กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกที่เป็นสิ่งเร้าไม่ส่งผลต่อการทำงานของมนุษย์ ช่วงที่ 2 เป็นการวิจัยระยะที่สอง โดยผู้วิจัยต้องการหาตัวแปรว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อผลผลิตเช่น การพักผ่อน การจ่ายค่าตอบแทน ผลปรากฏว่า ผลผลิตของคนไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงระยะเวลาสำหรับการพักผ่อน และวิธีจ่ายค่าตอบแทน จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานพบว่า การทำงานที่ได้ผลผลิตดีขึ้นเพราะเกิดจากความสนใจ และความแปลกใหม่ของสถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มผลผลิต ช่วงที่ 3 เป็นการวิจัยระยะที่สาม เป็นการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 20,000 คน ซึ่งเป็นลักษณะการพูดแบบเรื่องทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่สามารถนำเรื่องราวได้ออกมาสื่อสารก็ได้

การวิจัยระยะที่ 4 ซึ่งเป็นการวิจัยระยะสุดท้าย เป็นการทดลองกับพนักงานผู้ชายจำนวน 14 คนที่ทำการต่อลวดไฟฟ้าของแผงสลับสายโทรศัพท์เข้าด้วยกัน ซึ่งทำโดยเป็นกลุ่มและทำโดยลำพัง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนต่อผลผลิตของกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของการทำงานเป็นทีม (Team Work) จากการสังเคราะห์ของผู้เขียนสามารถสกัดความรู้โดยมีฐานคิดมาจากกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ที่เป็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์คือ

1) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเช่น ผู้นำผู้ที่มีการประสบการณ์ที่โดดเด่นหรือมีทักษะในเรื่องนั้น ดึงศักยภาพขึ้นมาให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนถนัด โดยไม่เล่นพวกพ้อง ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับทุนทางสังคม

2) ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกเช่น การจ่ายค่าตอบแทนหรือใช้วาจาชมเชยเมื่อบุคคลนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในองค์กร เพราะเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จบุคลากรในหน่วยงานก็จะสามารถอยู่ได้ ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนหรือคำชมเชยเป็นทุนทางอารมณ์ที่สร้างการตระหนักในตนและแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นในงานที่ตนถนัด

3) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการอบรมหรือการโค้ช (Coaching) ให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อดึงศักยภาพในตัวบุคคลออกมา โดยอาจเริ่มจากการอบรมในแต่ละหน่วยงาน การส่งตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในช่วงเวลาขององค์กร โดยให้ได้เรียนรู้สิ่งแปลกใหม่หรือนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบและความแข็งแกร่งในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเรื่องของทุนทางปัญญา



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์

ที่มา: สังเคราะห์จากผู้เขียน

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้เขียนสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นทุนที่เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะและประสบการณ์ กล่าวคือ องค์กรที่ต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ในส่วนของทุนทางปัญญา ให้มีแบบแผนความคิดอ่าน และการคิดอย่างมีระบบ ตามแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรนั้นควรให้ความสำคัญกับการอบรมหรือการโค้ช เพราะการโค้ชเป็นการดึงศักยภาพของบุคคล โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์เดิม ของบุคลากรในองค์กร

2) ทูทางสังคม (Social Capital) เป็นทุนที่ต้องอาศัยเครือข่ายความสัมพันธ์ เป็นเรื่องของการสื่อสารที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมร่วมกับบุคคลอื่น กล่าวคือ องค์การที่ต้องการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ของทีม สิ่งสำคัญคือองค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในองค์การให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันเช่น ในรูปแบบของพี่เลี้ยงให้คำปรึกษากับบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การใหม่ เป็นทุนทางสังคมที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะเกิดการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำความรู้จักกันได้มากขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความคงอยู่ของพนักงานในองค์การ

3) ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) เป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง กล่าวคือ ทุนทางอารมณ์เป็นทุนที่เป็นปัจจัยภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ และเป็นการตระหนักรู้ในตนเองเช่น บุคลากรในองค์การจะมีความรู้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพื้นฐานเดิมทางการศึกษา หรือการศึกษาหาความรู้รอบรู้แห่งตน กล่าวคือ การพัฒนาทุนมนุษย์ในด้านของทุนทางอารมณ์ การใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกเช่น เมื่อบุคลากรในองค์การถูกมอบหมายงานโดยหัวหน้างาน แต่บุคลากรไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว แต่เมื่อบุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เรื่องนั้นด้วยตนเอง การใช้การเสริมแรงด้วยวาจาเช่น คำชมเชย จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตน และตระหนักรู้คุณค่าในตนเอง

นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในบทความชิ้นนี้คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ควรนำแนวคิดทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcome) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้อธิบายความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะปัจจัยการนำเข้าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นด่านแรกในการตรวจสอบว่าพื้นฐานของบุคลากรที่เข้ามาทำงานมีทักษะหรือทุนมนุษย์พื้นฐานใดที่สำคัญเพื่อนำมาพัฒนา ต่อยอดในงาน รวมไปถึงการจัดสรรให้ตรงกับความสามารถ ดังนั้นจึงต้องแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรที่สามารถเชื่อมโยงถึงแผนด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ ประกอบไปด้วย (Baron, 2007) 1) ระบุให้ชัดเจนในวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนา 2) มีการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การในเรื่องทักษะของบุคลากร 3) มีการตรวจสอบปัจจัยภายนอก พิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) เปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านทักษะของพนักงาน โอกาสและอุปสรรคในอนาคต 5) กำหนดแผนหรือกลยุทธ์ในองค์การระยะยาวสำหรับงานด้านการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต

สรุป

ทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์คือการนำแนวคิดทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ในกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ และกลุ่มมนุษยนิยมองค์การมาปรับใช้ในองค์การโดยผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว เพราะแนวคิดทั้งสองให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบไปด้วย 1) สร้างบรรยากาศในองค์การให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ 2) ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวก และ 3) องค์การควรให้ความสำคัญกับการอบรมหรือการโค้ช (Coaching) นอกจากนี้การดึงศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของทุนมนุษย์มาพัฒนา โดยไม่จำกัดขอบเขตแห่งความสามารถของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ภายในองค์การนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การของตนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มการคงอยู่ภายในองค์การมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *ส่องทุนมนุษย์ไทยด้วย HCI*. สืบค้น 8 มีนาคม 2564, จาก <http://doh.hpc.go.th/bs/topicDisplay.php?id=268>
- บุษกร วัฒนบุตร. (2559). การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารธรรมทศน์*, 16(2), 163-176.
- ปฐม มณีโรจน์ และเสนห์ จุ้ยโต. (2555). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1970-ค.ศ. 1980)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี*, 35(133), 41-66.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources & Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & Practice of The Learning Organization*. London: Century Business.