

## หน่วยที่ 8

### ทิศทางและนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 1. วิวัฒนาการ หลักการ และแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 1.1 วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Evolution of Human Resource Management)

ความเคลื่อนไหวอีกกระแสหนึ่งของเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกิดในระดับที่เล็กลงมาคือ ในระดับองค์กร ในช่วงระยะสิบปีที่ผ่านมา ได้มีการเรียกขานตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับบุคคลในบริษัทข้ามชาติหลายแห่งว่าผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Director or Manager) บางแห่งเรียกว่าผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากเดิมซึ่งมักจะเรียกว่าผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Personnel Director or Manager) นอกจากนั้นบรรดานักวิชาการทั้งหลายที่เคยเรียกชื่อว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงคำศัพท์เป็น Human Resource Management หลังจากนั้นไม่นาน ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม (Training Management) ได้แปรเปลี่ยนกลายเป็นตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Manager) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ซึ่งได้พัฒนาความรู้สำคัญขึ้นมาเป็นลำดับ ขณะนี้คำว่าทรัพยากรมนุษย์กำลังมีบทบาทมาก เพราะแม้แต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 (2540-2544) ที่กำลังดำเนินอยู่ในขณะนี้เน้นในการพัฒนาคุณภาพคนเป็นสำคัญ

##### 1.2 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่ออยู่ในครรภ์มารดา มารดาจะแสดงอาการรับรู้ของลูกจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออก วัยเด็กแรกเกิดจนกระทั่งเติบโตเป็นวัยผู้ใหญ่ก็จะมีการพัฒนามากขึ้น ยิ่งในอดีตเมื่อคนได้รับการศึกษาแล้วเข้าทำงานแล้ว คิดว่าการศึกษาอบรมได้สิ้นสุดลงไปแล้วตรงนี้ทำให้เกิดการชะงักงันการพัฒนาความรู้ซึ่งควรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อจะนำความรู้ ทักษะใหม่ ๆ มาประกอบการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มี

ความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและทันสมัย จึงทำให้ไม่น่าประหลาดใจเลยว่า ทำไมองค์กรเอกชนจึงพัฒนารุดหน้าไปมากกว่าองค์กรของรัฐบาล ที่กล่าวว่ามีใจจะโจมตีระบบการทำงานของรัฐบาลไม่ดีหรือไม่ประสบผลสำเร็จก็หาไม่ได้ การที่องค์กรเอกชนสามารถก้าวหน้าพัฒนาไปเร็วเพราะเขาให้ความสนใจที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เมื่อทุกคนเข้ามาอยู่ในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติงานตามนโยบายที่วางไว้และมีการส่งไปฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เขาให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับหนึ่งทีเดียว เพราะฉะนั้น งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องตั้งไว้สูงมาก เพราะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกลให้มากที่สุด ซึ่งสุภชาติจินนบทหนึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

“หวังผลชั่วปีให้เพาะเมล็ด  
หวังผลสิบปีให้ปลูกพฤษยา  
หวังผลชั่วชีวาให้พัฒนาคน”

ดังนั้นการที่รัฐบาลเสนอแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 8 (2540-2544) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นหลัก จึงเป็นการถูกต้อง เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมาหลังจากที่เรามุ่งพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจในสมัยแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับแรก ๆ

ในแผนนี้รัฐบาลมุ่งประเด็นไปในเรื่องการศึกษา เพราะทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการพัฒนาคุณภาพของคน เพราะฉะนั้นจึงต้องมาศึกษากันดูว่า การพัฒนาจะเริ่มตรงไหนดี มีกระบวนการอย่างไรที่จะทำให้ได้ผล เลือกวิธีการอย่างไร ให้ใครเป็นผู้ดำเนินการ ใครที่นำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติและมีวิธอะไรบ้างที่ทำให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว กล่าวคือถ้ามีโครงการทางด้านฝึกรวมขึ้นมา ก็เรียกว่าสิ่งนั้นเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาจจะใช่หรือไม่ใช่ เพราะโครงการดังกล่าวให้ผลตอบแทนต่อการเพิ่มผลผลิตเต็มที่หรือไม่ กรณีอย่างนี้ นโยบายการศึกษาไทยที่ไม่คำนึงถึงตลาดแรงงานถือว่าเป็นนโยบายที่ควรสนับสนุนหรือไม่ รูปแบบที่สมควรนำมาพิจารณา คือ รูปแบบของญี่ปุ่น ญี่ปุ่นมีพื้นฐานทางการศึกษาในระดับประถมและมัธยมค่อนข้าง

แน่นมาก วิชาที่ญี่ปุ่นให้ความสนใจและเน้นจัดการศึกษาไปในวิชาที่เกี่ยวกับทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาศาสตร์ จึงทำให้การฝึกฝนอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องเหล่านี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะประชาชน นักเรียน นักศึกษามีพื้นฐานอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นถ้าพื้นฐานไม่ดีพอ การฝึกอบรมก็เป็นไปอย่างลำบาก

มิติใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่น่าจับตามองแรงงานทั่วไปในขณะนี้จะมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 40 ปี การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจของโลก ทักษะที่เริ่มจะมีอยู่เริ่มล้าสมัยอย่างรวดเร็ว จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนอบรมให้ความรู้และทักษะความชำนาญให้มากขึ้นทุกปี การศึกษาไม่ใช่หน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการแต่เพียงหน่วยงานเดียว ทุกฝ่าย อาทิ บทบาทของรัฐบาล ธุรกิจ องค์กรเอกชน และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริง ซึ่งนอกจากนี้รัฐบาลจะต้องกำหนดให้ชัดเจนเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคต เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องต้องกัน ดังเช่น สิงคโปร์ซึ่งเป็นเกาะเล็ก ๆ แต่ก็มีรัฐบาลที่มั่นคง มีทิศทางของระบบเศรษฐกิจที่ชัดเจนและแน่นอน เน้นเรื่องการลงทุนระดมเงินทุนทางด้านอุตสาหกรรมและการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การพัฒนากับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย ดังนั้น การที่เราประกาศนโยบายว่าประเทศที่จะเป็นศูนย์กลางของกรุงเทพเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในศตวรรษหน้า รัฐบาลได้มีการเตรียมและหามาตรการเพื่อรองรับกับสิ่งเหล่านี้ และการสร้างคนเตรียมการรัฐบาลได้มุ่งเข้มไปแล้วหรือยัง ถ้ารัฐบาลได้แต่ประกาศแต่ไม่มีมาตรการอะไร ความสามารถในการพัฒนาประเทศก็คงจะไม่ไปถึงไหนอย่างแน่นอน

### 1.3 การจัดการแบบวิธีการทางวิทยาการ : ระบบงานทรัพยากรบุคคล

เมื่อเริ่มมีการจ้างงานเกิดขึ้นมาในสังคม ระบบการจ้างงานอันดับแรกที่สุดคือระบบฝึกงานกับผู้ฝีมือ โดยการที่คนได้เข้ามาอาศัยและให้หน่วยงานผู้ฝีมือเป็นผู้สอนงานให้ และให้ค่าจ้างด้วยพร้อมกัน (Guild System) ต่อมาได้มีระบบอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ทำให้มีการสร้างโรงงานสำหรับผลิตสินค้าที่ละมาก ๆ การจ้างแรงงานจำนวนมากจึงเกิดขึ้นตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง นับว่ามีการเพิ่มการจ้างงานในโรงงานอย่างเป็นประวัติการณ์ พัฒนาการของวิชาชีพทางด้านทรัพยากรบุคคลได้เริ่มอย่างเป็นทางการ เมื่อเทลเลอร์ (Taylor) บิดาของแนวคิดความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์รู้

จักกันดีว่าเป็นทฤษฎีการจัดแบบคลาสสิก เขาเป็นผู้ริเริ่มองค์การที่มีรูปแบบ เป็นผู้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ไขปัญหาที่พบในโรงงานที่เขาทำอยู่ เป็นการนำหลักการที่มีกฎเกณฑ์เข้ามาแทนที่วิธีการลองผิดลองถูกตามที่เคยใช้กัน เทเลอร์ให้จุดสนใจอยู่ที่งานและประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติ การศึกษาจึงมุ่งการกำหนดหลักเกณฑ์และหน้าที่ของงาน โดยให้หลักการว่า “งานบริหารทุกอย่างจำต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุด (The one best way) ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง” ดังนั้นการค้นคว้าหาเทคนิคของการทำงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพจึงเกิดขึ้นในยุคนี้

## 2. วิวัฒนาการพัฒนาศึกษาการพัฒนาระบบของประเทศไทย

ในอดีตการศึกษาของไทยวัดจะเป็นแหล่งรวมสรรพวิทยาการทั้งหลายทั้งปวงจะอยู่ที่วัดและวังเป็นส่วนใหญ่ พ่อแม่มักจะส่งเด็กไปบวชเป็นสามเณรเพื่อศึกษาหาความรู้ อยู่ที่วัด ส่วนเด็กผู้หญิงก็จะให้ไปเรียนศิลปงานบ้านงานเรือน ถ้าเป็นลูกขุนน้ำขุนนางผู้มีอันจะกินทั้งหลายลูกหลานก็จะถูกนำตัวไปเข้าวังเพื่อเรียนรู้ศิลปะการเรือนชั้นสูง

### 2.1 การศึกษาสมัยสุโขทัย (พ.ศ. 1781-1891)

พ่อขุนรามคำแหงมหาราช (1821-1842) เป็นกษัตริย์องค์ที่ 3 ของกรุงสุโขทัยที่มีความเจริญรุ่งเรืองมากที่สุด มีความมั่นคงทางด้านศิลปกรรมและวัฒนธรรม ซึ่งพระองค์ได้วางรากฐานทางวัฒนธรรมให้กับสังคมไทยหลาย ๆ ประการตราบเท่าทุกวันนี้

ในแง่ของการศึกษานี้ นับได้ว่าเป็นสมัยที่มีความสำคัญต่อการศึกษาของไทยทุกยุคทุกสมัย เป็นสมัยแรกที่ไทยมีตัวอักษรประจำชาติ ซึ่งนับว่าเป็นสัญลักษณ์อันสำคัญยิ่งของการเป็นชาติ อักษรไทยที่ทรงจารึกไว้ในศิลาจารึก กล่าวถึงความเป็นมาและความเจริญรุ่งเรืองในยุคของพระองค์ (วุฒิชัย มูลศิลป์ : การปฏิรูปการศึกษาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว)

“...เมื่อก่อนลายสือไทยนี้มี 1205 ศก ปีมะแม (พ.ศ. 1826) พ่อขุนรามคำแหงหาใคร่ในใจ และใส่ลายสือไทยนี้ ลายสือไทยนี้จึงมีพ่อขุนนั้นใส่ไว้”

นอกจากจะทรงเป็นนักปราชญ์ผู้ยิ่งใหญ่แล้วยังทรงเป็นครูด้วยผู้หนึ่ง ทรงมีความรู้ยิ่งนัก ทรงสั่งสอนประชาชนด้วยพระองค์เอง โดยวันข้างแรมพระองค์จะประทับพระแท่นมนังคศิลาแล้วทรงสั่งสอนประชาชน ในวันพระพระองค์จะทรงนิมนต์พระสงฆ์มาสั่งสอนประชาชนอีกด้วย ดังในศิลาจารึกไว้ว่า “วันเดือนดับ เดือนออกแปดวัน วันเดือนเต็มเดือนบ่าง แปดวัน ผูกปูกุ ครุเถรมหาเถรขึ้นนั่งเนื้อชะคารหินสอดธรรมแก่อุบาสก ผูกท่อมจำศีล” ดังเช่น

“คนในเมืองสุโขทัยมักทาน มักทรงศีล มักชอบทาน พ่อขุนรามคำแหง เจ้าเมืองสุโขทัยนี้ ทั้งชาวแม่ชาวเจ้าท่วยบังท่วยนาง ลูกเจ้าลูกขุนทั้งสิ้นทั้งหลาย ทั้งผู้ชายทั้งผู้หญิง ผูกท่อมมีศรัทธาในพระพุทธศาสนาทรงศีลเมื่อพรรษาทุกคน”

สถานศึกษาของคนไทยในสมัยสุโขทัยคือวัด สำหรับเจ้านายและบุตรข้าราชการ นอกจากวัดแล้วยังมีที่เรียนอีกแห่งคือ สำนักราชบัณฑิต ในสมัยพระยาสิทธิเทวหรือพระมหาธรรมราชาเป็นสมัยที่การศึกษาเจริญรุ่งเรืองมากเช่นเดียวกัน ทรงพระราชนิพนธ์ “ไตรภูมิพระร่วง” ซึ่งทรงค้นคว้าจากคัมภีร์ต่าง ๆ มากมาย และบรรยายให้เห็นภาพของรูปทั้งสามคือ กามภูมิ รูปภูมิ และอรุภูมิ อย่างลึกซึ้ง

## 2.2 การศึกษาในสมัยกรุงศรีอยุธยา (พ.ศ. 1899-2310)

การศึกษาในกรุงศรีอยุธยาได้รับการส่งเสริมด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักปราชญ์ราชบัณฑิตได้ผลิตวรรณกรรมที่ดีเด่นหลายเล่ม รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมได้รับการส่งเสริมอย่างแพร่หลาย เช่น เรื่องขุนช้างขุนแผน หนังสือจินตนิมิต ฯลฯ ที่มาของหลักฐานการศึกษาของไทยอีกแหล่งหนึ่งมาจากลาลูแบร์ ซึ่งเป็นเอกอัครราชทูตฝรั่งเศส (สมัยพระเจ้าหลุยส์ที่ 14 พ.ศ. 2186-2258) ที่มายังราชสำนักสมเด็จพระนารายณ์ในปี พ.ศ. 2230-2231) ว่า

“เมื่อได้เสด็จบุตรมาเติบโตใหญ่ถึงอายุ 7 หรือ 8 ขวบแล้ว ชาวสยามจะส่งบุตรของตนให้ไปอยู่ที่วัดกับพระภิกษุสงฆ์ พระสงฆ์อันเป็นอาจารย์ในวัดสอนอนุชนเหล่านี้ให้รู้จักอ่านและนับจำนวนเลขเป็นสำคัญ แต่ไม่มีการสอนพงศาวดาร กฎหมายและศาสตร์อื่นๆ ด้วย”

จากข้อเขียนของลาลูแบร์ ทำให้ทราบว่า การเรียนของไทยสมัยก่อนเป็นแบบไตรภาค คือ อ่าน เขียน และเลข ลักษณะการเรียนของลูกชาวบ้านทั่วไป พ่อแม่จะส่งไป

อยู่กับพระเพื่อบวชเรียนและคอยปรนนิบัติรับใช้พระไปด้วย หลังจากเลิกเรียนแล้วก็ออกมาทำอะไรทำนา ส่วนลูกขุนนางหรือผู้มีอันจะกินหลังจากบวชเรียนแล้วก็ออกไปรับราชการสนองพระเดชพระคุณต่อไป

ในรัชสมัยของสมเด็จพระนารายณ์มีโรงเรียนเกิดขึ้นหลายโรงด้วยกัน แต่เป็นโรงเรียนของพวกบาทหลวงที่มาเผยแผ่คริสต์ศาสนา นอกจากนี้สมเด็จพระนารายณ์ยังส่งนักเรียนไทยไปเรียนที่ฝรั่งเศสถึง 3 ครั้งด้วยกัน แต่ไม่ปรากฏหลักฐานว่านักเรียนไทยที่ถูกส่งไปได้ร่ำเรียนวิชาอะไรและกลับมาทำประโยชน์อะไรให้กับประเทศบ้าง เพราะตอนปลายรัชกาลของสมเด็จพระนารายณ์เกิดเหตุการณ์ยุ่งยากขึ้นทำให้การศึกษา การติดต่อกับต่างประเทศต้องหยุดชะงักลงไป

ในรัชการนี้ยังมีหนังสือแบบเรียนเล่มแรกซึ่งแต่งโดยพระโหราธิบดี มีชื่อว่า “จินตามณี” และใช้มาจนถึงรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

### 2.3 การศึกษาในกรุงรัตนโกสินทร์ (รัชกาลที่ 5)

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวนับว่าทรงพระปรีชาสามารถ และวิสัยทัศน์อันกว้างไกล ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา โดยได้ทรงจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของทางบ้านเอง เนื่องจากงานกิจการของบ้านเมืองขยายออกไปเป็นจำนวนมากแต่ขาดคนที่มีความรู้ มีการศึกษาดิฉันมารับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากพระราชหัตถเลขาของพระองค์ที่พระราชทานไปยังพระยาวิสุทธสุริยศักดิ์ ลงวันที่ 17 มกราคม ร.ศ. 117 (พ.ศ. 2441) ว่า

“ด้วยความรู้สึกขัดสนยอมเกิดแก่พวกเราทั้งหมด ไม่แต่เฉพาะตัวเราเอง บรรดาผู้ที่ต้องมีหน้าที่ต้องเปลี่ยนต้องแซมปีละหลาย ๆ สิบคน หรือตั้งร้อย กระทรวงยุติธรรมจะได้คนที่มีความรู้ในกฎหมายพอประมาณสักร้อยคน ก็จะได้รับตำแหน่งในปีเดี๋ยวนี้อันทั้งสิ้นไม่เหลือหลงด้วย ได้สั่งให้ขยายกระบวนพิจารณาใหม่ออกไปให้ทั่วพระราชอาณาเขตในงบประมาณ ศก 118 นี้...

...ยกเสียแต่กรมโยธาคือหากก่อสร้างมีความต้องการจนไม่มีอะไรจะพูด จะไปเที่ยวแย่งโอบฉวยเหมือนคนอื่นก็ไม่ได้เพราะไม่มีความรู้ก็ใช้การไม่ได้ ส่วนกรมที่ใกล้เคียงกล่าวคือ ทหารและกรมวังมหาดเล็ก ซึ่งน่าจะหาคนง่าย ก็หนาแน่นไปด้วยคนสุ คนเราจะใช้การก็ไม่ได้เต็มที่ ผลักไปไหนก็ไม่ใคร่จะพ้น... ตกลงเป็นใจความว่าในเมืองเรา

เวลานี้ไม่ขัดสนอันใดยิ่งกว่าคน การเจริญอันใดจะเป็นไปไม่ได้เร็วก็เพราะเรื่องคนนี่อย่าง เดียว...

... ด้วยเหตุที่ประเทศชาติต้องการคนที่มีความรู้ เช่นนี้ พระบาทสมเด็จพระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงจัดตั้งโรงเรียนขึ้นโรงเรียนแรก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตคน เข้ารับราชการ ได้แก่ โรงเรียนนายทหารมหาดเล็ก (โรงเรียนสวนกุหลาบ) โรงเรียนที่จัด ตั้งขึ้นมาได้รับความนิยมนแพร่หลาย กรมอื่น ๆ จึงขอจัดตั้งโรงเรียนของตัวเองขึ้นมาเพื่อ ผลิตคนของตัวเองบ้าง”

ในรัชสมัยของพระองค์การศึกษา นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก พระองค์ได้ส่งพระ บรมวงศานุวงศ์ไปเรียนต่อต่างประเทศหลายคนด้วยกัน เพื่อจะได้นำวิชาความรู้ที่ได้เล่า เรียนมาพัฒนาประเทศ นอกจากนี้พระองค์ยังทรงจ้างนักวิชาการชาวต่างประเทศมา ทำงานซึ่งเฉพะค่าจ้างชาวต่างประเทศนับว่าสูงมากทีเดียว นับว่าพระองค์ทรงพระปรีชา ญาณสูงส่ง ทรงมองการณ์ไกลอย่างลึกซึ้ง ทรงมองเห็นว่า การศึกษาเป็นกลไกในการ พัฒนาประเทศ

### สรุป

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาได้ถูกปฏิรูป เพื่อยกฐานะระดับการศึกษาของพลเมืองในประเทศให้ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง และทั่วถึงพร้อม ๆ กับพัฒนาคน เพื่อเข้ามาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าทรงมี พระมหากรุณาธิคุณต่อประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งที่ทรงได้ทำนุบำรุงการศึกษาและทำให้ ประเทศชาติรอดพ้นจากการล่าอาณานิคมเป็นเมืองขึ้นของประเทศตะวันตก

### 3. แนวความคิดในการจัดการเพื่อพัฒนาคน

เนื่องจากสภาพแวดล้อมโครงสร้างทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว และเชื่อมต่อกันหมดทั้งโลกหรือที่เรียกกันว่าโลกไร้พรมแดน ทำให้เกิด สภาพปัญหาที่สลับซับซ้อน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อถึงกันอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาคนซึ่งเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการพัฒนาบ้านเมือง จึงเป็นสิ่งจำ เป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระบวนการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่กระทำยากมากขึ้น เพราะการ เปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทางแนวคิดและวิธีการในการ

พัฒนาคนให้ไปสู่ระบบการจัดการทันสมัยมากขึ้น สุจิตราภรณ์ คำสะอาด เสนอแนวคิดความจำเป็นที่ต้องเน้นการบริหารจัดการในการพัฒนาคน:

เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาคน มุ่งเน้นวิธีการบริหารจัดการที่ทันสมัยมากขึ้น สืบเนื่องมาจาก

ประการที่ 1 การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และประกอบด้วยศาสตร์ที่เกี่ยวข้องหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม จิตใจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้นการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนทำได้ยาก และไม่สามารถกำหนดสูตรสำเร็จตายตัวสำหรับการพัฒนาคนในทุกกลุ่มได้ อาทิ กลยุทธ์และมาตรการประเภทหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของคนกลุ่มหนึ่งแต่ไม่สามารถสร้างประโยชน์หรือให้ความช่วยเหลือแก่คนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และบางครั้งอาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นแก่คนกลุ่มดังกล่าวอีกด้วย ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาการดำเนินงานบางอย่างของรัฐ ได้ก่อให้เกิดปัญหาความบิดเบือนในตลาดขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งรัฐบาลต้องรับภาระการเงินถึง 93% ขณะที่ผู้เรียนรับภาระเพียง 7% เท่านั้น และค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของรัฐมาจากภาษีอากรของประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกร ดังนั้นจึงมีลักษณะของการให้คนจนอุดหนุนคนรวย หรือผู้ที่ได้รับประโยชน์กลับไม่ใช่ผู้ที่จ่ายเงิน และผู้ที่ต้องจ่ายเงินกลับไม่ใช่ผู้ที่รับผลประโยชน์ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างโอกาสแก่ประชาชนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

ประการที่ 2 ปัจจุบันประเทศไทยเริ่มมีขีดจำกัดทางด้านทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้น ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ทั้งทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรเงิน และทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาเรื่องราคาและการจัดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่ 3 ในอนาคตข้างหน้า การบริหารงานราชการระบบเดิมคงเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากนโยบายจำกัดการเพิ่มอัตราข้าราชการ ในขณะที่ปัญหาและสถานการณ์ใหม่ ๆ ของประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนมากขึ้นด้วย แต่การบริหารงานราชการแบบเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มงบประมาณดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของหน่วยงานในขณะนั้น จะทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนาที่เน้นความ



ต้องการใช้งบประมาณและกำลังคนอย่างไม่จำเป็น หรือมีมุมมองเฉพาะด้านความต้องการเพียงด้านเดียวเท่านั้น นับว่าเป็นการสวนกระแสกับทิศทางของสถานการณ์การขาดแคลนทรัพยากรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการการใช้งบประมาณและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

**ประการที่ 4** สถานการณ์ต้นตัวทางการเมืองและกระแสความเป็นประชาธิปไตยได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในหมู่ประชาชน มีการรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรธุรกิจและอื่น ๆ เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อวางแผนประสานการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายระหว่างภาครัฐและเอกชนให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการคิด การวางแผน และการปฏิบัติที่เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้มากขึ้น เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งสามารถประสานการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นเครือข่าย และนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาร่วมกันที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนานั่นเอง

### **แนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่**

แนวความคิดการพัฒนาสมัยใหม่เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยการใช้คนเป็นศูนย์กลางหรือเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนานั้น จะต้องมีแนวทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

**ประการที่ 1** จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการวางแผน จากการวางแผนเบื้องบน (Top-Down Planning) ไปสู่การวางแผนที่มาจากเบื้องล่าง (Bottom-Up Planning) โดยจะต้องมีการระดมความคิดจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนอย่างกว้างขวางมากขึ้น

**ประการที่ 2** จะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการวางแผนแบบรายโครงการ (Project Approach) หรือการวางแผนแยกส่วน (Sector Approach) มาสู่เทคนิคการวางแผนสมัยใหม่ที่เป็น Programming and Networking มากขึ้น เพื่อให้การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น ได้มีการพิจารณาร่วมกันทั้งระบบโดยมีการประสานการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเครือข่าย และเน้นการบริหารจัดการที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ไม่ใช่การพัฒนาที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงสงเคราะห์ หรือการเสนอความต้องการใช้กำลังคนและงบประมาณที่จะมาเสริมสมรรถนะของหน่วยงานมากกว่าจะมุ่งการพัฒนาที่เกิดผลประโยชน์แก่ประชาชนโดยตรง

ประการที่ 3 จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐที่เป็นอยู่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยที่รัฐจะต้องเข้าไปมีบทบาทแทรกแซงตลาดในกรณีที่กลไกราคาไม่สามารถดำเนินการได้เหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาความบิดเบือนราคาในตลาดอีกด้วย เพื่อสามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ด้อยโอกาสได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง นอกจากนี้ในส่วนที่รัฐพิจารณาเห็นว่าเรื่องใดควรสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบรัฐจะต้องสร้างมาตรการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ต่อไปด้วย

ประการที่ 4 จะต้องมีการผนึกกำลังร่วมมือกันในทุกระดับในรูปแบบของ “เบญจภาคี” ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐบาล องค์กรเอกชน ภาคธุรกิจ นักวิชาการ และองค์กรประชาชน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาประเทศมากขึ้น

ประการที่ 5 จะต้องมีการปฏิรูประบบราชการให้เล็ก กระทัดรัด มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการทำงาน โดยจะต้องพยายามลดกฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ลง และเน้นการบริหารจัดการให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น เช่น การจ้างเหมาให้ออกชนรับผิดชอบในงานบางประเภท การเพิ่มเครื่องมือในการทำงานให้มากขึ้น การใช้ระบบการจัดการที่ทันสมัย และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Matrix Organisation) รวมทั้งเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบสายงานบังคับบัญชา (Function-Oriented Approach) ที่มีขั้นตอนมาก มาเป็นการทำงานแบบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถ (Mission-Oriented Approach)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาสมัยใหม่จะต้องเน้นการพัฒนาคน (Human Development) ในทุกมิติทั้งกาย ใจ สังคม และปัญญา โดยให้ความสำคัญกับแนวทาง และวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ทันสมัย (Modern Management) มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน (Sustainable Development) ในอนาคต

**พัฒนาทุกสิ่งไว้เรื่องยาก**

**จึงต้องปรับตัวต้นแบบอย่างแยบยล**

**ต้องคิดมากถ้าเราใช้ไร้เหตุผล**

**ตัวบุคคลพัฒนาน่าชมเชย**

#### 4. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : นโยบายและแผนงานหลักการ พัฒนาการศึกษาตามแผนการพัฒนการศึกษาแห่งชาติ

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนทั้งหมดให้กว้างขวางและสูงขึ้นถึงระดับมัธยมศึกษาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน
2. เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องสัมพันธ์ กับความต้องการของบุคคลชุมชน และประเทศ ให้ผู้เรียน ได้มีการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
3. เพื่อให้การศึกษาไทยสร้างศักยภาพของประเทศ ในการพึ่งพาตนเอง และสร้างความก้าวหน้า และมั่นคงของเศรษฐกิจไทยในประชาคม โลกบนฐานแห่งความเป็นไทย

##### นโยบายการพัฒนการศึกษา

1. เร่งขยายและยกระดับความรู้พื้นฐานของประชาชนทั้งหมด
2. ปฏิรูประบบการเรียนการสอน
3. ปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนา
4. เร่งผลิตและพัฒนากำลังระดับกลางและสูง
5. ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา

##### แผนงานหลักเพื่อพัฒนการศึกษา

- แผนงานหลักที่ 1 ยกระดับการศึกษาพื้นฐานของปวงชน
- แผนงานหลักที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- แผนงานหลักที่ 3 การพัฒนาครู การผลิตครู และการฝึกอบรมและพัฒนาครูประจำการ
- แผนงานหลักที่ 4 การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและด้านสังคมศาสตร์
- แผนงานหลักที่ 5 การวิจัยและพัฒนา
- แผนงานหลักที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ
- แผนงานหลักที่ 7 การพัฒนาระบบอุดมศึกษา
- แผนงานหลักที่ 8 การระดมสรรพกำลังเพื่อจัดการศึกษา

## แผนงานหลักที่ 9 การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อจัดการศึกษา

### แผนงานหลักที่ 1 : การยกระดับการศึกษาพื้นฐานของปวงชน

ในโลกโลกาภิวัตน์ทุกประเทศต่าง ๆ ในโลก สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม ประเทศไทยคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เทคนิควิทยาการใหม่ ๆ เหล่านี้ ดังนั้นเราจึงต้องเร่งเสริมสร้างสมรรถนะของประชากรไทยให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอย่างสันติสุขในสังคมไทย

การศึกษาเป็นปัจจัยกำลังพื้นฐานอันสำคัญที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพของประชากรไทย โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่รัฐบาลจะต้องจัดการศึกษาให้แก่ปวงชนชาวไทย ในด้านทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็น เนื้อหาสาระของการเรียนขั้นพื้นฐานอันเป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีพ ซึ่งจากการสำรวจพบว่าโดยภาพรวมแล้ว เกณฑ์การศึกษาของเรายังต่ำซึ่งถ้าหากว่าผู้รับผิดชอบในสังคมไม่รับผิดชอบในส่วนนี้มีหวังว่าประเทศไทยจะเป็นประเทศที่ล้าหลังทิ้งห่างจากประเทศอื่น ๆ จนตามไม่ทัน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเร่งรัดให้กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น เด็กด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ เป็นต้น
3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน และประชาชนที่พลาดโอกาส

ทางการศึกษา

#### เป้าหมาย

##### แนวทาง/มาตรการ

1. ขยายบริการเตรียมพร้อมแก่เด็กปฐมวัย
2. ขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวระบบ โรงเรียนจนถึงระดับมัธยมศึกษา

ตอนปลายหรือเทียบเท่า

3. ขยายการศึกษานอกโรงเรียนและการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้พื้นฐาน และทักษะอาชีพแก่แรงงาน และประชาชนทั่วไป

4. พัฒนากระบวนการเรียนรู้และขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน

5. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อมวลชนขยายบริการการศึกษา และขยายแหล่งความรู้

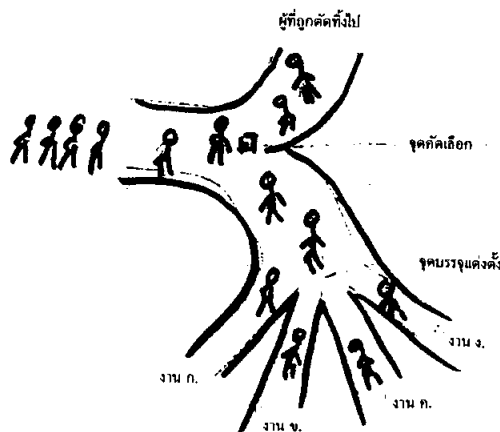
### 5. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คุนทซ์ (Koontz) และคนอื่น ๆ กล่าวว่า การวางแผนเป็นการพัฒนาเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้และการคาดคะเนโดยใช้ดุลยพินิจ

พยอม วงศ์สารศรี : 2538 กล่าวว่า “การวางแผนหมายถึงกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการ และวิธีดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากร”

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) หรือบางทีเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) เป็นต้น



รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงขบวนการบรรจุคนเข้าสู่ตำแหน่ง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการคาดคะเนที่องค์กรหรือหน่วยงานมีความต้องการบรรจุคนเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ โดยกำหนดกระบวนการและระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อคัดสรร และเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ (put the right man on the right job) ดังที่จอห์นดีร็อกกีเฟลเลอร์ (John D. Rockefeller) ได้กล่าวถึงการที่จะทำให้บริษัทหรือว่างานเจริญรุ่งเรืองในอนาคตว่า “อย่างเพียงแต่ซื้อหาทรัพย์สินมาดำเนินกิจการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องซื้อหาบุคคลที่มีสมองอันชาญฉลาดมาทำกิจการด้วย” (มนุษย์ คณะวิวัฒนะ : 2537)

## 6. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พยอม วงศ์สารศรี : 2538)

1. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือการศึกษาและพิจารณากลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดข้อมูลด้านบุคคลในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. พิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. คาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวน และประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียดตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมด ก็จะสามารู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

ในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ละเอียดซับซ้อน วิชาณี หาญเจริญสุข (2527) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์พอสรุปได้ดังนี้

3.1 เก็บข้อมูล แยกประเภทของพนักงานลูกจ้างที่มีอยู่ในปัจจุบันตามรูปแบบที่  
ท่านต้องการใช้ในงานพยากรณ์ในขั้นต่อไป

3.2 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงานลูกจ้างในช่วง  
เวลาที่ผ่านมา เช่น ในระยะเวลา 4-5 ปี จะเห็นถึงแนวการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลของการ  
เปลี่ยนแปลงข้อมูลในระดับนี้การเข้าออกของพนักงานลูกจ้างอาจขึ้นลง เนื่องจากการ  
เปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร การนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และการเปลี่ยนแปลงตัว  
บทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้

3.3 หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงหรือเปรียบเทียบให้เห็นถึงโครงการต่าง ๆ ที่ผ่าน  
มาว่ามีมากน้อยเพียงใด จำนวนพนักงานในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ นั้นสัมพันธ์กันหรือไม่  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเภทงานที่มีพนักงานอยู่เป็นจำนวนมากหรืองานประเภท  
สำคัญ ๆ เช่น ในกิจการประเภทขาย พิจารณาดูจำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับการขายกิจการ  
ประเภทอุตสาหกรรมดูจำนวนพนักงานในด้านการผลิต เป็นต้น ในขั้นนี้องค์การก็  
สามารถคาดการณ์จำนวนพนักงานหลักได้แล้ว

3.4 หลังจากพยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวกับงานหลัก (Line) ขององค์การ  
ได้แล้ว จึงเริ่มพิจารณาจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่าจะเป็  
นจำนวนเท่าไร เช่น จำนวนเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะดูจากจำนวนพนักงาน ลูก  
จ้างที่รับผิดชอบ และขอบเขตของระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานทรัพยากรมนุษย์  
บางแห่งมิได้รับผิดชอบในการฝึกอบรม หรือการกำหนดค่าจ้าง และสวัสดิการ จำนวน  
พนักงานจึงแปรผันตามความรับผิดชอบของงาน สำหรับจำนวนพนักงานลูกจ้างในแผนก  
ซ่อมแลบำรุงก็ต้องดูจำนวน และอายุของเครื่องจักร ถ้าเครื่องจักรใช้มานานหลายปี อัตรา  
การเสื่อมอายุมากขึ้น การดูแลและซ่อมแซมเครื่องจักรก็ต้องมีมากกว่าเครื่องจักรใหม่ ๆ  
 เป็นต้น ตัวเลขที่ปรากฏทั้งในสภาพปัจจุบัน และที่ผ่านมาก็สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึง  
ข้อแตกต่างของจำนวนพนักงานลูกจ้างที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันได้

3.5 ข้อควรคิดอีกประการสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ การอาศัย  
สถิติที่ผ่านมาเป็นข้อมูลอย่างเดียวก็อาจจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ เพราะสถิตินั้นมักจะชี้  
ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะทำให้การ  
ดำเนินแผนงานขององค์การเปลี่ยนแปลง เช่น

- (ก) การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา
- (ข) การเปลี่ยนแปลงแผนหรือระบบการจัดการ
- (ค) การผลิตสินค้าหรือการบริการแบบใหม่แทนที่ของเดิม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงตลาดผู้บริโภค
- (ง) การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตของงานในองค์กร

3.6 การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในองค์กรจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงจนถึงระดับต้น หรือจากระดับต้นจนถึงระดับสูงก็ได้ ประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้น น่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูงมากกว่า ซึ่งลักษณะนี้เป็นระบบการจัดการแบบญี่ปุ่น คือการเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรถึงแม้ว่าบางครั้งฝ่ายจัดการจะมีคำตอบอยู่แล้วก็ตาม อย่างไรก็ตาม ถ้าการเก็บข้อมูลจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับต้นต้องพึงระวังข้อแตกต่างระหว่างจำนวนคนที่ต้องการกับจำนวนคนที่ควรมี ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานระดับต้นมีความเข้าใจในขอบเขตงานค่อนข้างจำกัด ดังนั้นทางฝ่ายจัดการระดับสูงจึงควรปฏิบัติดังนี้

- (ก) อธิบายให้แก่หัวหน้างานทุกระดับถึงจุดประสงค์และประโยชน์ในการพยากรณ์และการสนับสนุนอันพึงจะได้รับจากฝ่ายจัดการระดับสูง
- (ข) ให้ข้อมูลรายละเอียดแก่หัวหน้างานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสายงานที่ผ่านไปในอดีต และเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอดีต
- (ค) ออกแบบคำถามในลักษณะที่หัวหน้างานระดับต้นจะตอบได้ เช่น จำนวนคนที่ต้องการในงานประเภทหลัก ๆ แทนที่จะถามถึงจำนวนคนในทุกประเภทงาน ซึ่งอาจจะทำให้หัวหน้างานลำบากในการตอบคำถามนี้
- (ง) ไม่ควรเพ่งเล็งหรือให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวเลขที่ต้องออกมาถูกต้องทุกเศษส่วน หัวหน้างานอาจปิดตัวเลขนั้นได้ ซึ่งจะทำให้คล่องในการตัดสินใจ การพยากรณ์ควรจะเป็นวิธีการง่าย ๆ ถ้ามีรายการเอกสารมากเกินไปจนจำเป็น ผู้ให้ข้อมูลอาจจะเกิดความท้อถอย



- (จ) การจัดแยกประเภทและชื่อของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรอยู่ในมาตรฐานความเข้าใจอันเดียวกัน ซึ่งรวมทั้งฝ่ายจัดการทุกระดับ มิเช่นนั้นข้อมูลที่ได้อาจจะผิดพลาด นำมาเปรียบเทียบไม่ได้

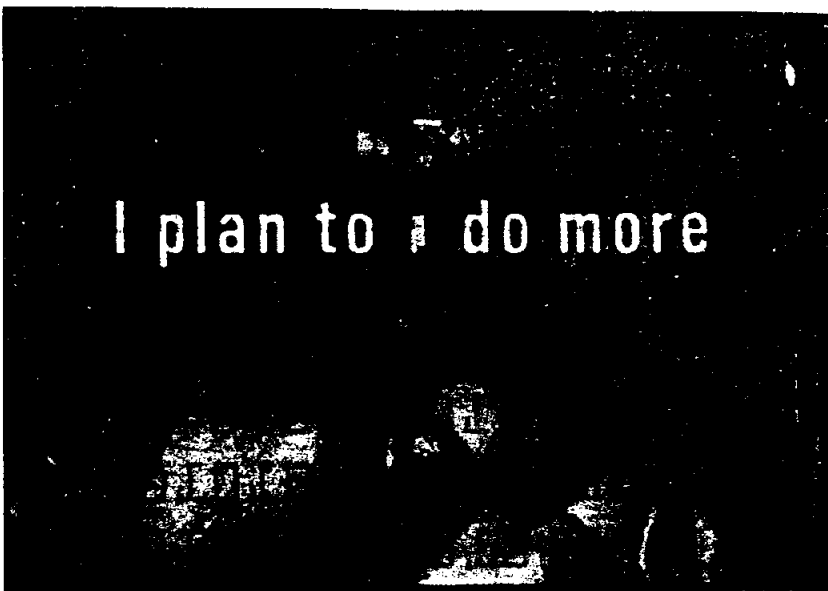
3.7 การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับ จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมทั้งฝ่ายจัดการชั้นสูงในการวางแผนนโยบายการบริหารงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม หลังจากได้ข้อมูลในระดับเบื้องต้นแล้ว จำเป็นต้องมีการพิจารณากันอีกระดับหนึ่ง โดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานในระดับสูง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในระดับนี้ถือว่าสำคัญที่สุดที่จะทำให้การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนั้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนและประเภทของพนักงานลูกจ้าง และในระยะเวลาที่ต้องการก็ตาม

3.8 การที่องค์กรมีความต้องการที่จะพยากรณ์ความต้องการนี้ให้ถูกต้องที่สุดจึงจำเป็นต้องใช้วิธีที่มีหลักการยิ่งขึ้น เช่น การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ จำนวนหรือปริมาณงานที่ต้องให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ประเภทของงานที่จำเป็นในแต่ละช่วงการผลิต เป็นต้น หลังจากนั้นจึงคำนวณออกมาเป็นจำนวนคนที่ต้องการซึ่งผู้ชำนาญการในเรื่องนี้ได้แก่ วิศวกร อุตสาหกรรม เป็นต้นที่น่าสังเกตว่าในปัจจุบันนี้ผู้อยู่ในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มให้ความสนใจศึกษาเทคนิควิธีการในเรื่องนี้เพราะการพยากรณ์หรือการกำหนดกำลังต่อไปนี้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแน่นอน

3.9 หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์ ขณะที่ท่านคำนวณความต้องการจำนวนคน ท่านอาจมองข้ามปัจจัยหลาย ๆ อย่างไป เช่น ขอบเขตและลักษณะของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ถ้าหากว่ามีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาในองค์กรแล้ว จะต้องพิจารณาว่า มีตำแหน่งเก่าอะไรบ้างที่ควรจะลดลง และตำแหน่งใหม่อะไรบ้างที่จำเป็นต้องตั้งเพิ่ม พนักงานที่มีอยู่เดิมนั้นจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือและวิชาชีพอะไรบ้าง ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ นี้จะทำให้ท่านมองเห็นภาพได้ชัดเจนถึงคุณลักษณะและจำนวนพนักงานลูกจ้างเดิมที่สามารถโอนไปทำงานแขนงใหม่ หลังจากการฝึกอบรมแล้ว พร้อมทั้งคุณลักษณะและจำนวนคนที่จำเป็นต้องทำการว่างจ้างใหม่จากภายนอก

3.10 พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน โดยคำนึงถึงวันลาป่วย วันลาทัก ร้อน วันหยุดประจำปี เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เวลาที่ใช้ในการเตรียมตัวเดินทางโยกย้ายไปประจำที่สำนักงานในสาขา เป็นต้น ซึ่งเวลาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องนำมาคำนวณดูว่าจำเป็นต้องมีคนเพิ่มหรือไม่เพราะจำนวนพนักงานใหม่กับจำนวนพนักงานเก่าก็เป็นตัวเลขที่สำคัญเช่นเดียวกัน โดยปกติทั่วไปพนักงานใหม่ย่อมทำงานได้คล่องแคล่วรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเท่ากับพนักงานเก่า

3.11 เมื่อพิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงานก็ได้ เช่น พนักงานขายสามารถทำการขายได้เฉลี่ยคนละ 500,000 บาทต่อปี ในปีต่อไปทางองค์การต้องการเพิ่มเป้าหมายให้เป็น 50,000,000 บาทต่อปี แสดงว่าท่านต้องการพนักงานจำนวน 100 คน ซึ่งวิธีการนี้เป็นการคาดคะเนจากผลิต แต่ถ้าหากดูประวัติการขายที่ผ่านมา พบว่าอัตราการขายโดยเฉลี่ยสามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโครงการขององค์การตั้งแต่นั้น ๆ เพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วถึง

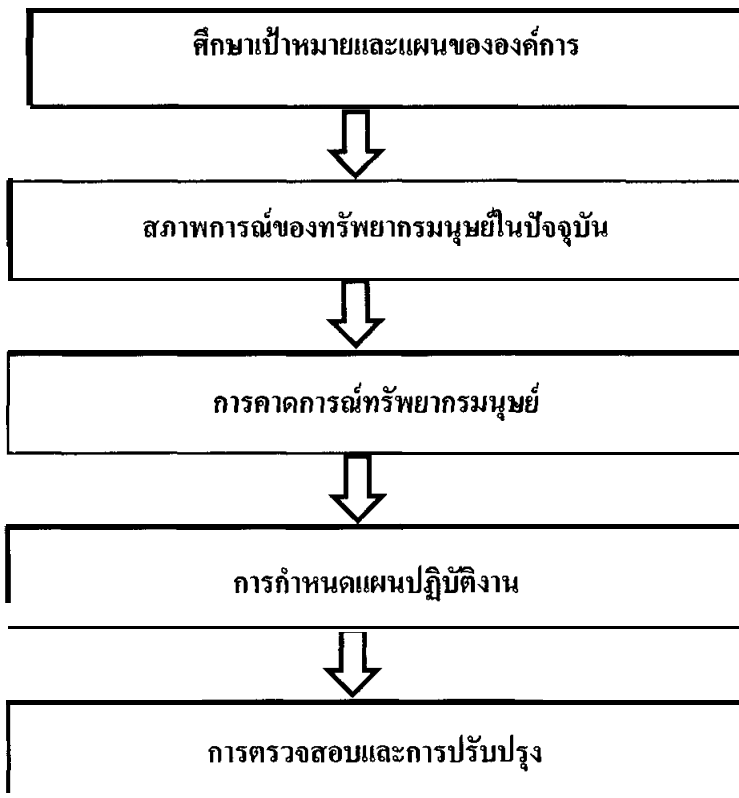


4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือก และบรรจุพนักงาน

แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการ โอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและ พัฒนาเป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผน ต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการ เปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณา ศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้



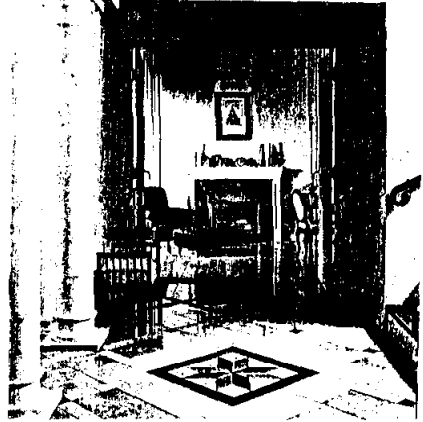
6. การพัฒนาคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในราชการ (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ : 2531)

วิญญู อังคนารัตน์ แสดงทัศนคติอย่างแยกแยะเกี่ยวกับ “มนุษย์” ไว้ว่า “มนุษย์ทุกคนมีค่าเกินกว่าที่เรามองเห็น” เมื่อพูดถึงการสร้างบ้านเรามักนึกถึงค่าแรงที่จ่ายให้กับช่างและคนงานแต่ละคน บวกด้วยค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

แล้วคำนวณเป็นราคาบ้านทั้งหลัง โดยมีได้คิดว่าคุณค่าหรือประโยชน์ที่เราได้รับจากการจ่ายค่าแรงให้กับช่างและคนงานนั้นมีค่ามากกว่าราคาบ้านทั้งหลังมากนัก

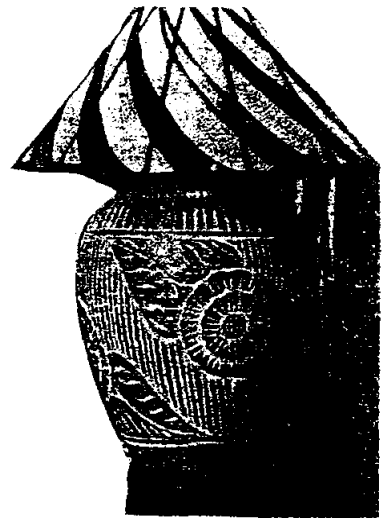
ธีรยุทธ์ เสริมความคิดเห็นอุปมาเรื่องการสร้างบ้านดังกล่าวข้างต้น หากจะพิจารณากันอย่างลึกซึ้งแล้ว จะค้นพบความมหัศจรรย์ในด้านคุณค่าดังที่ปราชญ์โบราณเคยพรรณนาไว้ดังนี้

“ทำหน้าหน้าต่างประตูขึ้นในบ้านที่ท่านสร้าง แต่การใช้บ้านขึ้นอยู่กับช่องว่างตามผนังเหล่านั้น”



ใน “คัมภีร์แห่งความว่าง” ของเต๋าเตจิง ซึ่งนำมาเผยแพร่โดยมิยาโมโตะ มูซาชิ เมื่อประมาณ 400 ปีมาแล้วได้เขียนไว้ว่า

“อ่างดินถูกปั้นขึ้นด้วยเนื้อดินล้อมรอบทุกด้าน แต่การใช้อ่างขึ้นอยู่กับส่วนที่ว่างเปล่า ดังนั้นคุณค่าประโยชน์จึงได้จากสิ่งที่ปรากฏอยู่ แต่การใช้ประโยชน์ได้จากสิ่งที่มีได้ปรากฏ”



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนการปั้นอ่างดิน หรือการสร้างบ้านด้วยการนำประโยชน์จากความรู้ความสามารถในศักยภาพของคนซึ่งอุปมาเหมือนกับความว่างเปล่าของอ่างดิน หรือช่องว่างของฝาบ้านฉันใดก็ฉันนั้น

สำราญ ถาวรยุทธ์ (อ้างถึงในธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์) แสดงทรรศนะเกี่ยวกับการเป็นข้าราชการที่ดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
3. มีศีลธรรมจรรยา จริยธรรม

“มนุษย์” ต้องได้รับการพัฒนาโดยการศึกษา ฝึกฝนอบรม ได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้เกิดทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญเพื่อทำงานเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังการฝึกอบรมจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในหน่วยงานราชการ องค์การธุรกิจเอกชน หน่วยงานธุรกิจถือว่าเป็น “หัวใจ” ขององค์กรทีเดียว เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (ธีรยุทธ์ อ้างถึงในเน็ตเลอร์) ซึ่งเขาได้แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ชนิดคือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่ง 3 กลุ่มนี้ต่างกันแนวคิดหลักการกระบวนการ จุดเน้นและผลผลิต

ในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- การศึกษาในสถาบันศึกษา
- การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
- การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
- การฝึกปฏิบัติหรือดูงาน
- การประชุมสัมมนา
- การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่
- การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ
- การเลื่อนตำแหน่ง

ฯลฯ

#### ผลการพัฒนาของมนุษย์

เมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนา โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความประสงค์ของกลุ่มแล้ว สามารถส่งผลดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
3. สร้างทัศนคติที่ดีถูกต้องในการปฏิบัติงาน

4. สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. แก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน
6. ช่วยยกระดับความสามารถของข้าราชการ
7. ขจัดความลำเอียงของทักษะการปฏิบัติงาน

