



แรงจูงใจเหนือค่าตอบแทน: การวิเคราะห์กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านตัวละคร  
Sonny Hayes ในภาพยนตร์แข่งรถสูตรหนึ่งร่วมสมัย

Beyond Compensation: A Human Resource Management Analysis of Higher-Order  
Motivation in the Character of Sonny Hayes in a Contemporary Formula  
One Film

ลินินส์ มนตรี<sup>1\*</sup>, ธนา มณีพฤกษ์<sup>2</sup> และ สุนิตดา ขันธวิทย์<sup>3</sup>

Linin Montree<sup>\*</sup>, Tana Maneepruk<sup>2</sup> and Sunitda Khantawit<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาทั่วไป, คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>1,3</sup> Lecture, General Studies Program, Faculty of Education and Liberal Arts, Hatyai University.

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำคณะสหวิทยาการและการประกอบการ, มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Interdisciplinary Studies and Entrepreneurship, Thaksin University

\* Corresponding author, E-mail: linin.mo@hu.ac.th

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ผ่านกรณีของตัวละคร “Sonny Hayes” ในภาพยนตร์แข่งรถสูตรหนึ่งร่วมสมัย โดยมุ่งทำความเข้าใจปัจจัยด้านแรงจูงใจระดับสูง (Higher-order Motivation) ความหมายของงาน (Meaning of Work) และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ (Professional Identity) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจกลับมาร่วมทีมของตัวละครในบริบทองค์การที่มีความซับซ้อนและแรงกดดันสูง การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพแบบการวิเคราะห์ภาพยนตร์ (Interpretive Film Analysis) ผ่านการระบุนัยสำคัญ การถอดบทสนทนา และการตีความเชิงทฤษฎีโดยอาศัยกรอบแนวคิดด้านแรงจูงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสมรรถนะ และการสร้างอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ พบว่า การคัดเลือกบุคลากรในทีมแข่งรถสูตรหนึ่งสะท้อนแนวคิดการสรรหาเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Selection) ควบคู่กับปัจจัยแรงจูงใจเชิงคุณค่า เช่น ความท้าทาย การยืนยันตัวตนในฐานะนักขับมืออาชีพ และความรู้สึกถึงคุณค่าของงานมากกว่ารางวัลทางวัตถุ ซึ่งสะท้อนผ่านประโยคสำคัญคือ “It’s not about money.” นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังชี้ว่า การกลับมาของตัวละครหลักส่งผลต่อพลวัตทีม วัฒนธรรมการทำงาน และการจัดวางบทบาทภายในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ บทความนี้จึงเสนอว่า การทำความเข้าใจ Staffing ในบริบทองค์การที่ใช้ทักษะและเทคโนโลยีขั้นสูง จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจขั้นสูงและอัตลักษณ์ทางวิชาชีพควบคู่กับคุณสมบัติด้านเทคนิค และชี้ให้เห็นว่าภาพยนตร์สามารถทำหน้าที่เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการทำให้ทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: แรงจูงใจเหนือค่าตอบแทน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ตัวละคร



## Abstract

This article examines the process of human resource management specifically staffing through the case of “Sonny Hayes” in a contemporary Formula One (F1) film. The study seeks to understand how higher-order motivation, meaning of work, and professional identity shape the protagonist’s decision to rejoin a high-pressure, high-competency team. Employing a qualitative interpretive film analysis, key scenes and dialogues are extracted and interpreted using analytical frameworks drawn from contemporary motivation theory, competency-based human resource management, and identity work. The findings indicate that staffing decisions in an F1 team are not solely driven by technical competencies but are strongly influenced by value-driven motivations such as challenge, professional pride, and identity affirmation elements reflected explicitly in the character’s statement, “It’s not about money.” Furthermore, the analysis reveals that the protagonist’s return significantly affects team dynamics, role arrangements, and the cultural configuration of the organization. The article argues that understanding Staffing in technologically intensive and high-pressure organizations requires attention not only to technical qualifications but also to deeper psychological drivers and professional identity formation. It also demonstrates that film can serve as an effective medium for illustrating human resource management theories in a vivid and comprehensible manner.

**Keywords:** Beyond Compensation Motivation, Human Resource Management, Character Analysis

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกลไกพื้นฐานที่กำหนดคุณภาพของระบบการทำงานทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ความซับซ้อนเชิงเทคนิค และแรงกดดันด้านเวลาอย่างต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมกีฬาแข่งความเร็วระดับโลกอย่าง “ทีมแข่งรถสูตรหนึ่ง” (Formula One: F1) ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องบูรณาการความรู้เชิงวิศวกรรม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความสามารถของบุคลากรเฉพาะทางจำนวนมากภายในสภาพแวดล้อม การแข่งขันที่ไม่อาจผิดพลาดได้ (Smith, 2020) ทีม F1 จึงสามารถทำหน้าที่เป็น “ภาพจำลอง” (Microcosm) ขององค์กรที่ต้องใช้ทุนมนุษย์ชั้นสูง ทั้งในด้านสมรรถนะ ทักษะการสื่อสาร และแรงจูงใจระดับลึกเพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ของงานให้บรรลุผลอย่างแม่นยำ

แม้องค์การจำนวนมากให้ความสำคัญต่อการสรรหาและการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency Based Staffing) แต่ประเด็นที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ แรงจูงใจระดับสูง (Higher-Order



Motivation) และความหมายของงาน (Meaning of Work) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจกลับเข้าร่วมองค์กร การทุ่มเททำงาน และการสร้างคุณค่าทางวิชาชีพในระยะยาว งานวิจัยร่วมสมัยชี้ชัดว่าความต้องการขั้นสูง เช่น ความท้าทาย ความสำเร็จ การยอมรับทางสังคม และการบรรลุศักยภาพของตนเอง มีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานในอุตสาหกรรมความรู้ (Knowledge Intensive Sectors) และงานที่ต้องใช้ทักษะระดับสูง (Yi, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของทีม F1 อย่างชัดเจน

**ภาพยนตร์ร่วมสมัยที่นำเสนอการทำงานของทีมนักแข่งรถสูตรหนึ่ง จึงเป็นกรณีศึกษาที่มีคุณค่า** เนื่องจากสามารถสื่อสารพลวัตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านฉากการคัดเลือกบุคลากร การประเมินศักยภาพ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “แรงจูงใจเชิงคุณค่า” ของตัวละครที่ถูกถ่ายทอดผ่านบทสนทนาและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ HRM ที่สื่อให้เห็นความลึกของปัจจัยมนุษย์ในองค์กร (อารยา คำจริง, 2553) หนึ่งในฉากสำคัญคือฉากที่ตัวละคร “Sonny Hayes” นักขับรุ่นเก๋าตัดสินใจกลับมาร่วมทีมแม้ค่าตอบแทนจะไม่ใช่ตัวขับเคลื่อนหลัก โดยคำกล่าว “It’s not about money” สะท้อนแรงขับภายในระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ ความท้าทาย และการยืนยันคุณค่าของตน ซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิจัยด้านแรงจูงใจร่วมสมัยให้ความสำคัญอย่างมาก (Ashforth & Schinoff, 2016)

ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ผ่านกรณีของ Sonny Hayes เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของแรงจูงใจขั้นสูง ความหมายของงาน และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพในบริบทองค์กรที่มีความซับซ้อนและแรงกดดันสูง พร้อมทั้งเสนอกรอบวิเคราะห์ใหม่ที่เชื่อมโยง HRM – Motivation – Identity เข้าด้วยกัน ผ่านมุมมองเชิงภาพยนตร์ซึ่งช่วยทำให้ทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรปรากฏในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ผ่านกรณีตัวละครในทีมแข่งรถสูตรหนึ่ง โดยเน้นบทบาทของประสบการณ์ แรงจูงใจเชิงคุณค่า และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพต่อประสิทธิภาพของทีม
2. เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกบุคลากร การจัดวางบทบาท และพลวัตการทำงานของทีมนักแข่งรถที่มีความเสี่ยงสูง โดยใช้ภาพยนตร์ร่วมสมัยเป็นกรณีศึกษา

### แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

1. Staffing ในบริบทองค์กรที่มีแรงกดดันสูง (High-Pressure Staffing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Staffing) เป็นฐานสำคัญของการจัดการองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่กำหนดคุณภาพทุนมนุษย์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Memon, 2022) งานวิจัยด้าน HRM ร่วมสมัยชี้ว่าการสรรหาที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้น



เช่น องค์การกีฬาอาชีพ ยานยนต์ หรืออุตสาหกรรมข้อมูล จำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลัก Competency-Based Staffing ซึ่งให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะที่จำเป็นต่อผลลัพธ์งานจริง” มากกว่าคุณลักษณะทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน (Li, 2019)

ในประเทศไทย งานของ ญัฐชยา อุดมชัยรัตน์ และนนทิพันธ์ ประยูรหงษ์ (2567) ชี้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ต้องอาศัยข้อมูลด้านสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งทักษะ เทคนิค ประสบการณ์ และความพร้อมเชิงจิตวิทยา ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนและประสิทธิผลขององค์การโดยตรง สอดคล้องกับ Worapongpat, N., Arunyakanon, P., & Rianwilairat, W. (2025) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องอาศัยการคัดเลือกแบบเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

งานวิจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ในองค์การที่ดำเนินงานภายใต้แรงกดดันสูง การคัดเลือกบุคลากรไม่อาจพิจารณาเพียงสมรรถนะด้านเทคนิคเท่านั้น หากแต่ต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่ซ้อนทับกันหลายมิติ ทั้งความสามารถเฉพาะทางที่มีความจำเป็นต่อบทบาท การควบคุมอารมณ์และการรักษาความนิ่งเมื่อเผชิญสถานการณ์ไม่แน่นอน ทักษะการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญหลากหลายฝ่ายและความพร้อมในการตัดสินใจอย่างทันท่วงทีภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระบบที่ต้องพึ่งพาความละเอียด แม่นยำ และการตอบสนองแบบฉับพลัน ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของทีมแข่งขันระดับโลก

## 2. ประสบการณ์เชิงวิชาชีพและอัตลักษณ์ในการทำงาน (Experience & Professional Identity)

องค์การที่มีความเสี่ยงสูงมักพึ่งพาทุนประสบการณ์ (Experiential Capital) และความรู้เชิงสังขม (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Eraut, 2000; Klein, 2008) ทุนประสบการณ์ไม่สามารถสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่เกิดจากการเรียนรู้ซ้ำ ๆ ในสถานการณ์จริง การสะสมข้อผิดพลาด และการเผชิญแรงกดดันหลายรูปแบบ ทำให้บุคลากรที่ผ่านประสบการณ์จำนวนมากมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์และตัดสินใจได้เฉียบคมกว่า

ในบริบทองค์การไทย งานของ วรเดช จันทรรศ (2555) ชี้ให้เห็นว่าอำนาจทางวิชาชีพ (Professional Authority) และอัตลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทต่อความสัมพันธ์เชิงอำนาจและการตัดสินใจอย่างมาก โดยเฉพาะในองค์การที่มีการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้ งานสากลของ Ashforth และ Schinoff (2016) เสริมว่าการยืนยันอัตลักษณ์ (Identity Affirmation) ทำให้บุคคลสามารถคงรักษามาตรฐานวิชาชีพและสร้างคุณค่าภายในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิดเหล่านี้ช่วยอธิบายว่าทำไม “นักซัปรุ่นเก่า” ในภาพยนตร์จึงเป็นสินทรัพย์สำคัญของทีม เนื่องจากเขาเป็นแหล่งความรู้เชิงลึก (Deep Human Capital) ที่ช่วยให้ทีมอ่านเกมการแข่งขัน วิเคราะห์สภาพสนาม และสื่อสารข้อมูลกับทีมวิศวกรรมได้อย่างแม่นยำกว่านักซัปรุ่นใหม่ แม้จะมีความเร็วในการตอบสนองต่ำกว่าก็ตาม กล่าวได้ว่า ประสบการณ์เชิงวิชาชีพไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะเฉพาะตัว แต่เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและเสถียรภาพของทีมในระดับองค์กร



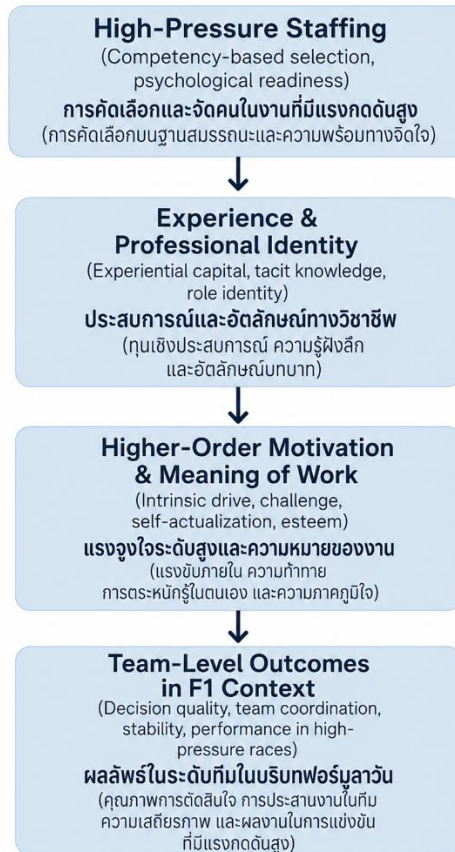
3. แรงจูงใจระดับสูงและความหมายของงาน (Higher-Order Motivation & Meaning of Work) งานวิจัยด้านแรงจูงใจร่วมสมัยเสนอว่า แรงผลักดันในการทำงานของบุคลากรในยุคปัจจุบัน ไม่ได้ผูกติดอยู่กับผลตอบแทนทางวัตถุเพียงอย่างเดียว หากแต่เกี่ยวข้องกับคุณค่าภายในที่บุคลากรรับรู้ผ่านการทำงาน ทั้งความหมายของงาน ความรู้สึกถึงคุณค่าทางวิชาชีพ และโอกาสในการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Fallatah & Syed, 2018) โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญสูงและต้องเผชิญกับสถานการณ์เสี่ยง การมีแรงจูงใจเชิงคุณค่ามักเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานในระยะยาว มากกว่าแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินหรือสถานะที่ผันแปรได้ง่าย

งานวิจัยในประเทศไทยก็สนับสนุนแนวคิดนี้เช่นกัน โดย จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อดเมืองเพีย (2563) พบว่า แรงจูงใจภายในมีส่วนสำคัญต่อความผูกพันในงานและการรักษาประสิทธิผลของบุคลากร เนื่องจากสอดคล้องกับอัตลักษณ์และเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

กรณีของ “Sonny Hayes” ในภาพยนตร์สะท้อนแนวคิดนี้อย่างชัดเจน การที่เขาตัดสินใจกลับมาร่วมทีมไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจทางการเงิน แต่เกิดจากแรงผลักดันภายในที่สัมพันธ์กับความหมายเชิงวิชาชีพ การเผชิญความท้าทายที่ตนถนัด การยืนยันอัตลักษณ์ในฐานะนักขับที่มีประสบการณ์ และความต้องการพิสูจน์คุณค่าของตนเองอีกครั้ง ประโยคที่ว่า “It’s not about money.” จึงทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของแรงจูงใจขั้นสูงที่หล่อหลอมการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญในงานที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและต้องอาศัยความทุ่มเททั้งเชิงทักษะและจิตวิทยา

แม้ทฤษฎีแรงจูงใจจะได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางในงานร่วมสมัย แต่ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s Hierarchy of Needs) ยังเป็นกรอบพื้นฐานที่ช่วยอธิบายแรงจูงใจขั้นสูงในเชิงโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความเคารพนับถือ (Esteem Needs) และการบรรลุศักยภาพตนเอง (Self-Actualization) (Nurjanah & Suherman 2022) ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในงานที่อาศัยความเชี่ยวชาญสูง มาสโลว์อธิบายว่าความต้องการเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องการยืนยันตัวตน พิสูจน์ความสามารถ และสร้างคุณค่าในบทบาทที่ตนมองว่ามีความหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแรงจูงใจของผู้เชี่ยวชาญในสถานการณ์เสี่ยงและท้าทาย เช่น งานด้านกีฬาอาชีพระดับสูงหรือการปฏิบัติงานในทีมที่ต้องตัดสินใจอย่างแม่นยำ ผลการตีความในบริบทภาพยนตร์สะท้อนอย่างชัดเจนว่า แรงผลักดันของ “Sonny Hayes” ไม่ได้ตั้งอยู่บนความต้องการภายนอก แต่เชื่อมโยงกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ที่มุ่งแสวงหาความหมาย คุณค่า และการยืนยันความเป็นมืออาชีพของตนเอง

## กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

### วิธีดำเนินการวิจัย

ภาพยนตร์ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยนี้คือ F1 (กำกับโดย Joseph Kosinski, 2025) ซึ่งเป็นภาพยนตร์ร่วมสมัยที่นำเสนอการทำงานของทีมนำแข่งรถสูตรหนึ่ง โดยตัวละครหลัก ‘Sonny Hayes’ รับบทโดย Brad Pitt ภาพยนตร์ดังกล่าวถูกเลือก เนื่องจากมีการนำเสนอพลวัตของการทำงานภายใต้แรงกดดันสูงและกระบวนการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญอย่างชัดเจน ซึ่งเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ในกรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การระบุข้อมูลภาพยนตร์อย่างชัดเจนช่วยให้ผู้อ่านสามารถตรวจสอบแหล่งข้อมูล (Data Source) และประเมินความน่าเชื่อถือของการตีความได้ตามหลักการของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ระเบียบวิธีการวิเคราะห์ภาพยนตร์เชิงตีความ (Interpretive Film Analysis) เพื่อทำความเข้าใจแรงจูงใจเชิงลึก อัตลักษณ์ทางวิชาชีพ และพลวัตด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบททีมแข่งรถสูตรหนึ่ง คำว่า “Interpretive Film Analysis” ไม่ใช่ชื่อระเบียบวิธีมาตรฐานโดยตรงในงานวิจัยเชิงคุณภาพ แต่เป็นการผสมระหว่าง “วิธีการวิเคราะห์ภาพยนตร์ (Film Analysis)” กับ “กรอบแนวคิดเชิงตีความ (Interpretive Approach)” ซึ่งมีรากฐานใน Qualitative Research และ Hermeneutics ดังนั้นเพื่อความชัดเจนเชิงวิธีวิทยา งานวิจัยนี้จึงปรับการนำเสนอเป็น



“Qualitative Film Analysis under an Interpretive Approach” (Creswell & Poth, 2018) โดยมุ่งสำรวจความหมายที่ปรากฏผ่านฉากสำคัญ บทสนทนา และลำดับเหตุการณ์ที่สะท้อนกระบวนการ Staffing และแรงจูงใจขั้นสูงของตัวละครหลัก ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมผ่านการชมภาพยนตร์หลายรอบ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจเนื้อเรื่องโดยรวมก่อนจะค่อย ๆ เน้นไปยังฉากที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนผู้เชี่ยวชาญ การตัดสินใจกลับเข้าสู่ทีม และปฏิสัมพันธ์ที่สะท้อนประสบการณ์และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของตัวละคร

จากนั้นผู้วิจัยได้ระบุและถอดบทสนทนาที่มีความหมายเชิงทฤษฎี เช่น ประโยคที่สะท้อนแรงจูงใจภายใน รวมทั้งบันทึกท่าทาง สีหน้า บริบทสถานการณ์ และแบบแผนการสื่อสารในทีมซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดันสูงแนวทางดังกล่าว สอดคล้องกับข้อเสนอของนักวิชาการด้านการวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม ในสื่อภาพยนตร์ที่เน้นการตีความความหมายเชิงลึกในระดับปฏิบัติการ และระดับสัญลักษณ์ (อารยา คำจริง, 2553)

กระบวนการเข้ารหัสเชิงเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพแบบมีกรอบแนวคิดกำกับ (Theory-Driven Coding) โดยเริ่มจากการอ่านข้อมูลทั้งหมดซ้ำหลายรอบ ทั้งบทสนทนา ฉากสำคัญ และพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาในภาพรวมก่อน จากนั้นผู้วิจัยสร้าง “หน่วยความหมาย” (Meaning Units) โดยแยกข้อความหรือเหตุการณ์ที่สะท้อนประเด็นเกี่ยวกับการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ และแรงจูงใจขั้นสูงออกมาเป็นบันทึกย่อย เมื่อได้หน่วยความหมายแล้ว จึงจัดเข้าหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เช่น

หมวด Competency-Based Staffing: ฉากที่สะท้อนความสามารถเฉพาะทาง การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานประสบการณ์ หรือความพร้อมทางจิตวิทยา

หมวด Experience & Professional Identity: บทพูดที่แสดงการยืนยันตัวตนทางวิชาชีพ ความรู้สึกสั่งสม หรืออำนาจทางประสบการณ์

หมวด Higher-Order Motivation (Maslow): ข้อความหรือพฤติกรรมที่สะท้อนความท้าทายแรงจูงใจภายใน หรือ Self-Actualization เช่น ฉาก “It’s not about money.”

หลังจากจัดหมวดหมู่แล้ว ผู้วิจัยเปรียบเทียบเนื้อหาภายในแต่ละหมวดกับกรอบทฤษฎี เพื่อดูว่ามีความสอดคล้องหรือให้ความหมายในเชิงลึกอย่างไร ก่อนจะสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหมวดต่าง ๆ ในลำดับขั้นของ Staffing–Identity–Motivation–Team Outcomes ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ และการตีความดำเนินไปในลักษณะเชื่อมโยงฉาก บทพูด และพฤติกรรมของตัวละครเข้ากับแนวคิด HRM และทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง Staffing–Identity–Motivation–Team Outcomes ในงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง ผลการวิเคราะห์ ยึดหลักความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางของ Lincoln และ Guba (1985) ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องของแนวคิด (Theoretical Triangulation) และการนำเสนอหลักฐานจากภาพยนตร์อย่างโปร่งใส เพื่อให้การตีความมีความมั่นคงและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับบริบทองค์กรที่มีแรงกดดันสูงอื่น ๆ และเพื่อเพิ่มความชัดเจนของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเป็นลำดับ



ขั้น (Stepwise Analysis) โดยเริ่มจากการเข้ารหัสแบบเปิด (Open Coding) จากบทสนทนาและฉากสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และแรงจูงใจของตัวละคร จากนั้นจึงจัดกลุ่มรหัส (Axial Coding) เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด เช่น การเชื่อมโยงระหว่าง “ประสบการณ์” กับ “ความแม่นยำในการตัดสินใจ” หรือ “แรงจูงใจภายใน” กับ “การกลับเข้าสู่ทีม”

ในขั้นตอนถัดมา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รหัสเหล่านี้ให้เป็นธีมหลัก (Selective Coding) ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ ได้แก่ Competency-Based Staffing, Experiential Capital, Professional Identity และ Higher-Order Motivation โดยมีการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างฉาก (Cross-scene Comparison) เพื่อยืนยันความสอดคล้องของการตีความ

ตัวอย่างเช่น ฉากที่ตัวละครกล่าวว่า “It’s not about money” ถูกเข้ารหัสในระดับ Open Coding ว่า “Rejection of Financial Motivation” และ “Intrinsic Drive” ก่อนจะถูกจัดอยู่ในธีม Higher-Order Motivation และ Identity Affirmation ในขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงแกน (Axial Level)

กระบวนการดังกล่าวช่วยให้การวิเคราะห์มีความเป็นระบบโปร่งใส และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ (Auditability)

## ผลการวิจัย

### 1. ความเก่าและทุนประสบการณ์ส่งผลต่อการตัดสินใจและความแม่นยำของทีม

การวิเคราะห์ฉากและบทสนทนาในภาพยนตร์พบว่า ตัวละคร Sonny Hayes ถูกนำเสนอในฐานะผู้มีประสบการณ์สูง ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญ โดยหลายฉากแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถประเมินสภาพสนาม คาดการณ์สถานการณ์การแข่งขัน และให้ข้อมูลทางเทคนิคแก่ทีมวิศวกรด้วยความแม่นยำกว่านักขับรุ่นใหม่ ตัวอย่างเช่น ในฉากที่เขาวิเคราะห์แรงยึดเกาะของรถจาก “ความรู้สึก” ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง ซึ่งทีมวิศวกรยอมรับว่าสอดคล้องกับข้อมูลจากเซนเซอร์ ความสามารถนี้สะท้อนให้เห็นถึงทุนประสบการณ์ (Experiential Capital) และความรู้เชิงสัมผัส (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถได้มาจากการฝึกฝนอย่างรวดเร็ว โดยผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับแนวคิดของ Eraut (2000) และ Klein (2008) ที่ระบุว่า งานที่ต้องตัดสินใจอย่างเฉียบพลันภายใต้ความไม่แน่นอนจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ภาคสนามเป็นปัจจัยสำคัญ

อีกหนึ่งผลการวิเคราะห์ที่สะท้อนความสำคัญของทุนประสบการณ์คือฉากที่ Sonny ให้คำเตือนแก่นักขับรุ่นน้องเกี่ยวกับการไม่ควรเร่งความเร็วในโค้งสุดท้าย เนื่องจากเป็นจุดที่ตนเองเคยประสบอุบัติเหตุรุนแรงมาก่อน การเตือนดังกล่าวเป็นการถ่ายทอด “ความรู้เชิงสัมผัส” (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงซึ่งไม่สามารถหาได้จากข้อมูลเทคนิคหรือคู่มือการขับขี่ทั่วไป อย่างไรก็ตาม นักขับรุ่นน้องเลือกที่จะไม่รับฟังและเร่งความเร็วเกินขีดจำกัดจนเกิดอุบัติเหตุรุนแรง ในลักษณะเดียวกับที่ Sonny เคยเจอ

เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นชัดว่า “ความเก่า” ไม่เพียงมีบทบาทต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเอง



แต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกป้องกันความเสี่ยงของทีม (Team-Level Risk Mitigation) โดยผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Eraut (2000) ที่ระบุว่าความรู้จากประสบการณ์จริงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในวิชาชีพ และมีคุณค่าต่อการลดความผิดพลาดซ้ำซ้อน (Error Avoidance) นอกจากนี้ เหตุการณ์นี้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของ “อำนาจทางประสบการณ์” (Experiential Authority) ตามที่ Ashforth และ Schinoff (2016) อธิบายว่าอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของผู้มีประสบการณ์สูงมีผลต่อความน่าเชื่อถือและการยอมรับในทีม หากขาดความไว้วางใจหรือการฟังคำเตือน ก็อาจนำไปสู่ความเสี่ยงเชิงระบบ (Systemic Risk) ได้โดยตรง

ฉากดังกล่าวจึงสะท้อนนัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีแรงกดดันสูง นั่นคือความจำเป็นของการจัดการความรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Experiential Knowledge Management) การเคารพอำนาจทางประสบการณ์ และการสร้างวัฒนธรรมทีมที่เปิดรับคำเตือนหรือข้อชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญรุ่นเก่า เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำหรือความสูญเสียที่อาจหลีกเลี่ยงได้

## 2. แรงจูงใจขั้นสูงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการกลับมาของตัวละคร

ข้อมูลจากฉากสำคัญและบทสนทนาพบว่า การตัดสินใจกลับมาเข้าทีมของตัวละครไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทนหรือชื่อเสียง แต่สะท้อนแรงจูงใจขั้นสูง (Higher-Order Motivation) อย่างชัดเจน ผ่านประโยคสำคัญ “It’s not about money.” ซึ่งปรากฏในบริบทการถูกชักชวนกลับมาแข่ง และในฉากจบของภาพยนตร์ เมื่อ Sonny ต้องการไปเจอความท้าทายใหม่ โดยไปขอสมัครเข้าทีมแข่งรถซึ่งเป็นคนละประเภทกับรถสูตรหนึ่ง ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมในหลายฉากพบว่า ตัวละครแสดงความพึงพอใจจากความท้าทาย การได้พิสูจน์คุณค่าทางวิชาชีพ และความรู้สึกว่าตนยังมีบทบาทสำคัญต่อทีม แรงผลักดันเชิงคุณค่าเหล่านี้มีลักษณะคล้ายแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสอดคล้องกับระดับความต้องการด้าน Esteem และ Self - Actualization ในทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับงานวิจัยไทย เช่น จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ (2563) ที่พบว่าแรงจูงใจ ภายในเป็นตัวกำหนดความผูกพันและความทุ่มเทของบุคลากรวิชาชีพที่ถึงจุดอิ่มตัวทางวัตถุแล้ว

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ภาพยนตร์ยังพบว่าฉากจบมีนัยสำคัญต่อการทำความเข้าใจแรงจูงใจขั้นสูงของตัวละครอย่างลึกซึ้ง โดยในตอนท้าย Sonny ตัดสินใจเดินหน้าแสวงหาความท้าทายใหม่ผ่านการสมัครเข้าร่วมทีมแข่งรถประเภทอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือจากโลกของรถสูตรหนึ่งที่เขาคุ้นเคย แม้เจ้าของทีมจะระบุชัดเจนว่า “ไม่มีงบประมาณสำหรับการจ้างงาน” แต่ Sonny ก็ยังคงตอบด้วยประโยคเดิมว่า “It’s not about money” ซึ่งเป็นการย้ำถ้อยคำนี้เป็นครั้งที่สองในภาพยนตร์

เหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าแรงผลักดันหลักของตัวละครไม่ได้มาจากผลตอบแทนภายนอก แต่เกิดจากแรงจูงใจขั้นสูงที่เกี่ยวข้องกับความหมายของงาน ความรู้สึกท้าทายและความต้องการบรรลุศักยภาพตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับลำดับความต้องการระดับ Esteem และ Self-Actualization ของมาสโลว์ การยืนยันประโยคเดิมในฉากจบยังช่วยเน้นให้เห็น “ความเสถียรของแรงจูงใจภายใน” (Stability



of Intrinsic Motivation) ซึ่งไม่แปรผันตามบริบทองค์กรหรือประเภทการแข่งขัน แต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของตัวละคร ในฐานะนักแข่งผู้มุ่งแสวงหาความหมายมากกว่ารางวัล

ฉากนี่จึงเป็นหลักฐานเชิงเนื้อหาที่ชัดเจนว่า แรงจูงใจขั้นสูงมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจด้านอาชีพของผู้เชี่ยวชาญ ในบริบทที่ความสำเร็จทางวัตถุไม่ได้เป็นเป้าหมายหลักอีกต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Fallatah และ Syed (2018) รวมถึงงานในบริบทไทยของ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อดเมืองเพีย (2563) ที่ชี้ว่าแรงจูงใจเชิงคุณค่าเป็นปัจจัยสำคัญ ในการคงความผูกพันและความทุ่มเทในงานของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกบุคลากร การจัดวางบทบาท และพลวัตของทีมในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง

ผลการวิเคราะห์ฉากที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนและการคัดเลือก Sonny Hayes พบว่า ทีมงานไม่ได้มองเขาในฐานะนักขับที่เข้ามาทดแทนตำแหน่งเดิมเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตามแนวคิด Competency-Based Staffing ซึ่งให้ความสำคัญต่อชุดสมรรถนะที่จำเป็นต่อบทบาทในบริบทการแข่งขันระดับสูง ภาพยนตร์เน้นย้ำว่าความสำเร็จของทีมไม่ได้ขึ้นกับทักษะเชิงเทคนิคอย่างเดียว แต่ต้องพึ่งพาความสามารถที่ซับซ้อนหลายด้าน เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้ความเสี่ยง ความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลจำกัด ความนิ่งเมื่อเผชิญสถานการณ์กดดัน และทักษะการประสานงานกับทีมวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญสหสาขา

ฉาก Pit Stop เป็นตัวอย่างสำคัญที่ทำให้เห็นความแตกต่างเชิงสมรรถนะระหว่าง Sonny กับนักขับรุ่นน้อง แม้จะอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน แต่นักขับรุ่นน้องไม่สามารถให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์แก่ทีมได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่ Sonny สามารถประเมินอาการของรถ อุณหภูมิยาง และแรงยึดเกาะได้อย่างแม่นยำ ทั้งหมดนี้เป็นความรู้เชิงสัมผัส (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ภาคสนามโดยตรง ซึ่งมีคุณค่าสูงในงานที่ต้องพึ่งพาข้อมูลคุณภาพสูงภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา

นอกจากนี้ ฉากที่ Sonny เตือนนักแข่งรุ่นน้องไม่ให้เร่งความเร็วในโค้งสุดท้ายจากประสบการณ์ที่ตนเคยประสบอุบัติเหตุรุนแรงมาก่อน ยิ่งทำให้เห็นถึงบทบาทของ “อำนาจทางประสบการณ์” (Experiential Authority) ในฐานะกลไกป้องกันความเสี่ยงของทีม อย่างไรก็ตามนักแข่งรุ่นน้องกลับไม่รับฟังคำเตือนและเกิดอุบัติเหตุในลักษณะเดียวกัน แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ไม่เพียงเป็นสมรรถนะส่วนบุคคล แต่เป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อความปลอดภัยและเสถียรภาพของทีมด้วย

ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดสะท้อนว่า ความเป็น “Specialist” ในบริบทนี้ไม่ได้หมายถึงทักษะใดทักษะหนึ่ง แต่เป็นการบูรณาการหลายสมรรถนะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคเชิงลึก ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ (Situational Assessment) ทักษะสื่อสารสหสาขา ความพร้อมเชิงจิตวิทยา และความฉลาดเชิงปฏิบัติ (Practical Intelligence) ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากในตลาดแรงงานปัจจุบันที่มักผลิตบุคลากรแบบ Generalist มากกว่า (Krungrsri Plearn Plearn, 2566) แต่การคัดเลือกบุคลากรใน



งานที่มีความเสี่ยงสูงนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความเป็น Specialist ควบคู่กับแรงจูงใจภายใน และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ณัฐชยา อุดมชัยรัตน์ และนนทิพันธุ์ ประยูรหงษ์ (2567) ที่ชี้ว่า องค์กรที่ดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอนจำเป็นต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีทั้งสมรรถนะเชิงเทคนิคและความพร้อมเชิงจิตวิทยา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิเคราะห์ยังสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรไม่ได้ส่งผลเฉพาะในระดับสมรรถนะส่วนบุคคลเท่านั้น แต่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ “การจัดวางบทบาท” (Role allocation) และ “พลวัตของทีม” (Team dynamics) ในองค์กรโดยการนำผู้มีประสบการณ์สูงเข้ามาในทีม เช่น Sonny Hayes ทำให้เกิดการปรับสมดุลของบทบาทระหว่างนักชู้รุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ส่งผลให้การตัดสินใจมีความรอบคอบมากขึ้นและเกิดการถ่ายทอดความรู้เชิงสังฆภายในทีม

อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า หากขาดการยอมรับในอำนาจทางประสบการณ์ หรือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกทีมไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้พลวัตของทีมเกิดความตึงเครียดและนำไปสู่ ความเสี่ยงเชิงระบบได้ เหตุการณ์ที่นักชู้รุ่นน้องไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้มีประสบการณ์ จนเกิด อุบัติเหตุ เป็นตัวอย่างที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกบุคลากร การจัดวางบทบาท และผลลัพธ์ ของทีมในบริบทที่มีความเสี่ยงสูงได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยในทั้งสามประเด็นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ครบถ้วน โดยครอบคลุม ทั้งบทบาทของประสบการณ์ แรงจูงใจเชิงคุณค่า และอัตลักษณ์ทางวิชาชีพต่อประสิทธิผลของทีม รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกบุคลากร การจัดวางบทบาท และพลวัตของทีมในองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาพยนตร์สะท้อนบทบาทสำคัญของประสบการณ์เชิงลึก (Experiential Capital) ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของทีมแข่งรถสูตรหนึ่งอย่างชัดเจน โดยตัวละคร Sonny Hayes แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการประเมินสนาม วิเคราะห์แรงยึดเกาะ และสื่อสารข้อมูลทางเทคนิคได้ แม่นยำกว่านักแข่งรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎีของ Eraut (2000) และ Klein (2008) ที่ เสนอว่าความรู้เชิงสังฆ (Tacit Knowledge) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง ฉากที่ Sonny เตือนนักแข่งรุ่นน้องไม่ให้เร่งความเร็วในโค้งสุดท้าย แต่ถูกละเลยจนเกิดอุบัติเหตุ ตอกย้ำบทบาทของ “อำนาจทางประสบการณ์” (Experiential Authority) ในฐานะกลไกป้องกันความ เสี่ยง (Risk Mitigation) ของทีม และสะท้อนความจำเป็นของการจัดการความรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Experiential Knowledge Management) เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำซ้อนในองค์กร

ด้านแรงจูงใจ ผลการวิเคราะห์พบว่าแรงผลักดันของตัวละครไม่ได้ตั้งอยู่บนผลตอบแทนทางวัตถุ แต่เกิดจากแรงจูงใจขั้นสูง (Higher-Order Motivation) เช่น ความหมายของงาน ความท้าทาย และการ ยืนยันคุณค่าทางวิชาชีพ ซึ่งปรากฏผ่านประโยค “It’s not about money” ทั้งในฉากการกลับเข้าทีม และฉากจบเมื่อเขาเลือกเข้าร่วมการแข่งขันประเภทใหม่แม้ไม่มีค่าตอบแทน การย้ำถ้อยคำดังกล่าวสะท้อน



ถึงความเสถียรของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Stability) ที่สอดคล้องกับระดับ Esteem และ Self-Actualization ในทฤษฎีของ Maslow (1954) รวมถึงสนับสนุนผลวิจัยในบริบทไทยของ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ (2563) ซึ่งชี้ว่าแรงจูงใจภายในเป็นตัวกำหนดความผูกพันและความทุ่มเทของบุคลากรวิชาชีพพระดับสูงที่ถึงจุดอิ่มตัวทางวัตถุแล้ว องค์การในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านความหมายของงาน และความท้าทายมากกว่าแรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว

ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Staffing) ผลการวิจัยยืนยันว่า การเลือก Sonny Hayes กลับเข้าสู่ทีมเป็นตัวอย่างเป็นที่ชัดเจนของแนวคิด Competency-Based Staffing ซึ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรจากสมรรถนะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อบริบทการแข่งขันระดับสูง ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ทักษะเชิงเทคนิค แต่รวมถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ภายใต้ความเสี่ยง การตัดสินใจอย่างทันท่วงทีภายใต้ข้อมูลจำกัด และทักษะการประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญสหสาขา ฉาก Pit Stop เป็นหลักฐานสำคัญที่แสดงความแตกต่างระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) อย่าง Sonny กับนักแข่งรุ่นใหม่ ซึ่งไม่สามารถให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำในเวลาอันจำกัด ความเป็น Specialist จึงเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงและหาได้ยากในตลาดแรงงานที่มักผลิตบุคลากรแบบ Generalist มากกว่า (Krungrsri Plearn Plearn, 2566) โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ ญัฐชยา อุดมชัยรัตน์ และนนทิพันธ์ ประยูรหงษ์ (2567) ที่ชี้ว่าการคัดเลือกบุคลากรในองค์การที่ต้องเผชิญความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูง จำเป็นต้องพิจารณาสมรรถนะทั้งเชิงเทคนิคและเชิงจิตวิทยา เพื่อรักษามาตรฐานและความเสถียรของทีม

นอกจากแรงจูงใจภายในในระดับทั่วไปแล้ว ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทของ “แรงจูงใจเชิงคุณค่า” (Value-based motivation) ซึ่งสะท้อนผ่านการที่ตัวละครให้ความสำคัญกับความหมายของงาน ความท้าทาย และการยืนยันคุณค่าทางวิชาชีพ มากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าแรงจูงใจไม่ได้เป็นเพียงแรงขับเคลื่อนเชิงจิตวิทยา แต่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงกับการนิยามตัวตนและเป้าหมายชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจกลับเข้าสู่ทีมและระดับความทุ่มเทในการทำงาน

ในขณะเดียวกัน ผลการวิเคราะห์ยังสะท้อนบทบาทของ “อัตลักษณ์ทางวิชาชีพ” (Professional Identity) ในฐานะปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมอย่างมีนัยสำคัญ โดยตัวละคร Sonny Hayes แสดงให้เห็นว่าการมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนในฐานะผู้เชี่ยวชาญช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ การสื่อสาร และการตัดสินใจภายในทีม ซึ่งส่งผลต่อความแม่นยำและเสถียรภาพของการทำงานในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง กล่าวได้ว่า อัตลักษณ์ทางวิชาชีพไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ระดับทีม (Team Effectiveness) อย่างเป็นรูปธรรม

โดยรวมแล้ว การศึกษานี้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของสามองค์ประกอบหลัก ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีการแข่งขันสูง ได้แก่ (1) การจัดการทุนประสพการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ (2) การทำความเข้าใจแรงจูงใจขั้นสูงที่กำหนดพฤติกรรมและทิศทางอาชีพของบุคลากรระดับมืออาชีพ และ (3) การคัดเลือกบุคลากรตามกรอบสมรรถนะที่ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งทางเทคนิค จิตวิทยา และความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งหมดนี้เป็นบทเรียนสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การสมัยใหม่



ที่ต้องเผชิญความซับซ้อน ความเสี่ยง และความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบของการศึกษานี้ควรถูกพิจารณาภายใต้บริบทขององค์กรที่มีความเสี่ยงสูงและต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (High-Risk, High-Skill Context) ซึ่งเอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจเชิงคุณค่าและการยึดโยงกับอัตลักษณ์ทางวิชาชีพอย่างเข้มข้น ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมคือ ในบริบทองค์กรทั่วไปที่มีลักษณะงานเป็นกิจวัตร (Routine-based) หรือมีระดับความเสี่ยงต่ำ แรงจูงใจในลักษณะ “It’s not about money” อาจไม่ได้มีน้ำหนักเท่าเดิม เนื่องจากการทำงานในบริบทดังกล่าวมักผูกโยงกับความมั่นคง รายได้ และผลตอบแทนภายนอกมากกว่าแรงจูงใจเชิงความหมายหรือการยืนยันอัตลักษณ์

ในแง่นี้ แรงจูงใจขั้นสูงจึงอาจไม่ใช่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นสากล (Universal) หากแต่เป็นปรากฏการณ์ที่ขึ้นอยู่กับบริบทของงาน (Context-dependent) โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญสูง ความเสี่ยง และความท้าทายเชิงวิชาชีพ ซึ่งเอื้อให้บุคลากรให้ความสำคัญกับความหมายของงานมากกว่าผลตอบแทนทางวัตถุ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

องค์ความรู้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยตรงกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR managers) และผู้จัดการทีม (Team Leaders) ในองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงหรือใช้ทักษะเฉพาะทางสูง เช่น อุตสาหกรรมการบิน วิศวกรรม การแพทย์ และกีฬาอาชีพ โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งควรให้ความสำคัญไม่เพียงแต่สมรรถนะเชิงเทคนิค แต่รวมถึงแรงจูงใจเชิงคุณค่าและอัตลักษณ์ทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการออกแบบระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) หรือการถอดบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรักษาและถ่ายทอดความรู้เชิงสั่งสม (Tacit Knowledge) รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการออกแบบระบบแรงจูงใจที่ตอบสนองความต้องการเชิงความหมายของงานมากกว่าการพึ่งพาผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในกลุ่มบุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การวิจัยชี้ว่าการวิเคราะห์ HRM ในบริบทที่ซับซ้อนควรใช้กรอบบูรณาการที่เชื่อมโยงประสบการณ์ แรงจูงใจและอัตลักษณ์ทางวิชาชีพเข้าด้วยกัน งานวิจัยต่อไปควรขยายโมเดลนี้ไปยังบริบทแรงกดดันสูงอื่น ๆ อีกทั้งควรสำรวจศักยภาพของการใช้ภาพยนตร์เป็นสื่อวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร เพื่อพัฒนาวิธีการศึกษาที่หลากหลายยิ่งขึ้น รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของ Specialist และ Generalist ในงานที่มีระดับความเสี่ยงแตกต่างกัน

#### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต



ควรศึกษาผลของแรงกดดันเชิงเวลา พลวัตทีมในมุมมองผู้จัดการและบทบาทของผู้เชี่ยวชาญ ในสาขาอาชีพอื่น รวมทั้งใช้วิธีวิจัยเชิงลึกหรือผสมผสานเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์ภาพยนตร์กับบริบทจริงในองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ญ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, 5(1), 425-436
- ณัฐชยา อุดมชัยรัตน์ และนนทิพันธุ์ ประยูรหงษ์ (2024). แบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการคนเก่งกับความภักดีต่อองค์กร. วารสาร มจร. การพัฒนาสังคม, 9(1), 27-42).
- วรเดช จันทรร. (2555). อำนาจ ความรู้ และการปฏิบัติการในองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารยา คำจริง. (2553). การวิเคราะห์สื่อภาพยนตร์เชิงตีความ. วารสารนิเทศศาสตร์, 28(2), 45-60.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 111-137.
- Bruckheimer, J., Kosinski, J., Hamilton, L., Pitt, B., Gardner, D., Kleiner, J., & Oman, C. (Producers), & Kosinski, J. (Director). (2025). F1 [Film]. Apple Original Films; Warner Bros. Pictures.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113-136.
- Fallatah, R. H., & Syed, J. (2018). A critical review of Maslow's hierarchy of needs. In *Employee motivation in Saudi Arabia* (pp. 19-31). Palgrave Macmillan.
- Klein, G. (2008). *Naturalistic decision making*. Lawrence Erlbaum.
- Krungsri Plearn Plearn. (2566). รู้จัก “มนุษย์เบ็ด” ทำงานหลากหลายด้วยทักษะแห่งอนาคต. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2568 จาก <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/lifestyle/living/know-multipotentiality-people-skill>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.



- Memon, M. A. (2022). Human resource management practices and organizational performance: A review. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45–62.
- Nurjanah, U., & Suherman, E. (2022). Maslow’s hierarchy of needs in contemporary work motivation. *International Journal of Social Science Research*, 10(2), 55–67.
- Smith, J. (2020). High-speed teamwork: Human factors in Formula One organizations. *Journal of Sport Management*, 34(4), 355–369.
- Li, X. (2019). Competency-based staffing in high-risk industries: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 18(3), 210–230.
- Worapongpat, N., Arunyananon, P., & Rianwilairat, W. (2025). Modern human resource management that affects academic work efficiency at Rajabhat University in Bangkok. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(3), 57–72.
- Yi, J. (2023). Higher-order human motivation in knowledge-intensive sectors. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 345–360.