

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน  
Human Resource Development Towards ASEAN Community

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (Niran Chullasap)<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

บทความเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน” มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดและองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความหมายอย่างกว้าง คือ หมายถึง ประชากรทั้งหมดทุกช่วงวัยของชุมชน สังคมและประเทศ และความหมายในวงแคบ คือ กำลังคนหรือประชาชนที่อยู่ในวัยแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นมนุษย์ โดยครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลการพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การ โดยเน้นที่การศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนา และมีวัตถุประสงค์เพื่อการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี คศ. 2015 ในรูปแบบของภาคีการพัฒนาตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน สื่อมวลชน ประชาสังคม รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ ตามกรอบความร่วมมือของประชาคมอาเซียน

**คำสำคัญ** : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประชาคมอาเซียน ภาคีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**Abstract**

This article aims to present the concepts and components of human resources. In broad sense, this article refers to the population in all ages of the community society and countries and in narrow sense it refers to the population workforce which can be the factors of human productivity covering 4 components : human resource development as individuals; career development; administration of production and organizational development. The focus is on the study of educational as a tool for development and the purposes of national human resource preparation to enter the ASEAN community in 2015. The network model of development stems from family level, community, educational institutes, religious institutes, local administrative organizations, private business sector mass media, society, government and public sectors so that the framework of the collaboration in the ASEAN community can be accomplished.

**Keywords** : Human resources development, ASEAN community, Network human resources development

<sup>1</sup>รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

## บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจใหม่ที่เน้นฐานความรู้ (Knowledge base) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วถึงกับเป็นที่ยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไขโดยทั่วไปว่า “สรรพสิ่งต้องเปลี่ยนแปลง” (Everything Must Change) จึงเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล องค์กร ประเทศชาติ และทุกภาคส่วนของสังคมตระหนักถึงการเร่งปรับตัวเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงานและการดำรงชีวิตได้อย่างเท่าทันสภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และพร้อมที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทั้งปวงต้องยึดคนเป็นหลัก (People Centered Development) เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เป็นทรัพยากรของสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพและนำมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) จึงเป็นกระบวนการที่นำไปสู่กระบวนการเพิ่มพูนความรู้หรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากร โดยมุ่งส่งเสริมให้เกิดการยกระดับบุคลากรทั้งทางร่างกาย จิตใจ รวมทั้งความรู้ความสามารถต่างๆ ในการปฏิบัติตามแต่กำลังของบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ตั้งแต่ระดับนโยบายจากภาครัฐ ขับเคลื่อนโดยหน่วยงาน

ภาครัฐ ลงมาสู่สถาบันทางสังคมต่างๆ ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน สื่อมวลชน ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษาที่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาชีวิต พัฒนาอาชีพ การพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงสำคัญในระดับภูมิภาคคือการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ของ 10 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใต้กรอบความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 เสาหลักคือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน – ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาสังคม – วัฒนธรรมอาเซียน (กรมอาเซียน, 2552) โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) จะเริ่มมีผลการดำเนินงานตามข้อตกลงภายในปี พ.ศ. 2558 ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งเตรียมความพร้อมต่อการปรับตัวทุกภาคของการพัฒนา เพื่อให้ประชาชนในประเทศสามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้เท่าทันและมีคุณภาพตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผ่านกลไกการศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยบทความนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรประกอบและกิจกรรมการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญและความ  
เป็นมาของประชาคมอาเซียน และการเตรียม  
ความพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
ประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียน

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human  
Resources Development : HRD) ในแนวคิด  
ของความเป็นศาสตร์ อาจจะเป็นสาขาวิชาที่  
ค่อนข้างใหม่ในเชิงทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติเกิด  
ขึ้นพร้อมกับการถือกำเนิดของมนุษย์เป็นระยะ  
เวลายาวนานและต่อเนื่องเป็นพลวัต แต่รูปแบบ  
วิธีการและกิจกรรมแต่ละยุคสมัยเปลี่ยนแปลง  
ไปตามวิวัฒนาการของมนุษย์และความเจริญ  
ก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
ประมาณ 40 ปี ผ่านมาการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ได้รับการกำหนดขึ้นมาเป็นศาสตร์ทาง  
สังคมศาสตร์ หลายสาขา ได้แก่ รัฐศาสตร์และ  
รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และ  
บริหารธุรกิจ การศึกษา และการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในสาขาวิชาใด  
หรือกำหนดขึ้นมาเป็นสาขาวิชาโดยเฉพาะ ต่างก็  
มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อทำความเข้าใจ  
แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและอธิบายถึง  
แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ รูปแบบและวิธี  
การในการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนา  
เต็มตามศักยภาพ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงตาม  
สภาพการณ์ ประสบความสำเร็จในชีวิตและ  
อาชีพมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมที่ติงาม  
ตลอดจนการพัฒนาองค์การและประเทศชาติ

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พานส์ (Parnes, 1965) ได้อธิบาย  
ความหมายของ “ทรัพยากรมนุษย์” ไว้ 2  
ประการ คือ ประการแรกเป็นความหมายอย่าง  
กว้างซึ่งหมายถึง ประชากรทั้งหมดทุกช่วงวัย  
ของชุมชน สังคมหรือประเทศ ส่วนความหมาย  
อย่างแคบหมายถึง กำลังคนหรือประชากรที่อยู่ใน  
วัยแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นมนุษย์  
โดยเทียบได้กับทรัพยากรธรรมชาติหรือ  
ทรัพยากรประเภททุน ส่วนคำว่า “การพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์” มีความหมายสอดคล้องกับ  
การนิยามของพานส์ทั้ง 2 ประการ คือ

1. ความหมายอย่างกว้าง นักวิชาการ  
หลายท่านให้ความเห็นไว้สอดคล้องกัน เช่น  
บรรจง โตจินดา (2543 : 187) กล่าวว่า การ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายการ  
พัฒนาคนระยะยาว เริ่มตั้งแต่เกิด เข้าโรงเรียน  
ได้รับการฝึกฝนอบรมจนกระทั่งทำงานก็ยังมี  
ฝึกอบรมอยู่ การพัฒนาคนต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง  
และมีขั้นตอนสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช (2547) ได้ให้ความหมาย  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวงกว้างว่าเป็นการ  
ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษา  
สาธารณสุข อาหาร น้ำดื่ม และการจ้างงาน  
และฮาร์บิสันและไมเออร์ (Harbison and  
Myers, 1964) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ หมายถึงกระบวนการของการเพิ่มพูน  
ความรู้ ทักษะและความสามารถของ  
ประชาชนในสังคม

2. ความหมายอย่างแคบ ซึ่งให้ความ  
สำคัญต่อ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ  
เช่น อำนาจ แสงสว่าง (2540) กล่าวว่าเป็นการ  
วางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการ  
พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของ

พนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต ดันย เทียนพุด (2540) กล่าวเพิ่มเติมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การ สำหรับปรับปรุงบุคลากร ทีมและประสิทธิผลขององค์กร การบูรณาการในที่นี้เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมด เพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของพนักงานแต่ละคน และเกิดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของสแวนเบิร์ก (Swansburg, 1968 อ้างอิงจาก เพ็ญประภา พรศรีเมตต์, 2549 : 9) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพเพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อสนองความพึงพอใจอยากรู้อยากเห็นของบุคคล จากความหมายดังกล่าวองค์การจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับพนักงานขององค์การเป็นรายบุคคลเพื่อให้เขามีความพร้อมด้านกำลังกาย กำลังใจ ความรู้ สติปัญญา ความสามารถในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะทำให้ได้รับผลสำเร็จทั้งต่อพนักงานและองค์การ (Killian, 1984 : 7 อ้างอิงจาก ปัญญาทิพ จันทรา, 2541 : 22)

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ประการได้ให้ความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาตนเองและสังคม ซึ่งแนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการให้บุคลากร

ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน ทั้ง 3 ประการ คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตั้งแต่ทารกอยู่ในครรภ์มารดา แพทย์จะแนะนำให้ผู้เป็นมารดาบำรุงรักษาตัวเองทั้งทางร่างกายและจิตใจให้มีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่สมบูรณ์เพื่อทารกเกิดมามีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อทารกคลอดออกมาจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมจากผู้เลี้ยงดู จนกระทั่งเข้าสู่โรงเรียน เด็กจะได้รับการศึกษา เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์การจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาภาคบังคับหรือในชั้นสูงขึ้น เพื่อเข้าสู่อาชีพและมีการศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดทักษะและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ด้วยระยะเวลาของการได้รับการพัฒนาด้วยการศึกษาดังที่กล่าวมา จึงถือได้ว่ามนุษย์จำเป็นต้องศึกษาตลอดชีวิต โดยสถาบันการศึกษานับว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการผลิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547 : 9)

#### **วัตถุประสงค์และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

สำหรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมองในเชิงของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานของ

พนักงานและองค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยกิลลีย์และคณะอ้างคำกล่าวของแนดเลอร์และวิกกี (Nadler and Wiggs : 1986 Cited in Gilley and Other : 2002) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้ สร้างระบบการพัฒนาอาชีพ การเข้าแทรกแซงเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของประชากรพัฒนาองค์กร สังคม ประเทศชาติ ซึ่งการพัฒนาจะต้องมีความต่อเนื่องแบบยั่งยืน พระธรรมปิฎก (2542) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาแบบยั่งยืนไว้ 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาคน โดยให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและพัฒนาคนนั้นจะต้องพัฒนาทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา 2) การประสานปรับเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์แบบองค์รวมใหญ่อย่างเป็นบูรณาการ เพื่อให้เป็นระบบแห่งการดำรงอยู่ด้วยดีมีสมดุลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทางด้านจิตใจ เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดโดยปลูกฝังจิตสำนึกแห่งการสร้างสรรค์จิตแห่งความปรารถนาที่ดีต่อกัน จิตแห่งเมตตา กรุณา มุทิตา จิตแห่งการรักธรรมชาติ จิตแห่งสันโดษ จิตแห่งอิสรภาพ และจิตแห่งอุดมคติ โดยมีสติเป็นตัวกำกับ มีปณิธานในการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามและการเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิตที่สมบูรณ์ ส่วนด้านปัญญาควรพัฒนาการใช้ปัญญาตามหลักโยนิโสมนสิการ ซึ่งเน้นความคิดอย่างเป็นระบบ

พิจารณาปัญหาและสรรพสิ่งอย่างสืบสาวลงลึกถึงเหตุแห่งปัจจัยที่ทำให้เกิดผลขึ้นมา ระบบการเปรียบเทียบและจำแนกคุณค่าของสรรพสิ่งรวมทั้งระบบที่เป็นระบบคิดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปิดเป้าความเชื่อ ค่านิยมและแนวคิดที่ผิด รวมทั้งให้รู้จักและเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์สุขแก่ชาวโลกเพื่อจิตใจใฝ่ดี ปัญญาคิดตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนา จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทั้งคำพูด กิริยาอาการ และการกระทำ ต่อมาพระธรรมปิฎก (2546) ได้เพิ่มเติมว่าระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนนั้นเป็นผลมาจากการพัฒนาคนที่สัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สังคม ธรรมชาติและเทคโนโลยีให้มีความสมดุลกัน โดยเสนอแนวทาง การพัฒนาระบบดังนี้

1. มนุษย์ในฐานะที่เป็นมนุษย์ ควรจัดการศึกษาและจัดสรรปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อช่วยให้มนุษย์แต่ละชีวิตเจริญงอกงามเข้าถึงความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ในด้านมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรพึงพัฒนาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ โดยมีสุขภาพดี ชยันอดทน รับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะพร้อมเป็นกำลังในระบบเศรษฐกิจและสังคม
2. สังคมดำเนินการพัฒนาโดยสร้างบรรยากาศแห่งการไม่เบียดเบียนกัน บรรยากาศแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูล พิทักษ์และปกป้องบุคคลที่มีกำลังน้อยและด้อยโอกาสให้รอดพ้นจากการถูกเบียดเบียนรวมทั้งมีมาตรการพิทักษ์ป้องกันไม่ให้เกิดเบียดเบียนทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. ธรรมชาติสอนให้มนุษย์และสังคมตระหนักว่ามนุษย์ไม่ได้แยกตัวออกจากธรรมชาติ แต่เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ โดยอยู่ร่วมกับ

ธรรมชาติอย่างสันติ ไม่ทำร้ายเอาเปรียบ  
ธรรมชาติหรือมุ่งนำธรรมชาติมารับใช้ตนจนเกิน  
ขอบเขต

4. เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิต  
ประจำวันแต่ควรผลิตและใช้เทคโนโลยีเพื่อการ  
แก้ปัญหาและอนุรักษ์ธรรมชาติ เช่น เทคโนโลยี  
กำจัดน้ำเสีย ชยะ เป็นต้น และควรใช้เทคโนโลยี  
อย่างรู้เท่าทันด้วยปัญญา ไม่ใช่ด้วยตันทาที่  
หลงใหลในสิ่งที่เป็นคุณค่าเทียม

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์แบบยั่งยืนของพระธรรมปิฎก  
นั้น ใช้หลักคิดของศาสนาพุทธเป็นแกนกลางใน  
การวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการพัฒนา  
โดยเน้นการพัฒนาคนทุกวัยทั้งทางร่างกาย จิตใจ  
และปัญญารวมทั้งการสร้างระบบการพัฒนาที่  
ยั่งยืน โดยการสร้างสมดุลระหว่างมนุษย์ สังคม  
ธรรมชาติและเทคโนโลยี ซึ่งนับว่าเป็นการเสนอ  
แนวทางการพัฒนาที่นำเอาคุณค่าดั้งเดิมแบบ  
ตะวันออกมา ทำทลายแนวคิดการพัฒนาของ  
ตะวันตกได้อย่างลึกซึ้งแหลมคม แนวคิดนี้เป็น  
แนวคิดที่มีคุณค่าควรแก่การนำมาพิจารณาและ  
นำไปประยุกต์ในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียนของ  
ประเทศไทยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

#### องค์ประกอบและกิจกรรม

##### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากวัตถุประสงค์และความสำคัญของ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว กิลลีย์และ  
คณะ (Gilley and Other, 2002) ได้นำเสนอ  
องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้  
ในหนังสือ Principle of HRD เมื่อปี ค.ศ.  
2002 โดยกล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
จะต้องครอบคลุมภารกิจ 4 องค์ประกอบด้วย

กัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน ดังนี้

1. การพัฒนาตัวบุคคล (Individual  
Developments : ID) เป็นภารกิจที่ต้องกระทำ  
อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและ  
กระตุ้นให้พนักงานใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออก  
มาอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อ  
องค์กรและบรรลุเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละ  
บุคคล โดยเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะใหม่ๆ  
ในการปฏิบัติงาน การให้พนักงานมองเห็นจุด  
แข็งและจุดอ่อนของตนเอง พร้อมทั้งทำการ  
เสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้แก่พนักงาน  
แต่ละคนเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมและช่วยยก  
ระดับการปฏิบัติของพนักงาน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career  
Development : CD) เป็นภารกิจที่มุ่งเน้นการ  
ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานใน  
อนาคต โดยการวิเคราะห์งานและพนักงานว่า  
พนักงานมีความสนใจ มีความสามารถในงาน  
กิจกรรมและค่านิยมของพนักงาน เพื่อการ  
พัฒนาเพิ่มพูนทักษะเพิ่มเติมในการพัฒนาอาชีพ  
ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นกิจกรรมที่ต้องจัดทำ  
ขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร กิจกรรมระดับ  
บุคคล ได้แก่ การวางแผนอาชีพ การสร้างความ  
ตระหนักในอาชีพที่ตนรักและการทำความเข้าใจ  
เกี่ยวกับข้อมูลทางอาชีพ กิจกรรมระดับองค์กร  
ได้แก่ ระบบการจัดวางตำแหน่ง ระบบที่เลี้ยง  
สอนงาน การสร้างและพัฒนาศูนย์แนะแนว  
อาชีพ การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับหัวหน้า  
งาน การจัดประชุม ฝึกอบรม สัมมนา การ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผน  
ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดโปรแกรมการ  
พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)  
 เป็นต้น ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง  
และใช้ระยะเวลา

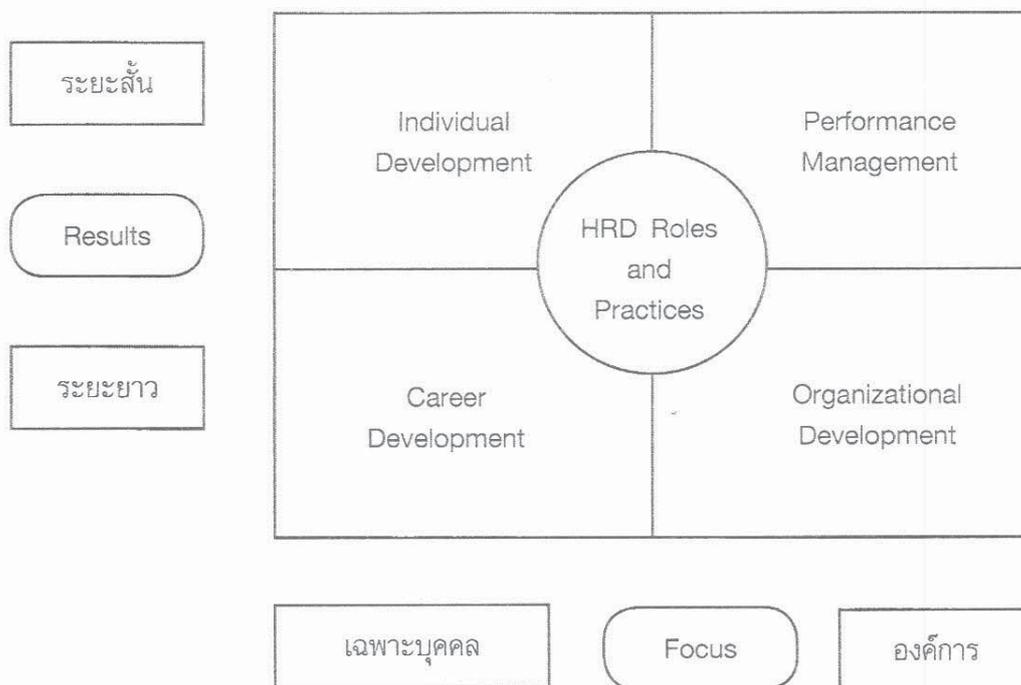
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM) เป็นการมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (Self – Driven) และ การเน้นที่เป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์การ (Organization Expectation) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานเข้ากับเป้าหมายขององค์การ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Key Performance Indicator) และเชื่อมโยงตัวชี้วัดสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การจะบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ผ่านการปฏิบัติงานของพนักงานและในปัจจุบันได้มีการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทาง Balance Scorecard : BSC ของ Kaplan and Norton ซึ่งแบ่งตัวชี้วัดออกเป็นมุมมองย่อย 4 ด้าน ได้แก่ Financial , Customer, Internal Process และ Learning and Growth โดยถูกนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงการบริหารผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์การให้มีมุมมองที่ชัดเจนและเป็นระบบในการช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทั้งหลายว่าองค์การจะสามารถรักษาความสามารถในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวไว้ได้ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงเป็นพื้นฐานสำคัญ

4. การพัฒนาองค์การ (Organizational Development : OD) มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ทั้งองค์การโดยภาพรวม การใช้

ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์และเพื่อการสร้างผลงานที่ดีที่สุด อันจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมและประสิทธิผลในองค์การ ตลอดจนมุ่งที่การสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดความสอดคล้องต้องกันระหว่างวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง กระบวนการ การกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกระบวนการต่างๆ ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ

จากผลของการพัฒนาองค์การในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันมีการประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์การคือ การทำให้องค์การสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมและความท้าทายใหม่ๆ ได้ โดยสมาชิกทุกคนในองค์การจะร่วมมือกันกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สำหรับกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การสื่อสารในองค์การ กิจกรรม Walk Rally เป็นต้น โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์

กิลลีย์และคณะได้นำเสนอภาพองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้ง 4 องค์ประกอบ ตามภาพ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ (2002)

จากภาพที่ 1 กิลลีย์และคณะ อธิบายว่า บทบาท การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติทั้ง 4 องค์ประกอบ มีจุดเน้นและผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน คือ การพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาอาชีพ เป็นการเน้น เฉพาะบุคคลากรเป็นรายบุคคล ส่วน การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา องค์การมุ่งเน้นที่องค์การ สำหรับผลลัพธ์การ พัฒนารายบุคคลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ส่วนการพัฒนา อาชีพและการพัฒนาองค์การก่อให้เกิดผลในระยะ ยาวทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ จากแนวคิดนี้ ทำให้มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งอดีตบทบาทของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะ ด้านการพัฒนาเป็นรายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การโดยเน้นที่การศึกษา การ

ฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์การและ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ จากมุมมองใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิลลีย์และคณะยังเสนอว่า บทบาทใหม่ของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ ประกอบ ควรประกอบด้วย 5 ประการ ซึ่งถือว่าเป็น เครื่องมือสำหรับการบริหารตามพันธกิจและ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. บทบาทการเป็นผู้จัดการด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of Human Resource Development Function) ประกอบด้วย 6 บทบาทย่อยที่เกี่ยวข้องกัน คือ
  - 1.1 บทบาทในการบริหารการ เรียนรู้ขององค์การและระบบการจัดการผลงาน
  - 1.2 บทบาทในการบริหาร จัดการทั่วไปโดยรับผิดชอบการวางแผน การจัด

องค์การ การจัดบุคลากร การควบคุมและการ  
ประสานงาน หน้าที่ต่างๆ ของการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์

1.3 บทบาทของผู้ที่รับผิดชอบ  
การวางแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและบูรณาการงาน  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ  
องค์การ

1.4 บทบาทของการพัฒนา  
ความร่วมมือกันในองค์การเพื่อยกระดับความน่า  
เชื่อถือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.5 บทบาททางการตลาด เพื่อ  
ส่งเสริมงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

1.6 บทบาทการเตรียมสร้าง  
ภาวะผู้นำที่มียุทธศาสตร์ให้แก่องค์การ

2. บทบาทการเป็นผู้นำด้านการ  
เรียนรู้ (Learning Agents) รับผิดชอบใน  
การนำเสนอหรือถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ  
โปรแกรมการเรียนรู้และกิจกรรมการฝึกอบรม  
ในขณะเดียวกันจะต้องระบุถึงความจำเป็นหรือ  
ความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร  
กิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสมและโปรแกรมที่  
จะตอบสนองความต้องการของบุคลากร และ  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถประเมิน  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโปรแกรมและ  
กิจกรรมและอธิบายถึงผลกระทบต่อองค์การ  
และผู้เรียนรู้ได้

3. บทบาทการเป็นผู้ออกแบบการสอน  
(Instruction Designers) เป็นบทบาทที่แตกต่าง  
จากผู้นำด้านการเรียนรู้ โดยผู้ออกแบบการสอน  
จะทำหน้าที่ออกแบบพัฒนาและประเมินผล  
กิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนผู้นำด้านการเรียนรู้จะนำ  
โปรแกรมที่ได้พัฒนาและออกแบบแล้วไปปฏิบัติ  
ผู้ออกแบบการสอนจะต้องมีความเชี่ยวชาญด้าน

การเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ การพัฒนา  
หลักสูตร แผนการสอน สื่อการสอนและการ  
วิเคราะห์งาน บางองค์การมักจ้างผู้เชี่ยวชาญด้าน  
นี้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา แต่องค์กรขนาดใหญ่บาง  
แห่งมีการว่าจ้างเต็มเวลา

4. บทบาทการเป็นวิศวกรด้านผลการ  
ปฏิบัติงาน (Performance Engineers) มีหน้าที่  
ที่วิเคราะห์ผลงาน หาสาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานใน  
ปัจจุบันและผลงานที่คาดหวัง ซึ่งสอดคล้องกับ  
แนวคิดของสโตโลวิชและคีปส์ (Stolovitch  
and Keeps, 1992) ที่กล่าวว่า วิศวกรด้านผล  
การปฏิบัติงาน เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด  
และวิเคราะห์ถึงปัจจัยกระตุ้นภายในในระบบที่อาจ  
ส่งผลกระทบต่อผลผลิตของงาน ปฏิบัติการของ  
ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นตามมาของ  
ปฏิบัติการดังกล่าว ซึ่งอาจจะเกิดจากการให้  
รางวัลและการลงโทษ ดีน (Dean, 1999) ได้  
อธิบายเพิ่มเติมว่า บทบาทการเป็นวิศวกรด้าน  
ผลการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ 3 ประการ คือ 1)  
สร้างมาตรฐานของผลงาน 2) ประเมินโอกาส  
ที่จะปรับปรุงให้ได้ผลสำเร็จตามที่ต้องการ และ  
3) เลือกเทคนิคสำหรับการปรับปรุงผลงาน

5. บทบาทของที่ปรึกษาด้านการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource  
Development Consultant) เป็นบทบาทที่มี  
ความซับซ้อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้ผู้เชี่ยวชาญที่  
สามารถให้การปรึกษาข้อเสนอแนะทั้งทางด้าน  
เทคนิค สิ่งอำนวยความสะดวกและแนวทางการ  
ป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อนำไป  
สู่ความเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาด้านการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ อาจมาจากบุคลากรภายใน  
องค์การหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใน  
การกำหนดการเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสม

จากบทบาททั้ง 5 ประการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งบุคลากรที่เป็นพนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งอยู่ในรูปแบบของหุ้นส่วนการเรียนรู้ (Learning Partnership) จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาให้องค์กรเกิดหุ้นส่วนการเรียนรู้ โดยสามารถประเมินได้จากการวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ในการวางแผนจะต้องเกิดจากความร่วมมือกันของพนักงานและฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความรู้และทักษะที่มีอยู่ของพนักงานกับโอกาสในการเรียนรู้ที่จะได้รับการพัฒนา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ไว้ในแผนปฏิบัติการและพนักงานเองก็ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองอย่างเคร่งครัด (Marquardt, 1996 : 54) การเรียนรู้จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการดำเนินการอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมาควอดท์ (Marquardt, 1996 : 229) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง “องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรอย่างมีพลังและอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวเองเพื่อที่จะจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” โดยจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ

1. มีการเรียนรู้ (Learning) ถือว่าเป็นหัวใจขององค์การการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และองค์การ
2. มีตัวองค์กร (Organization) ซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

3. มีพนักงานหรือสมาชิกขององค์การ (Employee or People) ประกอบด้วย พนักงาน ผู้จัดการ กรรมการบริหาร ลูกค้า ชุมชนและหุ้นส่วนธุรกิจ

4. มีความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย ความรู้เรื่องการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์ การสะสมความรู้ การถ่ายทอด และการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดภายในองค์การ

เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990) ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่า การสร้างองค์การที่มีการเรียนรู้เช่นนี้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. คนในองค์การมีความชำนาญในงานเป็นเลิศ (Personal Mastery) ซึ่งมีผลมาจากความชำนาญเฉพาะบุคคลผ่านการศึกษากิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและประสบการณ์จากการทำงาน

2. คนในองค์การมีกรอบแนวความคิดที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ (Mental Models) กรอบความคิดดังกล่าวประกอบไปด้วย ค่านิยมทัศนคติ วัฒนธรรม ประสบการณ์และระบบความคิดความเชื่อ (Paradigm) ที่รองรับการแสดงออกตามบทบาท หน้าที่ และการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจต่าง ๆ

3. คนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการแสดงถึงความเข้าใจถึงภารกิจและเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

4. มีการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ใช้การติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือกัน ซึ่งจะนำไปสู่การประสานงานและรวมพลังกันอย่างสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิก

5. คนในองค์การมีความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) บุคลากรทุกคนใน

องค์การรับรู้และเข้าใจถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โครงสร้าง วัฒนธรรม องค์การ และการบริหารจัดการ ตลอดจนมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบ ติดตาม และทบทวนอยู่ตลอดเวลา

สำหรับการวางแผนและเตรียมพร้อม การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระยะ คือ

1. กลยุทธ์ก่อนการเรียนรู้ (Strategies Before Learning Acquisition) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การสร้างความพร้อมในการเรียนรู้ (Learning Readiness) โดยการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความพร้อม เต็มใจ และการมีความตระหนักในการพัฒนาทักษะให้เกิดความสามารถ เพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน

1.2 การกำหนดทิศทางในการเรียนรู้ (Self-Directed) โดยบุคลากรแต่ละคน จะทำการ วิเคราะห์ถึงทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และการวางแผน การควบคุม การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนทักษะที่จะเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงานและต้องการแลกเปลี่ยนได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอย่างไรบ้าง โดยผู้บริหารจะคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่จะนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความชำนาญและอย่างสร้างสรรค์

2. กลยุทธ์ระหว่างการเรียนรู้ (Strategies During Learning Acquisition) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 ภาษาและการสื่อสาร (Communication and Language) จะช่วย

ให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยง่าย และมีความสมบูรณ์ครบถ้วน การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารที่ดีควรเป็นภาษาที่เข้าใจได้ง่าย เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และควรใช้ให้เป็นปกติ สม่่าเสมอในการปฏิบัติงาน

2.2 การสอน (Instruction) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้มีบทบาทสำคัญทำหน้าที่สอนงาน (Coaching) สอนแนะ (Advise) และเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือ หัวหน้างาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร ผู้สอน จำเป็นต้องให้ข้อมูลเนื้อหาสาระหรือคำสอน และใช้ สื่อการสอน (Instruction Media) เพื่อช่วยให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ไปสู่ การปฏิบัติแก่ผู้เรียน

2.3 การรู้แจ้งแจ้ง (Enlightenment) เป็นการขยายความ เพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งในการเรียนรู้ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ ควรช่วยให้พนักงานเกิดความชัดเจนในการทำงาน และกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นออกมอย่างอิสระ เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

2.4 การปฏิบัติ (Practice) การฝึกปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติควรทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความชำนาญ หน้าที่ของฝ่ายบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้พนักงานให้นำสิ่งที่เรียนรู้มาสู่การลงมือปฏิบัติจริง และจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ปลอดภัย

2.5 การทบทวน (Review) การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงสามารถยกระดับได้ โดยการทบทวน หรือนำกลับมาพิจารณาใหม่

ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานจดจำได้อย่างชัดเจน

3. กลยุทธ์ หลัง การ เรียน รู้ (Strategies After Learning Acquisition) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

3.1 การประยุกต์ใช้ งาน (Application) งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อมีการประยุกต์ใช้ในการทำงานทันทีหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม วิธีการที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานนำความรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับและเสริมแรง (Reinforcement and Feedback) พนักงานมีแนวโน้มที่จะกระทำกิจกรรมนั้น ๆ ซ้ำเมื่อได้รับการเสริมแรงทางบวกและการได้รับข้อมูลป้อนกลับ วิธีการที่ผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการเสริมแรง และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ได้แก่ การแสดงออกอย่างจริงใจให้พนักงานทราบว่าที่พวกเขาทำไปถูกต้องแล้ว และควรทำในทันทีหลังจากพนักงานแสดงออกอย่างถูกต้อง การให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรกระทำเป็นรายบุคคล และอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ถ้อยคำชัดเจน ไม่คลุมเครือและกระชับรัดกุม เพื่อให้พนักงานเข้าใจโดยง่าย

3.2 การสะท้อน (Reflection) ปีเตอร์สันและฮิกส์ (Peterson and Hicks, 1995) กล่าวถึงเป้าหมายของการสะท้อนเพื่อให้เกิดความมั่นใจและรับรองได้ว่า ความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดที่ได้เรียนรู้ไปแล้วจะจดจำได้ และเป็นการประกันว่า การเรียนรู้มีความเหมาะสมและยังคงเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์อยู่ตลอด

เวลา ดังนั้น พนักงานจะต้องหมั่นทบทวนถึงการทำงานในแต่ละวันถึงความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในรอบวัน และพนักงานจะต้องมีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบพฤติกรรมในการทำงาน ผลของการใช้ทักษะความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการประยุกต์ใช้ การสะท้อน ช่วยให้เกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

3.2.1 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของตนเอง

3.2.2 ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานของตน

3.2.3 พนักงานได้มีโอกาสได้พิจารณาถึงโอกาสต่อไปที่จะประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนนำความรู้ที่ได้รับการสะท้อนกลับไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2.4 ช่วยให้พนักงานได้พิจารณาถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่แตกต่างกันภายในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

3.2.5 ช่วยให้พนักงานได้พิจารณาว่าองค์ประกอบใดของผลงานที่สามารถนำมาปรับปรุง และการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อ ๆ ไป

3.2.6 ผู้บริหาร สามารถนำผลที่ได้จากการสะท้อนมาแก้ปัญหาความยุ่งยากในองค์การและนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์การในอนาคต

4. การตั้งความคาดหวัง – การประยุกต์และการตรวจสอบ (Expectation – Application- Inspection) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งความคาดหวัง การประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการตรวจสอบ

ผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันได้ว่า พนักงานจะได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวัง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิด และพนักงานที่จะทำการปรับปรุงทักษะการทำงานโดยประยุกต์จากความรู้ที่ได้รับการอบรมมาสู่การปฏิบัติ

5. การให้การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Reward) พนักงานทุกคนต้องการได้รับรางวัลและการยอมรับจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเขา เมื่อไม่มีการให้รางวัลพนักงานมักรู้สึกว่าการเข้ารับการเรียนรู้และกิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นการเสียเวลาและเสียความตั้งใจ การปรับปรุงผลงานและการถ่ายโอนการเรียนรู้ อาจจะไม่เกิดขึ้น องค์กรก็จะไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเสนอว่า การที่จะแก้ปัญหาที่องค์กรจำเป็นต้องให้รางวัลแก่พนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

ก่อนที่จะใช้การให้รางวัลในการสนับสนุนการเรียนรู้และการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ฝ่ายบริหาร ควรจะพิจารณาว่าจะแสดงถึงการยอมรับและชื่นชมการเรียนรู้ ทักษะ และทัศนคติใหม่ของพนักงานอย่างไร การเข้าร่วมรับรู้อย่างกระตือรือร้นของฝ่ายบริหารจะช่วยเสริมแรงให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานได้แสดงออกมา

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยของเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) พบว่า กิจกรรมหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมหลัก คือ

กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงรวมถึงการสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการที่องค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แสดงว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดเป็นพลังอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำพาประเทศเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมั่นใจ

### ความสำคัญและความเป็นมา ของประชาคมอาเซียน

คำว่า “ASEAN” เป็นคำย่อมาจาก “Association of Southeast Asian Nations” แปลเป็นภาษาไทยอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะกระทรวงต่างประเทศของไทยว่า “สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” ที่มาของชื่อ “ASEAN” ปรากฏในคำประกาศปฏิญญาอาเซียนที่กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 ว่า “รัฐมนตรีแห่งสภาเพอร์เซียมด้านการเมือง/รัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศอินโดนีเซีย รองนายกรัฐมนตรีแห่งมาเลเซีย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศฟิลิปปินส์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศสิงคโปร์ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างประเทศไทย ประกาศ ณ ที่นี้ให้ก่อตั้งสมาคมเพื่อความร่วมมือแห่งภูมิภาคสำหรับประเทศแห่งอาเซียนตะวันออกเฉียงใต้ โดยใช้ชื่อว่า “Association of Southeast Asian Nations” (ASEAN) และคำว่า “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN Community) เป็นการสร้างสังคมภูมิภาคให้พลเมืองของทั้งสิบรัฐสมาชิกอาเซียน

อยู่ร่วมกันฉันญาติมิตรในครอบครัวเดียวกันหรือ เป็นเพื่อนร่วมชุมชนคนหมู่บ้านเดียวกัน (กอง อาเซียน 4, 2552)

อาเซียนหรือสมาคมประชาชาติแห่ง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ก่อตั้งขึ้นโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน ระหว่างประเทศในภูมิภาค อารังไว้ซึ่งสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าทางด้าน เศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคมและวัฒนธรรม การกินดีอยู่ดีบนพื้นฐานของความเสมอภาค และผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา โดยมีกรอบความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 เสาหลัก (Tree Pillars of ASEAN Community) ได้แก่ **ประชาคม การเมืองและความมั่นคงอาเซียน (APSC : ASEAN Political and Security Community) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC : ASEAN Economic Community) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASCC : ASEAN Socio-Cultural Community) ทั้ง 3 เสาหลักมุ่งเน้นเพื่อสร้าง อาเซียนให้เป็นประชาคมแห่งความเอื้ออาทร และร่วมแบ่งปัน มีวิสัยทัศน์เดียวกัน มีอัตลักษณ์เดียวกันและเป็นประชาคมเดียวกัน (One Vision, One Identity, One Community) ใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน นอกจาก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษาแล้ว ยังมีประชา สังคมและวัฒนธรรม (ASCC) ที่มีส่วนในการ ขับเคลื่อนความร่วมมือทางด้านการศึกษาใน กรอบอาเซียน ซึ่งมีจุดหมายในการยกระดับ**

คุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างอัตลักษณ์ ทางวัฒนธรรมของอาเซียน ส่งเสริมผู้ด้อย โอกาสพัฒนาสังคมผ่านกรอบอนุภูมิภาค แก้ ปัญหาสิ่งแวดล้อม และด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยได้มีการกำหนดเป้าหมาย และพันธกรณีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญกับการ ศึกษา (Advancing and Prioritizing Education) 2) การลงทุนในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Investing in Human Resource Development) 3) ส่งเสริมการจ้าง งานที่เหมาะสม (Promoting of Decent Work) 4) ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Promoting Information and Communication Technology) และ 5) การ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเชิงประยุกต์ (Facilitating Access to Applied and Technology) สำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC : ASEAN Economic Community) เป็นเสา หลักแรกในกรอบความร่วมมือที่เริ่มดำเนินการ ในประเทศสมาชิกภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) โดยมีเป้าหมาย “เพื่อให้ประชาชนของ ประเทศสมาชิกมีการค้าขายระหว่างกันมากขึ้น มีการไปมาหาสู่กันโดยสะดวกและมีศักยภาพ การแข่งขันกับโลกภายนอกได้” เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ประเทศสมาชิกจึงมีข้อตกลงร่วมกัน ดังนี้

1. เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยเน้นการเคลื่อนย้ายสินค้า การบริการ การ ลงทุน เงินทุนและแรงงานฝีมือระหว่างกันอย่าง เสรี

2. มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง ซึ่งเน้นการดำเนินงานนโยบายการแข่งขัน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ICT และพลังงาน

3. มีการพัฒนาเศรษฐกิจที่เท่าเทียมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการขยายตัวของ SME

4. บูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้อย่างสมบูรณ์ เน้นการจัดทำ FTA ประเทศคู่สัญญา

ในด้านการย้ายแรงงานฝีมือระหว่างกันอย่างเสรีได้มีข้อกำหนดสำคัญในกฎบัตรอาเซียน (The ASEAN Charter) คือการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสาร “The Working Language Shall be English” ซึ่งในระยะแรกอาชีพที่สามารถย้ายแรงงานฝีมือได้อย่างเสรีในประชาคมอาเซียน ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ นักบัญชี วิศวกร พยาบาล สถาปนิก และนักสำรวจ เป็นต้น และเพื่อส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมือ จึงได้มีการกำหนดประเทศผู้ประสานงานหลักแต่ละสาขาไว้ดังนี้ (กรมอาเซียน, 2552)

1. ประเทศอินโดนีเซีย สาขายานยนต์และผลิตภัณฑ์ไม้

2. ประเทศมาเลเซีย สาขาผลิตภัณฑ์ยางและสิ่งทอ

3. ประเทศพม่า สาขาผลิตภัณฑ์เกษตรและผลิตภัณฑ์ประมง

4. ประเทศฟิลิปปินส์ สาขาอิเล็กทรอนิกส์

5. ประเทศสิงคโปร์ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและสุขภาพ

6. ประเทศไทย สาขาการท่องเที่ยวและการบิน

จากข้อตกลงในการรวมกลุ่มเศรษฐกิจของอาเซียน ก่อให้เกิดโอกาสในการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดภาวะคุกคามตามมาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่

**ด้านอุตสาหกรรม** เป็นโอกาสของสินค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกษตรและยางพารา แพชั่น ยานยนต์ และชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์ ส่วนภาวะคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อได้แก่ น้ำมันปาล์ม และถั่วเหลือง โคนม ชา กาแฟ หอมและกระเทียม

**ด้านบริการ** เป็นโอกาสดีทางด้านการท่องเที่ยว ภัตตาคาร สุขภาพและความงาม บริการธุรกิจ การก่อสร้างและออกแบบ ส่วนภาวะคุกคามทางด้านการเงิน โทรมคมนาคม และโลจิสติกส์

**ด้านเกษตรกรรม** เป็นโอกาสสำหรับการลงทุนการเกษตรจากภายนอกประเทศ ส่วนภาวะคุกคาม จะเกิดขึ้นกับเกษตรกรรมภายในประเทศ

กล่าวโดยสรุป ประเทศไทยจะได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนหลายประการ ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประโยชน์จากทรัพยากรในภูมิภาคอาเซียน แรงงาน เทคโนโลยีและสถานที่ผลิตที่เป็นข้อได้เปรียบของประเทศไทย และต้นทุนการผลิตสินค้าจะต่ำลงเพราะวัตถุดิบถูกลง

จากผลของการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนและข้อตกลงในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประชาสังคม – วัฒนธรรมอาเซียน และประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน

ส่งผลให้ประเทศไทยจะต้องเตรียมตัวและปรับตัวหลายประการ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรัฐบาลไทยโดย นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของรัฐในการเป็นประชาคมอาเซียน เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 ได้กำหนดให้จัดการศึกษาชั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดเสรีภาพประชาคมอาเซียน โดยร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา ในการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ สอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการ เร่งรัดการจัดมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ รับรองสมรรถนะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพ และการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครบทุกอุตสาหกรรมในด้านแรงงานให้เร่งยกระดับแรงงานไร้ฝีมือให้เป็นแรงงานกึ่งฝีมือ และแรงงานกึ่งฝีมือให้เป็นแรงงานมีฝีมือ โดยภาครัฐจะทำงานร่วมกับภาคเอกชน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ใช้แรงงานฝีมือทั้งระบบ ตลอดจนให้มีการกำหนดมาตรฐานการกำกับดูแล ติดตามการเข้าออกของแรงงานทุกประเภท เพื่อดึงดูดแรงงานที่มีฝีมือเข้าประเทศควบคู่กับการป้องกันผลกระทบจากการเข้าประเทศของแรงงานไร้ฝีมือ

การให้ความสำคัญด้านการศึกษา (Advancing and Prioritizing Education) รัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายและพันธกรณีไว้ดังนี้

1. การรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือ : ให้คนไทยทุกคนอ่านออกเขียนได้ เปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมการเข้าถึงทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยการ

เรียนการสอนทางไกลการศึกษา นอกระบบจาก ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Community Learning Centers : CLC<sub>s</sub>)

2. การจัดทำหลักสูตรมาตรฐานอาเซียน (ASEAN Curriculum) : มีกรอบการเรียนรู้ 5 ประเด็นหลัก คือ ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน การเห็นคุณค่าของอัตลักษณ์ที่หลากหลาย การเชื่อมโยงโลกและท้องถิ่น การส่งเสริมความเสมอภาคและยุติธรรม การทำงานร่วมกันเพื่อนอนาคตที่ยั่งยืน โดยกำหนดใน 8 สาขาวิชา ได้แก่ ประวัติศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ภาษาและวรรณกรรม จริยศึกษา ศิลปะ พลศึกษาและเทคโนโลยีด้านการศึกษา

3. การถ่ายโอนหน่วยกิต : มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยทุกระดับเพื่อรองรับการถ่ายโอนหน่วย การเรียน (Credit Transfer) สำหรับระดับอุดมศึกษา เพื่อให้มหาวิทยาลัยไทยเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN) จำนวน 4 แห่งจากจำนวนสมาชิก 24 แห่งของ 10 ประเทศ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยมหิดล

4. การจัดทำหลักสูตรแกนกลางอาเซียน (ASEAN Curriculum Sourcebook) โดยจะกำหนดให้เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของเด็กไทย ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา รวมถึงการศึกษานอกโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กและพลเมืองอาเซียนได้เรียนรู้สิ่งที่คล้ายคลึงกันทั้งนี้ หลักสูตรแกนกลางอาเซียน มีกรอบการเรียนรู้ร่วมกัน 5 เรื่องหลัก คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน (Knowing

ASEAN) 2) การเห็นคุณค่าความเป็นหนึ่งและความหลากหลาย (Valuing and Diversity) 3) การเชื่อมโยงโลกและท้องถิ่น (Connecting Global and Local) 4) การส่งเสริมความเสมอภาคและความยุติธรรม (Promoting Equity and Justice) และ 5) การทำงานร่วมกันเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน (Work Together for a Sustainable Future)

ทั้งนี้หลักสูตรแกนกลางอาเซียนได้รับอนุมัติจากที่ประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียนให้แจกจ่ายไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วอาเซียนแล้วตั้งแต่วันที่ 4 กรกฎาคม 2555 หลักสูตรนี้จะ เป็นแม่บทให้กับ “ครู” ทั่วอาเซียนในการให้การศึกษาเกี่ยวกับอาเซียนแก่เยาวชนในทิศทางเดียวกัน โดยที่กระทรวงศึกษาธิการของแต่ละประเทศสมาชิกอาจนำไปปรับใช้เป็นหลักสูตร การศึกษาภาคบังคับได้ตามความเหมาะสม

#### การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียน

ประเทศไทยมีการเตรียมความพร้อมระดับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน มีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่การปรับตัวไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการทั้งในระดับมหภาค (Macro) หรือระดับองค์กรกับระดับจุลภาค (Micro) ที่เน้นตัวบุคคล ยังคงค่อนข้างล่าช้าโดยเฉพาะสถานศึกษา ซึ่งจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เพราะเป็นการสร้างคนสู่อนาคต แต่คุณภาพการศึกษาไทยในปัจจุบันทุกระดับค่อนข้างน่าห่วงใย จากผลการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของ World Economic Forum (WEF) ในรายงาน The

Global Competitiveness Report 2013-2014 ระบุคุณภาพการศึกษาไทยอยู่ในอันดับที่ 8 ของอาเซียนโดยรองจากประเทศเวียดนาม อันดับ 7 และกัมพูชา อันดับ 6 ทั้งที่ประเทศไทยลงทุนด้านการศึกษามากที่สุดประเทศหนึ่ง คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งสูงกว่าทุกประเทศในอาเซียนและหลายประเทศในทวีปเอเชีย เช่น เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น อินเดีย ฮังการี และจีน เป็นต้น ทำให้ภาพรวมความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติของประเทศไทย ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ ด้านความเป็นนานาชาติ ด้านรัฐบาล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการจัดการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและด้านประชากร ต่ำกว่าบางประเทศในอาเซียน เช่น สิงคโปร์และมาเลเซีย และหลายประเทศในภูมิภาคเอเชีย เช่น ฮังการี ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลีใต้ และจีน เป็นต้น ซึ่งสาเหตุใหญ่มาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยเฉพาะทางด้านการศึกษาได้แก่ ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบายจากภาคการเมือง การจัดโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการแบบแยกส่วน มีลักษณะต่างคนต่างทำการสั่งการในการจัดโครงการ กิจกรรมโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณส่วนใหญ่ยังถูกกำหนดมาจากส่วนกลางซึ่งบางครั้งไม่ได้เป็นความต้องการของสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่ ผู้บริหารบางสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญงานด้านวิชาการมุ่งเน้นรูปแบบมากกว่าสาระ ครูผู้สอนส่วนหนึ่งขาดความทุ่มเทให้แก่ผู้เรียน และมุ่งทำผลงานวิชาการของตนเองมากกว่าการพัฒนาผู้เรียน ผู้ปกครองยังยึดติดค่านิยมและปลูกฝังบุตรหลานมุ่งหวังให้เรียนสูง เพื่อได้ปริญญามากกว่าการทำมาหาเลี้ยงชีพและตัวผู้เรียนเองขาดแรงจูงใจ

และเป้าหมายในการเรียนคิดว่าเรียนอย่างไรก็  
สอบผ่าน และเห็นแก่ความสนุกสนานความ  
บันเทิง เฉพาะหน้ามากกว่าความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ  
ศึกษาไทยล้วนเป็นต้นเหตุทั้งสิ้นโดยไม่ต้องโทษ  
กันว่มาจากใคร ดังนั้นคงต้องร่วมมือกันจากทุก  
ภาคส่วน ซึ่งเป็นภาคีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อสร้างคนไทยให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่าง  
สันติสุขและยั่งยืนและสร้างความเข้มแข็งมั่นคง  
ในการแข่งขัน ระดับนานาชาติ ซึ่งแต่ละภาค  
ส่วนควรแสดงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ดังนี้

**ครอบครัว** เป็นสถาบันพื้นฐานของ  
สังคม มีหน้าที่ถ่ายทอดให้การเรียนรู้วัฒนธรรม  
และค่านิยมแก่นุตรหลานซึ่งเป็นสมาชิกของ  
สังคม รวมทั้งขัดเกลาพฤติกรรมและบุคลิกภาพ  
ให้เป็นไปตามบทบาทและความคาดหวังของ  
สังคม โดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม  
(Socialization) ปลูกฝังนิสัยใฝ่รู้ ถ่ายทอด  
วัฒนธรรมค่านิยมที่ฝังงในเอกลักษณ์ของความ  
เป็นชาติ การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมร่วมสืบค้น  
รวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญา  
พื้นบ้าน นำมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อเพียงมาใช้  
ในการดำรงชีวิต เพื่อลดค่านิยมการบริโภคและ  
ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ

**ชุมชน** เป็นองค์กรทางสังคม มีหน้าที่  
ในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกใน  
ชีวิตประจำวันและช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการ  
กับปัญหาที่มีอยู่ร่วมกันได้ (Self-Contained)  
ดังนั้นควรส่งเสริมให้คนในแต่ละชุมชนมีการ  
รวมตัว มีการติดต่อสัมพันธ์กันร่วมกันสร้าง  
อุดมการณ์ ความเชื่อ กฎเกณฑ์ กติกาสำหรับ  
การอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชน ได้  
แสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ สร้าง

ผู้นำเพื่อเป็นแกนพัฒนาชุมชนและประสาน  
ความร่วมมือสืบค้นรวบรวมจัดการความรู้  
ร่วมกัน

**สถาบันการศึกษา** เป็นสถาบันที่มีความ  
สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน โดยมุ่งพัฒนา  
กระบวนการเรียนรู้ทั้งระดับภาษาเพื่อการ  
สื่อสารได้ ระดับรู้เพื่อความเข้าใจ แปลความ  
หลาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ และการเรียนรู้  
ที่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวัน  
และประกอบอาชีพได้ จึงต้องพัฒนาผู้เรียนให้  
ควบคู่กันทั้งทักษะพื้นฐานควบคู่คุณธรรม  
พัฒนากำลังคนที่มีความเป็นเลิศ สร้างองค์  
ความรู้ใหม่ให้ทันการเปลี่ยนแปลง นำภูมิปัญญา  
ไทยผสมผสานเทคโนโลยี เป็นแหล่งข้อมูลและ  
เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการให้แก่ชุมชน

**สถาบันศาสนา** เป็นสถาบันหลักที่ผดุง  
ไว้ซึ่งบรรทัดฐานทางสังคมทั้งวิถีประชาและกฎ  
ศีลธรรม จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างแรง  
จูงใจให้สมาชิกในสังคมใช้หลักธรรมในการดำรง  
ชีวิต พัฒนาบุคลากรทางศาสนาร่วมกับ  
ครอบครัว สถาบันการศึกษาและสถาบันทาง  
สังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการ  
สร้างสังคมสันติสุข

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** เป็น  
องค์กรที่มีความใกล้ชิดกับ ประชาชนและ  
สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน  
ได้มากที่สุด เพราะมาจากการเลือกตั้งของ  
ประชาชนควรต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร  
จัดการและแสดงบทบาทในการสนับสนุนการ  
พัฒนาการเรียนรู้ การส่งเสริมสุขภาพของ  
ประชาชนในท้องถิ่น การจัดสวัสดิการและ  
บริการสังคมโดยจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม  
ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มในชุมชนและภาค

ประชาสังคม ประสานการสืบค้นข้อมูล รวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ประชาชน

**ธุรกิจเอกชน** เป็นสถาบันทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญในการจ้างและพัฒนาแรงงาน จึงเป็นหุ้นส่วนสำคัญของการพัฒนาชุมชนและสังคม เป็นแหล่งเรียนรู้สร้างอาชีพยกระดับการผลิต ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เพื่อสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการผลิตและบริการบนฐานการพึ่งพาในกลุ่มประชาคมอาเซียน

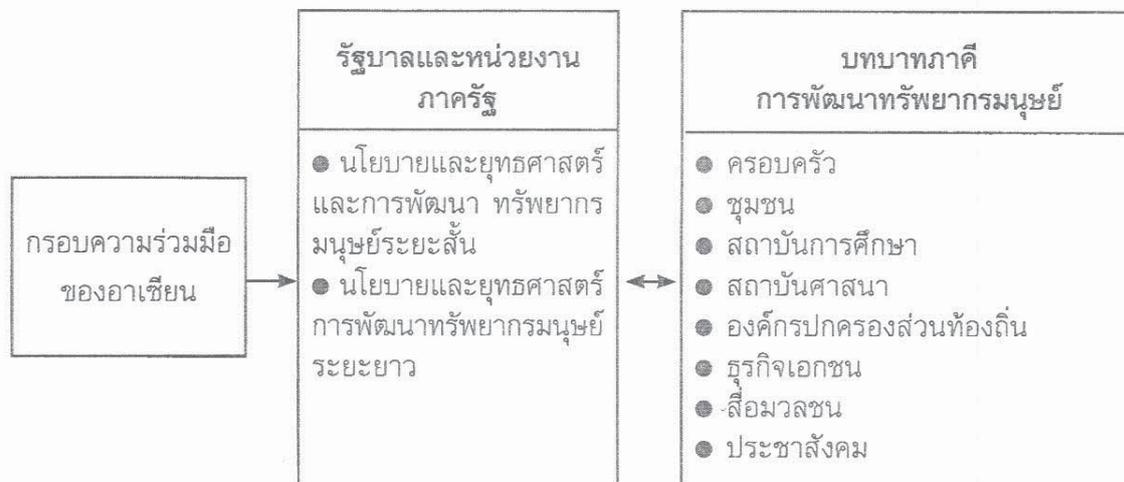
**สื่อมวลชน** นอกจากทำหน้าที่ในการสื่อสารแล้วคงต้องแสดงบทบาทในความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นควรผลิตสื่อสร้างสรรค์สร้างกระแสเชิงบวก ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีบทบาทร่วมผลิตสื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ กระตุ้นให้คนไทยเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประเทศ

**ประชาสังคม** เป็นระบบเครือข่ายทางสังคมมีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนการจัดการความรู้ สร้างทางเลือกการพัฒนาและส่งเสริมภาคีการพัฒนาให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อผดุงไว้ซึ่งความเป็นธรรมในสังคม

**รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ** รัฐบาลจะต้องมีการวางแผน เพื่ออนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยกำหนดเป็นนโยบายจากรัฐบาล สำหรับแผนระยะสั้นต้องทำการสำรวจและจัดทำข้อมูลความต้องการกำลังคนของประเทศโดยใช้กรอบการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศและบทบาทกฎหมายแรงงานเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานทั้งภายในประเทศและประชาคมอาเซียน ตลอดจนระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการจ้างงาน

รวมทั้งการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและมาตรการการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด สำหรับแผนระยะยาวควรจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยตลอดจนยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบและทุกระดับ ส่วนหน่วยงานภาครัฐควรต้องแสดงบทบาทการประสานเชื่อมโยงการพัฒนาลดการใช้อำนาจสั่งการ ส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม

จากบทบาทภาคีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจะครอบคลุมภารกิจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 องค์ประกอบคือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสู่ประชาคมอาเซียนทั้งที่เป็นประชากรทั้งหมดขององค์กรชุมชน สังคม ประเทศชาติและเกี่ยวกับกำลังคนหรือประชากรวัยแรงงาน โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดบทบาทของภาคีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียนตามภาพ 2 ดังนี้



ภาพ 2 บทบาทของภาคีเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน

จากภาพ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบความร่วมมือทั้ง 3 เสาหลักจะส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและสังคมไทย ดังนั้น การเตรียมความพร้อมและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรัฐบาลจะต้องกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่ายการพัฒนาร่วมกันขับเคลื่อนตามบทบาทของแต่ละสถาบันตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน สื่อมวลชนและภาคประชาสังคมโดยร่วมกันปลูกฝังเอกลักษณ์ในความเป็นไทยและอัตลักษณ์เชื่อมโยงสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีเป้าหมายการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ควรต้องมีหน่วยงานกลางภาครัฐทำหน้าที่ประสาน กำกับติดตาม และประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและการวางแผนระยะยาว ปัจจุบันประเทศไทยมีหน่วย

งานระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และกระทรวงแรงงาน ทั้ง 3 หน่วยงานหลักดังกล่าวควรมีคณะกรรมการร่วมทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางดังกล่าว เช่น ประเทศอินเดีย หรือ อาจจัดตั้งเป็นกระทรวง เช่น ประเทศมาเลเซีย กระทรวงทรัพยากรมนุษย์ (Ministry of Human Resource) ประเทศสิงคโปร์ กระทรวงกำลังคน (Ministry of Manpower) และประเทศแคนาดา จัดเป็นหน่วยงานการพัฒนาทักษะและทรัพยากรมนุษย์แห่งแคนาดา (Human Resources and Skills Development Canada : HRSDC) เป็นต้น

### บทสรุป

ภาษิตจีนเมื่อ 700 ปีก่อนคริสตศักราช โดย Kuan C. Dhung Tzu กล่าวว่า "If you wish to plan for a year sow seeds, If you wish to plan for ten years plant trees, If you wish to plan for a life time develop

men : ถ้าท่านจะวางแผนสำหรับหนึ่งปี จง  
หว่านเมล็ดพืช ถ้าท่านจะวางแผนสำหรับ  
10 ปี จงปลูกต้นไม้ ถ้าท่านจะวางแผนสำหรับ  
ชั่วชีวิตจงพัฒนาคน” ภาษิตนี้ชี้ให้เห็นว่า การ  
พัฒนาคนก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่าง  
แท้จริง เพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและม  
ีความสำคัญมากที่สุด จึงถือว่าเป็นทรัพยากร  
มนุษย์ซึ่งมีความหมายอย่างกว้าง คือ ประชากร  
ทั้งหมดของชุมชน สังคม และประเทศส่วน  
ความหมายอย่างแคบหมายถึงประชากรที่อยู่ใน  
วัยแรงงานซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นมนุษย์  
เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
คือการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยเฉพาะ  
ภายในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะต้องเข้าสู่

สมาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งเป็นกรอบ  
ความร่วมมือ 1 ใน 3 เสาหลักของประชาคม  
อาเซียน (ASEAN Community) ดังนั้นการ  
ปรับตัวเพื่อการเตรียมความพร้อมและการ  
วางแผนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่  
ประชาคมอาเซียน จะต้องขับเคลื่อนโดยภาคี  
เครือข่ายการพัฒนาทั้งหน่วยงานภาครัฐ  
ครอบครัว ชุมชน สถาบันการศึกษา สถาบัน  
ศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจ  
เอกชน สื่อมวลชนและประชาสังคม โดยมีโย  
บายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
จากรัฐบาล เป็นตัวกำหนดทิศทางและให้การ  
สนับสนุนภาคีเครือข่ายการพัฒนาจาก  
ทุกภาคส่วน

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ. 2552. **บันทึกการเดินทางอาเซียน**. กรุงเทพฯ :  
บริษัทวิธิตาแอนิเมชัน จำกัด.
- กองอาเซียน, กระทรวงการต่างประเทศ. 2552. **แผนการจัดตั้งประชาคมและวัฒนธรรมอาเซียน  
(ค.ศ. 2009 – 2015)**. กรุงเทพฯ : บริษัท คาริสมา มีเดีย จำกัด
- เกรียงไกร พันธุ์ไทย. 2552. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรม  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” **วารสาร  
ปารีชาติ**. 22 (1) หน้า 79 – 90.
- दनัย เทียนพุด. 2540. **กลยุทธ์การพัฒนาคคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.  
บรรยง โตจินดา. 2543. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- ปัญญาทิพ จันทรา. 2541. **การรับรู้ในบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่มี  
การเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์  
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต). 2542. **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ :  
มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต). 2546. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2556, จาก  
[http://www.m-society.go.th/document/edoc/edoc\\_\\_649.pdf](http://www.m-society.go.th/document/edoc/edoc__649.pdf).

- เพ็ญประภา พรศรีเมตต์. 2549. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลคนแก่ใน  
วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์และคณะ. 2551. โครงการศึกษาผลกระทบการขยายอายุการทำงานของภาคเอกชน.  
กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- วรารักษ์ สามโกเศศ. 2554. "สถิติการศึกษาไทย" ใน หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ประจำวันพฤหัสบดี  
ที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2554 หน้า 6
- สุโขทัยธรรมธิดา, มหาวิทยาลัย. 2547. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ในองค์กร หน่วยที่ 1 – 6. นนทบุรี  
: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิดา.
- Dean, P.J. 1999. **Perfance Engineering at work**. Washington D.C. International Board  
of Standards for Training, Performance and Instruction, IBSTPI Publications  
and International Society for Performance Improvement Publication.
- Gilley, J.W., S.A. Eggalnd and A. Maycunich. 2002. **Principle of Human Resource  
Development**. (2<sup>nd</sup> ed)Cambridge. MA : Perseus publishing.
- Marqaurdt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization**. New York : Me Graw – Hill.
- Nadler L. and Nadler Z. 1989. **Developins Human Resources**. (3<sup>nd</sup> ed). San Francisco:  
Jossey – Bass.
- Parnes, H.S. 1965. "Organisation for Economic Co-operation and Development, Directorate  
for Scientific Affairs". **Human Resources Development: Manpower Forecasting  
in Educaional Planning. Report of the Joint EIP/MRP Meeting Paris, 1965,**  
pp.16-18
- Peterson, D.B., and M.D. Hicks. 1995. **Development Gfirst : Strategies for Self  
Development**. Minneapolis : Personnel Decisions International.
- Senge Peter M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning  
Organization**. New York: Doubleday/ Currency.
- Stolovitch, H.D. and E.J. keeps. 1992. **Handbook of Human Performance Technology :  
A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems  
in Organizations**. San Francisco : Jossey – Bass.