

## หน่วยที่ 7

### คน : มวลมนุษย์โลก... ทรัพยากรที่มีคุณค่า

#### 1. ความหมายของทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะได้ยินได้ฟังกันอยู่เสมอ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้ความสำคัญในเรื่องของ “คน” เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ บังอร โถสส (2538) ให้ความเห็นเกี่ยวกับนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ (1) นิยามในวงแคบหรือนิยามปฏิบัติการที่ใช้กันส่วนใหญ่นั่นไปที่การพัฒนาบุคคลในวัยทำงาน เช่น การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการด้านการงานของประเทศ กล่าวโดยสรุปคือการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การ (2) ความหมายในวงกว้างหมายถึง “กระบวนการเสริมสร้างป้องกันและแก้ไขทักษะความรู้ และจิตลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้เขาเหล่านี้มีความรู้ความสามารถและมีพฤติกรรมและการปฏิบัตินอย่างเหมาะสมกับวัยและสถานการณ์เฉพาะตัว เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์กรที่ร่วมอยู่นั้น”

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่นั่นไปที่นิยามตามข้อ (1) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การ โดยเฉพาะองค์การเอกชนที่จัดการประชุมสัมมนาโดยเน้นการเพิ่มความสามารถในการอยู่ร่วมกับสังคมของบุคคลในองค์การ

เชอร์ล็อก (Hurllock, 1978) นักจิตวิทยาพัฒนาการแบ่งชีวิตของคนตั้งแต่เกิดจนตายออกเป็นช่วง ๆ หรือวัยต่าง ๆ เช่น วัยทารก วันเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ และวัยชรา บุคคลองค์การคือคนที่มีชีวิตวัยผู้ใหญ่และวัยชรา และจะออกจากองค์การเมื่อย่างเข้าสู่วัยชรา ถึงเขาเหล่านั้นแม้จะออกจากองค์การแล้ว แต่ก็จะยังคงอยู่ในวังวนของสังคม แห่งชีวิตนั้นคือ เกิด แก่ เสื่อม ตาย นั่นคือการเกิด ทุกคนมีการ “เกิด” เมื่อตนเกิด คือเริ่มต้นเมื่อ sperm ของพ่อเข้าไปผสมกับ ovum ของแม่จากนั้นชีวิตก็จะดำเนินต่อไปจาก

วัยหนึ่งสู่วัยหนึ่ง ๆ ตามจักรวาลชีวิต (Life space) แห่งตน โดยมีนักจิตวิทยาท่านหนึ่งชื่อ Kurt Lewin ได้อธิบายว่าเป้าหมาย (goal) ในจักรวาลชีวิต (Life space) มี 2 ประเภทคือ เป้าหมายทางบวกและเป้าหมายทางลบ คือสิ่งที่คนอยากได้ และจะมีพฤติกรรมที่คนไม่พึง ประสงค์ และจะมีพฤติกรรมหนึ่งห่างจากเป้าหมายชนิดนี้ เป็นที่น่าประหาดว่าคนทุกคน ไม่มีใครอยากรได้และอยากรื้าหานา ความแก่ ความเจ็บ และ ความตาย ต่างก็มีพฤติกรรม เพื่อหนีห่างจากเป้าหมายทางลบเหล่านั้น แต่คุณเมื่อนั่งอยู่บนเก้าอี้แล้วก็เหมือนนักกีฬาจักร ยานที่แข่งกันในเวลโอลิมปิก และในที่สุดก็บรรลุเป้าหมายทางลบที่พยายามหนีนั่นทุกคน ส่วนความแก่นั้นแบ่งเกณฑ์ของความแก่ได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

### 1. เกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่

1.1 เกณฑ์ตามตำรา หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงที่จิตวิทยาพัฒนาการระบุ ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมประจำวัยของคนแก่ เช่น ความเปลี่ยนแปลงของระบบไต ระบบทางเดินอาหาร ระบบหายใจและระบบประสาท เป็นต้น

1.2 เกณฑ์ทางสังคม หมายถึง คนอื่น ๆ ต่างระบุตรงกันว่าคนนั้น คนนี้ แก่ แล้ว

1.3 เกณฑ์ของตนเอง คือ การที่คนรู้สึกตัวว่าเริ่มแก่แล้ว

### 2. เกณฑ์อย่างเป็นทางการ เป็นเกณฑ์ของ “ทางการ” ใช้กำหนดคุณลักษณะของ องค์การของรัฐที่อายุครบ 60 ปี ว่า “แก่”

เป้าหมายทางลบอย่างหนึ่ง นั่นคือความเจ็บซึ่งคนทั้งหลายพยายามหนี แต่กลับ จะบรรลุเป้าหมายนี้หลัง แก่ แต่ ก่อน ตาย

ตาย พุทธศาสนามักนิยามความตายว่า เป็นการ “ไปไม่กลับ หลับไม่ตื่น ฟื้น ไม่ฟื้น” กล่าวคือ เป็นเป้าหมายทางลบตัวสุดท้ายในจักรวาลชีวิต (Life space) ที่ทุกคนหนี ไม่พ้น

ถ้าจะพิจารณาระยะห่างระหว่างเป้าหมายทั้งหลายที่คนพยายามหนีเหล่านั้น จะพบว่า จากเกิดถึงแก่ (แก่อย่างเป็นทางการ) เท่ากับ 60 ปี จาก แก่ถึงเจ็บ กำหนดเวลาแนว โนนไม่ได้เช่นเดียวกันกับการเจ็บถึงตาย กล่าวคือ ระหว่างปี 2524-2528 อายุขัยเฉลี่ยของ ชาวยไทย 61 ปี และหญิงไทย 65 ปี (กระทรวงสาธารณสุข 2534) หมายความว่า ชาวยไทย และหญิงไทยที่ทำงานในองค์การของรัฐจะตายหลังแก่ประมาณอายุแล้วไม่เกิน 1 ปี ผู้ชายจะ

เริ่มเจ็บ และไม่เกิน 5 ปี ผู้หญิงจะเริ่มเจ็บชั้นกัน นับเป็นช่วงเวลาที่สั้นอย่างยิ่ง สั้นจนบาง คนไม่ทันคิด

โดยธรรมชาติของมนุษย์ ทุกคนต้องการความเป็นอิสระ อิสรภาพจากการเป็นภาระ ของคนอื่นและอิสรภาพจากการมีผู้อื่นอยู่ในภาระ ตั้งแต่ เกิด จน แก่ ทุกคนต้องตกเป็นภาระ ของผู้อื่น เช่น พ่อ แม่ ผู้ปกครอง ฯลฯ พอดีงวัยผู้ใหญ่ก็หลุดพ้นจากการเป็นภาระของคน อื่น สามารถช่วยตัวเองได้ แต่ก็ต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรธิดา พ่อ แม่ ฯลฯ นอกจานนี้ยังมี ภาระเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เมื่อคนเริ่มแก่ย่างเป็นทางการคือเกษียณอายุใหม่ ๆ เขาจะ พนักความเป็นอิสระที่สุดในชีวิต กล่าวคือยังไม่เจ็บไข้ช่วยตัวเองได้และไม่มีคนหรืองาน เป็นภาระ สิ่งที่น่าสังเกตอย่างยิ่งคือ ชีวิตที่เป็นอิสระ สุกใส และสวยงามประดุจ “หวาน เพชร” นี้จะดำเนินอยู่กับเจ้าของในช่วงเวลาที่เสนสั้น (ไม่เกิน 1 ปี สำหรับชาย และไม่เกิน 5 ปีสำหรับหญิง) แล้วก็จะหายไป และประคุณปรากฏการณ์ “หวานเพชร” ยามเกิด สุริยุปราคาเต็มดวงนั้นเทียว

## 2. การพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์คืออะไร

นิยามของคำว่า “การพัฒนา” คุณเมื่อนจะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า คือการทำให้ เจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้า และองกงาน เพื่อร่วมเป็น “การพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์” ก็น่าจะให้ นิยามได้ว่า คือ การทำให้มนุษย์มีความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้า และองกงาน ซึ่ง “องกงาน” แปลได้อีกว่า คือเดิบโต แข็งแรง และมีความดีงาม เมื่อร่วมกันจึงย้อนไปที่คำศัพท์เดิม คือ การทำให้มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณและค่าอย่างแท้จริง แต่จะทำอย่างไรนั้นนิยามไม่ได้ กำหนดไว้ให้ นักพัฒนาจึงต้องค้นหาаницามปฏิบัติการกันเองต่อไป

“การพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์” (Human Resource Development) และได้รวม รวมความหมายที่ได้เคยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้รวมรวมความหมายที่ได้เคยมีนักวิชาการ ต่าง ๆ ให้ไว้อยู่บ้าง (บังอร โสพส, 2538) และพบว่านิยามปฏิบัติการที่ใช้กันส่วนใหญ่ เน้นไปที่การพัฒนาบุคคลในวัยทำงาน เช่น ศาสตราจารย์แคนเดลอร์ผู้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก กันในวงการพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์ ให้ความหมายว่า “การพัฒนาทรัพยากรัฐมนุษย์ คือ (1) การที่นำยังจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงาน (2) ในช่วงเวลาที่กำหนด และ (3) เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ/หรือให้เกิดความเจริญงอกงามในตัว พนักงาน” (Nadler & Nadler, 1989) จีระ วงศ์สัลดารามก (2532) ก็ได้ให้ความหมายของ

การพัฒนารัฐพยากรณ์มุ่งยึดไว้ว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมุ่งยึดที่มีอยู่ ให้เหมาะสมกับความต้องการด้านการข้างงานของประเทศ

แม้ในปัจจุบัน ประเทศไทยต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ๆ ประเทศไทย รวมทั้งประเทศไทยควรเน้นพัฒนามนุษย์ทุกกลุ่มเหล่าและในทุกด้าน ไม่เฉพาะแต่ด้านการทำงานเท่านั้น และจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้เกี่ยวข้องกับงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มต่าง ๆ อยู่บ้าง ทำให้มองเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะหมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไข ทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เขางานเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมและการปฏิบัติคนอย่างเหมาะสมกับวัยและสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์กร ที่ร่วมอยู่นั้น ความหมายที่เสนอมาเนี้นนี้ให้มีการพัฒนาบุคคลทุกกลุ่ม ทุกวัย ให้เจริญก้าวหน้าในรูปแบบของคนดีและคนเก่ง เป็นบุคคลที่มีคุณและมีค่าเป็นที่ต้องการของสังคมโดยรวมนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม คำนิยามที่เสนอมาได้ทำให้เกิดคำถามต่อเนื่อง 2 ประการคือ (1) จะเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไขทักษะ ความรู้และจิตลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างไร (2) ทักษะ ความรู้ และจิตเชิงลักษณะ ที่ทำให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นทรัพยากร้อนมีค่า นั้นคืออะไร คำตอบที่ถูกต้องน่าเชื่อถือย่อมมาจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ และจากวิธีการที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้ ซึ่งแน่นอนที่สุด คำตอบที่ต้องการส่วนหนึ่งย่อมหาได้ จากจิตวิทยา

ทรัพยากรมนุษย์คือ คน คนที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะผลักดันสร้างสรรค์เพื่อความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การนั้น ๆ หรือให้กับประเทศมากที่สุด

## เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากอดีตนับเป็นเวลา กว่าสามพศวรรษแล้วประเทศไทยเราริมพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ เรามุ่งเน้นแต่การยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในแง่ตัดต่อโดยส่งเสริมการลงทุนมาตลอด ถึงแม้ว่าคนไทยเราจะมีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ แต่ปัญหาอย่างอื่นก็เกิดตามขึ้นมา อาทิ ปัญหาการว่างงาน ปัญหารายได้ต่ำ ฯลฯ ทรัพยากรน้ำมันยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ถูกกล่าวหาอย่างหนัก ได้ชัด ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรน้ำมันยังเป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต

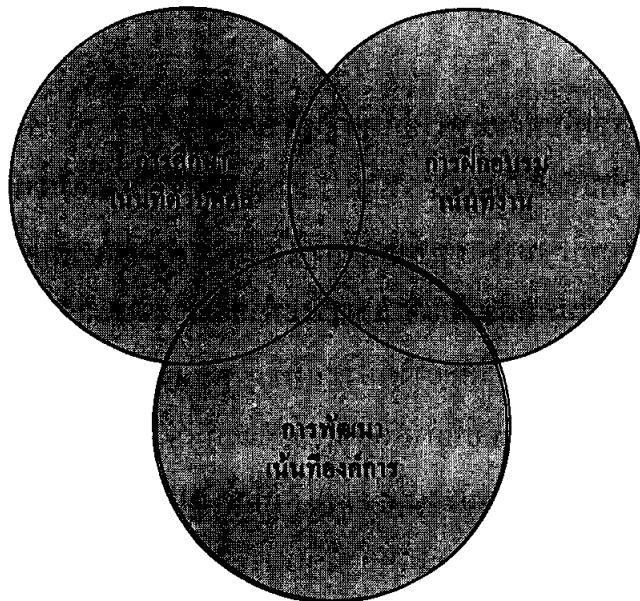
จิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด และสามารถได้รับผลกระทบจากปัญหาสังคมอันเป็นผลพวงที่สะสมมาแต่อดีต เราจำลังขาดบุคลากรที่มีการศึกษาและทักษะในเกือบทุกภาคเศรษฐกิจ ซึ่งความจริงแล้วการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ยากกว่าการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนสิ่งสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ทั้งเวลาและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อนหน้านี้เรายังไม่เข้าใจดีนักว่าทำไม่เราจึงจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันไปเพื่ออะไร

มนุษย์สามารถเพิ่มศักยภาพได้ถ้าเขาได้รับการพัฒนา การพัฒนาทำให้คนมีคุณภาพ ถ้าคนมีคุณภาพแล้วก็ง่ายแก่การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญเท่านานาอารยประเทศ คนที่มีคุณภาพก็สามารถจะเพิ่มคุณภาพได้อีก การพัฒนาคนต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องด้วยการศึกษา เพื่อให้คนกินดีอยู่ดี แต่เราจะทำอย่างไรจึงจะได้คนที่มีคุณภาพเพื่อให้คนเหล่านี้ได้มาพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ดร.จิระ วงศ์สัลดารามย์ ให้ทัศนะว่า “ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเผชิญอยู่ขณะนี้ก็คือ การหัววิธีจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติมากที่สุด ในจุดนี้จะมองทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะสำคัญ แล้วมองว่าจะพัฒนาคนเหล่านี้ขึ้นมาได้อย่างไร เพื่อตอบสนองความเจริญเติบโตของประเทศ” มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าชนิดหนึ่ง ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าถ้ามนุษย์ได้รับการฝึกฝนพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถจึงนับว่าสมควรอย่างยิ่งในการลงทุน เพราะเป็นการลงทุนที่มีค่า และให้ผลตอบแทน แต่ก่อนในอดีตไม่เคยคิดลงทุนกับมนุษย์ทั้งในด้านการศึกษา สาธารณสุข อาหาร น้ำดื่มและการจ้างงานตลอดจนเมื่อเข้ามาทำงานยังต้องมีการลงทุนกันต่อไป Alfred Marshall ได้กล่าวว่า “การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติ และมูลค่าทั้งหมดของการลงทุนในมนุษย์” (ดร.จิระ วงศ์สัลดารามย์)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความหมายครอบคลุมถึงโครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะฝีมือ ความรู้ของคนทั้งคุณภาพและปริมาณตั้งแต่การศึกษาพื้นฐานไปจนถึงมัธยมศึกษา การฝึกอบรมอาชีพและการฝึกอบรมในที่ทำงานตลอดจนโครงการพื้นฟูสุขภาพ สวัสดิการและ อื่น ๆ

ทราบโดยทั่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ก็จะต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม

ด้วย เทียนพุฒ ให้ความหมายของการพัฒนา “ทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้ผลในการเปลี่ยน แปลงพฤติกรรม และมีจุดเน้นในกลุ่มอย่างที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ดังภาพประกอบ



### 3. พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ

ด็อกลาส แมคเกรగอร์ (Douglas McGregor) เป็นผู้คิดทฤษฎีการบริหาร ได้ศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเขาเชื่อว่า มนุษย์นั้นตามธรรมชาติแล้วไม่ได้เป็นผู้เกียจคร้านหรือ เนื้อຍชาหรือชอบอยู่คนเดียวในโลก

ทฤษฎีอื่น ๆ เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีผู้กล่าวแนวคิด ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจแบ่งได้เป็นสองแบบ แบบแรกเรียกว่าแบบทฤษฎี X ซึ่ง McGregor ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

- ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
- เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องบังคับความคุณหรือลงโทษเพื่อให้ทำงานบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน

3. ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปชอบให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มีความกระตือรือร้น และต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ส่วนแบบที่สองหรือทฤษฎี Y McGregor ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปเห็นว่า งานเป็นสิ่งที่ให้ความพอใจเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การเข้มงวดหรือลงโทษผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่วิธีที่สุด แต่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี ควบคุมตนเองได้ หากเขาให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ

4. หากได้อยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม นอกจากผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีความรับผิดชอบแล้ว ยังแสดงให้ความรับผิดชอบในงานอีกด้วย

5. ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา

6. ความสามารถทางสติปัญญาของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

นอกจากทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังมีทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิชของผู้ปฏิบัติงานอีกมากมาย เช่น ทฤษฎีของ Ouchi ทฤษฎีหน้าต่าง JOHARI ของ Joseph Luft ของ Harry Ingraham เป็นต้น

### 3.1 ความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิดคือ

ก) ความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ให้สังคมเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

1. ความต้องการแสดงออกมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ให้สังคมเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

2. ความต้องการที่จะแสดงออกมากซึ่งความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นหรือสังคมยอมรับ

3. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

๑) ความต้องการอย่างต่ำคือความต้องการที่อยู่ใกล้ตัว คือ

1. ความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการทางร่างกาย

ตามธรรมชาติแล้ว มนุษย์มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะทำงานวัดถูประสงค์ขององค์การอยู่แล้ว หน้าที่ของผู้บริหารก็คือต้องช่วยให้ทุกคนเข้าใจความสามารถที่เขามีอยู่ ผู้บริหารต้องจัดสภาพในองค์การและวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสและกำจัดอุปสรรคในการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล ต้องสนับสนุนความเจริญบุคคล

Reddin's Theory ได้เสนอทฤษฎี Z ขึ้นมาเพื่อชี้ให้เห็นว่า ในตัวคนหนึ่ง จะมีทั้งสองชนิดประปันกันอยู่ แรงขับภายในและสภาพของอารมณ์จะเป็นตัวที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรม และสิ่งที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มิใช่แต่เครื่องจูงใจเท่านั้นยังมีสาเหตุมาจากพื้นฐานด้านอื่น ๆ อีก ซึ่งมีสาระดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะทำงาน

2. มนุษย์ทุกคนเปิดโอกาสที่จะรับทั้งความดีและความชั่ว

3. สถานการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บังคับให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปด้วย

4. คนจะปฏิบัติงานไปตามเหตุผล นั่นก็คือ เหตุผลที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติได้ดีหรือไม่

5. การช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นปฏิสัมพันธ์เบื้องต้นของมนุษย์

6. สำคัญที่สุดของหน่วยงานมนุษย์เป็นปฏิสัมพันธ์เป็นหน่วยย่อยที่สำคัญที่สุดของมนุษย์

7. คนจะมองในแง่ดีหรือร้ายขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการมอง

## ตารางเปรียบเทียบทฤษฎีทั้งสาม

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี Z
1. มนุษย์มีความร้ายกาจ เหมือนสัตว์ป่า	1.. มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มี ความรู้จักตนเอง	1. มนุษย์เป็นผู้มีความต้องการ มีความปรารถนา
2. ความชั่วร้ายฝังติดตัวคนมา ตั้งแต่เกิด	2. ความดีเป็นสิ่งที่ฝังติดตัว คนมาตั้งแต่เกิด	2. คนนั้นเปิดโอกาสสร้างทั้ง ความดีและความชั่ว
3. ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสิ่ง ที่ขับให้มนุษย์แสดงออก	3. ความเป็นมนุษย์เป็นให้ มนุษย์แสดงพฤติกรรม	3. สถานการณ์เป็นสิ่งบังคับ บุคคล
4. การป้องกันเป็นสิ่งเร้าให้ บุคคลทำงาน	4. ความสมัครใจและความ ร่วมมือชึ้นกันและกันเป็น สิ่งเร้า	4. ความมีเหตุผลเป็นสิ่งเร้าให้ บุคคลทำงาน
5. การแข่งขันเป็นปฏิสัมพันธ์ ของคน	5. การร่วมมือกันเป็น ปฏิสัมพันธ์ของคน	5. การช่วยเหลือเกื้อกูลชึ้นกัน และกันเป็นปฏิสัมพันธ์ของ คน
6. เอกตระบุคคลเป็นหน่วย สำคัญของสังคมมนุษย์	6. กลุ่มเป็นหน่วยสำคัญของ สังคมมนุษย์	6. การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและ กันเป็นหน่วยสำคัญของ สังคมมนุษย์
7. อธิบายมนุษย์ได้ว่าเป็นผู้ มองโลกในแง่ร้าย	7. อธิบายมนุษย์ได้ว่าเป็นผู้ มองโลกในแง่ดี	7. การอธิบายมนุษย์ว่าเป็นคน เช่นไรต้องพิจารณาที่วัตถุ ประสงค์ของเข้า

### 3.2 ลักษณะประเภทของคน

การจัดแบ่งคนนั้น มีการแบ่งลักษณะประเภทของคนไว้หลายลักษณะ อาทิ

1. การแบ่งโดยเปรียบเทียบกับความสามารถของคนด้วยกันเป็นเกณฑ์คือ

ประเภท	ลักษณะ
1. คนทางส่วน	เป็นคนที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ไม่สามารถยืนหยัดอยู่ด้วยความสามารถของตัวเอง เลี้ยงตัวเองไม่รอด
2. คนเสมอคน	เป็นคนที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้เหมือน ๆ กับคนอื่น ๆ ทั่วไป
3. คนนำคน	เป็นคนที่มีความสามารถหรือบุคลิกดี มีจิตใจที่มีคุณธรรมเห็นอกว่าผู้อื่น
4. คนเหนือคน	เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ จิตใจและคุณธรรมอยู่ในระดับสูง

2. การแบ่งโดยอาศัยหลักทางพุทธศาสนา ที่ได้จำแนกคนไว้เป็น 4 ประเภท โดยการเปรียบเทียบกับบัว 4 เหล่าคือ

ประเภท	ลักษณะ
1. บัวพันน้ำ	เป็นคนที่มีความสามารถอย่างรู้ คิดวิเคราะห์วางแผนจัดระบบงานกล้าเสียง กล้าตัดสินใจ เป็นผู้นำคนได้
2. บัวปริมน้ำ	เป็นคนที่มีความสามารถพอสมควร แต่ไม่ถึงกับขึ้นดีเด่น เช่น ประเภทที่ 1 แต่หากได้มีการพัฒนาตนเองก็สามารถเรียนรู้ที่จะประสบความสำเร็จได้
3. บัวใต้น้ำ	คนประเภทนี้มีโอกาสเป็นได้ 2 แนวทาง คือ หากมีสติปัญญาที่จะเรียนรู้และปรับตัวเองให้ทำงานได้ในระดับหนึ่ง แต่หากไม่สามารถปรับตัวเองเพื่อเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เช่น วิทยาการสมัยใหม่ ก็จะกลายเป็นไม้ตายชาด
4. บัวที่อยู่แต่ในโคลนดม	คนประเภทนี้เปรียบเสมือน “ไม้ตายชาด” ของบริษัท สักแต่่าว่าใช้ชีวิตอยู่ไปวัน ๆ หนึ่ง เป็นภาพขององค์กรหรือหน่วยงาน มีโอกาสน้อยมากที่จะพัฒนาให้เติบโตมีความสามารถขึ้นมาได้

จากการแบ่งคนตามประเภทดังกล่าวทั้ง 2 ประเภท สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพระบบทั่วไป “คุณลักษณะที่กำหนดคน” ซึ่ง ศาสตราจารย์นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลาได้สรุปว่า คุณลักษณะทั้ง 4 ประการนี้จะเป็นตัวแปรที่กำหนดให้คนไปตามประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น

1. การตระหนักถึงปัญหา ความเข้าใจและไม่นิ่งนอนใจ (Curiosity) ตลอดจนการมีทัศนภาพ (Vision) ที่มองเห็นปัญหาและทางแก้ไข

2. ความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น (Confidence) รวมทั้งการเชื่อว่าสามารถกระทำได้ สามารถแก้ปัญหาได้ สามารถทำให้การแก้ปัญหาในส่วนหนึ่งส่งผลกระทบเป็นวงจรทำให้สภาพโดยทั่วไปดีขึ้น

3. ความกล้า (Courage) ที่จะตัดสินใจที่จะเดียงในกรณีที่มีความเชื่อมั่นไม่ว่ามากหรือน้อย หรือกล้าที่จะกระทำการตามความเชื่อแม้จะไม่มั่นใจ โดยไม่เป็นความบ้าบิ่น

4. การกระทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่ท้อถอย (Constancy) แม้มีอุปสรรคหรือความผิดพลาด เมื่อได้ดังเป้าหมายไว้แล้วก็มีความเพียรที่จะมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

### 3.3 บุคลิกภาพของคน

คนนั้นมีบุคลิกภาพอยู่ 4 ประเภทด้วยกันคือ

#### 1. ประเภทของความตื่นเต้น

พวกที่อยู่ในโลกของความเร่งรีบในปัจจุบัน สนใจอีตหรืออนาคตเพียงเล็กน้อย เป็นผู้ที่มีพลังแก้ปัญหาและเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ดี คนเหล่านี้เป็นนักปฏิบัติไม่ใช่นักวางแผน ชอบทำงานทันทีไม่ชอบรอเวลา

#### 2. ประเภทล่วงรู้อนาคตด้วยตนเอง

พวกนี้เห็นอนาคตเป็นของจริงจังมากกว่าอีตหรือปัจจุบัน เป็นนักวางแผน เป็นผู้ที่ชอบคาดคะเนอนาคตและมีความสามารถในการคิด คาดการณ์ต่าง ๆ มากเป็นคนที่ไม่ใช่นักลงมือทำหรือนักปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงความเป็นจริง พฤติกรรมของคนลักษณะนี้ไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นในขณะนั้น แต่เป็นสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น พวกนี้จึงสนใจเรื่องของการกำหนดเวลาเพียงเล็กน้อย

### 3. ประเภทเต็มไปด้วยความรู้สึก

พวณ์เป็นพวกร่มฟ้อ่อนไหว อดีตที่ผ่านมาไม่ความสำคัญมากสำหรับเขากลับและตัดสินเรื่องในปัจจุบันโดยอาศัยอดีต ตัดสินเพื่อนร่วมงานใหม่ ๆ โดยอาศัยเกณฑ์จากเพื่อนร่วมงานเก่า ไม่ชอบสถานการณ์ใหม่ ยกเว้นว่าสถานการณ์นั้นสามารถเชื่อมโยงถึงเหตุการณ์เก่า ๆ ได้

### 4. ประเภทขอบคิด

พวณ์มองโลกด้วยตรรก ทุกสิ่งทุกอย่างมีเหตุมีผลต้องทำตามแบบแผนและกำหนดเวลา คือขอบที่จะทำงานและวิเคราะห์โดยหลักของตรรก แต่ไม่ชอบเมื่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์มาเป็นสิ่งบังคับให้ดำเนินการ

#### 3.4 แนวทางการพัฒนาคน

ในองค์การหรือบริษัททุกแห่งนั้น จะต้องแสวงหาบุคคลที่คิดว่ามีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ ซึ่งคนที่มีลักษณะดังกล่าวนั้น จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีสิ่งต่อไปนี้คือ

1. รู้จักยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่น หรือของผู้ร่วมงานด้วยกันตามสถานการณ์ที่เป็นจริง ไม่เอาเกณฑ์ของตน เช่น ทางวิชาการหรือส่วนตัวก็ตามเป็นตัววัด อย่างไรก็ตามถ้าจะต้องไม่ยอมรับก็ต้องยอมรับว่าการไม่ยอมรับนั้นอย่างมีเหตุผล และการแสดงออกที่เหมาะสม ไม่กระทบกระเทือนใจกัน โดยไม่จำเป็น

2. รู้จักยึดหยุ่นในทัศนะและวิธีการทำงาน มีการปรับตัวเข้าหากันเพื่อให้เกิดความกลมกลืน รู้เข้าใจเรา รู้ความพอดีที่พึงปฏิบัติต่อ กัน แต่ก็ไม่ควรยึดหยุ่นในลักษณะที่ขาดหลักการ ให้ลดตามกระแสความคิดของคนอื่นอย่างขาดเหตุผล

3. รู้จักยืนหยัดในทัศนะและวิธีการทำงานที่เชื่อมั่นด้วยหลักแห่งเหตุผลว่าถูกต้อง ทั้งนี้ต้องหาวิธีการแสดงความยืนหยัดให้เหมาะสมในลักษณะที่แนวโน้มในหลักการแต่เนิ่นนานในวิธีการ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ต้องแสดงความรุนแรงตามความจำเป็น ก็คงต้องแสดงแต่จะต้องทำโดยมีความชัดเจนในสิ่งที่ทำ ไม่ใช่ทำเพราารมณ์จัน ไม่มีเหตุผล

4. รู้จักยึดมั่น จะต้องรู้จักสร้างอัชญาศัย ไม่ตรีเข้าหากัน มีอารมณ์ขันและไม่เคร่งเครียดกับงาน จะเป็นยุทธวิธีสำคัญของการทำงานร่วมกัน อนึ่ง การหัดเป็นคนที่ยึดได้เสมอจะช่วยให้เกิดความอดทนสามารถควบคุมสถานการณ์ได้

### 3.5 ประเภทของบุคลากรในองค์การ

ถ้าจะมองไปในโลกของธุรกิจการทำงานแล้ว คนในองค์การสามารถสรุปได้ว่าจะมีอยู่ 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. ประเภทมุ่งงาน
2. ประเภทมุ่งเงิน
3. ประเภทสื้นหวัง

ประเภทมุ่งงาน จะพยายามทุ่มเทหัวใจทำงาน ไม่ชอบอยู่นิ่งเฉย คนพวกนี้องค์การหรือบริษัทจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น และเป็นงานที่ทำทายมากขึ้น

ประเภทมุ่งเงิน กือพวกที่ “จิตไม่ว่าง” นักจะชอบนำเงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับไปเบริกนเที่ยวกับองค์การหรือบริษัทอื่น ๆ อยู่เสมอ ( เพราะในความเป็นจริงไม่สามารถเทียบกันได้ เนื่องจากธุรกิจเดิมโต มีกำไรผลประกอบการที่แตกต่างกัน ) ซึ่งคนกลุ่มนี้องค์การหรือบริษัทจะต้องพิจารณาให้มีแนวทางที่จะออกไปจากบริษัทในที่สุด

ประเภทสื้นหวัง คนลักษณะองค์การหรือบริษัทควรจะแก้ไขโดยการเปลี่ยนสภาพการทำงานที่ดีกว่า ให้ใช้มือการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวแก่องค์การ

### 4. โครงสร้างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้มองเห็นขอบข่ายของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนขึ้น จึงควรนำเสนอโครงสร้างของสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในที่นี้ด้วย อันที่จริงแม้อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนามนุษย์มีมาแต่ต้นยุคโบราณตั้งแต่มนุษย์รู้จักสอน และเรียนรู้ระหว่างกัน ในการล่าสัตว์หาอาหาร ทำเครื่องผุงห่ม และในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และแม้ว่าวิชาการหลาย ๆ สาขาได้คำนึงถึงมนุษย์ไว้ในสาขางานคนแล้ว แต่วิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยเฉพาะที่กำลังเป็นที่ต้องการอย่างในปัจจุบันยังไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบที่ชัดเจน การเรียนการสอนในสถานศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศซึ่งมีเปิดสอนจำนวนไม่กี่แห่ง ก็ยังเน้นแตกต่างกันมาก เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐจอร์เจีย เปิดสอนสาขานี้ในคณะศึกษาศาสตร์ (College of Education,

Georgia State University, อ้างจาก Peterson, (19915: 347) แต่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐพิทส์เบอร์ก เปิดสอนอยู่ในคณะเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (School of Technology and Applied Sciences, Pittsburgh State University อ้างจาก Peterson, 1995: 461) สำหรับการเรียนการสอนในประเทศไทยผู้เขียนพบว่ามีหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นเฉพาะการจัดการฝึกอบรมเท่านั้น บางหลักสูตรก็มุ่งเน้นเฉพาะการจัดการฝึกอบรมเท่านั้น บางหลักสูตรก็มุ่งเน้นการบริหารงานบุคคลขององค์การ มากกว่าที่จะเน้นงานพัฒนาจริง ๆ ส่วนหลักสูตรของโครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ แม้จะเน้นอธิบายไปทางการพัฒนาบุคคลในที่ทำงานหรือในองค์การบ้าง แต่ด้วยการพิจารณาว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาขาวิชาของการประยุกต์วิชาการที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพัฒนา จึงครอบคลุมวิชาการหลายด้าน ให้ความรู้ กว้างขวางและสมบูรณ์มากขึ้น

จากประสบการณ์การทำงานในโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้ได้มีโอกาสนำความรู้ทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ได้ในหลายแง่มุม เมื่อรวมกับประสบการณ์เดิมในการทำงานด้านการสอนและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการพัฒนานานกว่า 10 ปี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรกระทำการที่กำกับบุคคลทุกกลุ่ม ไปพร้อม ๆ กัน ตั้งแต่กลุ่มเด็กจนถึงกลุ่มผู้ใหญ่วัยทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีพื้นฐานที่ดีตั้งแต่วัยเด็ก จนเกิดความเริญแบบยั่งยืนในวัยผู้ใหญ่และเกิดความเริญก้าวหน้า ในกลุ่มต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมและสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังทำให้มองภาพโครงสร้างของสาขาวิชานี้ใน 3 ด้าน โดยเทียบเคียงกับโครงสร้างทางจิตวิทยาดังนี้

โครงสร้างที่ 1 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิชาการประยุกต์ เช่นเดียวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เมื่อเทียบเคียงกับจุดมุ่งหมายของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (เช่นที่ Riggio & Porter, 1990 เสนอไว้) จุดมุ่งหมาย 2 ข้อแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้แก่ (1) การวิจัยประยุกต์ คือ ศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในปัจจุหา หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นในสังคมหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยอาจเน้นค้นหาสาเหตุของปัจจุหา ค้นหาเหตุปัจจัย (ทักษะ ความรู้ หรือจิตลักษณะ) ที่ขาดไปหรือที่บกพร่อง แล้วนำเสนอเพื่อการพัฒนาต่อไป ในกรณีนี้ นักพัฒนาจึงทำหน้าที่เสนอแนะนักวิจัย นักวิเคราะห์ และให้ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา (2) การ

ประยุกต์ใช้ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเสริมสร้าง ป้องกัน และแก้ไขเหตุปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและคุณค่าอย่างแท้จริง ด้วยจุดมุ่งหมายนี้ นักพัฒนาจึงทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้ฝึกอบรม และผู้ประเมินผลการพัฒนา และ (3) ที่เพิ่มเติมจากจิตวิทยา คือ การบริหารและการจัดการ อันได้แก่ การใช้ความรู้ความสามารถในการร่วมวางแผนเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น รวมทั้งดำเนินการต่าง ๆ เช่น เสนอแผน ของบประมาณ บริหารงาน สร้างทีมงานและควบคุมดูแล เพื่อให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ นักพัฒนาจึงทำหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร และผู้จัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอีกมิติหนึ่งด้วย

ในกรอบของจุดมุ่งหมาย 3 ประการนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แข็งข้นคนหนึ่ง อาจมีเป้าหมายของการทำงานโดยเด่นในจุดมุ่งหมายเพียงประการเดียว แต่ถ้าการตระหนักรถึงภาระงานทั้งหมด และสนับสนุนงานในจุดมุ่งหมายอีก 2 ข้อ เท่าที่จะกระทำได้ด้วย

โครงสร้างส่วนที่ 2 เนื้อหาสาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แคนดเลอร์ (1984) ได้รวมรวมบทความของผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเสนอเนื้อหาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การขัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ การสอน กลยุทธ์การสอนด้วยสื่อการสอนและแบบไม่ใช้สื่อการสอน การเป็นพี่เปรกษา การใช้คอมพิวเตอร์ในงาน การประเมินผลโปรแกรม และความก้าวหน้าในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่านেือหาที่เสนอในคู่มือนี้เหมือนหลักสูตรเร่งรัดเพื่อทำงานทันที และยังเน้นหนักที่การสอนและการฝึกอบรม ซึ่งเป็นงานส่วนหนึ่งของการพัฒนาแห่งนั้น นอกจากนี้นักพัฒนาที่ขาดพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการของมนุษย์ และพฤติกรรมและสาเหตุของพฤติกรรม จะทำให้ทำงานสอนและงานพัฒนาได้เพียงช้าๆ ไม่อาจพิจารณาhey ถึงรายลึกได้ ฉะนั้น นักพัฒนาจึงควรมีความรู้ที่ครอบคลุมเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภายใต้หัวข้อต่อไปนี้

**พัฒนาการของมนุษย์ :** พัฒนาการทางกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และบุคลิกภาพ

**ทฤษฎีการเรียนรู้ :** ทฤษฎีการเรียนรู้ทั้งหลายและการประยุกต์ใช้ การพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

**พฤติกรรมทางสังคมและองค์การ :** กระบวนการทางจิตและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตน การอุปะร่วมกับผู้อื่นในสังคมและการทำงาน

**องค์กรและระบบองค์กร :** รูปแบบ ระบบและวัฒนธรรมของสังคมและองค์กรต่าง ๆ และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสังคมและองค์กร

**การศึกษาและการจัดการ :** ระบบและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ และการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

**การศึกษาและการจัดการศึกษา :** กระบวนการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ รวมทั้งการเสริมสร้างประสบการณ์ด้วยการเรียนการสอนทั้งปวง

**เทคนิคการสอนและการฝึกอบรม :** กลยุทธ์การสอนและการฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งที่ใช้สื่อและไม่ใช้สื่อการสอน รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง

**การวิจัยและประเมินผล :** ระเบียบวิธีวิจัย เทคนิควิธีเฉพาะในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน การวัดและประเมินผลโครงการและพฤติกรรมต่าง ๆ

เนื้อหาทั้งหมดนี้เป็นความรู้พื้นฐานที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเรียนรู้ ส่วนที่จะเรียนรู้เพื่อเป็นนักพัฒนาที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษเพิ่มเติม ตามความจำเป็นและต้องการ

โครงสร้างส่วนที่ 3 สถานที่ทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำงานกระจายทั่วไป ตั้งแต่โรงเรียน สถานศึกษา องค์กร ของรัฐ องค์กรธุรกิจและเอกชนต่าง ๆ สมาคมและหน่วยงานหลายแห่ง รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ (Nader, 1984) นักพัฒนาจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ ระเบียบ เป้าหมาย ความเป็นไปต่าง ๆ ตลอดจนรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อประกอบการวางแผน และดำเนินการเสริมสร้าง ป้องกัน และแก้ไข ทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคคลต่าง ๆ ในที่นั้น ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสังคมโดยรวม

อาศัยกรอบโครงสร้าง 3 ส่วนข้างต้นนี้ นักพัฒนาจะสามารถมองเห็น เข้าใจ และดำเนินงานของตนได้เป็นอย่างดี นั่นคือการแรก มีจุดมุ่งหมายเด่นชัดในการ

ทำงาน เช่น ต้องศึกษาปัญหา ก่อน หรือต้องการดำเนินการพัฒนาในทันที ประการที่สอง สามารถพิจารณาเลือกเนื้อหา ทฤษฎี และวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ หรือหากยังไม่สามารถเลือกได้ ที่สามารถสืบค้นทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลช่วยในการพิจารณา และประการที่สาม มีสังกัดของการทำงาน ทำให้การเลือกจุดมุ่งหมายและเนื้อหาของการพัฒนาในโครงสร้าง 2 ประการแรกเด่นชัดขึ้น มีเป้าหมายชัดขึ้นว่า พัฒนาอะไร พัฒนาใคร เพื่ออะไรหรือเพื่อใคร ในขอบเขตเพียงใด

อย่างไรก็ตาม มีอยู่น้อยครั้งที่การพัฒนามีส่วนประกอบโครงสร้างทั้ง 3 ส่วน สมบูรณ์ แต่การพัฒนาปกติไม่ได้ผล สาเหตุที่พบประการหนึ่งคือ ขาดความทันสมัยของ วิชาการที่นำมาใช้ เช่นนักพัฒนาพยายามสร้างเสริมลักษณะพิเศษลักษณะหนึ่ง หรือหลายลักษณะให้เกิดขึ้นในผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี คุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory อ้างจาก Deaux & Wrightsman, 1988) หรือตามข้อสรุปของทฤษฎีอื่นที่เสนอว่า ผู้นำควรมีลักษณะนี้ ๆ จึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักจิตวิทยาสังคมสมัยปัจจุบันพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำมิได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพที่มีกับลูกน้องและสถานการณ์การทำงานอื่น ๆ อีก (Tjosvold & Tjosvold, 1995) นักพัฒนาสูญเสียจังหวะในการพัฒนาตามสถานการณ์ เช่น ประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership; Fiedler, Chemers & Maher, 1976) ซึ่งแนะนำให้ปรับองค์ประกอบของสถานการณ์ให้เหมาะสมกับลักษณะผู้นำ ในขณะเดียวกันหากจำเป็นก็ควรฝึกอบรมลักษณะผู้นำที่เหมาะสมให้กับผู้นำด้วย ดูงเดือน พันธุมนวิน (2534) ได้ร่วมงานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีนี้ จำนวน 10 ชีน ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจหลายประการ ควรที่นักพัฒนาเรื่องผู้นำจะติดตามศึกษาเป็นพื้นฐานความรู้ และเพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการคัดเลือก การประเมินผลการทำงาน และการเลือนตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเพื่องปัจจุบัน แต่ก็ได้อาศัยรั่นงานของสาขาวิชาอื่น ๆ ในการก่อตัวและดำเนินงานต่าง ๆ เช่น สาขาจิตวิทยา โดยเฉพาะทฤษฎีการเรียนรู้ และกระบวนการทางจิตและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือสาขาวิชาศึกษา อาทิ การศึกษานอกระบบและกลยุทธ์การสอน หรือสาขาวิชารบริหารและ

การจัดการในเรื่องการวางแผนและการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เป็นต้น เมื่อพิจารณาจากพัฒนาที่กระทำอยู่ และวิชาการที่นำมาประกอบกัน “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)” มีเนื้อหาสาระเพียงพอที่จะแยกเป็นสาขาวิชาต่างหากอีกสาขาหนึ่ง ยิ่งกว่านั้นเมื่อเทียบเคียงสาขาวิชานี้กับจิตวิทยา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีโครงสร้างเด่นชัด 3 ส่วน คือ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีเนื้อหาสาระครอบคลุมวิชาการที่ผ่านการกลั่นกรองแล้ว และมีสถานที่ทำงานเพื่อพัฒนานักบุคลากรกลุ่มนั้น ๆ แน่นอน จึงมีความเหมาะสมที่จะก้าวไปเป็นศาสตร์ของวิชาการเชิงประยุกต์ ซึ่ง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ควรจะเป็นศาสตร์มากกว่าที่จะเป็นเพียงศิลปะ หรือยุทธวิธีของการฝึกอบรมและพัฒนา และแทนที่จะหยิบยื่นความรู้จากสาขาวิชาอื่น ๆ มาใช้ ควรต้องเร่งสร้างเนื้อหาวิชาของตนเองให้เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสาขาวิชา โดยการทำการวิจัยให้มากขึ้น มีความนั่นใจเป็นอย่างยิ่งว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ที่อิงกับเนื้อหาและระเบียบวิธีของ “จิตวิทยา” ดังที่เสนอในบทความนี้ จะสามารถก่อตัวได้อย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของตลาดที่กำลังเรียกหา และที่สำคัญคือจะสามารถดันพนองค์ความรู้ เทคนิค วิธี และทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการเสริมสร้าง ป้องกัน และแก้ไข อย่างแท้จริง

## 5. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### นักศึกษาเข้าใจคำว่า “การพัฒนา” อย่างไร

การพัฒนา การพัฒนาไม่ใช่การผลิตวัตถุ ไม่ใช่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ไม่ใช่การบรรลุถึงเป้าหมายเชิงวัตถุเฉพาะอย่าง แต่เป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ ทัคคณคติ ทั้งในด้านบุคคลและสังคมด้วยความมุ่งหมายที่จะมีชีวิตและสังคมที่ดีขึ้น ที่กลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

สิ่งนี้คือหัวใจของการพัฒนา การพัฒนาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรธรรมชาติ มนุษย์ และความรู้ความฉลาด ด้วยสติปัญญาและปัญญาธุรูปจึงต้องอาศัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นพื้นฐาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงการเน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา เพื่อเป็นการให้ทุกคนในสังคมได้รับการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ มีภูมิปัญญา ความคิดที่จะเป็นผู้ชี้นำและแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นในด้านการพัฒนาประเทศ เป็นส่วนร่วมในทุกมิติ เน้นศักดิ์ศรีของความเป็นคน มีจิตสำนึกและรับผิดชอบ

ประเทศไทย เป็นส่วนร่วมในทุกมิติ เน้นศักดิ์ศรีของความเป็นคนไทย มีจิตสำนึกรักและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เน้นการพัฒนาที่มีพื้นฐานบนความเป็นไทย รู้จักตัวเอง รู้จักวัฒนธรรมไทย ไม่ละเลยการพัฒนาเศรษฐกิจ ไม่ทิ้งการพัฒนาอุตสาหกรรม แต่การพัฒนาทุกเรื่องด้วยมุ่งให้คนมีความสุขและสามารถแข่งขันในระยะยาว โลกภิวัตน์ได้โดยไม่ทิ้งความเป็นไทย โดยปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของคนไทยจากความคิดเดิมที่เป็นการแยกส่วนมาเป็นบูรณาการ

การใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504 ที่รัฐมนตรีนั้น การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเป็นต้นมา จนกระทั่ง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร และรูปแบบทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างไร ในช่วงที่ว้าวุ่นๆ ของการพัฒนา รัฐได้ดำเนินการอะไรบ้าง

นับตั้งแต่การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา จะเห็นว่ากระಡานความคิดในการพัฒนาประเทศไทยได้ปักจ้ายทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยมาตลอด โดยมุ่งเน้นความเจริญของมหาภาคเป็นสำคัญ ผลการพัฒนาในรอบ 30 ปีที่ผ่านมาสามารถพิสูจน์ให้เห็นข้อดีและข้อเสียของนโยบายการพัฒนาดังกล่าว โครงสร้างการผลิตทางด้านเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงจนเห็นได้ชัดมาก ตั้งแต่การขยายตัวทางเศรษฐกิจในช่วงแรกๆ 6 ชั้งมีอัตราขยายตัวสูงเฉลี่ยร้อยละ 10.4 และปริมาณการส่งสินค้าออกขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 25.2 นุลค่าสินค้าส่งออกมีสัดส่วนเป็นสินค้าเกษตรถึงร้อยละ 82.7 และเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเพียงร้อยละ 2.4 แต่เมื่อสิ้นสุดแผนฯ ฉบับที่ 6 ในปี 2534 สัดส่วนสินค้าเกษตรลดเหลือเพียงร้อยละ 21.4 ในขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 76.0

ถึงแม้การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและการอุตสาหกรรมจะประสบผลสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจ อย่างไรก็ตามผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาฯ ดังกล่าวมีผลให้

- ผลกระทบในด้านการกระจายรายได้
- ทำลายรูปแบบและความมีเยื่อใยทางสังคมแบบดั้งเดิมของไทย วัฒนธรรมไทยอ่อนล้าและลืมหายใจจากภูมิปัญญาต่างชาติ
- การเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคชนบทเข้าสู่ศูนย์กลางการผลิตที่ตัวเมือง ทำให้เกิดการแข่งขันได้ การเอาด้วยกันและกระแทกกันอย่างรุนแรง

#### 4. ช่องว่างระหว่างคนจนกับคนรวยมีมากขึ้น

รัฐบาลจึงมีความลำบากใจเป็นอันมากในการที่เลือกการพัฒนาแบบเดิม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงต่อผลกระทบด้านสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม ตลอดจนความเสี่ยงต่อความดีงเครือคและความร้ายกาจในสังคม อันเนื่องจากช่องว่างและความเหลื่อมล้ำที่มากขึ้น ดังนั้นถ้าจะทวนกระแสความคิดเดิม โดยหันไปมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเสมอภาคในคุณภาพชีวิตประชากรและการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม ย่อมเป็นการลดความสามารถในการแข่งขันและลดความได้เปรียบในทางเศรษฐกิจในประเทศนานาชาติ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยรุมเร้าทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มการค้าของประเทศไทยในยุโรปและอเมริกาเหนือ ตลอดจนความได้เปรียบของไทยที่ลดลงเป็นลำดับ เมื่อเทียบกับประเทศไทยอื่น ๆ ในภูมิภาคที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ค้าจ้างแรงงานต่ำกว่าและปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพที่ดีกว่า

ดังนั้น ทางเลือกของไทยก็คือ รัฐบาลจะต้องใช้บริษัษณุผลและบทเรียน ความทรงจำในการพัฒนาที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาที่มีคุณภาพ สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ และความสามารถทางสังคมเพื่อให้การพัฒนาที่ยั่งยืน การแสวงหาทางเลือกในการพัฒนาประเทศไทยที่มีความยั่งยืนดังกล่าว แน่นอนที่สุด การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง นอกจากนี้จากปัจจัย 2 อย่างที่กล่าวมาแล้ว การศึกษายังเป็นเครื่องกำหนดทิศทางและศักยภาพการพัฒนาในอนาคต

การศึกษาเพื่อความยั่งยืนในการพัฒนาเพื่อต้องเน้นคุณภาพประชากรให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงกลังแรงงาน ควบคู่ไปกับคุณลักษณะในฐานะสมาชิกที่ดีของสังคม ตลอดจนสร้างความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงและสามารถอยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุข

เมื่อได้แนวความคิดทางเลือกที่คิดว่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดในสถานการณ์ในขณะนี้ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาดังกล่าว จึงกำหนดประเด็นนโยบายในการพัฒนาของชาติที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

1. เร่งรัดจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษาในการพัฒนาบุคคลและให้สัมพันธ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาชนบทของประเทศไทย

2. เพิ่มความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพทางการศึกษา
3. ส่งเสริมให้บุคคลได้รับการศึกษาแบบต่อเนื่องตลอดเวลาตามความต้องการ
4. เร่งรัดคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะ พร้อมทั้งความอุปทานทางคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพอนามัย
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร การวางแผน และการจัดการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
6. ปรับปรุงการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้ทันกับความก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัฒน์
7. ส่งเสริมและพัฒนาการวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารวิชาการแก่ชุมชน การกีฬาและนันทนาการ
8. ระดมทรัพยากร ปรับปรุง การจัดสรรง และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ในระยะสี่ปี ระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และได้กำหนดประเด็นที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. สมฤทธิผลในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. สมฤทธิผลในด้านการพัฒนาองค์กรความรู้และเทคโนโลยี
3. สมฤทธิผลในด้านการพัฒนาโครงสร้างการบริหารและการจัดการ

ทั้งนี้คาดว่าผลการประเมินที่ได้นอกจากจะบ่งถึงความสำเร็จของแผนแล้วยังมุ่งให้ผลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงและวางแผนระยะต่อ ๆ ไป ทั้งแผนฯ ระยะที่ 7 และ 8 (พ.ศ. 2535-2544) (สรุปสาระสำคัญจากการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ระดับอุดมศึกษาปีที่ 28 ฉบับที่ 2 เดือนธันวาคม 36 - มกราคม 37)

จะเห็นได้ว่าการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ผ่านมาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นตัวหลักในการกำหนดแผนฯ ซึ่งมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้การพัฒนาขาดความสมดุลย์ ด้วยเหตุนี้แผนพัฒนาฉบับที่ 7 ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อการพัฒนาประเทศจะประสบผลสำเร็จ ไม่ได้ถ้าคุณภาพของประชากรต่ำ

การพัฒนากำลังคนเป็นสิ่งที่ต้องกระทำทั้งค้านคุณภาพและปริมาณ ควบคู่กับการพัฒนาประเทศโดยเน้นด้านการศึกษา ในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐานเมื่อพิจารณาถึงเปอร์เซ็นต์จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าคุณภาพการศึกษาจะเห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างเมืองกับชนบท ขณะเดียวกันความต้องการของตลาดแรงงานสำหรับผู้จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีน้อยมาก ด้วยเหตุนี้การขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี จึงเป็นสิ่งจำเป็น

ส่วนการศึกษาในระดับกลางคือ ปวช. ปวส. ส่วนใหญ่เป็นสาขาวิชาพนิชกรรมทำให้เกิดการขาดแคลนช่างเทคนิค ดังนั้น แนวโน้มในอนาคตต้องเร่งผลิตช่างกล ช่างเทคนิค และปรับหลักสูตรให้เป็นระบบโรงเรียน-โรงงาน ทางด้านระดับอุดมศึกษาควรปรับปรุงแนวคิดให้เน้นผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การเรียนการสอนมุ่งให้รู้จักปรับปรุงดัดแปลงเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยควรมีคณะภาควิชาต่างๆ ให้ครบวงจร โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และตลาดแรงงานเป็นหลัก

#### หน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ

1. การศึกษาเพื่อมวลชน
2. การศึกษาตลอดชีพ
3. การศึกษาเพื่อความเสมอภาค
4. การศึกษาเพื่อมีงานทำ

แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ได้กำหนดนโยบายไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1. นโยบายการศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษา
2. นโยบายศึกษาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
3. นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษา
4. นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. นโยบายเพื่อปวงชน
6. นโยบายการศึกษาเพื่ออาชีพ
7. นโยบายครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
8. นโยบายการบริหารและการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา

9. นโยบายการศึกษาเอกชน
  10. นโยบายสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา
- จุดเน้นและแนวทางหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาไว้ 4 ประการ คือ
1. เน้นการจัดระบบการศึกษา และฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีศักยภาพ และมีขีดความสามารถที่เหมาะสมในอันที่จะปรับตัวให้เข้าถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของประเทศ
  2. เน้นการป้องกันแก้ไข แลบบรรเทาปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในสังคม โดยให้ความสำคัญ การคำนวณ การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มชนที่ด้อยโอกาสที่พึ่งตนเองไม่ได้
  3. ลดผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่คนในสังคมได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสังคมเกษตรชนบทมาเป็นสังคมเมือง สังคมอุตสาหกรรม
  4. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของกลุ่มคนอายุต่าง ๆ กัน โดยให้การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือจุดเน้นดังกล่าวจึงได้กำหนดแนวทางหลักที่จะดำเนินการไว้ 3 ประการคือ
1. เพิ่มบทบาทของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต โดยเน้นการให้ความช่วยเหลือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสให้มีศักยภาพ และมีขีดความสามารถสูงขึ้น เช่น
    - การให้เงินอุดหนุน
    - ให้ทุนการศึกษา
    - รักษาพยาบาลฟรีแก่คนจน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
  2. ปรับปรุงผ่อนคลายกฎระเบียนและข้อบังคับต่าง ๆ ดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เช่น
    - ยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนของโรงเรียนเอกชน
    - ขยายความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในการฝึกอบรมพัฒนาฝึกมือแรงงาน

## ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายสำคัญ ๆ

ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิต แยกเป็น 2 ประการคือ

- ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายสำคัญ ๆ
- ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาหลัก

ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนมีดังนี้

- 1) อัตราเพิ่มประชากร-มีแนวโน้มลดลง
- 2) การมีงานทำและการว่างงาน
- 3) การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปีเป็น 9 ปี

ผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิตที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การติดตามและประเมินดูว่าได้มีการดำเนินงานเป็นไปในแนวทางหลักที่กำหนดหรือไม่

การดำเนินงานตามแนวทางหลักการพัฒนา หลัก 3 แนวทางมีผลการดำเนินงานดังนี้

1. ด้านการเพิ่มบทบาทของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต ในระบบครึ่งของแผนได้มีการเพิ่มบทบาทของรัฐและกิจกรรมพอสรุปได้ดังนี้

1) การเร่งรัดการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปี เป็น 9 ปี โดยเฉพาะการขยายโรงเรียนตามโครงสร้างการศึกษาในสังกัด สปช.

2) สนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเพื่อช่วยขยายโอกาสทางการศึกษา และลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษา

3) เร่งดำเนินการ โครงการอาหารกลางวัน  
4) เร่งขยายการผลิตกำลังคนระดับสูงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

5) ช่วยเหลือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสให้สามารถช่วยตนเองและมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น  
6) ขยายและพัฒนาสถานบริการสาธารณสุขทุกระดับ โดยเฉพาะ โรงพยาบาลชุมชนและสถานีอนามัย

7) ขยายบริการด้านการส่งเคราะห์ และการประกันสุขภาพ  
8) การป้องกันโรคเอดส์

9) นำระบบประกันสังคมมาใช้

2. ด้านการปรับปรุงผ่อนคลายภูมิรวมเบี่ยงและข้อบังคับต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพครึ่งแรกของแผน ได้ดำเนินการไปบ้างแล้ว คือ ในด้านสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รัฐได้ดำเนินการให้ความช่วยเหลือดังนี้

- สามารถจัดการเรียนการสอนเอง
  - จัดเก็บค่าเล่าเรียนโดยไม่มีเพศคนส่วนทบวงฯ จะเน้นการควบคุมคุณภาพ

และวิชาการ

- จัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อซื้ออุปกรณ์การศึกษา และการก่อสร้างอาคารและกองทุน 50 ล้านเพื่อสนับสนุนโรงเรียนเอกชน
    - ยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนโรงเรียนนานาชาติ และโรงเรียนเฉพาะชาติ โรงเรียนเอกชน สามารถกำหนดค่าเล่าเรียนเองโดยไม่มีเพดาน 15 โรง
    - ให้อิสระแก่หน่วยงานวิชาการรัฐที่ไม่ต้องการอยู่ในระบบราชการ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2533) และมหาวิทยาลัยวิจัยลักษณ์ (2535))
    - ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุนกับภาครัฐในด้านสาธารณสุข เช่นสร้างศักยภาพในโรงพยาบาลและศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป

3. ด้านการสนับสนุนการพนึกกำลังของสถาบันครอบครัว ชุมชน องค์กรภาค  
เอกชน และภาครัฐ ครึ่งของแผนได้ดำเนินไปแล้วดังนี้

- พนักกำลังภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน จัดทำแผนงานป้องกัน และควบคุมโรคเอดส์ แผนงานพัฒนาหลักโดยกรอบร่วม
    - พนักกำลังภาครัฐและภาคเอกชนแก้ไขปัญหาสังคม
    - ส่งเสริมให้จัดตั้งอาสาสมัครในรูปแบบต่าง ๆ

ในสมัยก่อนที่เราเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา เรายังเรียนวิชาภูมิศาสตร์ สมัยนี้เปลี่ยนเป็นวิชาสังคมศาสตร์ คำว่า ทรัพยากร ราชบัณฑิบานว่าเกี่ยวกับเรื่องของทรัพยากรที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ด้านทรัพยากร อาทิ ภาคใต้ เรามีทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ดินสูก ยางพารา ภาคเหนือเรามีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ไปด้วยป่าไม้ ภาคกลางเรามีป่าลึกเข้าและผลไม้ชนิดต่างๆ เราสรุปว่าทรัพยากรอยู่เพียงเป็นวัตถุเท่านั้น แต่หารู้ไม่ว่าทรัพยากรที่มีค่าที่สุดก็คือ คน เราจึงไม่ได้คิดที่จะพัฒนาคน เพราะความที่เป็นประเทศที่อุดมสมบูรณ์ เป็นอุปสรรคสำคัญที่สุด ต่อมาเมื่อเราเจอกับทรัพยากรที่เป็นแร่ธาตุเช่นมาลีไซบังก์ไม่ได้เสียแล้ว เพราะ

ไม่มีคนที่มีความรู้ดีพอที่จะประกอบการสิ่งเหล่านี้และด้านต่าง ๆ อีกมากมายซึ่งทำให้เราต้องกลับมาทบทวนบทบาทท่าทีของการพัฒนาประเทศเสียใหม่ หลังจากทุ่มการพัฒนาไปทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6, 7 และ 8 ที่กำลังเริ่มใช้ ตั้งแต่ปี 2540-2541 คือเริ่มตั้งแต่ปีนี้ให้ความสำคัญมากในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาที่จะทำให้ประเทศไทยยืนยง มั่นคงยืนด้วยลำแข็งของคนเอง รัฐบาลซึ่งตระหนักในเรื่องเหล่านี้จึงระดมความคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยกิจกรรมและวิธีการต่าง ๆ ดังแนวทางต่อไปนี้

1. สร้างความรู้ สร้างประสบการณ์ สร้างทักษะให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในโลก ซึ่งบางที่การศึกษาของเรามีค่ายจะสนองต่อความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การฝึกอบรมซึ่งมีความจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
2. การบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. คุณลักษณะพิเศษของคน (attributes) ซึ่งมีอยู่ในตัวคนและแตกต่างกันไป每个人的บุคคล คือ
  - 1) การที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี
  - 2) ความสามารถที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการที่ดี
  - 3) มีการตัดสินใจที่ดี มีนวัตกรรม (Innovation) หรือมีลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เช่น มีการสร้างงาน สร้างแนวคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่แม่นยำและถูกต้อง เป็นต้น สำหรับสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง
4. เรื่องของค่านิยม ความรู้สึกของสังคมทั่วไป และวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญ

### ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

1. ระดับมหภาค (Macro) ต้องมองไปข้างหน้าให้ชัดเจนว่าในสังคมและเศรษฐกิจของเราอีก多么ปี ถึงจะหายไปได้เราต้องพยายามตั้งตุกตาขึ้นมา เช่นเกณฑ์จะลดความสำคัญลงเป็นอุตสาหกรรมและการบริการเพิ่มขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การแข่งขันระหว่างประเทศจะมีมากขึ้น ต่อไปแรงงานระดับประดิษฐ์จะน้อยกว่าระดับนักชีวิน
2. ให้มีการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลมีค่าสูงสุด
3. ให้สังคมเกิดความสำนึกร้อย่างแท้จริงไม่ใช่ผลักภาระให้แก่รัฐบาล

แนวความคิดของ ดร. จิระ วงศ์สัตตามย “ต่อไปซึ่งมีความเห็นว่าการพัฒนาคนนี้เป็นเรื่องดีอย่างหนึ่งคือไม่ได้ไปแย่งทรัพยากรครรภ์ มันมีทรัพยากรอยู่แล้วเพียงแต่ทำให้ดีขึ้น รัฐบาลหรือ ก.พ. เองก็ควรต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้เขาเพิ่มศักยภาพในตัวของเขารอง ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยส่งเสริมให้กำลังปัจจัยอุดหนุน อย่างเช่น ขณะนี้ทุกบริษัทให้ความสนใจในการลงทุนพัฒนาคนเต็มที่ โดยส่งคนมาเรียนหนังสือตามจีบ้า ตามเงื่อนไขเดียวกันนี้ ของชาติการน้อยนักที่จะมาหรืออาจไม่มีเลย”

โครงสร้าง (Structure) ของประชากร แต่ก่อนจะประเมินการศึกษาส่วนใหญ่ เข้ามาสู่ระบบการประถมศึกษา ซึ่งอัตราการอ่านออกเขียน ได้ขึ้นเรื่อยๆ ในเกณฑ์ที่สุดในอาเซียนเกือบ 100% แต่การเรียนต่อในระดับมัธยมตัวเลขอยู่ที่ประมาณ 40% ซึ่งถ้าเทียบกับเกาหลี ขณะนี้คุณเรียนมัธยม 85% ญี่ปุ่น 93% เป็นสิ่งหนึ่งที่เราต้องเปลี่ยนจากปริมาณเป็นคุณภาพว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น ดังนั้นไม่ว่าการศึกษาดี การฝึกอบรมก็ต้องเพิ่มระดับผลผลิตก็ต้องเร่งพัฒนาให้มากขึ้น

เมื่อวานนี้นายมังชู (ทางการศึกษา) ทุ่มเทเอาใจใส่ในการผลิตสูตรนูของพากษาอย่างเดียวที่ พากษาพัฒนาเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่ก้าวหน้าและเคยปรับปรุงเทคนิคเหล่านั้นให้ดีเลิศด้วยงานวิจัย แต่ถึงแม้ว่าพากษาจะดีตั้งใจก็ตาม นายมังชูเหล่านี้ยังไงได้แต่เพียงยังรูปแบบบุญตามกรรม คำตอบของ มนตรีแห่งรัฐ สเซล :

เราต้องมีนโยบายพัฒนาอย่างแล้วเกี่ยวกับประเทศไทยของบุคคลที่เราประธานาธิบดี ก่อนที่เราจะสามารถลดความเห็นอย่างแน่นอนในศึกษาซึ่งเราคิดว่าดีที่สุด

On education

## แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการพัฒนานักศึกษาในส่วนกว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบการจัดบริการทางสังคมของรัฐ ให้มีคุณภาพและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้ด้อยโอกาสอย่างยิ่งขึ้น

- เร่งขยายโอกาสทางการศึกษา โดยเน้นรูปแบบการเรียนทางไกลด้วยตัวเอง
- ขยายโครงการอาหารกลางวันและอาหารเสริม
- ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

- ปรับระบบบริการสาธารณสุข เน้นส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคมากขึ้น
- 2. ปรับปรุงผ่อนคลายกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และปรับปรุงกลไกการบริหาร เพื่อให้เอกสารเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามากขึ้น
  - ยกเลิกเพดานค่าเล่าเรียนโรงเรียนเอกชน
  - ให้เอกสารมีส่วนร่วมลงทุนจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนรัฐจัดการศึกษาต่อกว่ามัธยมปลาย
  - เน้นการบริหารจัดการศึกษา ในการจัดการศึกษา
  - ส่งเสริมให้เอกสารเข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม
- 3. การเพิ่มนบทบาทมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กรประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และองค์การพัฒนาเอกชนกับภาครัฐให้มากขึ้น
  - ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน
  - ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทางความคิดและการทำงานร่วมกัน
  - ส่งเสริมชุมชนมีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น
  - สนับสนุนให้มีการรับฟังความคิดเห็นของสาธารณะมากขึ้น

## **ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Philosophy of Human Resources Development)**

ทัศนะของ ดร. พารณ อิสรassen ผู้บริหารคนสำคัญของบริษัทปูนซิเมนต์ว่า ໄວ่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ

1. ปรัชญาหรือโนทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จ
4. ปัจจัยที่จะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จ

ทำไม่ในบริษัทใหญ่ ๆ อย่างเช่นบริษัทปูนซิเมนต์ซึ่งมีอายุเก่าแก่ประมาณ 80 ปี ถึงได้ยืนยงและยังรักษาความเจริญ ความมั่นคงอยู่ได้乚ราบจนทุกวันนี้ เนื่องจากการบริหารงาน และวางแผนปรัชญาของการทำงานว่าอย่างไร

ประการแรก บุคคลนั้น ๆ ต้องมีความเชื่อมั่น มีความศรัทธาในสิ่งที่องค์การดำเนินการอยู่จะสามารถนำพาพวกเข้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารงานในองค์การเรามี

ความเชื่อว่า จะบริหารงานด้วยความยุติธรรม นำไปสู่ความเป็นเลิศ เชื่อมั่นสร้างความค่า ของคน นั่นคือโนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรุ่นเยาว์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากวัตถุ เครื่องมือ เครื่องจักร ซึ่งขึ้นอยู่กับกาลเวลาที่นับวันมีแต่จะเติบโต รม ล้ำสมัย และใช้การไม่ได้ไปในที่สุด ในทางตรงกันข้ามกับทรัพยากรุ่นคลาสซึ่งนับวันจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์อันหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับเราจะดำเนินการให้เข้าอย่างไรในองค์การ เช่น ถ้าหากจะให้เขาได้พัฒนาทักษะ เพื่อเติมเต็มความสามารถ สร้างศักยภาพ หรือดึงศักยภาพที่เขามีอยู่ออก มุ่งยึดไว้ได้รับการฝึกฝนอบรมฝึกทักษะมีประสบการณ์มากขึ้นเท่าใด เขายังมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น มุ่งยึดความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์ มีจิตใจ มีความต้องการ แต่กระนั้นก็ตาม มีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นตัวแปร อาทิ ความพึงพอใจ (คับที่พอดอยู่ได้ แต่คับใจอยู่ไม่ได้) เงินเดือน ตำแหน่งการงานหน้าที่ สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ผู้บริหารต้องพยายามอาใจใส่ในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้เช่นเดียวกัน

ในขณะเดียวกัน เราจะต้องปฏิบัติต่อเขามีฉันกับว่าเขายังเป็นคนในครอบครัวของเราไม่ใช่ในฐานะของคนงานหรือพนักงาน ใน concept ของ ดร. พารณ อิสรเสนา ว่า ยิ่งเราลงทุนให้กับบุคลากรของเรามากเพียงใด เขายิ่งเห็นความสำคัญของเรา (ในที่นี่คือ องค์กรที่เข้าปฏิบัติงานอยู่มากขึ้นเท่านั้น) (The more we invest in people the more they will want to remain with our company)

ดังนั้นการวางแผนพัฒนากำลังคนจึงต้องกระทำให้สอดคล้องกับความต้องการของอนาคต กล่าวคือสรรหา เสริมสร้างคนให้มีความรู้ ความคิดอย่างตัว มีทักษะที่สามารถจะปรับให้รับกับความเปลี่ยนแปลง วิธีการและแนวทางใหม่ และมีศักยภาพที่จะเติบโตไปสู่หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นได้อย่างทันเวลา ถึงแม้ว่าจะค่าจ้างจะสูง ซึ่งเราไม่สามารถจะรักษาให้เขายังอยู่กับเราได้เพียงได้ก็ตาม องค์การก็จำเป็นจะต้องพัฒนาด้านทักษะให้แก่พนักงานในด้านเทคโนโลยี ซึ่งเข้ามานีบทบาทอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากในขณะนี้ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งข่าวสารข้อมูล ซึ่งถ้าบุคลากรเพิกเฉยไม่สนใจไม่สร้างความก้าวหน้า ไม่พยายามพัฒนาตนเอง ก็จะทำให้เกิดความเสียหายในการพัฒนาอย่างมาก

วิธีการพัฒนาคนของไอบีเอ็ม กี เช่นเดียวกัน โภนัส วัสดัน ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง IBM ซึ่งเป็นบริษัทขั้นใหญ่บริษัทหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ตัวเลขเมื่อปี 2528 IBM มียอดรายได้

รวมกันถึง 50,000 ล้านเหรียญสหรัฐ เป็นเงินไทยเท่าไรก็เอา 37 บาทคุณเข้าไป ในจำนวนยอดรายได้ดังกล่าว IBM ใช้จ่ายเงินทุน 1,500 ล้านเหรียญหรือประมาณกว่า 50,000 ล้านเหรียญ เพื่อส่งพนักงานเข้ารับการอบรมและพัฒนาตามโครงการของบริษัท ในทุกประเทศ

วัสดุสันให้ความสำคัญกับ “คน” อย่างยิ่ง เอกลักษณ์ว่า “พนักงานคือทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของโน้มีเอน์ เราจะต้องพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความรู้ พร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

### สรุป ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. ถ้ามีความเชื่อว่าในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้องค์การพัฒนา และเจริญเติบโต จากแนวคิดนี้ถ้าผู้บริหารจะทำให้องค์การพัฒนา และยอมรับข้อความนี้ โดยดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานและสามารถบรรลุตามแผนที่กำหนด

2. ถ้ามีความเชื่อว่าองค์การได้มีบรรยายกาศที่ดี ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารได้ทั้งสองฝ่าย จะเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลมนชิก เพื่อก่อให้เกิดความจริงภาคดีต่อองค์การ

3. เชื่อว่าบุคคลซึ่งทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรก แต่แตกต่างกันตรงที่เน้นบุคคล ดังนั้น การพัฒนาเดือนต่อเดือน โยกย้ายครัวเรือนถึงแนวคิดนี้ด้วย

4. ถ้าเชื่อว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การจะมีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต อย่าคิดว่าคนเหล่านี้มานำเสนอทำงานเพราะถ้าคิดในแบบนั้น จะเกิดปัญหานในการให้ออก ปลดคนงานที่เราไม่พอใจออก

5. ถ้าเชื่อว่าการประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคม ก็จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยส่วนรวม

6. ถ้าเชื่อว่าสภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญ

7. ถ้าเชื่อว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นควรจะมีการพิจารณาหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกเกิดอันตรายขณะปฏิบัติงาน สวัสดิการต่างๆ จักต้องหาให้แก่เขา เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้เกิดความสุขใจ ภูมิใจ และมีกำลังใจ เพราะมองเห็นว่าผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล เป็นการเพิ่มความจงรักภักดี และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในองค์การ ทำให้เกิดความศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่องค์กรมากยิ่งขึ้น





**Where we are where we want to go**