

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ  
Strategy of Human Resource and Organization Development

ศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ

ศาสตราจารย์สาขาศึกษาศาสตร์ (6501)

อนุสาขาการบริหารการศึกษา (650165)

คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2568

## กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลครอบครัวและองค์การ

ผู้เขียน	ศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ
บรรณาธิการ	กฤษภาณูจน์ โป้ฟ้า
กองบรรณาธิการ	ชุตินา สัมพันธ์, รังสีณี สุรัตวิศิษฐ์, วรุฒิ ดีเส็ง
ศิลปกรรม	พลีษฐ์สัทคุณ จุลละมณฑล, น้ามนต์-นะโม

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2565  
Copyright © 2022 ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้เพื่อผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำหรือ  
ละเมิดลิขสิทธิ์โดยส่งเนื้อหาสาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการ  
ถ่ายเอกสาร การทำสำเนา หรือการเก็บข้อมูลทุกรูปแบบ โดยมีได้รับอนุญาตจากเจ้าของ  
ลิขสิทธิ์

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สุมิตร สุวรรณ.

กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พยาบาลครอบครัวและองค์การ.-- พิมพ์ครั้งที่ 3.-- นนทบุรี : สยาม  
จุลละมณฑล, 2568.  
236 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาศูนย์พยาบาลครอบครัว. 3. การพัฒนาองค์การ. I.  
ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-94804-6-4

พิมพ์ครั้งที่ 3 มิถุนายน 2568

### จัดพิมพ์โดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเขตอำพัฒนา ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร.06 3451 9359, 06 1519 3641, 09 2425 5229

www.siamclmt.com • Email : [siamclmtcenter@siamclmt.com](mailto:siamclmtcenter@siamclmt.com)

ราคา 300 บาท

## คำนำ

หนังสือ เรื่อง **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ** เป็นหนังสือที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะองค์การทางการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย และยังสามารถใช้สำหรับการศึกษาค้นคว้าของนิสิตนักศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้เขียนได้เขียนจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี มีการวิเคราะห์เสนอองค์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการ รวมทั้งการสอดแทรกความคิดจากประสบการณ์ทำงานและงานวิจัยที่ได้สั่งสมมากกว่า 30 ปี ทั้งในส่วนของกองทัพอากาศและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**มนุษย์** ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงานของทุกองค์การ การศึกษามีหน้าที่พัฒนามนุษย์ให้เป็น “คนดีและคนเก่ง” หากองค์การใดมีบุคลากรที่เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีความมานะพยายามมุ่งมั่นในการทำงาน องค์การนั้นก็จะเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และศาสตราจารย์พี่เลี้ยง “โครงการเพิ่มศาสตราจารย์แบบก้าวกระโดด” ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการเขียนหนังสือเล่มนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ในวงวิชาการและเป็นตัวอย่างให้กับอาจารย์ในการเขียนหนังสือของตนเองต่อไปได้อย่างดี

สุมิตร สุวรรณ

มิถุนายน 2568

## สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	๒
สารบัญภาพ	จ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ	2
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย	7
สรุปท้ายบท	14
<b>บทที่ 2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>17</b>
ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17
กระบวนการเรียนรู้	22
กระบวนการผลการปฏิบัติงาน	27
สรุปท้ายบท	39
<b>บทที่ 3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>41</b>
ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์	42
การวิเคราะห์และวางแผน	45
การสรรหาและคัดเลือก	47
การพัฒนา	50
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	51
การออกจากงาน	54
กรณีตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัย	56
สรุปท้ายบท	60

<b>บทที่ 4</b>	<b>วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>62</b>
	การสอนงาน	62
	การฝึกปฏิบัติจริง	63
	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	64
	การหมุนเวียนงาน	67
	การศึกษาดูงาน	68
	การสัมมนา	71
	การฝึกอบรม	73
	การศึกษา	75
	สรุปท้ายบท	78
<b>บทที่ 5</b>	<b>ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>80</b>
	ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์	80
	ทฤษฎีทางจิตวิทยา	82
	ทฤษฎีระบบ	91
	สรุปท้ายบท	99
<b>บทที่ 6</b>	<b>การพัฒนาองค์การ</b>	<b>101</b>
	ความหมายการพัฒนาองค์การ	102
	สาเหตุและสิ่งท้าทายในการพัฒนาองค์การ	104
	ประเภทองค์การ	106
	วัฒนธรรมองค์การ	108
	ความเป็นผู้นำ	112
	การพัฒนาโครงสร้างองค์การในอนาคต	115
	จริยธรรมและจรรยาบรรณในการพัฒนาองค์การ	118
	สรุปท้ายบท	122

<b>บทที่ 7 เทคนิคการพัฒนาองค์การ</b>	<b>124</b>
การปรับรื้อระบบ	124
การปรับโครงสร้างองค์การ	129
การมอบอำนาจ	131
การคิดใหม่	133
การเทียบเคียงมาตรฐาน	137
การบริหารคุณภาพโดยส่วนรวม	144
สรุปท้ายบท	148
<b>บทที่ 8 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ</b>	<b>150</b>
ทฤษฎีระบบราชการ	150
ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์	157
ทฤษฎีแรงจูงใจ	163
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	170
สรุปท้ายบท	173
<b>บทที่ 9 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ</b>	<b>175</b>
กระบวนการและขั้นตอน	176
การวิเคราะห์แบบสวอต	182
วิธีการกำหนดกลยุทธ์	184
สรุปท้ายบท	201
<b>บทที่ 10 บทสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ</b>	<b>203</b>
บรรณานุกรม	214
ประวัติผู้เขียน	226

## สารบัญภาพ

รูปที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4
รูปที่ 2 ลักษณะการเป็นสมาชิกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14
รูปที่ 3 เว็บไซต์กู่เกิล	27
รูปที่ 4 กรอบแนวคิดของการประเมินแบบ 360 องศา	33
รูปที่ 5 แบบรายงานผลนิสิตประเมินอาจารย์	37
รูปที่ 6 แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	38
รูปที่ 7 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	61
รูปที่ 8 ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองธนาคารแห่งประเทศไทย	65
รูปที่ 9 การเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ	72
รูปที่ 10 ทฤษฎีที่เป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	80
รูปที่ 11 การทำงานของทฤษฎีระบบ	93
รูปที่ 12 การวิเคราะห์ระบบการศึกษา	95
รูปที่ 13 เครื่องข่ายพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา	108
รูปที่ 14 โครงสร้างองค์การจากลำดับชั้นเปลี่ยนเป็นแบนราบ	117
รูปที่ 15 กระบวนการทำงานที่ได้รับการปฏิรูปแล้ว	127
รูปที่ 16 วงจร PDSA Cycle	145
รูปที่ 17 กระบวนการเรียนรู้กลยุทธ์ของ Willie Pietersen	178
รูปที่ 18 การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis)	183
รูปที่ 19 ตารางการวิเคราะห์ ทาวน์ เมทริกซ์ (TOWS Matrix)	186



การศึกษา คือ การพัฒนา

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษา มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งทุกประเทศในโลกต่างให้ความสำคัญทั้งสิ้น โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลายทั้งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี ฟินแลนด์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ประเทศเหล่านี้ถือได้ว่ามีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดของโลก รัฐบาลให้ความสำคัญกับการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณทั้งการเรียนการสอนและการวิจัยจำนวนมาก อีกทั้งผู้ที่ทำหน้าที่สอนหนังสือทุกระดับการศึกษาเป็นกลุ่มที่มีรายได้สูงเช่นเดียวกับผู้ที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ วิศวกร ทนายความหรือผู้พิพากษา อย่างไรก็ตามการพัฒนามนุษย์ไม่ใช่เพียงแค่การเข้าโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยเท่านั้น มนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาและเรียนรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์ของมารดาจนกระทั่งเสียชีวิตหรือที่เรียกว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” ซึ่งมนุษย์เราต้องทำงานอยู่ในองค์การหรือภาคส่วนต่าง ๆ ภายหลังจากเรียนจบประมาณ 40 – 50 ปี หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้มุ่งเน้นเฉพาะในช่วงของการทำงานเท่านั้น โดยเฉพาะองค์การภาครัฐหรือองค์การทางการศึกษา แนวคิดดั้งเดิม อาจมองว่า มนุษย์หรือคนเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิต ดังนั้นหนังสือที่กล่าวถึงการทำงานของคนในองค์การจึงมักใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในยุคถัดมานักวิชาการจำนวนหนึ่งมิได้มองว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรหรือเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตเท่านั้น แต่มองว่า มนุษย์มีคุณค่า มีชีวิตและจิตใจ จึงต้องได้รับการพัฒนาทั้งในเรื่องของความรู้ความสามารถในการทำงาน การศึกษา อาชีพ รายได้ อาหารการกิน สุขภาพอนามัย เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอายุที่ยืนยาว และที่สำคัญ คือ การมีความสุขในชีวิต ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันนักวิชาการทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ หนังสือเล่มนี้จึงได้ใช้คำว่า ทรัพยากรมนุษย์

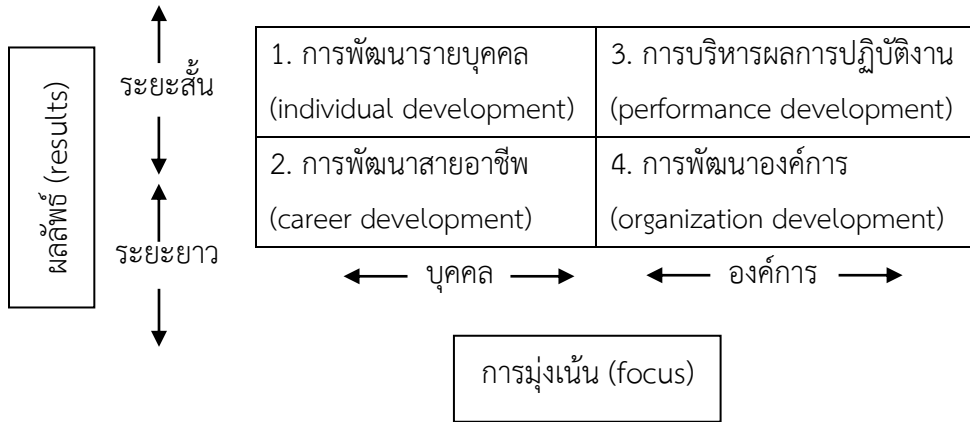
## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ

แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรากฐานมาจากการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการจัดการแบบเดิมไปสู่แนวคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ที่มีผู้นำแนวคิด ได้แก่ เชสเตอร์ เบร์นาร์ด (Chester Bernard) แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลทท์ (Marry Parker Follett) เฟดเดอริค โรทลิสเบอร์เกอร์ (Frederick Roethlisberger) และเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ใน ค.ศ. 1950 หรือ พ.ศ. 2493 พบว่า แนวคิดมนุษยสัมพันธ์มีผลกระทบต่อสภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังมีการใช้แนวคิดทางสังคมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งได้ตระหนักถึงความซับซ้อนของปัจเจกบุคคล โดยเริ่มตระหนักว่า บุคคลนั้นมีคุณค่าเท่ากับทุนในด้านอื่น ๆ คือ ที่ดิน เครื่องจักร และวัสดุ ซึ่งคาร์ล โรเจอร์ (Carl Roger) ได้ริเริ่มการให้คำปรึกษาโดยมองเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ส่วนอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) ไชริล ฮูล (Cyril Houle) และมัลคอล์ม โนเวลส์ (Malcolm Knowles) ได้เน้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เฟรดเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน (Motivation Theories) และดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้พัฒนาทฤษฎี X ทฤษฎี Y ต่อมาใน ค.ศ. 1960 หรือ พ.ศ. 2503 แนวคิดการพัฒนาองค์การได้เปลี่ยนจากที่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิผลโดยผ่านปัจเจกบุคคลมาเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมและเป็นระบบเปิดมากขึ้น (จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

ต่อมาในราว ค.ศ. 1964 (พ.ศ.2507) คำว่า **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Development) ซึ่งใช้อักษรย่อว่า “HRD” ได้เริ่มปรากฏให้เห็น โดย ฮาร์บิสันและไมเยอร์ (Harbison and Myers) ซึ่งได้มีเอกสารตีพิมพ์เผยแพร่และให้ความหมายคำนี้ไปในประเทศแถบตะวันตกทั้งสหรัฐอเมริกาและในประเทศต่าง ๆ ของทวีปยุโรป นอกจากนี้ยังได้ถูกแนะนำให้รู้จักเพิ่มมากขึ้น โดยลีโอนาร์ด นาดเลอร์ (Leonard Nadler) จากการประชุมที่ไมอามี (Miami Conference of the American

Society of Training and Development: ASTD) เมื่อ ค.ศ. 1969 – 1970 และเขาได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of Human Resource Development สำหรับการตีพิมพ์ครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1984 ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างรวดเร็วในสาขานี้ หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ในส่วนแรกได้กล่าวถึงการจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเงิน บทบาทของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่สองกล่าวถึงขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการของรัฐบาลและสภาพแรงงาน ส่วนที่สามเกี่ยวข้องกับความตระหนักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ประเทศในละตินอเมริกา แอฟริกา เอเชีย และภูมิภาคอื่น ๆ ส่วนที่สี่เกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ และในส่วนสุดท้ายเป็นการมองไปที่อนาคตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Leonard Nadler, 1984) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการปรับขอบเขตนิยามของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหมายกว้างออกไปจากในระดับองค์การจนไปถึงในระดับชาติ (National Human Resource Development: NHRD)(McLagan, 1989; Weinberger, 1998; McLean, 2001; Lynham, Paprock, & Cunningham, 2006; McLean, Osman-Gani, & Cho, 2004 cited in Xiaohui Wang & Mclean G.N., 2007)

ในขณะที่ เจอร์รี กิลเลย์ (Jerry W.Gilley, 2002 อ้างใน อารณ ภู่วิทยพันธ์, 2551) ได้แต่งหนังสือเรื่อง Principle of Human Resource Development มีการนำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยใช้ตารางเมทริกซ์ (matrix) เป็นตัวแบบในการนำเสนอใน 2 มิติ คือ มิติด้านจุดเน้น (focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (results) ของกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่า การพัฒนาองค์การ (OD) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: อากรณี ภูวิทย์พันธ์, 2551

หากพิจารณตารางเมทริกซ์ข้างบนจะเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ (อากรณี ภูวิทย์พันธ์, 2551)

1. **การพัฒนารายบุคคล (individual development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและการปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา

2. **การพัฒนาสายอาชีพ (career development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลตามความสนใจ ค่านิยมและความสามารถ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนในการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะการทำงานในอนาคต

3. **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์การและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงผลงาน

ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

**4. การพัฒนาองค์กร (organization development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กรและเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการสร้างภาวะผู้นำ

ซูซาน เฮลฟีลด์ (Susan M.Heathfield, 2017) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถในการทำงาน ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำเป็นแบบทางการได้ทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน เช่น การฝึกอบรมในชั้นเรียนโดยเจ้าหน้าที่ภายในหรือที่ปรึกษา หลักสูตรในมหาวิทยาลัย หรือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงแผนงานขององค์กร เช่น การพัฒนาอาชีพของพนักงาน การจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การให้คำปรึกษา การรักษาและจูงใจพนักงาน

นอกจากนี้ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งองค์การสหประชาชาติ (United Nations Development Programme: UNDP) ได้ให้ความสนใจในเรื่องการพัฒนาคนของโลก โดยใช้คำว่า “**การพัฒนามนุษย์**” หรือ “**Human Development**” มากกว่าการใช้คำว่า “**ทรัพยากรมนุษย์**” หรือ “**Human Resource Development**” ซึ่งได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ถือเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง (people centered) โดยมนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาในแต่ละช่วงวัย เริ่มตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาจนกระทั่งเสียชีวิต มากกว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงการทำงานเท่านั้น โครงการพัฒนาแห่งองค์การสหประชาชาติ (UNDP) ได้ริเริ่มดัชนีการพัฒนามนุษย์

(Inequality-adjusted Human Development Index: IHDI) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (United Nations Development Programme, 2015)

1. การมีชีวิตที่ยืนยาวและมีสุขภาพดี โดยวัดจากอายุขัย
2. ความรู้ โดยวัดจากการรู้หนังสือและอัตราส่วนการเข้าเรียนสุทธิที่รวมกันทั้งระดับประถม มัธยม และอุดมศึกษา
3. มาตรฐานคุณภาพชีวิต โดยวัดจากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศหรือ GDP (Gross Domestic Product) ต่อหัว และความเท่าเทียมกันของอำนาจซื้อ (purchasing power parity)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้เขียนสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจากการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน ต่อมาได้ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งอาจมีค่ามากกว่าที่ดิน เงินทุน และเครื่องจักรในโรงงาน โดยมุ่งหวังให้คนนั้นมีความรู้ ทักษะ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการมีความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การ การดำเนินการเพียงเท่านี้อาจจะยังไม่พอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการต่าง ๆ ในขณะเดียวกันการพัฒนามนุษย์ในฐานะที่เป็นประชากรของประเทศหรือของโลก มนุษย์จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย อย่างไรก็ตาม หากมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นที่บุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้นก็จะเป็นเรื่องของการพัฒนารายบุคคล และการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้คนทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ อาจพิจารณาเป็นไตรมาสหรือทุก 6 เดือนก็ได้ แต่ถ้ามุ่งเน้นที่องค์การและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาวก็จะเป็นเรื่องของการพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์การ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของคนหรือพนักงาน และการเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งเป็นการทำงานระยะเวลายาว ตั้งแต่ 10 ปี 20 ปี หรือ 30 ปีก็ได้

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในอดีตอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักมากนักในประเทศไทย แต่จะคุ้นเคยกับคำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel administration) มากกว่า ซึ่งทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การรับสมัครคนเข้ามาทำงาน การบรรจุ การพัฒนา การดูแลรักษา ไปจนถึงการให้พ้นหรือออกจากงาน ในระยะต่อมาได้เริ่มมีการใช้คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งภาษาอังกฤษจะใช้คำเหมือนกัน คือ “Human Resource Management” ที่ใช้อักษรย่อว่า “HRM” เป็นคำที่ได้รับความนิยมแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นงานด้าน “ทรัพยากรมนุษย์” (human resource) หรือ “HR” มีการให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในฐานะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีอื่นใดมาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นวงรอบของการทำงาน อาจประกอบด้วย การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีได้มีลักษณะที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง แต่มีการให้พนักงานไปพัฒนาบ้างตามโอกาสอันควร เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาฯ

ผู้เขียนมีโอกาสได้ทำการศึกษาวิจัยสถาบัน เมื่อครั้งเตรียมการเปิดหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน พบว่า หลักสูตรการเรียนการสอนในประเทศไทยที่เกี่ยวกับด้าน “ทรัพยากรมนุษย์” มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนอยู่ 2 แนวทาง ดังนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2550)

**1. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)** เน้นการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อการพัฒนาสังคมหรือชุมชน ซึ่งหลักสูตรในแนวทางนี้ มักใช้ยุทธศาสตร์การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์และมักจะ

ดำเนินการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ เช่น สาขาพัฒนศึกษา ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หรือสาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในขณะที่สาขาพัฒนศึกษา ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ไม่ได้มุ่งเน้นการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา แต่มีลักษณะเป็นการพัฒนาสังคมหรือ การพัฒนาชุมชนมากกว่า

**2. แนวการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)** เน้นเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะองค์การ ธุรกิจเอกชน ซึ่งหลักสูตรในแนวทางนี้มักจะดำเนินการในคณะบริหารธุรกิจ เช่น สาขา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และใน คณะวิทยาการจัดการ เช่น สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในขณะที่สถาบันการศึกษา จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้จัดตั้งเป็นคณะวิชาใหม่และใช้ชื่อว่า คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการใช้ชื่อคณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ ในกรณี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ร้อยเอ็ด

ในขณะที่ จำเนียร จวงตระกูล (2553) มีมุมมองหรือแนวคิดในเรื่องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล** เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ บุคคลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญงอกงามของชีวิต มีความสามารถในการเรียนรู้และมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

**2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ** เป็นการพัฒนาเพื่อให้มี ความรู้ความสามารถสูงขึ้นและนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลดี

ยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับนี้จะเน้นการฝึกอบรม การพัฒนารายบุคคล และการพัฒนาองค์กร

**3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติ** เป็นการพัฒนาในระดับมหภาค ตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพิจารณามนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากร หนึ่งในปัจจัยการผลิต สามารถสร้างมูลค่าในทางเศรษฐกิจ โดยขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคนี้ มักจะคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ทั้งในด้านการศึกษาด้านสุขภาพ ด้านแรงงานและการย้ายถิ่น

อย่างไรก็ตาม หากเราจะพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองกว้างหรือในระดับชาติตามที่จำเนียร จวงตระกูล ได้กล่าวไว้นั้น ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า ประเทศไทยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคนไทยมาตามลำดับ ซึ่งอาจสังเกตได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในภาพรวมนั้นมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชากรหรือคนไทยทั้งประเทศในทุก ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา สุขภาพอนามัย การเพิ่มรายได้ การจ้างงาน การกระจายรายได้ การลดความเหลื่อมล้ำของรายได้ ตัวอย่าง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 – 2514) ได้ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนากำลังคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการด้านกำลังคน มีโครงการเร่งรัดพัฒนาการศึกษาทุกระดับและการฝึกอบรมช่างฝีมือประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของการพัฒนาประเทศ จัดให้มีการทำอย่างเพียงพอกับจำนวนประชากรวัยทำงานที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมให้ประชากรในชนบทมีงานทำอย่างเต็มที่ การพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นเหมาะสมกับความต้องการอันเกิดจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในระยะต่อมา เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2534 - 2539) ได้มีการกำหนดให้เร่งรัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต

ต่อมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) กำหนดให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประการหนึ่ง คือ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาให้มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ สามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง แต่การพัฒนาคนในแผนนี้อาจไม่เข้าไปเป้าหมายมากนัก เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ประเทศไทยได้ประสบปัญหาภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจตกต่ำพอดี ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) จึงได้ปรับแนวทางการพัฒนาใหม่ โดยน้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่สังคมที่เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย เช่นเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศไทย โดยมุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) คนไทยมีคุณธรรม นำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวยุบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติมีความยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อ้างใน สมิตร์ สุวรรณ, 2554)

ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2569) และยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 ยังคงน้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย รวมทั้งพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคอนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึง

การสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ ประเทศไทย 4.0 หรือที่เรียกว่า Thailand 4.0 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีจุดเน้นในการพัฒนาคนที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

1. การพัฒนากลุ่มเด็กปฐมวัยให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีทักษะทางสมอง ทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิตและทักษะทางสังคม เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ
2. การหล่อหลอมให้คนไทยให้มีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม คนไทยในทุกช่วงวัยเป็นคนดี มีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดี ต่อสังคมส่วนรวม
3. การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยเพื่อวางรากฐานให้เป็นคนมีคุณภาพในอนาคต การพัฒนาทักษะสอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงาน และทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม เช่น เด็กวัยเรียนและวัยรุ่น พัฒนาทักษะการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทยให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน วัยแรงงานเน้นการสร้างความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับตลาดงานทั้งทักษะขั้นพื้นฐาน ทักษะเฉพาะในวิชาชีพ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ทักษะการประกอบอาชีพอิสระ วัยสูงอายุเน้นพัฒนาทักษะที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับวัยและประสบการณ์

4. การเตรียมความพร้อมของกำลังคนในกลุ่มด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคตอย่างสำคัญ

5. การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับและยกระดับ การเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก การปรับระบบการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพครู ทั้งระบบ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และพัฒนาระบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษาให้เอื้อต่อ การเตรียมคนที่มีทักษะให้พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับ การสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลาย

6. การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพดี เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางสุขภาพ และการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อสุขภาพ โดยให้ความสำคัญกับการ พัฒนาความรู้ในการดูแลสุขภาพ การพัฒนารูปแบบการออกกำลังกายและโภชนาการที่ เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย การใช้มาตรการทางกฎหมายและภาษีในการควบคุมและ ส่งเสริมอาหารและผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ การสร้างกลไกในการจัดทำนโยบาย สาธารณะที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ ที่จะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการมีสุขภาพดี

ตามที่ได้กล่าวมานี้ ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติมาโดยตลอด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการชี้วัด ความสำเร็จของการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมไปถึง การพัฒนาองค์การและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทย ซึ่งคนไทยมีชีวิตความเป็นอยู่ ที่ดีขึ้นมาตามลำดับ มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีอายุที่ยืนยาวขึ้น แต่เป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง ว่าในระยะ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ พ.ศ. 2548 ประเทศไทยเผชิญกับปัญหา ความขัดแย้งทางการเมืองหลายครั้งและต่อเนื่องยาวนาน จนนำไปสู่การทำรัฐประหาร

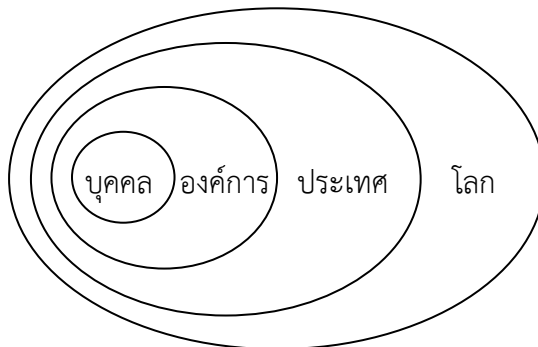
2 ครั้ง คือ ใน พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2557 ความขัดแย้งทางการเมืองนี้ได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสงบสุขของประเทศโดยรวม การพัฒนาจึงไม่สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ โดยเฉพาะความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ของคนไทย สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคุณภาพของคนไทยยังไม่ถึงไหน โดยเฉพาะในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมเบื้องต้นของมนุษย์ที่ทุกคนจะต้องมีอยู่ในจิตใจ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความละเอียดและเกรงกลัวต่อการทำเรื่องไม่ดีทั้งหลายทั้งปวง ความเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของชาติบ้านเมืองมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และพวกพ้อง รวมถึงเรื่องการมีระเบียบวินัยในตนเอง การเคารพกฎหมาย การตรงต่อเวลา และการรักษาคำพูด สิ่งเหล่านี้ผู้เขียนคิดว่าเป็นตัวสะท้อนถึงคุณภาพการจัดการศึกษาและลักษณะของสังคมไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน การจัดการศึกษามักจะเน้นให้ผู้เรียนท่องจำมากกว่าการคิดวิเคราะห์ ดังจะเห็นได้จากผลการทดสอบในโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ หรือ PISA ประเทศไทยอยู่ในอันดับเกือบสุดท้ายของกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ไม่สามารถเทียบได้กับประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ หรือแม้กระทั่งประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นเพียงประเทศเล็ก ๆ ไม่ได้มีพื้นที่และทรัพยากรธรรมชาติอะไรมากนัก ดังนั้นหากจะกล่าวว่าคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นตัวบั่นทอนที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศก็ย่อมได้

อย่างไรก็ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ควรจะเริ่มต้นที่การศึกษาในระบบโรงเรียนอย่างที่หลายคนเข้าใจ การจะพัฒนาคุณภาพของมนุษย์นั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่การเลือกคู่ครอง การตั้งครรภ์ของมารดา การอบรมเลี้ยงดูจากพ่อแม่หรือครอบครัวในเรื่องต่าง ๆ เช่น อาหารการกิน การให้ความรักความอบอุ่น การดูแลเอาใจใส่ อุนิสิัยใจคอ กิริยามารยาท เป็นต้น หรือที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม หลังจากนั้นจึงได้รับการพัฒนาโดยการเข้าไปศึกษาหาความรู้ที่โรงเรียนจนถึงมหาวิทยาลัย นอกจากนี้เมื่อเข้าสู่ช่วงวัยของการทำงาน มนุษย์ก็จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และ

ทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลิตภาพของประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาประเทศในยุคปัจจุบันที่รัฐบาลต้องการยกระดับรายได้ของคนไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความอยู่ดีกินดีและมีความสุข

### สรุปท้ายบท

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายกว้างขวางขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่การพัฒนาในระดับบุคคล การพัฒนาในระดับองค์กร การพัฒนาในระดับชุมชนหรือสังคม จนไปถึงการพัฒนาในระดับประเทศหรือระดับโลกมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนามนุษย์ในแต่ละระดับนั้น ต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในลักษณะของการเป็นสมาชิกหรือการเป็นส่วนหนึ่ง ในลักษณะที่เรียกว่า สับเซต (subset) กล่าวคือ บุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของประเทศ และประเทศก็เป็นส่วนหนึ่งของโลก ซึ่งผู้เขียนได้วาดขึ้นดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 ลักษณะการเป็นสมาชิกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นรากฐานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีทางจิตวิทยา และทฤษฎีระบบ เสริมด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และสามารถปฏิบัติได้จริง เช่น การสอนงาน การฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหมุนเวียนงาน การศึกษาดูงาน การสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษา ในขณะที่เดียวกันยังได้เพิ่มเติมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เช่น ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ ซึ่งมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ หากระบบการทำงานขององค์การดีก็จะสามารถจูงใจให้คนเข้ามาทำงาน สร้างความจงรักภักดีและความผูกพันให้กับองค์การได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีระบบราชการ ซึ่งเหมาะสำหรับการพัฒนาองค์การในระบบราชการของไทยอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นองค์การที่ใหญ่โต มีการจัดโครงสร้างองค์การและการบริหารจัดการที่สลับซับซ้อนมาก หากมีการปฏิรูปเพื่อปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การต่าง ๆ เหล่านี้ได้ เช่น การปรับรูกระบบ การปรับโครงสร้างองค์การ การมอบอำนาจ การคิดใหม่ การเทียบเคียงมาตรฐาน การบริหารคุณภาพโดยส่วนรวม

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้สอดแทรกผลงานวิจัย ความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ จากการทำงานมากกว่า 25 ปี ซึ่งมีข้อสังเกตว่า หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในเรื่องความรู้ความสามารถเชิงวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรม หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า “คนดีและคนเก่ง” ก็จะทำให้การทำงานขององค์การนั้นมีปัญหาน้อย ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปได้เรื่อย ๆ หากเป็นองค์การทางธุรกิจก็จะสามารถทำกำไรได้มหาศาล เช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งในกรณีของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย นั้น ผู้เขียนมีโอกาสเข้าไปศึกษาดูงานและมีการพูดคุยกับฝ่ายบริหาร พบว่า มีการคัดเลือกบัณฑิตที่มีความรู้

ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของรัฐชั้นนำ และมีคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 นอกจากนี้ทางบริษัทยังให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ทุนการศึกษาเพื่อไปเรียนต่อในระดับปริญญาโทและเอกในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อได้กลับมาสร้างความเจริญก้าวหน้าในการทำธุรกิจให้กับบริษัทด้วย ในขณะที่องค์การราชการของไทยอาจจะมีแนวโน้มเป็นไปได้ในทิศทางตรงกันข้าม บัณฑิตจบใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่นิยมเข้ามาทำงานมากนัก เนื่องจากเงินเดือนน้อยเมื่อเทียบกับภาคเอกชน แม้ว่าจะมีสวัสดิการที่ดีในการรักษาพยาบาลและมีเงินบำเหน็จบำนาญก็ตาม ยกเว้นกลุ่มคนที่มีภูมิสำเนาอยู่ในชนบท อาจจะมีคความสนใจสอบเข้าเป็นข้าราชการมากกว่าคนที่อยู่ในเมือง นอกจากนี้การบริหารจัดการระบบราชการของไทย ยังไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่หรือคนยุค Gen Y และ Gen Z เพราะระบบราชการของไทยมีระเบียบและขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน การทำงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ มีการเล่นพรรคเล่นพวก และการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้งยังไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน แม้กระทั่งในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยก็ตาม ดังนั้นจึงต้องหากกลยุทธ์หรือวิธีการพัฒนาองค์การควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นองค์การที่สามารถจูงใจให้บัณฑิตรุ่นใหม่มีความใฝ่ฝันที่จะเข้ามาทำงาน และเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วบุคลากรหรือพนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การประเทศและโลกมนุษย์สืบต่อไปได้อย่างยั่งยืน