



ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับองค์ความรู้
 ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการประยุกต์ใช้
 ในภาคส่วนต่าง ๆ และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิต
 ของประชาชนในทุกระดับ ให้เน้นการดำเนินชีวิตที่เน้นทางสายกลาง
 ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน
 นอกจากนี้ การดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงยังเน้น
 ความรอบรู้ รอบคอบ และการยึดหลักคุณธรรมเป็นสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อความพอเพียง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อความพอเพียง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุลมาวลี



ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
 โทรศัพท์ 0 2727 3606 โทรสาร 0 2727 3605
<http://cse.nida.ac.th>

ISBN 978-974-231-797-3



9 789742 317973

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุลมาวลี

คำนำ

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้จัดทำเอกสารวิชาการขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการต่อผู้ที่สนใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งรวมถึงเอกสารวิจัย ตำราเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และเอกสารเพื่อเผยแพร่ให้กับประชาชนโดยทั่วไป สำหรับเอกสารวิชาการชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงตัวอย่างการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในด้านต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารงานในหลากหลายด้านด้วยกัน โดยตัวอย่างการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในเอกสารทางวิชาการชุดนี้ประกอบด้วยผลงานทางวิชาการรวม 5 เล่มด้วยกัน ได้แก่

- แนวทางการกำหนดนโยบายสาธารณะ เพื่อความพอเพียง
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงศ์ ทองภักดี
- เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชสรรค์ กันตะบุตร
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความพอเพียง
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
- การบริหารการเงินบุคคล เพื่อความพอเพียง
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณดา จันทร์สม
- การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ เพื่อความพอเพียง
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียงหวังว่าเอกสารวิชาการชุดนี้จะเป็นประโยชน์กับนักศึกษาและประชาชนทั่วไปที่ประสงค์จะเรียนรู้และเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากตัวอย่างต่าง ๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปทดลองปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเกิดการปรับเปลี่ยนการดำเนินชีวิตที่เน้นทางสายกลางมากขึ้น และทำให้หน่วยงานหรือองค์กรเกิดความสมดุลและยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา

ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สารบัญ

บทที่ 1	หลักคิดพื้นฐานโดยสังเขปของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	1
บทที่ 2	กรอบแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	10
บทที่ 3	การประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	17
	3.1 การสร้างระบบ เสาะหาคนที่ “ใช่”	20
	3.1.1 ลงหลักปัก “เสาเข็ม” : การพัฒนาค่านิยมร่วม หลักการ และวัฒนธรรมองค์การ	20
	3.1.2 การวางแผนทรัพยากรบุคคล	29
	3.1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	35
	3.2 การบำรุงระบบ รักษาคน	41
	3.2.1 การจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	41
	3.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมให้มีคุณภาพชีวิต ในการทำงานที่ดี	51
	3.3 การพัฒนาระบบ ยกระดับคน	57
	3.3.1 การพัฒนาองค์การ	57
	3.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	65
	บรรณานุกรม	77

บทที่ 1

หลักคิดพื้นฐานโดยสังเขปของ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้พระราชทานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และได้พระราชทานความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า “เป็นปรัชญาซึ่งถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึก คุณธรรมความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุล และพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี”

ทั้งนี้ได้มีความพยายามของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการอธิบายความหมายเพิ่มเติมขององค์ประกอบของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้



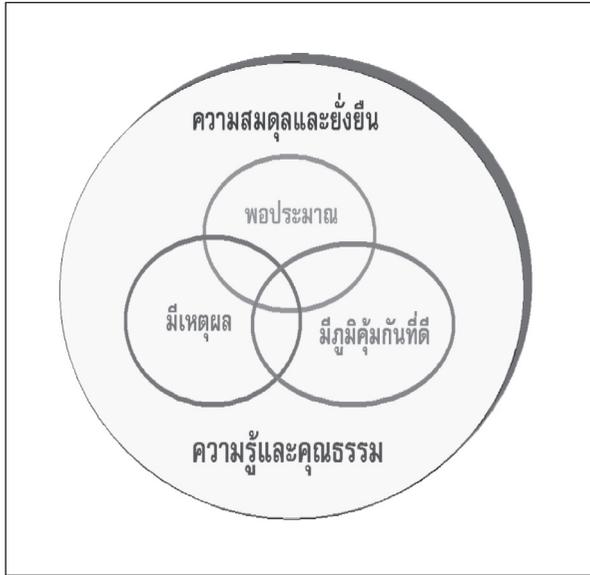
- **ความพอประมาณ** หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ไม่สุดโต่งเกินไป ขณะเดียวกันความพอดีนั้นก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ จากพระราชดำรัสด้าน**ความประหยัด** พอประมาณ รู้ว่าสิ่งใดควรจ่ายออกไป และสิ่งใดควรรักษาไว้ โดยใช้การประมาณ ทั้ง**ประมาณตน** และ**ประมาณสถานการณ์** ประมาณตนให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร มีความจำเป็นสำหรับตนมากแค่ไหน และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ต้องทำอะไรถึงจะพอเพียงกับตนเอง ซึ่งการประมาณตนเอง และสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์ว่าความพอดีของตานั้น ที่ว่าไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปอยู่ที่ระดับใด หลายครั้งจากกระแสพระราชดำรัส กล่าวถึงสถานการณ์รอบด้านในสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจถึงระดับความพอดีของบุคคล องค์กรหรือสังคม เพราะฉะนั้นถ้าหากถามว่าความพอประมาณคือพอประมาณขนาดไหน ก็ต้องใช้การประมาณปัจจัยต่าง ๆ รอบด้าน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเหตุผล ให้ทราบถึง “**ความพอประมาณ**” ในระดับ “**พอประมาณ**” นั้น ๆ

- **ความมีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ รู้จักประมาณตนและประมาณสถานการณ์ ประการสำคัญคือต้องพิจารณาอย่างมีเหตุมีผล โดยใช้**ความเป็นกลาง** **เที่ยงตรง** **ปราศจากอคติ** เพราะการวิเคราะห์กรณีใด ๆ ที่ได้ชื่อว่ามีเหตุผลแล้วนั้น สำคัญอย่างยิ่งต้องใช้ความเป็นกลาง ความไม่มีอคติ แล้วจะสามารถพิจารณาเหตุผลได้รอบด้าน และมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่สุด ความมีเหตุมีผล ความเป็นกลาง ปราศจากอคตินั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีภูมิคุ้มกันที่ดีคอยถ่วงน้ำหนัก ไม่ให้เอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่ง ทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น



- **การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว** หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้าน เราจะเห็นถึงการคล้องเกี่ยวกันอยู่ของทั้งสามห่วง กล่าวคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดภูมิคุ้มกัน ในขณะที่เดียวกันการมีภูมิคุ้มกันที่ดีก็เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ ความพอประมาณสามารถประมาณได้อย่างเหมาะสมเพราะ **ไม่ประมาท** มีการเตรียมพร้อม ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่นเดียวกับการมีภูมิคุ้มกันที่ดีอย่าง เช่น **ความมีสติรู้** และ **ความสงบภายในใจ** อยู่เสมอ ก็ทำให้เกิดพุทธิปัญญา วิจารณ์ญาณในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจระดับความพอเพียงได้ หลายครั้งที่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสถึง **ความสามัคคี** ให้ยึดเหนี่ยวไว้ในยามสังคมมีความเปลี่ยนแปลง ความสามัคคีก็คือภูมิคุ้มกันหนึ่งที่จะช่วยให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องมีเงื่อนไข 2 เงื่อนไข คือ อาศัยความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน **เงื่อนไขความรู้** ประกอบด้วย **ความรอบรู้** เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน **ความรอบคอบ**ที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและ**ความระมัดระวัง**ในขั้นปฏิบัติ **การเรียนรู้** อย่างรอบด้าน คือ การเรียนรู้ตั้งแต่ **รู้ เข้าใจ และประยุกต์หรือบูรณาการใช้** รู้ คือ รู้ในหลักวิชาตามที่ได้ศึกษามาเป็นอย่างดี จากนั้นจึงนำมาพิจารณาให้เกิดการเข้าใจ กลายเป็นความรู้ของตนเอง และนำไปปฏิบัติประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ การปฏิบัติใช้ความรู้จนเกิดผล ก็เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียน รู้จากสถานการณ์จริง แล้วจะเกิดเป็นองค์ความรู้ของตนขึ้นมา ซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นความรู้ที่เกิดจาก เมื่อใช้การเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ก็ได้ความรู้จากการใช้นั้น ๆ ในส่วนของ **เงื่อนไขคุณธรรม** ประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม **มีความซื่อสัตย์สุจริต** และ**มีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญา** ในการดำเนินชีวิต และคุณธรรมต่างๆ ที่ช่วยกำกับการดำเนินชีวิตให้อยู่ในครรลองที่เหมาะสม ไม่ว่าจะด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรับผิดชอบ ความเสียสละ ฯลฯ



ภาพที่ 1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จุดเน้นของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เมื่อพิจารณาจากคำอธิบายว่าด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงข้างต้น จากมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า จุดเน้นของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีดังนี้

- (1) เน้นให้คนเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางสังคมว่า “ความเปลี่ยนแปลง” คือ ความจริงแท้ทางสังคม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ หลักปรัชญาที่สอดคล้องกับหลักแนวคิดเรื่อง “ไตรลักษณ์” ของ



ศาสนาพุทธ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “หลักอนิจจัง”¹ ที่ถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอนิจจะลักษณะของสังขม ดังนั้นคนในสังขม บุคลากร และผู้บริหารในองค์กร จึงต้องรู้จักและทำความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงคือธรรมชาติของสรรพสิ่ง ต้องไม่มองโลกมององค์กร อย่างหยุดนิ่งตายตัว ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือการรู้จักมองโลก มององค์กร มองธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา “อย่างเป็นระบบ” บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรต้องเข้าใจว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทุกอย่าง ล้วนแล้วแต่มีเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย และความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยเหล่านั้นล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้พลังพลวัต การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีตรรกะของเหตุและผลที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน²

- (2) **เน้นการสร้างความพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง** กล่าวคือ เมื่อคนในสังขม บุคลากรและผู้บริหารองค์กรรู้จักคิด รู้จักมอง และ เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึง พลวัตการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรและผู้บริหารในองค์กรพึงหัน กลับมาตั้งคำถามทบทวนตนเองว่า จะเตรียมพร้อมและปรับปรุงตนเอง ครอบคลุม ชุมชน องค์กรและประเทศชาติ ให้สามารถตอบสนององ รงรับเข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ได้อย่างไร หากพิจารณา

¹ ในตำรา “พุทธธรรม” พระธรรมปิฎกได้เขียนอธิบายถึง “ไตรลักษณ์” ว่าคือลักษณะโดยธรรมชาติ 3 อย่างของสิ่งทั้งปวงโดยหลักอนิจจัง (Impermanence) แสดงถึงความไม่เที่ยง ความเกิดขึ้น ตั้งอยู่และดับไปของสิ่งทั้งหลาย... ความไม่เที่ยงของส่วนย่อยต่าง ๆ เมื่อปรากฏเป็น ผลรวมออกมาแก่ส่วนใหญ่ที่มนุษย์พอสังเกตุเห็นได้ ก็เรียกกันว่า “ความเปลี่ยนแปลง” (ดูพระธรรมปิฎก, 2544: 63)

² หลักคิดเช่นนี้ ปัจจุบันปรากฏอยู่ในแนวคิดของนักคิดตะวันตก เช่น แนวคิดระบบโลก (World-systems) ของ Immanuel Wallerstein แนวคิดเรื่องพลวัตของระบบ (System dynamics) ของ Jay Forrester หรือ การคิดเข้าใจระบบ (Systems thinking) ของ Peter Senge

จากคำนิยามของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ไม่ได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ได้ปฏิเสธกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วที่มาจากภายนอก แต่กลับตั้งเป็นประเด็นสำคัญที่ว่า “เราจะสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันและมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสเหล่านั้นอย่างไร?”³

- (3) **เน้นการสร้างสมดุล มั่นคง และความยั่งยืนระยะยาว** กล่าวคือ เมื่อบุคลากรและผู้บริหารในองค์กรตระหนักและเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และร่วมกันตั้งสติอย่างไม่ประมาทที่จะปรับตัวให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้นั้น หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะไม่มองเพียงแค่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การเอาตัวรอดได้ในระยะสั้นๆ การทำกำไรให้กับตนเองในระยะสั้นๆ แต่ไปสร้างความเสียหายให้กับผู้อื่นหรือภาคส่วนอื่นหรือการแก้ปัญหาเพียงแคให้ตนเองหรือองค์กรตนเองเอาตัวรอดได้เท่านั้น แต่หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นเรื่องของการมองการณ์ไกล การสร้างความมั่นคงในระยะยาว การไม่เอาตัวเอาเปรียบหรือสร้างความเสียหายแก่ผู้อื่นบนความสุจริตของตนเอง การไม่ใช่

³ ในตำรา “พุทธธรรม” พระธรรมปิฎกได้แสดงแง่คิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้ไว้อย่างน่าสนใจว่า “...โดยสรุป ความเป็นอนิจจัง ในความเข้าใจระดับที่เรียกว่าเป็นความเปลี่ยนแปลง สอนว่า สำหรับผู้สร้างความเจริญหรือผู้เจริญขึ้นแล้ว ต้องตระหนักว่า ความเจริญนั้นอาจเปลี่ยนเป็นเสื่อมได้ เมื่อไม่ต้องการความเสื่อม ก็ต้อง *ไม่ประมาท* ต้องหลีกเลี่ยงและกำจัดเหตุปัจจัยที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางเสื่อม พยายามสร้างและเปิดช่องให้แก่เหตุปัจจัยที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างที่จะรักษาความเจริญนั้นไว้...” (ดูพระธรรมปิฎก, 2544: 65) ในแง่นี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่า “หลักความไม่ประมาท” มีความใกล้เคียงกับหลักแนวคิดเรื่อง “การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี” ของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ทรัพยากรที่ควรจะเป็นของชนรุ่นอนาคตมาอำนวยความสะดวกแก่ชนรุ่นปัจจุบัน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเน้นถึงการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และการมีชีวิตที่ดีร่วมกันของคน องค์กร ชุมชน และสังคมในระยะยาว

- (4) **เน้นความพอดี พอประมาณ รู้จักตนเอง รู้จักบริบท** ในการที่จะทำให้สังคม ชุมชน และองค์กรมีความสมดุลยั่งยืนระยะยาว คนในสังคมจะต้อง “รู้เรา รู้เขา” คือ รู้จักตนเอง รู้จักรากเหง้า ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ความสามารถ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และรู้จักวิเคราะห์บริบท/สภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งรู้จักทำความเข้าใจสังคม/ชุมชน/องค์กรในส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อพิจารณา “ตัวเราและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง” อย่างรอบด้านแล้ว หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเน้นให้เราได้รู้จัก “ความพอประมาณ” และ “ความพอดี” กล่าวคือ รู้จักประเมินและประมาณตนเองว่า “ความพอดี พอเหมาะ พอควร” สำหรับสังคม/ชุมชน/องค์กรของเราควรจะเป็นอยู่ ณ จุดใด สิ่งที่เราควรหลีกเลี่ยงก็คือ การทำอะไรสุดโต่งทั้งในทางบวกและทางลบ เช่น การทำอะไรที่เกินความสามารถ เกินศักยภาพและขีดความสามารถทางสังคม หรือการทำอะไรที่ต่ำกว่าความสามารถ ศักยภาพและความเป็นจริงของตนเอง เป็นต้น
- (5) **เน้นการมีความรู้ และความมีคุณธรรม** คนที่จะรู้จักตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม และรู้จักการประมาณตนเองนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีธรรมะอยู่ในจิตใจ เจื่อนใจสำคัญที่หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยึดถือเป็นหัวใจสำคัญ ก็คือ การที่คนในสังคม/ชุมชน/องค์กรจะต้องใช้ชีวิตและทำงานอยู่บนพื้นฐานของความรู้



การมีสติปัญญา⁴ และการหมั่นเรียนรู้ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มากกว่าการใช้แต่อารมณ์ ความรู้สึกและความอคติเดิม ๆ ในการคิด ตัดสินใจอย่างเลื่อนลอยไร้หลักการ รวมทั้ง คนในสังคม/ชุมชน/องค์กร จะต้องมีความรู้ธรรมเป็นพื้นฐานของจิตใจ เช่น มีความพากเพียร อุตสาหะ มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีสัมมาอาชีวะ มีธรรมะในจิตใจ มีความสามัคคี และรู้จักการปล่อยวาง⁵ เป็นต้น

- (6) **เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพิงอิงกัน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม**
เป้าหมายสำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ ทำให้ คน/ครอบครัว/ชุมชน/องค์กร/สังคมสามารถที่จะยืนหยัดบนขาของตนเอง แม้ “การพึ่งตนเองได้” คือหัวใจสำคัญ แต่การพึ่งตนเองได้ มิได้

⁴ ความสำคัญของ “ปัญญา” ได้ถูกตอกย้ำในคำว่า “พุทธธรรม” พระธรรมปิฎกได้แสดงแ่คิดไว้ว่า “...หลักธรรมที่สำคัญที่สุด ที่เป็นเครื่องประสานระหว่างสังฆธรรมกับจริยธรรม คือการที่จะต้องแก้ปัญหา ตั้งต้นแต่รู้ว่าความเลื่อมและความเจริญแท้จริงที่ต้องการนั้น คืออะไร เหตุปัจจัยที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างที่ต้องการนั้นคืออะไร ตลอดจนข้อที่ว่า จะเพิ่มพูนความสามารถของมนุษย์ในการเข้าไปผลักดันปัจจัยต่างๆ ได้อย่างไร” (ดูพระธรรมปิฎก, 2544: 65)

⁵ การรู้จักปล่อยวางจะทำให้คนมีจิตใจอันอิสระไม่ติดยึด ไม่ล่องลอยไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลง หากมนุษย์มีทั้งสติปัญญาและรู้จักการปล่อยวางจะนำไปสู่การรู้เท่าทันและการมีหลักแห่งตน ในประเด็นนี้ พระธรรมปิฎกได้แสดงแ่คิดไว้อย่างดงามว่า “...ขณะที่ทางด้าน*ชีวิตภายนอก* เมื่อรู้ตระหนักถึงความผันผวนปรวนแปรไม่แน่นอน จึงไม่หนึ่งนอนใจ ขวนขวาย ไม่ประมาท คอยใช้ปัญญาศึกษาให้รู้เท่าทันเหตุปัจจัย ทำการปรับปรุงแก้ไข หลีกเว้นความเลื่อม และสร้างสรรคความเจริญอยู่ตลอดเวลา โดย*ไม่ปล่อยปละละเลย แต่ภายในจิตใจ* ด้วยปัญญาที่รู้เท่าทันเหตุปัจจัยนั้น ก็*ปล่อยวางได้* ดำรงอยู่ได้ด้วยจิตใจที่เป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเลื่อมและด้านเจริญ รู้จักที่จะถือเอาประโยชน์จากกฎธรรมชาติแห่งความเปลี่ยนแปลงนั้น และเกี่ยวข้องกับมันโดยไม่ต้องถูกระแทกกระชั้นชิดเหวี่ยงจุดกระชากลากไปอย่างไร้หลักเลือนลอยและมีตีฆ เพราะเอาตัวเข้าไปยึดมั่นเกาะติดอยู่กับเกลียวคลื่นส่วนโน้นส่วนนี้ ในกระแสของมันอย่างไม่รู้ตัวรู้หน จนช่วยตนเองไม่ได้ ที่จะช่วยคนอื่นเป็นอันไม่ต้องพุดถึง...” (พระธรรมปิฎก, 2544: 66)



หมายความว่า จะใช้ชีวิตแบบปัจเจกชนนิยม ตัวใครตัวมัน ตัดขาดความสัมพันธ์จากโลกภายนอก หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงส่งเสริม “การพึ่งตนเองแบบยั่งยืน” กล่าวคือการรู้จักสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไม่ส่งเสริมให้คนเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน (Self-interest) เป็นที่ตั้ง แต่ให้คุณค่าอย่างยิ่งกับการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมของคนให้รู้จักรับผิดชอบและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (Collective interests) เพราะประโยชน์ส่วนรวมคือสิ่งที่จะสร้างความสงบ สันติและความผาสุกของทุกคนในสังคมในระยะยาว

จุดเน้นของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- 1) เน้นให้คนเข้าใจลักษณะพื้นฐานทางสังคมว่า “ความเปลี่ยนแปลง” คือ ความจริงแท้ของสังคม**
- 2) เน้นการสร้างความพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลง**
- 3) เน้นการสร้างความสุข มั่นคง และความยั่งยืนระยะยาว**
- 4) เน้นความพอดี พอประมาณ รู้จักตนเอง รู้จักบริบท**
- 5) เน้นการมีความรู้ และความมีคุณธรรม**
- 6) เน้นการพึ่งตนเอง การพึ่งพิงอิงกัน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม**



บทที่ 2

กรอบแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้เขียนได้เคยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (อ่านรายละเอียดได้ใน สมบัติ 2549, 2551, 2552) โดยเห็นว่าการที่เราจะเข้าใจแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของการบริหารจัดการองค์กรก่อน ซึ่งจากการศึกษางานเขียนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่ พบว่า การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมักจะมีเป้าหมายใหญ่ ๆ ที่สำคัญ สามประการ คือ

เป้าหมายประการที่หนึ่ง การบริหารจัดการองค์กรก็เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะสั้น (Short-term survival) คือ การบริหารจัดการองค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่า องค์กรแห่งนี้จะสามารถอยู่รอดได้เปรียบเสมือนกับมนุษย์ที่จะต้องดิ้นรนต่อสู้เพื่อการดำรงชีวิตในแต่ละวันของตนเอง ในกรณีขององค์กรธุรกิจเอกชน สิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงตนอยู่ได้ มักจะสะท้อนออกมาในรูปของการมีความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ (Goal of securing viability with adequate profitability) เพื่อให้หล่อเลี้ยงความอยู่รอดและความเชื่อมั่นในระยะสั้นขององค์กร ประเด็นเรื่องความอยู่รอดและผลประกอบการขององค์กรจะมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้นหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะพิจารณาว่าจะยังคงรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

เป้าหมายประการที่สอง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Long-term survival) โดยกรณีขององค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องแสวงหารูปแบบของการสร้างเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ของกิจการ (Sustained competitiveness) เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่สูง มีกำไรที่ต่อเนื่องและช่วยหล่อเลี้ยงบำรุงสุขภาพระยะที่ดีขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรต้องมีภาวะวิเคราะห์ เรียนรู้ ตรวจสอบตราสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) อย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผน และสามารถพัฒนา ปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) และมีขีดความสามารถในการปรับตัว ต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆ ได้อยู่ตลอดเวลา (Adaptability)

เป้าหมายประการที่สาม การบริหารจัดการองค์กรเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability) กล่าวคือ องค์กรในโลกยุคใหม่เป็นสังคมที่อุดมไปด้วย ความรู้และสติปัญญา (Knowledge-based Society) องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนัก และเรียนรู้ว่าการประกอบธุรกิจมิใช่จะมุ่งแต่เรื่องผลกำไรและความอยู่รอดทาง ธุรกิจเฉพาะหน้าและเฉพาะตัวตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป การดำรง อยู่ขององค์กรยุคใหม่ต้องสำนึกถึงความอยู่รอดร่วมกัน (Collectiveness) ของ สังคมในระยะยาว ดังนั้นองค์กรต้องให้ความใส่ใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และ คำนี้ถึงผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ องค์กรจะต้องมีชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีเป้าประสงค์ เรื่องของการสร้างความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy) ขององค์กรด้วย เพื่อให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคม (Corporate Citizenship)

เป้าประสงค์ของการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ

3 ประการ ได้แก่

- 1) การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ**
- 2) การมีขีดความสามารถในการปรับตัว เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างยั่งยืน**
- 3) การมีความชอบธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม**



เมื่อองค์กรมีเป้าประสงค์สามประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ อาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรทั้งสามประการมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1) ในแง่ของการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้าง **“ผลิตภาพด้านแรงงาน” (Labour productivity)** ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นย่อมหมายถึงว่า **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM)** จะต้องทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการลงทุนและการใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ ยกตัวอย่างเช่น การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Workforce Planning) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruite and Selection) การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ (Compensation Management) การบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น

2) ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะตอบสนองรองรับ (Responsiveness) และปรับตัว (Adaptation) ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมี **ความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน**



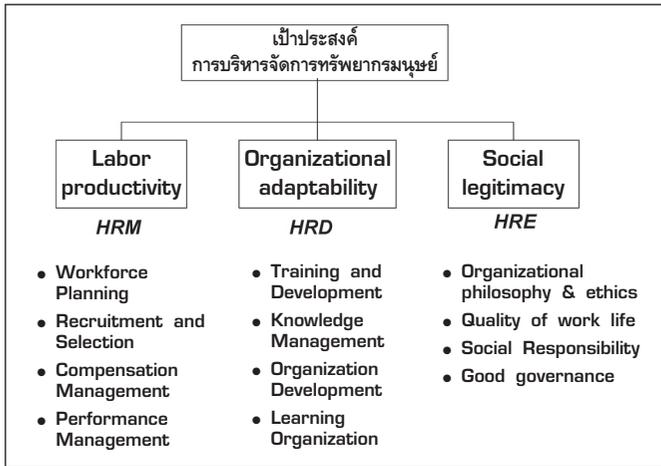
(Organisational Flexibility) อย่างยั่งยืน จึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนั่นย่อมหมายถึงว่าจะต้องมี **การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development - HRD)** ให้มีความรู้ความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ ยกตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร เป็นต้น

3) ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม (Social Legitimacy) ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกให้องค์กรมี **ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)** โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอกซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ งานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงต้องตระหนักและ **ให้ความสำคัญแก่สิ่งแวดล้อมด้วย (Human Resource Environment - HRE)** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) การพัฒนาจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง การพัฒนาจิตสำนึกและการมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อลูกค้า ต่อชุมชน และต่อสังคม เป็นต้น

ดังนั้น หากถามว่า **“บริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร?”** ก็อาจกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการทำงานที่มี **“ผลิตภาพ” (Productive)** เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อผลประกอบการได้



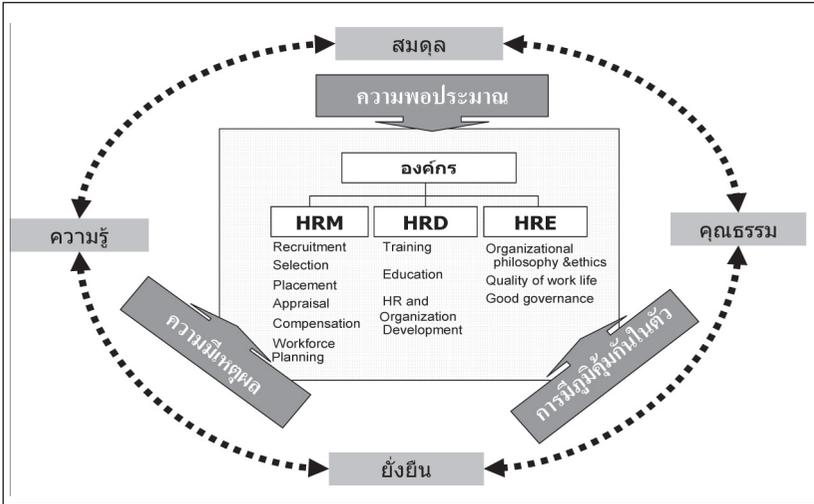
อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันก็เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถเตรียมพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) และเพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือและมีภาพพจน์ที่ดีมีความชอบธรรม (Legitimacy) จากสายตาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

หากนำเอากรอบแนวความคิดข้างต้นที่แสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ หลักการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์เข้ากับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะพบว่าหลักการ “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี มาเป็น “หลักคิด” หรือกรอบความคิดใหญ่ (Paradigm) ในการกำกับ “เป้าประสงค์ หลักการและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้อย่างเป็นองค์รวม โดยสามารถสร้างเป็นกรอบความคิดเชิงบูรณาการว่าด้วย “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ได้ดังในภาพที่ 3





ภาพที่ 3 บูรณาการ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” กับ “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์”

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะมุ่งเน้นให้ทุกเป้าประสงค์ ทุกกิจกรรมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร (HRM) การพัฒนา (HRD) และการจัดสภาพแวดล้อม (HRE) ต้องดำเนินไปภายใต้กรอบของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ทั้งหมดนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ความสมดุลและความยั่งยืนในการดำรงชีวิต การทำงาน และการประกอบกิจการของบุคลากรและองค์กร

พบว่าหลักการ “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” ของหลักปรัชญา
ของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี มาเป็น
“หลักคิด” หรือกรอบความคิดใหญ่ (Paradigm) ในการ
กำกับ “เป้าประสงค์ หลักการและกิจกรรมการบริหาร
จัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้อย่างเป็นองค์รวม



บทที่ 3

การประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากกรอบแนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเด็นที่ควรขบคิดต่อไปก็คือการประยุกต์สู่การดำเนินกิจกรรมหรือการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างครบวงจรควรทำอย่างไร?

ในแง่มุมมองเชิงปฏิบัตินี้ ขอนำเสนอกรอบแนวทางที่เรียกว่า "วงจรกิจกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติ" (Human Resource Management and Development Activity Areas Wheel) ดังนี้¹



ภาพที่ 4 วงจรกิจกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติ

¹ ผู้เขียนได้รับอิทธิพลทางความคิดนี้มาจาก Human Resource Activity Areas Wheel ของ Pace et al. (1991)



อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กิจกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1) **สร้างระบบ เสาคอนที่ “ใช่”** หมายถึง การออกแบบและจัดการ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ การออกแบบและกำหนดหลักการ ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม ความสามารถในการสรรหาและคัดเลือก บุคลากรตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรใดที่สามารถ สรรหาบุคลากรรุ่นใหม่และหล่อหลอมให้บุคลากรมีค่านิยมวัฒนธรรมที่ดีและ ที่พึงประสงค์ขององค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรใดที่มีการวางแผนเตรียม ความพร้อมด้านบุคลากรอย่างมีแผนการ และสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ เข้าสู่ระบบได้อย่างมีหลักการ ย่อมหมายความว่าองค์กรแห่งนั้นได้มีการวางพื้นฐาน ที่ดีให้กับตนเองตั้งแต่เริ่มต้น โดยมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ประกอบไปด้วย

- การสร้างวัฒนธรรมค่านิยมร่วมขององค์กร
- การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

2) **บำรุงระบบ รักษาคน** หมายถึง การบำรุงรักษาระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการรักษาคณะคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ บุคลากรตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หากองค์กรใด สามารถบำรุงรักษาและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นธรรม และมีคุณภาพ รวมทั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้คนสามารถทำงาน ของตนเอง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีบนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม องค์กร



แห่งนั้นก็จะมียุทธศาสตร์ของการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งในที่นี่จะกล่าวถึง

- การจัดระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- การสร้างสภาพแวดล้อมให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

3) พัฒนาระบบ ยกระดับคน หมายถึง สำหรับการดำเนินตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว การปรับปรุงพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง องค์กรใดที่มีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีความพร้อมเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรของตนเอง ให้มีความรู้ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย โดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้คู่คุณธรรม องค์กรแห่งนั้นย่อมมีภูมิคุ้มกันที่ดีที่พร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่จะเข้ามากระทบ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญประกอบไปด้วย

- การพัฒนาองค์กร
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวทางของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างครบวงจร ขอนำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานในรายละเอียด ดังนี้



3.1 การสร้างระบบ เสาะหาคนที่ “ใช่”

3.1.1 ลงหลักปัก “เสาเข็ม”: การพัฒนาค่านิยมร่วม หลักการ และ วัฒนธรรมองค์การ

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นเสมือนรากฐานของชีวิต รากฐานความมั่นคงของแผ่นดินเปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกตอกรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็นเสาเข็ม และลืมเสาเข็มซะด้วยซ้ำไป”

(พระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากวารสาร ชัยพัฒนาประจำเดือนสิงหาคม 2542)

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการ “วางรากฐาน” ที่มั่นคงให้กับการดำเนินชีวิตทุกระดับ นับตั้งแต่การวางรากฐานในการดำเนินชีวิตระดับบุคคล ระดับครอบครัว ระดับชุมชน และการบริหารระดับประเทศ รวมถึงการบริหารจัดการองค์กร

อะไรคือ “รากฐาน” หรือ “เสาเข็ม” ที่สำคัญขององค์กร?

หากพิจารณาถึงรากฐานที่สำคัญตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก็คือ “เสาเข็มที่ผู้คนมักมองไม่เห็น” แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้สามารถดำเนินชีวิต ประกอบกิจกรรมด้วยความเข้มแข็ง มั่นคง หนักแน่น และยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งหากวิเคราะห์ในเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจตีความได้ว่า “เสาเข็มที่มองไม่เห็น” คือ “วัฒนธรรมค่านิยม” ขององค์กรนั่นเอง

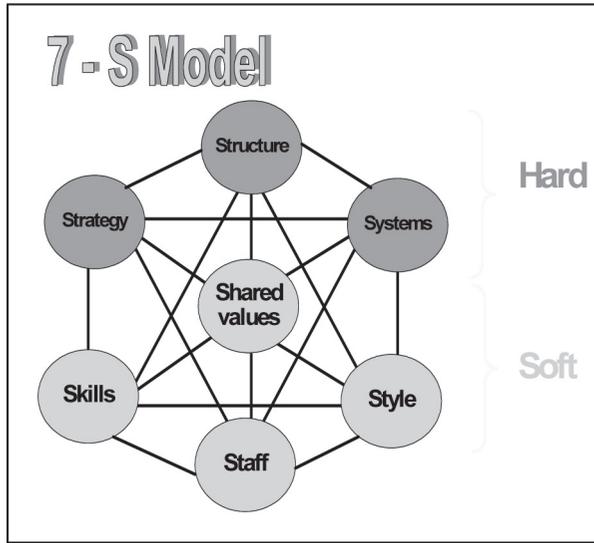


เมื่อพิจารณาตามหลักทฤษฎีการบริหารจัดการที่เป็นสากล หลักคิดเช่นนี้ สอดรับกับแนวคิดของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำหนด “ค่านิยมร่วม” (Shared values) และ “วัฒนธรรมหลักขององค์กร” (Corporate culture) ตัวอย่างแนวคิดที่สำคัญได้แก่ แนวคิดตัวแบบ 7 เอส (7-S model) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัท McKinsey อันเป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก โดยหลักการพื้นฐานของแนวคิดนี้เชื่อว่า “ค่านิยมร่วม” (Shared values) ขององค์กร คือ แก่นแกนกลางสำคัญขององค์กรที่จะเป็นตัวคอยชี้นำการบริหารจัดการองค์กร 2 ด้าน ได้แก่

1) **ชั้นนำด้าน "กระด้าง" ขององค์กร (Hard-side)** หมายถึง ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การออกแบบโครงสร้าง และการวางระบบขององค์กร

2) **ชั้นนำด้าน "ละมุน" ขององค์กร (Soft-side)** หมายถึง ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดสไตล์การบริหารจัดการขององค์กร กำหนดคุณลักษณะของบุคลากร และทักษะที่พึงประสงค์สำหรับองค์กร ดำเนินยุทธศาสตร์ ความเชื่อ ความคิด ทศนคติ ซึ่งในที่สุดก็คือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร นั้น ๆ นั่นเอง





ภาพที่ 5 แนวคิดตัวแบบ 7 เอส (7-s model)

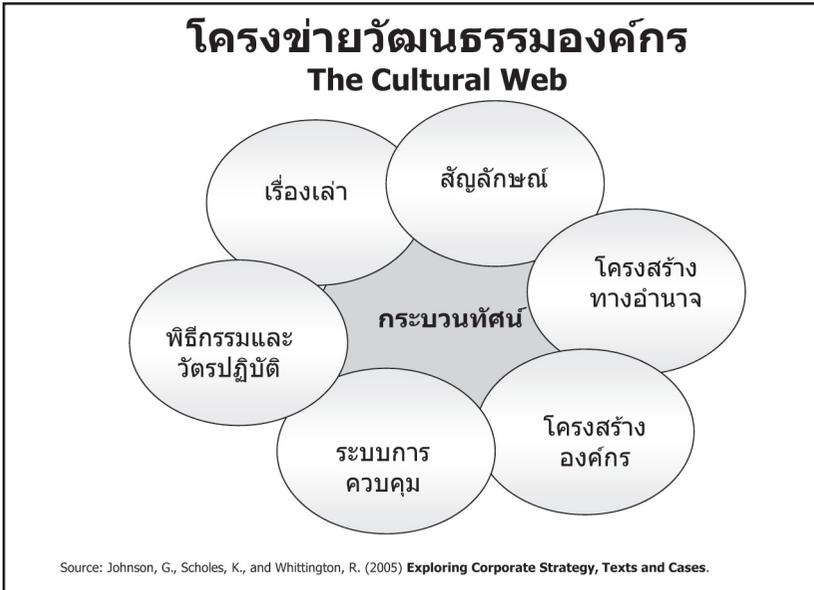
คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ทักษะคติ และวิถีคิดที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน และเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดต่อเนื่องไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรนี้จะถูกใช้และยึดถือกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่ส่งผลต่อวิถีคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรที่แสดงออกต่อกันและที่จะแสดงออกต่อบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กรด้วย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และที่ยากต่อการสังเกตเห็น กล่าวคือมี 2 ระดับ ได้แก่

1) วัฒนธรรมองค์กรระดับที่มองเห็นได้ (Surface Level) เช่น สัญลักษณ์ พิธีกรรม คำขวัญ สโลแกน วิสัยทัศน์ พฤติกรรมการแสดงออกต่อกัน ภาษาที่ใช้ การแต่งกาย และการจัดสถานที่ที่ทำงาน เป็นต้น



2) วัฒนธรรมองค์กรในระดับลึก (Underlying Level) ยากต่อการมองเห็น แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นตัวที่ไปกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่มองเห็นได้ ยกตัวอย่างเช่น ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ และวิถีคิด ทั้งหมดนี้ บางครั้งเรียกรวมว่า “กระบวนทัศน์” (Paradigm)



ภาพที่ 6 โครงข่ายวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจึงมิใช่เป็นเพียงคำขวัญที่องค์กรเขียนติดประกาศไว้ข้างฝาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม แต่มันคือ "วิถีชีวิต" ของผู้คนทุกระดับในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ทรงพลังมักเป็นสิ่งที่ผ่านกระบวนการของการคิดร่วมกัน การแสดงความคิดเห็นขอปรบร่วมกันของผู้คนทุกระดับในองค์กร จนตกผลึกเป็นความเห็นพ้องที่บุคลากรจะใช้เป็นแนวทางในการใช้เป็นหลักที่จะยึดถือร่วมกัน องค์กรที่มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ มักเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เช่น

- องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างพลังใจและได้อารมณ์ร่วมกับพนักงาน
- คนในองค์กรมีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นดำเนินการให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- องค์กรกับบุคลากรมีค่านิยมพื้นฐานร่วมกัน
- บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์กรและมุ่งมั่นทำงานให้ดีขึ้น
- บุคลากรมีความเคารพเชื่อถือซึ่งกันและกัน
- เป็นองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ระยะยาว
- เป็นสถานที่ทำงานที่เต็มไปด้วยความสุขกับการทำงาน

สำหรับองค์กรที่ต้องการนำเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมขององค์กร ควรสร้างกระบวนการในการเห็นชอบร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยมีหลักค่านิยมวัฒนธรรมที่สำคัญ ๆ ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางได้ ดังนี้

- ค่านิยมเรื่อง “การพอประมาณ” ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักดำรงชีวิตแบบพออยู่พอกิน
- ค่านิยมเรื่อง “มีสติ สงบ และมีหลักการ” คือ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยสติปัญญา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีหลักคิดไม่หวั่นไหวโลเลง่าย ๆ ไปกับกระแสค่านิยม
- ค่านิยมเรื่อง “การพึ่งพาตนเอง มานะอดุสสาหะ” นั่นคือรู้จักพึ่งพาตนเองก่อน ด้วยความมานะอดุสสาหะ ก่อนที่จะหวังพึ่งคนอื่น
- ค่านิยมเรื่อง “การพึ่งพาอาศัยกัน” กล่าวคือ การรู้จักสร้างสัมพันธ์รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักการให้และการรับ
- ค่านิยมเรื่อง “รู้ รัก สามัคคี” กล่าวคือ รู้จริงในสิ่งที่ทำ รักในสิ่งที่ทำ และทำงานด้วยความรักความสามัคคีปรองดอง
- ค่านิยมเรื่อง “ภูมิสังคม” คือ การรู้จักทำงานด้วยการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและปรับให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่มีหรือยึดติดกับสูตรสำเร็จตายตัว



- ค่านิยมเรื่อง "มองไกล ใฝ่ส่วนรวม" คือ ไม่ควรมองแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวในระยะสั้น แต่การทำงานที่ดีควรรู้จักวิเคราะห์ถึงผลกระทบในระยะยาว และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น

กรณีตัวอย่าง “เครือซิเมนต์ไทย”

เครือซิเมนต์ไทย (SCG) คือตัวอย่างขององค์กรที่มีการกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรและผู้บริหารทุกระดับได้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน

ค่านิยมหลักของเครือซิเมนต์ไทย



อุดมการณ์เครือซิเมนต์ไทย	จริยธรรมในการประกอบธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย
<ol style="list-style-type: none">1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ3. เชื่อมั่นในคุณค่าของคน4. ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม	<ol style="list-style-type: none">1. การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย2. การหาผลประโยชน์ในทางที่ชอบและเปิดเผย3. การไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง4. การไม่เลือกปฏิบัติ

ภาพที่ 7 ค่านิยมหลักของเครือซิเมนต์ไทย

ปัจจุบัน SCG ได้กำหนดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา คือ วัฒนธรรมนวัตกรรม เพื่อสร้างรากฐานความมั่นคงให้กับองค์กรสำหรับการเสริมสร้างความพร้อมในการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต



วัฒนธรรมนวัตกรรม SCG

คนกล้า 5 ประการ (INNO People)

- กล้าเปิดใจรับฟัง
- กล้าคิดนอกกรอบ
- กล้าพูดกล้าทำ
- กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม
- กล้าเรียนใฝ่รู้

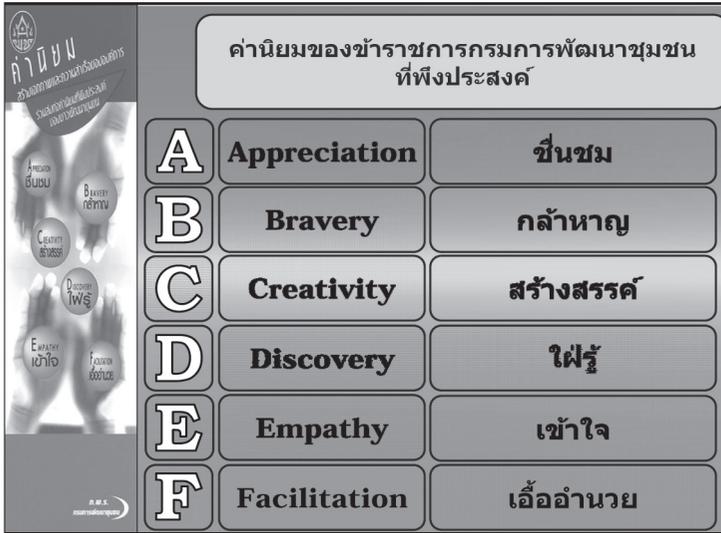
ผู้นำ 3 ประการ (INNO Leader)

- นำการเปลี่ยนแปลง
- สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำเป็นแบบอย่าง

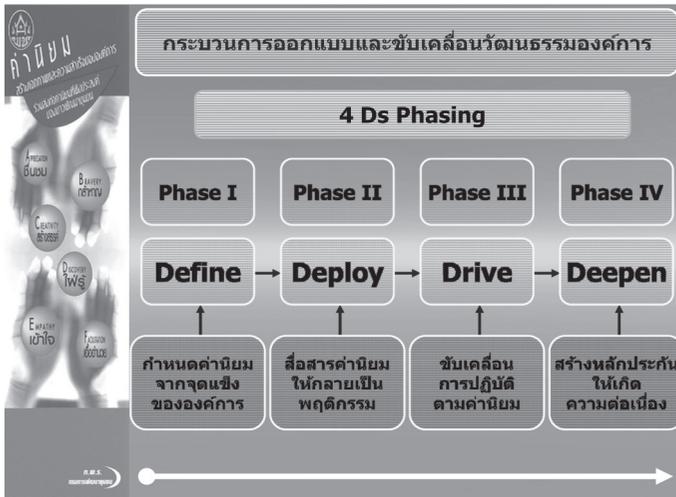
ภาพที่ 8 ค่านิยมวัฒนธรรมนวัตกรรม

กรณีตัวอย่าง “กรมการพัฒนาชุมชน”

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย คือ ต้นแบบของหน่วยราชการที่มีความโดดเด่นในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร โดยได้มีการนำเอาความรู้และเทคนิคทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดทำ กำหนด และขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 9 ค่านิยมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่พึงประสงค์

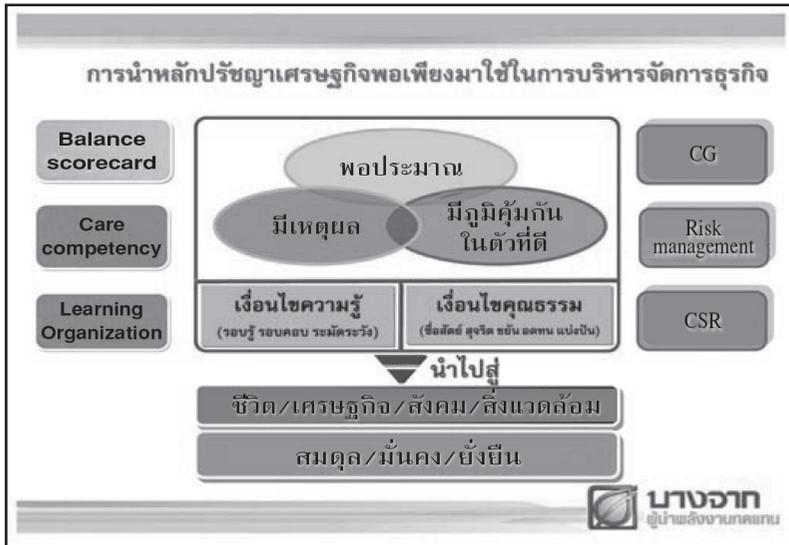


ภาพที่ 10 กระบวนการออกแบบและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

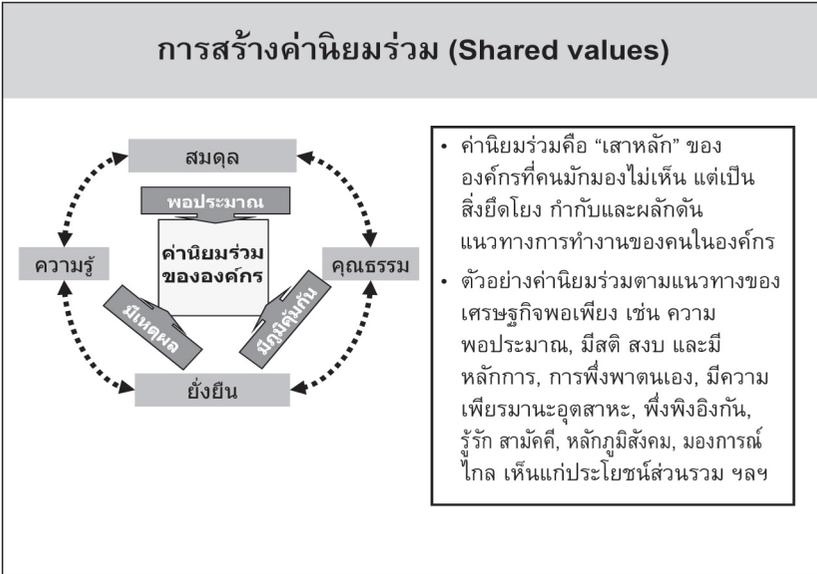


กรณีตัวอย่าง “บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด”

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด เป็นองค์กรตัวอย่างที่น้อมนำมาเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นค่านิยมและหลักการที่เป็นแกนกลางสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจ



ภาพที่ 11 การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ



ภาพที่ 12 สรุปการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.2 การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Workforce planning)

“การทำงานอย่างให้มีคุณภาพ ให้ได้ผลปรีบริบูรณ์ จะทำอย่างไร เบื้องต้นต้องทำความเข้าใจกับความต้องการในหน้าที่จะทำเสียก่อน โดยใช้ปัญญาไตร่ตรองให้เห็นเหตุผลที่แท้ ผลที่แท้ ที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่พึงมุ่งหวัง แล้ววางแผนการอันแน่นอนที่จะดำเนินการต่อไป ด้วยหลักวิชา ด้วยความร่วมมือมือปรองดองกันและสำคัญที่สุด ต้องมีความพากเพียร ไม่ย่อหย่อนในอันที่จะกระทำต่อไปจนกว่าจะเป็นผลสำเร็จ”

(พระบรมราชาโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: 19 กรกฎาคม 2516)

การเตรียมความพร้อมขององค์กรในด้านบุคลากร ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางธุรกิจ ถือเป็นหลักการที่สอดคล้องกับหลัก “ความพอประมาณ” และ “ความมีเหตุมีผล” โดยใช้หลัก “ความรู้ทางวิชาการ” ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แจกเช่นเดียวกัน การวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กรก็ถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง ที่องค์กรในยุคสมัยใหม่จะต้องมีการคิดวิเคราะห์ เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ ภายใต้ความผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคใหม่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เปรียบเสมือนกับกุญแจที่ช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การแปลงแผนยุทธศาสตร์ในระดับใหญ่ขององค์กร ไปสู่แผนการปฏิบัติที่ช่วยระบุแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร

โดยทั่วไปแล้ว การดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมักมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อเตรียมพร้อมและป้องกันมิให้องค์กรเกิดสภาวะ “บุคลากรล้นเกิน” (Overstaffing) และ สภาวะ “ขาดแคลนบุคลากร” (Understaffing)
- 2) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะได้มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในตำแหน่งตามที่องค์กรต้องการ (the right employees with the right skills in the right places at the right times)
- 3) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม



4) เพื่อกำหนดแนวทางทิศทาง ทำให้ทุกกิจกรรมและระบบต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

5) เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสายงานหลัก (Line Managers) และผู้บริหารงานสนับสนุน ตามหลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มักจะประกอบด้วย การวางแผนใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) การวางแผนคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการ (Aggregate Planning) 2) การวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากร (Succession Planning)

การวางแผนคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการ (Aggregate Planning) เป็นการคาดการณ์ถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อกลุ่มบุคลากรเฉพาะในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมักจะหมายถึงบุคลากรที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่ไม่สูงนักในองค์กร เช่น จำนวนพนักงานบริการลูกค้าที่องค์กรต้องการ เป็นต้น รวมทั้ง ความต้องการขององค์กรที่มีต่อกลุ่มบุคลากรที่ใช้ทักษะแบบต่างๆไป ทั้งนี้ก็เพื่อการมีความพร้อมด้านบุคลากรที่จะช่วยรักษาระดับมาตรฐานในการดำเนินกิจการขององค์กร ในการพยากรณ์อุปสงค์ด้านบุคลากรนี้ องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางเทคนิคเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ เช่น

- ❖ การใช้ “การสร้างภาพฉากทัศน์แห่งอนาคต” (Scenario planning) มาช่วยในการพยากรณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหลายรูปแบบในอนาคต แล้วทำการคาดการณ์กำลังคนที่เหมาะสมตามแต่ละภาพฉากทัศน์
- ❖ การใช้ “แผนกลยุทธ์” ขององค์กร (Strategic plan) ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางทางธุรกิจที่องค์กรต้องการมุ่งเน้น แนวโน้ม



กำลังการผลิตหรือการให้บริการขององค์กร แนวโน้มทางเทคโนโลยีที่องค์กรจะใช้ แนวโน้มกลุ่มลูกค้าที่องค์กรจะต้องให้บริการ หรือระบบงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นหรือที่จะถูกออกแบบใหม่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเสมือนพิมพ์เขียวให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนด “จำนวน” และ “คุณภาพ” ของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรต้องการ

- ❖ การใช้การวางแผนแบบ “บนลงล่าง” (Top-down Planning) คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งสำหรับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างของบุคลากร แล้วพิจารณาจัดสรรแบ่งงบประมาณลงไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ผู้บริหารในระดับรองลงไปแต่ละคนก็จะได้รับงบประมาณก้อนหนึ่งจากผู้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจที่จะจัดสรรงบประมาณลงไปให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป การวางแผนแบบบนลงล่างนี้มีข้อดีในเชิงการวางแผนการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรนั้น ๆ มีเป้าประสงค์สำคัญคือการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร (Cost Minimization) การวางแผนแบบนี้จะเหมาะสมอย่างมาก แต่การวางแผนแนวนี้อาจมีปัญหาคือการขาดความยืดหยุ่น ไม่คำนึงถึงการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
- ❖ การใช้การวางแผนแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-up Planning) หรือบางครั้งเรียกว่า การวางแผนที่ให้หน่วยย่อยพยากรณ์ความต้องการบุคลากรของแต่ละหน่วย (Unit Forecasting) กล่าวคือแต่ละหน่วย/ฝ่าย/ส่วน หรือสาขาทำการประมาณการความต้องการบุคลากรในอนาคต เช่น สาขาของธนาคาร



ทำการคาดการณ์บุคลากรที่ต้องการ ตามเป้าหมายที่สาขาได้วางไว้ในปีหน้า เป็นต้น เมื่อแต่ละหน่วยได้ทำแผนประมาณการแล้ว ก็จะมีการนำเสนอแผนอัตรากำลังคนต่อหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป หรือมีหน่วยงานกลาง เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทำหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อการพิจารณาอนุมัติต่อไป การวางแผนในลักษณะเช่นนี้มีข้อดี คือการที่แต่ละหน่วยได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และได้วิเคราะห์ความต้องการเชื่อมโยงกับความเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่เป็นแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก

การวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากร (Succession Planning)

การวางแผนแนวนั้นคือการเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับตำแหน่งงานสำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานด้านการบริหารจัดการที่องค์กรไม่สามารถที่จะปล่อยให้เป็นตำแหน่งที่ว่างหรือไม่มีคนมาทำงานทดแทนได้ หากไม่สามารถบรรจุคนมาทำงานในตำแหน่งนี้ได้ ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร การวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากรที่สำคัญนี้จะช่วยตอบสนองเป้าประสงค์ขององค์กร 2 ประการ คือ 1) ช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงเปลี่ยนผ่าน หากเกิดมีเหตุการณ์ที่บุคลากรต้องออกจากงานตำแหน่งนั้นๆ และช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับได้ว่าบุคลากรที่กำลังจะออกจากงานสามารถทำงานเคียงคู่ไปกับบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานแทน (Successor) เรียนรู้ร่วมกันไป 2) ช่วยระบุความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่จะก้าวขึ้นมาทำงานทดแทน และช่วยให้เกิดการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับบุคลากรกลุ่มนี้ไปในตัวด้วย



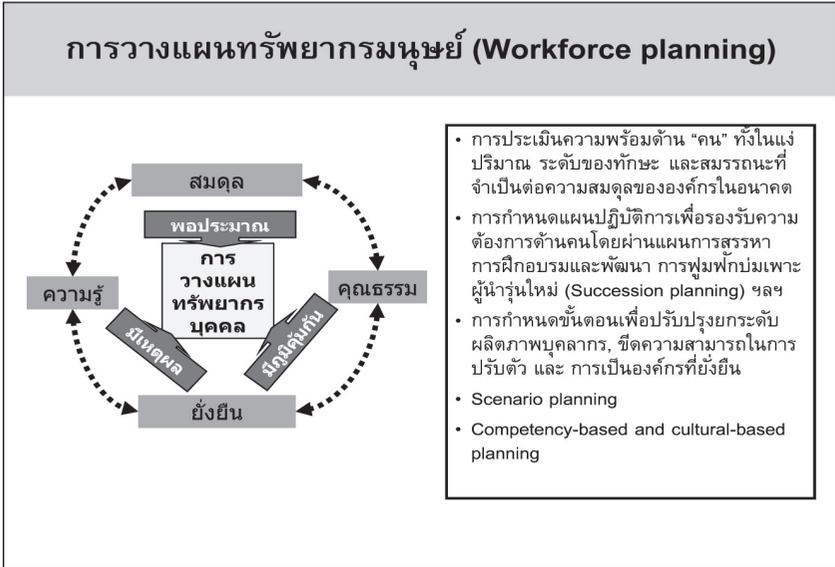
ตัวอย่าง “แผนการทดแทนบุคลากร” แบบง่าย



ดร.สมบัติ กุสุมาลี

หากพิจารณาในมุมมองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ก็ถือว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถมีบุคลากรได้อย่างเหมาะสมพอเพียงไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป มีจำนวนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณ (จำนวน) และเชิงคุณภาพ (ทักษะ ฝีมือ ทักษะคิด และค่านิยม ฯลฯ) ที่สมเหตุสมผล และเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันปกป้ององค์กรในระยะยาว บนพื้นฐานของการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อมูลและความรู้





ภาพที่ 13 สรุปการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.1.3 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็น “ปัจจัยนำเข้า” (Inputs) ที่สำคัญซึ่งเมื่อองค์กรนำเข้ามาแล้วจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก หากว่าองค์กรใดได้มาซึ่ง “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีคุณภาพก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือเป็นหลักคิดที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางขึ้นองค์กรในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างระมัดระวังรอบคอบ เต็มไปด้วยความพิถีพิถัน ความมีเหตุมีผล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในระยะยาวให้แก่องค์กร

โดยเป้าประสงค์ของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรก็คือการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรทั้งในเชิง “จำนวน” (Numbers) และ “คุณภาพ” (Quality) ที่สอดคล้องกับแผนบุคลากรและวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กร ขั้นตอนนี้ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญเพราะหมายถึงการที่องค์กรกำลังจะนำเข้า “ปัจจัยนำเข้า” (Inputs) ที่สำคัญเข้าสู่ระบบการทำงานขององค์กร หากองค์กรสามารถนำเอาคนที่ “ใช่” สำหรับองค์กร เข้าสู่ระบบได้ ระบบการทำงานก็จะขับเคลื่อนไปได้อย่างดี แต่ในทางกลับกัน หากได้คนที่ “ไม่ใช่” เข้าสู่ระบบ นั้นย่อมหมายถึงการก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่อระบบตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจะส่งผลต่ออนาคตขององค์กรในระยะยาวเลยทีเดียว

โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมักจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ได้แก่

1) การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ (Defining Requirements)

กล่าวคือ เป็นการกำหนดคุณลักษณะของคนที่ “ใช่” สำหรับองค์กร นั่นคือ คนที่มีคุณสมบัติที่ตรงและเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการ ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดเตรียม “คำพรรณนาลักษณะงาน” (Job Description) และ “คำแสดงคุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้จะมาทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ” (Job Specification) รวมทั้งการกำหนด “เงื่อนไขต่าง ๆ” (Terms and Conditions) สำหรับผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ



กรณีตัวอย่าง “บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด”

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มีความโดดเด่นในแง่ของการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการอย่างชัดเจนด้วยหลัก 6 สมรรถนะที่น่าสนใจคือคุณลักษณะเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงกับหลักการของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



- 2) **การสรรหาคนที่มีความรู้ที่ต้องการ (Attracting Candidates)** หมายถึง การแสวงหาแนวทางในการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ “ใช่” สำหรับองค์กร โดยพิจารณา “แหล่ง” (Sources) ที่มีความเป็นไปได้ที่เหมาะสมต่อการที่จะได้มาซึ่งคนที่องค์กรต้องการ แหล่งนั้นอาจจะเป็นไปได้ทั้ง “ภายใน” และ “ภายนอก” องค์กร อาจใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อประกาศรับสมัครผู้ดำรงตำแหน่งงาน การจัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันการศึกษาที่เป็นเป้าหมาย การใช้บริษัทหรือที่ปรึกษาในการสรรหาบุคลากร ฯลฯ
- 3) **การคัดเลือกผู้สมัคร (Selecting Candidates)** หมายถึง กระบวนการกลั่นกรองคัดเลือกผู้สมัครเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่ “ใช่” ขึ้นตอนอาจใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบสติปัญญาและความรู้ทางวิชาการ การทดสอบทัศนคติและเชาวน์อารมณ์ การผ่านศูนย์การประเมิน (Assessment Centres) การทำกิจกรรมกลุ่ม ฯลฯ

กรณีตัวอย่าง “เครือซิเมนต์ไทย (SCG)”

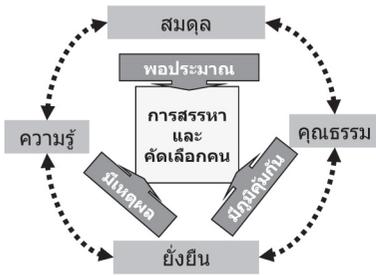
เครือซิเมนต์ไทยเป็นบริษัทที่มีความโดดเด่นอย่างมากในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งในแง่ของการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่ต้องการ การสรรหาบุคลากรที่มีลักษณะที่องค์กรต้องการ และกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ยกตัวอย่างเช่น ความโดดเด่นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ วัฒนธรรมของเครือซิเมนต์ไทยคือ "คุณภาพและความเป็นธรรม" นำไปสู่ "คนดีและคนเก่ง" โดยกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน SCG ในมิติของคนดี จะต้องประกอบด้วย มีน้ำใจ วิริยะ อุตสาหะ ซื่อสัตย์ และเห็นแก่ส่วนรวม เป็นต้น ซึ่งพนักงานจะได้รับการปลูกฝังนับแต่วันที่เข้ามาทำงานใหม่ เช่น การฝึกอบรมและได้รับคู่มือบรรษัทภิบาล SCG และคู่มือจรรยาบรรณ เป็นคู่มือทำงานของตนเอง อีกทั้งบริษัทยังได้มีการกำหนดอุดมการณ์จรรยาบรรณและบรรษัทภิบาล เป็นนโยบายและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของพนักงานและกรรมการ

การประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในขั้นตอนนี้ จะช่วยให้เกิดความรอบคอบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยมีประเด็นที่พิจารณาก็คือ

- การสรรหาบุคลากรที่มีขีดความสามารถสมรรถนะและค่านิยมที่ **พอเหมาะพอดี**กับความต้องการขององค์กร
- การได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรย่อม หมายถึง การ**สร้างภูมิคุ้มกันที่ดี**ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อองค์กร
- การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร จำเป็นต้องมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่มี**เหตุผล** ใช้หลักการคัดเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของ**ความรู้ หลักการ และความเป็นธรรม**



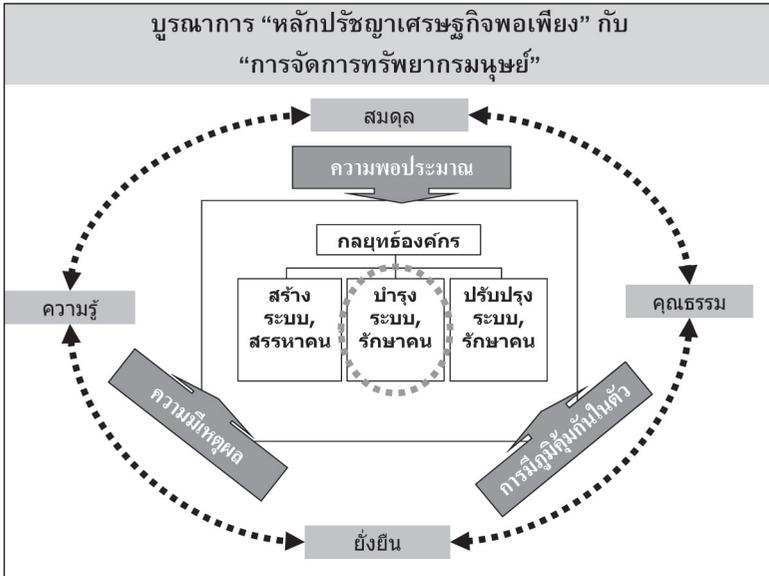
การสรรหาคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection)



- การได้มาซึ่งบุคลากรที่ “เก่ง” และ “ดี” ตามแนวทางที่องค์กรต้องการ
- การคัดเลือกบุคลากรบนพื้นฐานความสามารถ (Competency-based selection)
- การคัดเลือกคนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Cultural-based selection)
- มีกระบวนการคัดเลือกที่ดี โปร่งใส
มีหลักการ: ธรรมาสรรหาบุคลากร

ภาพที่ 14 สรุปรูปการสรรหาคัดเลือกบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2 การบำรุงระบบ รักษาคน



ภาพที่ 15 บูรณาการ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” กับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

3.2.1 การจักระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

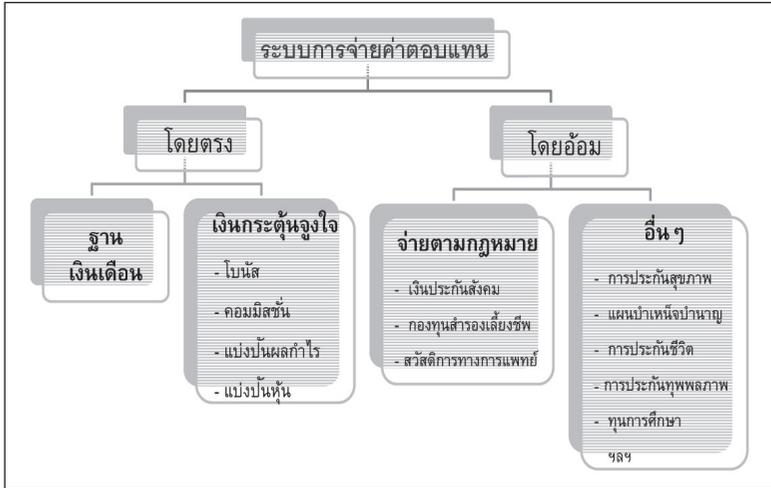
การจักระบบค่าตอบแทนแก่บุคลากรถือเป็นประเด็นที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะมีผลกระทบต่ออย่างมากในหลาย ๆ ด้าน เช่น การดึงดูดคนภายนอกให้อยาก/ไม่้อยากเข้ามาสมัครงานกับองค์กร การดึงดูดรักษาบุคลากรภายใน การเป็นตัวกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานและขององค์กร รวมทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

หัวใจสำคัญประการหนึ่งในการจัดระบบค่าตอบแทนขององค์กรก็คือ การรักษาดุลยภาพขององค์กรระหว่างการจัดระบบค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดบุคลากรใหม่ สามารถจูงใจและรักษามูลค่าบุคลากรเก่าไว้ได้ กับการรักษาระดับโครงสร้างค่าใช้จ่ายขององค์กรให้สามารถอ้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการแข่งขันได้ในโลกของธุรกิจ

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมักจะประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

- 1) ระบบค่าจ้างหรือฐานเงินเดือนของพนักงาน (Base Pay) ที่องค์กรจ่ายโดยตรงให้แก่พนักงานในแต่ละเดือน
- 2) ระบบค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นจูงใจในการทำงาน (Incentive System) ซึ่งพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติม โดยอยู่บนพื้นฐานของผลงานทั้งที่เป็นผลงานในระดับบุคคล/ระดับหน่วยงานหรือทีมงาน/ระดับองค์กร
- 3) ระบบค่าตอบแทนโดยอ้อมที่พนักงานจะได้รับตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required) เช่น การประกันสังคม หรือ เงินชดเชยที่ได้จากการถูกออกจากงาน ฯลฯ
- 4) ระบบค่าตอบแทนอื่น ๆ โดยอ้อมที่พนักงานอาจจะได้รับเพิ่มเติม ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาของนายจ้าง





ภาพที่ 16 ระบบการจ่ายค่าตอบแทน

หลักการที่สำคัญของการจัดระบบค่าตอบแทนตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ “ความเป็นธรรม” (Equity) ในการจัดระบบผลตอบแทน ที่เป็นธรรมทั้งกับลูกจ้างและนายจ้าง ความเป็นธรรมในการบริหารจัดการค่าจ้างและผลตอบแทนแก่บุคลากรสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประการสำคัญ ได้แก่

1) **ความเป็นธรรมภายในองค์กร (Internal Equity)** หมายถึง ความเป็นธรรมที่เกิดจากความรู้สึกของบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีความเห็นว่างค์กรมีการจัดระบบค่าตอบแทนให้แก่งานที่แตกต่างกันอย่างเป็นธรรม (Fair) แก่สมาชิกโดยรวมขององค์กร ในการที่จะสร้างความเป็นธรรมของการจัดระบบค่าตอบแทนภายในองค์กรให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรอาจจะต้องใช้เครื่องมือหรือเทคนิคที่สำคัญ 4 ประการเพื่อสร้างระบบการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม อันได้แก่

● **เทคนิคการจัดระดับตำแหน่งงาน (Job Ranking)** หมายถึง การวิเคราะห์เพื่อจัดระดับความสำคัญและความท้าทายของงาน โดยมีสมมติฐานว่า งานใดหากมีความสำคัญ เป็นงานที่ทำหาย สร้างมูลค่าให้กับองค์กรมาก ก็ย่อมที่จะมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนมากกว่างานอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเทคนิคการจัดระดับตำแหน่งงานเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อนมากนัก **จึงเหมาะสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน**

● **การจำแนกระดับขั้นของงาน (Job Classification)** หมายถึง การจัดกลุ่มงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้พลังในการทำงาน (Effort) ใกล้เคียงกัน ต้องการความรู้ ทักษะความสามารถ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน แล้วจับเอากลุ่มงานเหล่านี้ให้มาอยู่ในระดับตำแหน่ง (Grade) หรือชั้น (Class) ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ดังนั้นงานใดที่จัดอยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน ก็จะได้รับค่าตอบแทนที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน เช่น **เจ้าหน้าที่บัญชี 1, นิติกร 1, นักการตลาด 1** จัดอยู่ในระดับตำแหน่ง ก1 มีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับ 10,000-15,000 บาท เป็นต้น

● **เทคนิคการจัดระบบการให้คะแนน (Point Systems)** หมายถึง การประเมินเนื้อหาของงาน (Job Content) ของแต่ละงาน แล้วกำหนดออกมาเป็นคะแนน โดยองค์กรจะต้องเริ่มจากการจัดทำรายการของปัจจัยที่มีความสำคัญและควรนำมาใช้ประกอบการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน (Compensable Factor) เช่น ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านประสบการณ์ ปัจจัยด้านทักษะเฉพาะที่สำคัญต่องาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น ต้องเสี่ยงภัย ทูรกันดาร ฯลฯ) และปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ฯลฯ เมื่อได้ปัจจัยที่ใช้พิจารณาประกอบการจ่ายค่าตอบแทนแล้ว ก็นำมาจัดทำตารางกระจายสัดส่วนน้ำหนักของแต่ละปัจจัย (Factor scale) ซึ่งจะมีการจัดระดับความสูงต่ำและการให้คะแนนของแต่ละระดับ และควรมีการให้คำอธิบายความหมายของแต่ละระดับคะแนนด้วย โดยหลักการทั่วไปแล้ว



ปัจจัยใดที่มีลักษณะตอบสนองใกล้เคียงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากที่สุดเท่าใด ก็มักจะได้รับคะแนนสูงมากตามไปด้วย

● เทคนิคการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison)

มีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกับการจัดระบบการให้คะแนน (Point System) แต่แทนที่จะประเมินค่างานโดยดูปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละงาน เทคนิคการเปรียบเทียบปัจจัยนี้จะใช้ปัจจัยที่เป็นมาตรฐาน 5 ตัวในการประเมินค่างาน ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านขอบเขตความรับผิดชอบ
- 2) ปัจจัยด้านทักษะที่ต้องการ
- 3) ปัจจัยด้านพลังความคิดที่ต้องการ (Mental Effort)
- 4) ปัจจัยด้านพลังกายที่ต้องการ (Physical Effort)
- 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)

องค์กรทำการประเมินค่างานแต่ละงานบนพื้นฐานของปัจจัยมาตรฐานทั้ง 5 ตัวนี้ แล้วนำค่าคะแนนของแต่ละงานมาทำการเปรียบเทียบเพื่อนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมของแต่ละงาน อย่างไรก็ตาม เทคนิคการเปรียบเทียบปัจจัยนี้อาจไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาของแต่ละงานบ่อยครั้ง เนื่องจากเทคนิคนี้*เหมาะสำหรับองค์กรที่มีลักษณะงานที่ค่อนข้างคงที่*อยู่ตัว ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหา

2) **ความเป็นธรรมภายนอกองค์กร (External Equity)** หมายถึง ความเป็นธรรมที่บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้สึกว่าการจ่ายค่าตอบแทนของหน่วยงานตนเองมีความเหมาะสมเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนของหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ความรู้สึกเช่นนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรพบว่าองค์กรอื่น ๆ ภายนอกไม่ได้มีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่ทำงานใน



ลักษณะและระดับเดียวกับตน ในอัตราที่มากกว่าที่ตนเองได้รับมากนัก ดังนั้น สิ่งที่น่าয়จ้างพึงระลึกก็คือการติดตามความก้าวหน้าของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการจ้างงาน ค่าจ้างแรงงาน และโครงสร้างค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างในระดับต่าง ๆ รวมทั้งต้องสร้างทัศนคติ ความเข้าใจว่าหากเกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับภายนอกองค์กรแล้ว จะทำให้ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความภักดีความผูกพันต่อองค์กรและขวัญกำลังใจที่จะลดลง และสุดท้ายก็คือผลผลิตภาพที่ตกต่ำขององค์กร กระบวนการของการสร้างความ เป็นธรรมภายนอกองค์กรมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนด "ตลาด" ที่องค์กรจะทำการเปรียบเทียบ เช่น ตลาดแรงงานที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน, ตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมที่อยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกัน, ตลาดแรงงานที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งมีผลประกอบการใกล้เคียงกัน เป็นต้น

- **สำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ (Salary and Benefit Survey)** ของตลาดแรงงานที่ได้กำหนดไว้ในข้อข้างต้น โดยการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการนี้อาจจะทำได้โดยการขอความร่วมมือระหว่างบริษัท การสร้างกลุ่มพันธมิตร เช่น กลุ่มบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาชีพที่มีการจัดทำารสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ หรือการจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อทำการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการในกลุ่มตลาดที่องค์กรต้องการ

- กำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร กล่าวคือ เมื่อได้รับข้อมูลการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการแล้ว องค์กรต้องทำการกำหนดนโยบายหรือแนวทางว่าจะจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบใด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมี 3 แนวทางคือ



i. **นโยบายเป็นผู้นำ (Lead Policy)** คือ การกำหนดนโยบายที่จะจัดระบบค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มากกว่า/สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนที่ตลาดแรงงานนั้นจ่ายกันโดยทั่วไป อาจกล่าวได้ว่า องค์กรในลักษณะนี้มักมีเจตนาที่สร้างองค์กรของตนเองให้มีภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นองค์กรลำดับต้น ๆ ที่ใคร ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีคุณภาพสูง อยากเลือกจะมาทำงานด้วย (Employer of Choice)

ii. **นโยบายเป็นผู้ตาม (Lag Policy)** คือ การกำหนดนโยบายที่จะจัดระบบค่าตอบแทนแก่บุคลากรในอัตราที่ต่ำกว่า/น้อยกว่าอัตราค่าเฉลี่ยที่ตลาดแรงงานนั้นจ่ายกัน องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เช่นนี้มักจะต้องหาช่องทางอย่างอื่นมาทดแทนความเสี่ยงเปรียบที่ตนเองไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาดแรงงานได้ เช่น องค์กรที่มีขนาดเล็กก็มักจะชี้ให้เห็นถึงโอกาสที่บุคลากรจะเติบโตก้าวหน้าได้มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ หน่วยงานราชการมักจะชี้ให้เห็นถึงความมั่นคงในชีวิตที่มีมากกว่าภาคเอกชน บางองค์กรชี้ให้เห็นถึงการอยู่ในทำเลที่ดี สภาพแวดล้อมดี และจรรยาไม่ติดขัด เป็นต้น

iii. **นโยบายตามตลาด (Market Policy)** คือ การกำหนดนโยบายที่จะจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรในอัตราเดียวกันกับอัตราค่าเฉลี่ยที่ตลาดแรงงานนั้นจ่าย องค์กรที่กำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนเช่นนี้แสดงถึงความพยายามที่จะทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน นั่นคือ สามารถดึงดูดคนใหม่และรักษาคนเก่าไว้ได้ อย่างน้อยก็เหนือกว่าองค์กรที่มีนโยบายเป็นผู้ตาม

3) **ความเป็นธรรมกับบุคลากร (Individual Equity)** หมายถึง ความเป็นธรรมที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นธรรมหรือไม่ เมื่อรับรู้ถึงความแตกต่างของการจ่ายค่าตอบแทนที่เกิดขึ้นในหมู่บุคลากรที่มีลักษณะงานแบบเดียวกันภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดอัตราค่าจ้าง ระดับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับบุคลากรที่ทำงานในลักษณะเดียวกันสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น



● **ระบบการจัดค่าตอบแทนตามระดับอาวุโส (Seniority-Based Systems)** เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามระยะเวลาที่คน ๆ หนึ่งทำงานงานหนึ่งหรือระยะเวลาที่คนๆหนึ่งทำงานอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่ง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามประสบการณ์ของบุคลากร ผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์มากกว่าก็ย่อมมีความชอบธรรมที่จะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าผู้มีอาวุโสหรือประสบการณ์น้อยกว่า ข้อดีของระบบนี้คือมีความชัดเจนในตัวเอง โดยไม่ต้องประเมินตีค่าคะแนนให้ยุ่งยากซับซ้อน แต่ข้อเสียที่ถูกรวบรวมมากที่สุดคือทำให้ห้องกรกลายเป็น "พื้นที่อันอบอุ่น" (Comfort Zone) ของบุคลากรที่ไม่มีผลงานหรือมีผลงานไม่โดดเด่น และทำให้เกิดการทำลายขวัญกำลังใจของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความขยันขันแข็งและมีผลงานโดดเด่น

● **ระบบการจัดค่าตอบแทนตามผลงาน (Merit Pay Systems)** คือระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเชื่อว่าระบบเช่นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้นและมีผลงานที่ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้ว มักจะใช้วิธีการ "จ่ายเงินกระตุ้นจูงใจ" (Incentive Pay) เพิ่มเข้าไปในฐานเงินเดือน (Base Pay) ของพนักงาน อย่างไรก็ตามการใช้ระบบนี้แม้จะมีข้อดีในการส่งเสริมผู้ที่มีผลงานดี แต่ต้องระมัดระวังอย่างยิ่งในการดำเนินการประเมินผลงานของบุคลากรให้ถูกต้อง เทียบตรง และเป็นธรรม มิฉะนั้นแล้ว ผลที่ตามมาอาจจะเกิดผลลัพธ์ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรรู้สึกหรือพบว่าการประเมินผลงานนั้น "ไม่" ถูกต้อง เทียบตรง และเป็นธรรม

● **ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Pay)** เป็นระบบที่เกิดจากการทำข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องทำให้บรรลุผล หากลูกจ้างสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าที่วางไว้ก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่ได้ตกลงไว้เช่นกัน เดิมรูปแบบนี้นิยมใช้กันในหมู่ผู้บริหารระดับสูงมีอาชีพ ปัจจุบันได้ถูกพัฒนามาใช้กับบุคลากรทั่วไป



โดยนำเอาเครื่องมือที่เรียกว่า Performance Management มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำระบบนี้

● **ระบบการจ่ายค่าจ้างตามทักษะ (Skill-Based Pay)** เป็นระบบที่มุ่งจัดระบบค่าตอบแทนตามทักษะฝีมือของแต่ละงาน ระบบนี้เป็นที่แพร่หลายในช่วงหลัง เนื่องจากง่ายต่อการวัดประเมินค่าของแต่ละทักษะ อีกทั้งองค์กรยังสามารถเชื่อมโยงเรื่องของทักษะงานเข้ากับผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีทักษะความรู้ตามงานนั้นหรือไม่ อีกทั้งยังช่วยในการเชื่อมโยงไปสู่การฝึกอบรมพัฒนาและการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม ระบบนี้มีจุดอ่อนคือเป็นการให้ค่าตอบแทนตามทักษะของงาน แต่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

● **ระบบการจ่ายค่าตอบแทนบนฐานของการทำงานเป็นทีม (Team-Based Pay)** เป็นระบบที่เหมาะสมกับองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่การทำงานร่วมกันเป็นทีม การจัดระบบค่าตอบแทนจึงต้องมุ่งเสริมแรงให้คนหันมาทำงานร่วมกัน แต่ปัญหาของการจัดระบบค่าตอบแทนแบบนี้คือหากไม่มีการจัดการที่ดีอาจกลายเป็นผลกระทบในทางลบต่อพลวัตของการทำงานเป็นกลุ่ม (Group Dynamic) เช่น เกิดความรู้สึกในกลุ่มว่าบางคนทำงานไม่เต็มใจแต่ทำไมจึงได้ค่าตอบแทนเท่ากัน (ดังนั้น ไม่ต้องทำดีก็ได้) ฯลฯ หรือเกิดการบ่อนทำลายขวัญกำลังใจเกิดความแตกแยกกลายเป็นการสร้างพลังน้อยในระยะยาวได้

4) **ความเป็นธรรมสำหรับองค์กร (Organizational Equity)** หมายถึง การจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดการเสียดุลยภาพทางด้านการเงินและงบประมาณขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือระบบการจ่ายค่าตอบแทนต้องไม่สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย ดังนั้น ระบบ



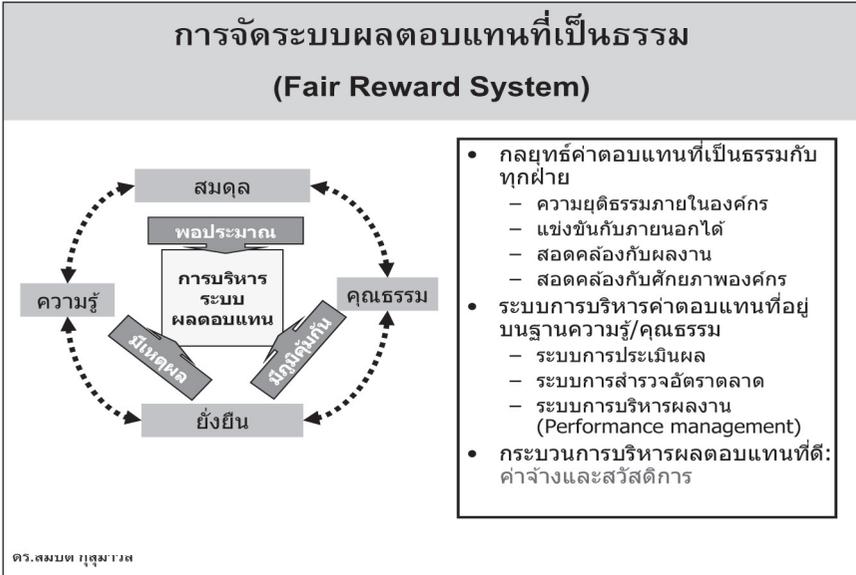
การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะเป็นเช่นไรจึงขึ้นอยู่กับ "ขีดความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงขององค์กร" องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการตรวจประเมินศักยภาพโครงสร้างการใช้จ่ายเงินและงบประมาณด้วย แล้วจึงกำหนดสถานะภาพและ "สถานะ" (Positioning) ทางตลาดแรงงานที่แท้จริงที่องค์กรควรจะเป็น

**หลักการที่สำคัญของการจัดระบบค่าตอบแทนตาม
แนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงก็คือ
"ความเป็นธรรม" (Equity) ในการจัดระบบผลตอบแทน
ที่เป็นธรรมทั้งกับลูกจ้างและนายจ้าง**

กรณีตัวอย่าง "เครือซิเมนต์ไทย"

เครือซิเมนต์ไทยเป็นตัวอย่างขององค์กรที่มีการจัดค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบและมีหลักการที่ชัดเจนมากที่สุดแห่งหนึ่ง กล่าวคือ **การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทน** เครือซิเมนต์ไทยบริหารโดยยึดหลักความเป็นธรรมภายในเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล รวมทั้งสามารถแข่งขันในระดับผู้นำของบริษัทภายนอกที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ **การประเมินผลงาน** บริษัทมีนโยบายว่าพนักงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอและตรงไปตรงมา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง **การจัดสวัสดิการ** ให้เหมาะสมกับประโยชน์และความจำเป็นของพนักงานส่วนใหญ่ โดยคำนึงถึงความสามารถของบริษัทประกอบด้วย และยังมีการดูแลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความจำเป็นของธุรกิจ





ภาพที่ 17 สรุปการจัดระบบผลตอบแทนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (Quality of Work Life)

“คุณธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจนั้น ประการหนึ่ง ได้แก่ การให้ คือให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือกัน ให้อภัยไม่ถือโทษกัน ให้คำแนะนำตักเตือนที่ดีต่อกัน ประการที่สอง ได้แก่ การมีวาจาดี คือพูดแต่คำสัตย์คำจริงต่อกัน พูดให้กำลังใจกัน พูดแนะนำประโยชน์ให้แก่กัน และพูดให้รักใคร่ปรองดองกัน ประการที่สาม ได้แก่ การทำประโยชน์แก่กัน คือประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลซึ่งแก่กันและกัน และแก่หมู่คณะโดยส่วนรวม ประการที่สี่ ได้แก่ การวางตนให้สม่ำเสมออย่างเหมาะสม คือไม่ทำตัวให้ดีเด่นเกินกว่าผู้อื่นและไม่ด้อยต่ำทรมานไปจากหมู่คณะ หมู่คณะใดมีคุณธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวกันไว้ดังกล่าวหมู่คณะนั้นย่อมมีความเจริญมั่นคง”

พระราชดำรัสพระราชทานแก่สามัคคีสโมสรมาคมในพระบรมราชูปถัมภ์ ในการเปิดประชุมประจำปี วันที่ 10 เมษายน 2525

การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ต่าน่าจะถือเป็นองค์ประกอบหรือ “คุณธรรม” ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เนื่องจากองค์กรที่ดีควรเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมคุณภาพทั้งทางกายและจิตใจ ที่จะทำให้คนในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม ฯลฯ องค์กรที่ดีคือ องค์กรที่ทำให้มนุษย์สามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิต ควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หลักการสำคัญๆ ในการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่ดี ได้แก่

- 1) การสร้างองค์กรให้มี **“ความเป็นมนุษย์”** หรือ **องค์กรแบบมนุษยนิยม (Humanistic Organization)** ซึ่งมักจะมีลักษณะที่สำคัญ ๆ เช่น
 - บุคลากรมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและรู้สึกว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตน
 - ภายในองค์กร มีบรรยากาศของความสัมพันธ์และการสื่อสารที่สะท้อนถึงความเป็นมิตร การให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เกื้อกูล และมีมิตรไมตรีต่อกัน
 - บุคลากรรู้สึกได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
 - บุคลากรระดับผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ปรากฏตัวให้เห็นเป็นจริง และบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ ฯลฯ



2) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (Enabling Environment)

องค์กรมีการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ ตัวอย่างของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น

- การออกแบบสถานที่ทำงาน (Office Design) ให้เป็นสถานที่ที่น่าอภิรมย์ บุคลากรได้อยู่ภายใต้บรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- การออกแบบระบบงาน (Work System Design)
- การออกแบบงาน (Job Design)
- การเพิ่มคุณค่างานในเชิงลึก (Job Enrichment)
- การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)

3) มีสภาพแวดล้อมที่มีสุขภาพที่ดี (Healthy Environment)

- มีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเอง
- มีเสรีภาพที่จะตั้งคำถาม (โดยเฉพาะที่มีผลต่อการตัดสินใจและนโยบายที่ผู้บริหารและคนรุ่นก่อนวางไว้)
- เสรีภาพที่จะแสดงหรือนำเสนอแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ

ขบวนการขับเคลื่อนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงปรากฏเด่นชัดในการดำเนินงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ซึ่งได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มีความสุขแบบพอเพียง ภายใต้โครงการที่เรียกว่า “Happy Workplace” โดย สสส. ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่ดี หรือ Happy Workplace ว่าเป็นองค์กรที่นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดี นายจ้างให้การดูแลเอาใจใส่และจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้เป็นที่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข มีการจัดระบบสวัสดิการที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการปลูกฝังให้เกิดการทำประโยชน์ให้สังคม เพื่อการบ่มเพาะจิตใจที่ดีงามของบุคลากรทุกคน ดังนั้นองค์กรที่มีสุขภาพที่ดีย่อมจะหมายถึงองค์กรที่



1. ทำให้คนทำงานมีความสุข
2. ที่ทำงานน่าอยู่
3. ชุมชนสมานฉันท์

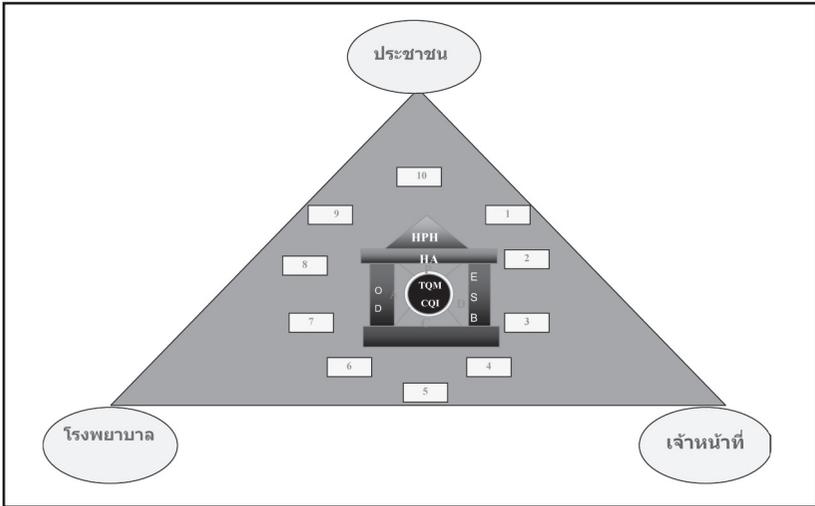
สำหรับเครื่องมือที่ สสส. ใช้ในการสร้างเสริมองค์กรที่มีความสุขหรือที่เรียกว่า "กล่องความสุข 8 ใบหรือความสุข 8 ประการในที่ทำงาน" ได้แก่

- 1) Happy Body (สุขภาพดี) แข็งแรงทั้งกายและจิตใจ
- 2) Happy Brain (หาความรู้) การศึกษาหาความรู้ ได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา
- 3) Happy Heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน
- 4) Happy Relax (ผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต
- 5) Happy Money (ปลอดภัย) มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้
- 6) Happy Soul (ทางสงบ) มีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต
- 7) Happy Family (ครอบครัวดี) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง
- 8) Happy Society (สังคมดี) มีความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและที่พักอาศัย

กรณีตัวอย่าง “โรงพยาบาลบ้านตาก”

โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก เป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์กรภาครัฐที่พยายามสร้างองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมให้มีความสุขน่าทำงานตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยกำหนดตัวแบบ “บ้านคุณภาพสร้างสุข” ขึ้น อันเป็นตัวอย่างที่ต้องการให้โรงพยาบาลบ้านตากเป็นสถานที่ทำงานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อันได้แก่ ประชาชน บุคลากร และองค์กร สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และมีความสัมพันธ์ต่อกันที่ดี



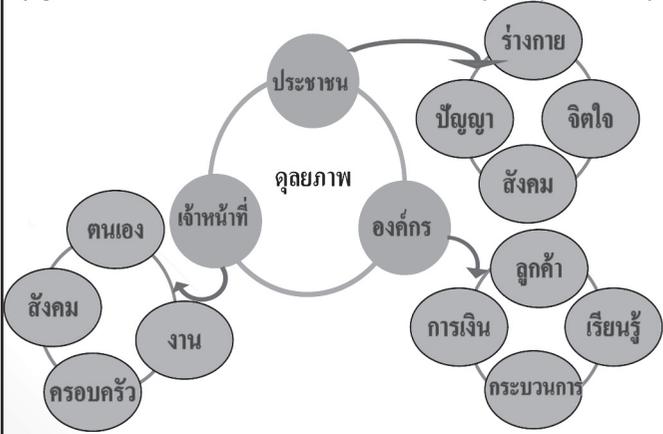


ความมีสุขภาวะที่ดีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมพอดี คือ เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาล

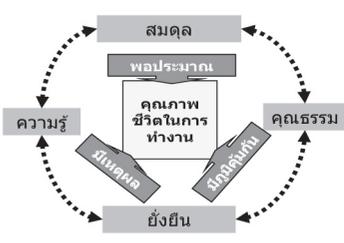


เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
 ฉายภาพอนาคต กำหนดตรงที่ต้องการ ผสานกรอบการพัฒนา พาทูการปฏิบัติ

► เป้าหมายสูงสุดของโรงพยาบาลบ้านตาก (Shared Vision)
 มุ่งสู่ความพอเพียง(พอดี)ไม่ใช่เป็นเลิศ นั่นคือความสมดุล = คุณภาพ = สุขภาพ



การสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรให้มีคุณภาพชีวิต
 ในการทำงานที่ดี (Quality of Work life)

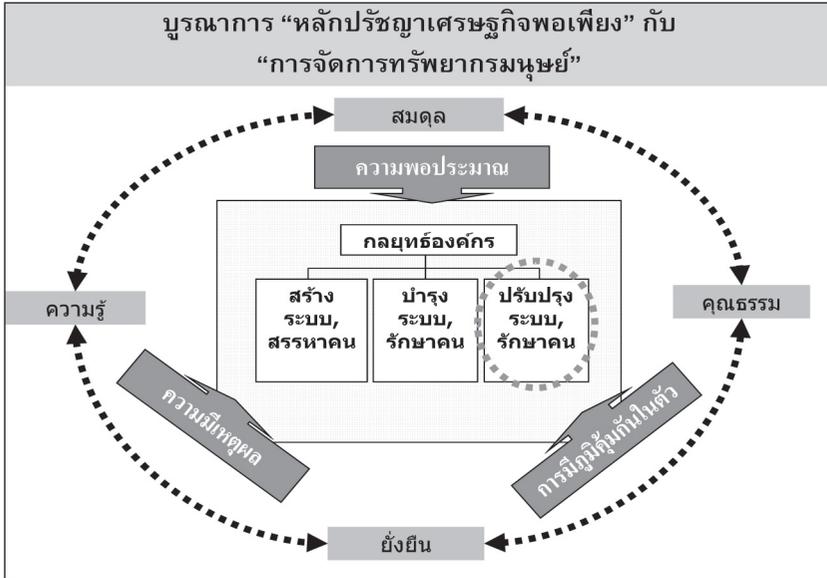


- การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน
 - แรงงานสัมพันธ์/พนักงานสัมพันธ์
 - การใส่ใจในสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร
 - กิจกรรมสันทนาการและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
 - ระบบการสื่อสารที่ทั่วถึง
- การสร้างชุมชนในที่ทำงาน
- การรักษาสมาคมในวิถีการทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากร
- สร้างวินัยและจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนตนและส่วนรวม

ภาพที่ 18 สรุปการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



3.3 การพัฒนาระบบ ยกระดับคน



3.3.1 การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

“การพัฒนาปรับปรุงงานทุกอย่าง ควรจะได้กระทำด้วยความมีสติรู้เท่าทันด้วยความเฉลียวฉลาดและความรอบคอบสุขุม ผลของการพัฒนาที่บังเกิดขึ้นจึงจะแน่นอน มีหลักเกณฑ์และเป็นประโยชน์ ซึ่งจะเกื้อกูลให้สรรพกิจการงาน บุคคล และบ้านเมืองเจริญก้าวหน้าได้”

พระบรมราชาวาทโนพิตีพระราชทานปริญญาบัตร มหาวิทยาลัยมหิดล
วันที่ 5 กรกฎาคม 2539



การพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ถือเป็นแนวทางที่สำคัญประการหนึ่งของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตามหลักวิชาการแล้ว การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนการ (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนับสนุนและต้องใช้ความพยายามในระยะยาวเพื่อพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถยกระดับการทำงานได้ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดี บุคลากรมีสุขภาพะที่ดีและเป็นที่ยอมรับเชื่อถือจากคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรมักมีกระบวนการดำเนินการดังนี้

1) ทมั้นตรวจวินิจฉัยสุขภาพขององค์กร (Organizational Diagnosis)

กล่าวคือ การประเมินสภาพการณ์ภายในองค์กรในมิติต่าง ๆ เช่น มิติทางการเงิน มิติความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง มิติความมีประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กร มิติเชิงคุณภาพของบุคลากร เป็นต้น การตรวจวินิจฉัยองค์กรนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร

2) ทมั้นตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Scanning)

เป็นการสำรวจหาข้อมูลด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีรวมทั้งสภาพการแข่งขันที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะช่วยให้ทราบถึงโอกาสใหม่ ๆ และภัยอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3) ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (Design the OD Interventions)

เมื่อทราบถึงจุดแข็ง/จุดอ่อน และโอกาส/ภัยคุกคามขององค์กรแล้ว



องค์กรควรมีการออกแบบหรือพัฒนาเครื่องมือ/กิจกรรม/โครงการสำหรับการพัฒนาองค์กรในจุดที่องค์กรพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้องค์กรมีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD interventions)

ในการพัฒนาองค์กรนั้น มีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรหลายตัว ซึ่งเครื่องมือแต่ละตัวถูกออกแบบมาเพื่อจัดการกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไปขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีระบบและกระบวนการในการตรวจวินิจฉัยสุขภาพองค์กรและการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี ก็จะทำให้พบประเด็นที่นำไปสู่การเลือกเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมด้วย

ตัวอย่าง OD interventions

	OD Categories	OD Interventions
Human Process	Interpersonal and Group Process Approaches	1. Team Building
	Organization Process Approaches	1. Grid OD
Techno-structure	Restructuring Organizations	1. Downsizing
	Employee Involvement (EI)	1. Re-engineering
		1. Quality Circles (QC)
HRM	Performance Management	1. TQM
	Developing and Assisting Members	1. Performance Management
Strategic Intervention	Organization and Environment Relationships	1. Career Planning & Development
		2. Employee Assistance Program (EAP)
	Organization Transformation	1. Privatization
		2. Trans-organizational Development
		3. Mergers and Acquisitions (M&A)
		1. Learning Organization (LO)
		2. Knowledge Management (KM)



4) การดำเนินการพัฒนาองค์กร (OD Implementation) คือการนำเอาเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่ผ่านการวิเคราะห์และออกแบบมาอย่างดีแล้ว มาดำเนินการปรับปรุงพัฒนาองค์กร การดำเนินการในขั้นตอนนี้ควรมีการสร้าง “ทีมงานพัฒนาองค์กร” (OD team) ซึ่งจะต้องมีแผนงานและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการดำเนินงานของทีมงานพัฒนาองค์กรอย่างเต็มที่

5) ประเมินผลการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation) ภายหลังจากเสร็จสิ้นแผนงานดำเนินการพัฒนาองค์กรแล้ว ควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result) ของโครงการ ทั้งในระดับผลลัพธ์ (Output) และระดับผลสำเร็จ (Outcome) ของโครงการ อาจมีการติดตามประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) ของโครงการด้วย หากพิจารณาผลการประเมินแล้วพบว่ายังมีประเด็นใดที่ยังไม่สำเร็จตามเป้าประสงค์ องค์กรอาจพิจารณาดำเนินการแผนงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพิ่มเติมต่อไป

กรณีตัวอย่าง บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด “องค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม”

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด มีความโดดเด่นในการพัฒนาองค์กรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยตระหนักว่า Stakeholder ที่สำคัญอย่างแท้จริงในโลกธุรกิจ นั่นคือ สังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นบริษัทจึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย Social Venter Network: SVN เครือข่ายที่เป็นการทำงานเพื่อผลักดันให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสานงานที่มีกระบวนการที่คนคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นเครือข่ายที่ให้ความสำคัญต่อปรัชญาของความอยู่รอดในสังคมโลก ที่ไม่ได้คำนึงถึงเพียงแต่ความเจริญด้านวัตถุเท่านั้น หากแต่ต้องมีความเจริญในด้านจิตวิญญาณด้วย โดยเฉพาะความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม

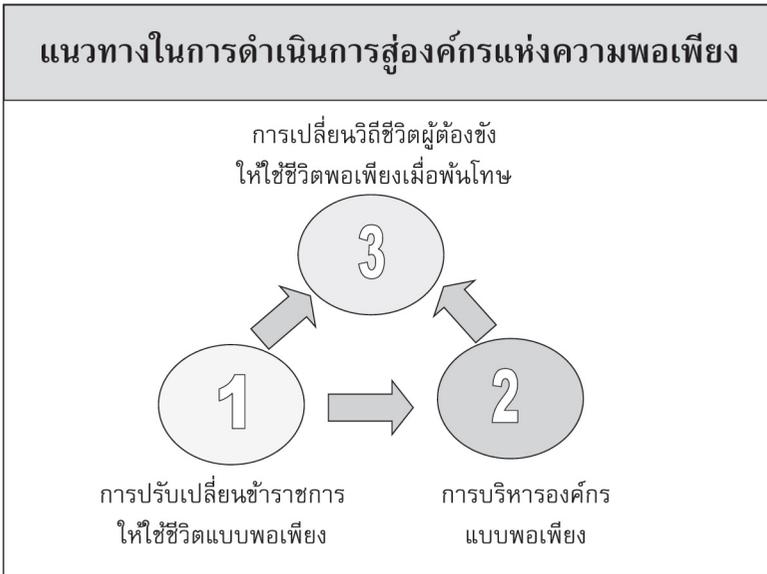


ทั้งดงามของลูกหลานและคนรุ่นต่อไปในอนาคต ต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและการเป็นอยู่ในสังคมอย่างมีน้ำใจต่อกันเอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน มิใช่เพียงแต่เพื่อนมนุษย์ด้วยกันเท่านั้น หากแต่ขยายบริบทไปถึงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วย การใช้ทรัพยากรเพื่อการดำรงชีวิตอยู่อย่างแท้จริงมากกว่าการใช้อย่างฟุ่มเฟือย นอกจากนี้ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด ยังเป็นกรณีศึกษาในโครงการ Global Compact ขององค์การสหประชาชาติ ที่มุ่งสนับสนุนคุณค่าสิทธิมนุษยชน มาตรฐานการจ้างงาน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การรักษาคูณธรรมในธุรกิจ ทั้งนี้ เกิดจากการที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจโดยประยุกต์หลักการของ **“ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”** มาเป็นแบบอย่างและแนวทางในการดำเนินธุรกิจมาโดยตลอดนั่นเอง เพราะตระหนักถึงความสำคัญว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่บริษัทได้นำมาประยุกต์ใช้ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างประโยชน์เพื่อส่วนรวมเท่านั้น แต่ยังเอื้อประโยชน์ในเชิงธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรความเชื่อถือและเชื่อมั่นของคู่ค้า ลูกค้า และสังคม การส่งเสริมมูลค่าเพิ่มใน Corporate Brand Equity และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย



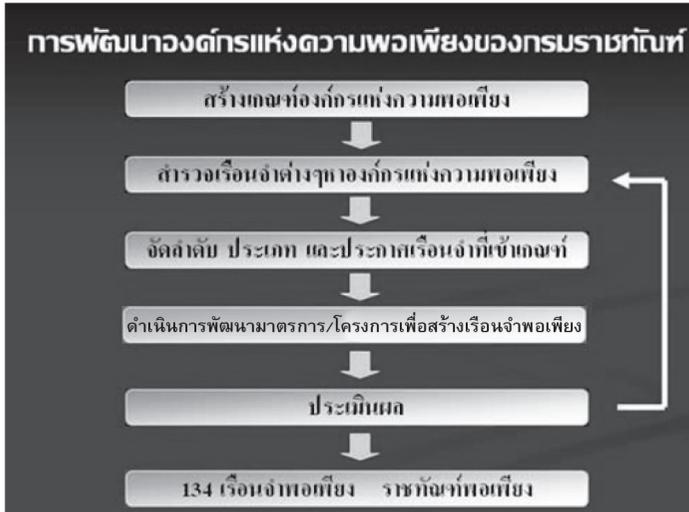
กรณีตัวอย่าง “กรมราชทัณฑ์”

กรมราชทัณฑ์พยายามพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความพอเพียง” ตามตัวแบบที่ได้พัฒนาขึ้นมา



ภาพที่ 19 แนวทางในการดำเนินการสู่องค์กรแห่งความพอเพียง

การดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งความพอเพียงของกรมราชทัณฑ์ได้มีการดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน



เป้าหมายของกรมราชทัณฑ์คือการทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึง องค์กรนั้นเองได้ยกระดับไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งความพอเพียง” ได้แก่

- **คนในองค์กร**และครอบครัวจะขยันทำมาหากิน ทหารายได้เสริมในทางที่ถูกต้องพึ่งตน (หนึ่งเรือนจำ หนึ่งกลุ่มแม่บ้าน)
- **คนในองค์กร**มีความซื่อสัตย์ สุจริต นอนตาหลับที่ทำงานสุจริต (มาตรฐานความโปร่งใสของเรือนจำ 5 ด้าน)
- **คนในองค์กร**จะรู้จักประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือย ใช้จ่ายเท่าที่จำเป็น หาได้ใช้ไปเท่าที่มี เหลือเก็บออม (บัญชีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนของเรือนจำ)
- **คนในองค์กร**รู้จักสามัคคี รวมกลุ่ม แบ่งปัน มีน้ำใจช่วยเหลือกันทำกิจกรรมพัฒนาองค์กร (กิจกรรมสร้างความสามัคคีในเรือนจำ)
- **คนในองค์กร**รู้จักพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ และปัญญา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (มุมเรียนรู้ของข้าราชการ)
- **คนในองค์กร**จะหลีกเลี่ยงอบายมุข ประพฤติตนอยู่ในศีลในธรรม ยึดมั่นทำความดี และยกย่องคนที่ความดี มีใช้ที่ความร่ำรวย (เรือนจำ เรือนธรรม)

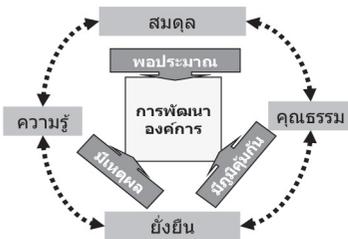


กรมราชทัณฑ์กับการเป็น องค์กรแห่งความพอเพียง

- องค์กรแห่งความพอเพียง คือ องค์กรที่
คนในองค์กรยึดปรัชญาและวัฒนธรรม
ในการดำเนินชีวิตและการทำงานตาม
แนวเศรษฐกิจพอเพียง



การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



- การวินิจฉัยตรวจสอบสถานะของ
องค์กรอยู่เป็นนิจ (Organizational
health diagnosis)
- มีกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนา
องค์กรที่ “พอเหมาะ” อย่าง
ต่อเนื่อง
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และ
การจัดการความรู้
- การส่งเสริมความสัมพันธ์และการ
ทำงานร่วมกันของบุคลากร
- การส่งเสริมเครือข่ายการทำงาน
ร่วมกับองค์กรภายนอก

ภาพที่ 20 สรุปรูปการพัฒนาองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

“เมื่อมีโอกาสและมืงานให้ทำ ควรเต็มใจทำโดยไม่จำเป็นต้องตั้งข้อแม้หรือเงื่อนไขอันใดไว้ให้เป็นเครื่องกีดขวาง คนที่ทำงานได้จริงๆ นั้น ไม่ว่าจะจับงานสิ่งใดย่อมทำได้เสมอ ถ้ายิ่งมีความเอาใจใส่ มีความขยันและซื่อสัตย์สุจริต ก็ยิ่งจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จในงานที่ทำสูงขึ้น การทำงานด้วยความรู้ความสามารถด้วยความตั้งใจและเอาใจใส่ศึกษานั้น เป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสูงขึ้นโดยแท้ และบุคคลผู้มีความรู้แล้ว ย่อมสามารถพัฒนางานส่วนรวมของชาติให้เจริญก้าวหน้าได้สมประสงค์”

กระแสพระบรมราโชวาท พระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา ครูและอาจารย์ ในโอกาสเข้าเฝ้าฯ วันที่ 27 ตุลาคม 2516

ปัจจุบันถือเป็นโลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เกิดความเปลี่ยนแปลงผันผวน และความซับซ้อนอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทิศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการทำงานในโลกแห่งความผันผวนนี้

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงถือเป็นหลักคิดที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาคน เพื่อให้เกิดขีดความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน

สิ่งสำคัญประการแรกที่องค์กรควรจะต้องมีคือการที่องค์กรมีทัศนคติต่อบุคลากรอย่างถูกต้อง กล่าวคือ หากองค์กรใดมีทัศนคติต่อบุคลากรในแง่ที่ว่าบุคลากรเปรียบเสมือนกับ “สินทรัพย์สำคัญขององค์กร” (Human Assets) องค์กรนั้นก็มักจะมีแนวคิดที่ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรถือเป็นการ “ลงทุน” (Investment) ในสินทรัพย์ เพื่อที่จะทำให้สินทรัพย์นั้นเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรต่อไป แต่หากองค์กรใดมิได้มีมุมมองต่อบุคลากรบนฐานคติเช่นนั้น องค์กรแนวนี้ก็จะมองการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นเสมือนค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองสำหรับองค์กร

อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่การฝึกอบรมและพัฒนาได้กลายมาเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากหลายประเด็น เช่น

1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี ส่งผลให้อัตราเร่งของ “ความล้าหลังทางทักษะ” (Rate of Skill Obsolescence) มีมากขึ้น องค์กรที่ต้องการรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจำเป็นต้องจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเท่าทัน

2) การออกแบบงานสมัยใหม่ที่พยายามเพิ่มบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละงานให้มีขอบเขตกว้างขึ้น ทำให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีทักษะความสามารถในการทำงานอย่างเพียงพอต่อรูปแบบงานที่ต้องมีขอบข่ายมากขึ้น ทำทนายขึ้น และต้องอาศัยทักษะใหม่ ๆ มากขึ้นเพื่อที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้

3) แนวโน้มของการพัฒนาองค์กรแบบใหม่ ๆ เช่น การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) การขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ การขยายกิจการไปสู่ต่างประเทศ ทำให้บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถทำงานในสถานการณ์และวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น



4) แนวโน้มของการเคลื่อนย้ายงานข้ามองค์กรจะมีปริมาณมากขึ้น แนวโน้มค่านิยมเรื่องความภักดีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นการเฉพาะจะลดน้อยถอยลง ดังนั้นองค์กรมักจะมีการลาออกของสมาชิกเก่าและการเข้ามาของสมาชิกใหม่อยู่อย่างสม่ำเสมอ จึงจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนาเพื่อที่จะบูรณาการคนเหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันได้

5) แนวโน้มการขยายตัวของระบบทุนนิยมเสรีนำมาซึ่งการแพร่กระจายของลัทธิวัตถุนิยมและเกิดค่านิยมบริโภคนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้คนไทยจำนวนไม่น้อยหลงติดกับดักของความฟุ้งเฟ้อและการใช้จ่ายเงินเพื่อบริโภคเกินตัว ภาวะหนี้สินของบุคคลากรได้กลายมาเป็นปัจจัยบั่นทอนความตั้งใจในการทำงานของบุคคลากร องค์กรใดที่มีบุคลากรมีปัญหานี้สินมากมักจะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กร ดังนั้นจึงถือเป็นภารกิจประการหนึ่งที่องค์กรทั้งหลายควรจัดให้มีการพัฒนาบ่มเพาะจิตใจและทัศนคติในการดำรงชีวิตของบุคลากร เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันมิให้เกิดการใช้จ่ายเกินตัวและรู้จักดำรงชีวิตอยู่อย่างพอประมาณ

6) แนวโน้มของค่านิยมแบบวัตถุนิยมและปัจเจกชนนิยม ทำให้มิติการดำรงชีวิตที่มีคุณธรรมจริยธรรมค่อย ๆ จางหายลงไปในช่วงสังคมไทย ค่านิยมบางประการ เช่น การเห็นแก่อำิสสินจ้าง ความเห็นแก่ตัวไม่มีการแบ่งปัน การแข่งขันกันแบบตัวใครตัวมัน การทุจริตคอร์รัปชัน การฉ้อโกง หลบเลี่ยงกฎหมาย ฯลฯ กลายเป็นค่านิยมที่ปรากฏมากขึ้นในโลกการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรตามแนวทางของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่เน้นความมีคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับมากยิ่งขึ้น



A systematic approach to training



- Analyze Training Needs
 - Designing instructional programs
 - Analyze appropriate methods
 - Delivering T&D programs
 - Measuring cost of T&D
 - Assessing the results of T&D

ในการพัฒนาบุคลากร องค์กรสามารถดำเนินการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1) **ขั้นของการประเมิน (Assessment Phase)** การดำเนินการในขั้นตอนนี้มักจะเรียกว่า “การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา” (Assessing Training and Development Needs) กล่าวคือ เป็นขั้นที่องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์หาจุดแข็ง/จุดอ่อนของบุคลากร เพื่อที่จะได้ประเด็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในขั้นตอนนี้ องค์กรมักจะต้องพัฒนาและกำหนด “มาตรฐานในการทำงาน” (Standard of Performance) ของแต่ละงานขึ้นมาก่อน ปัจจุบันหลายองค์กรนิยมใช้การวัด “ขีดสมรรถนะที่จำเป็น” (Required Competencies) ของงานนั้น ๆ แล้วจึงทำการประเมิน “ความรู้ความสามารถ” (หรือ “สมรรถนะ”



(Current Competencies)) ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น องค์กรนำเอาผลการประเมินความรู้ความสามารถนั้นมาทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ควรจะเป็น ผลต่างที่ได้ก็คือ “ประเด็นที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนา” ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรนำมาวิเคราะห์แล้วจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

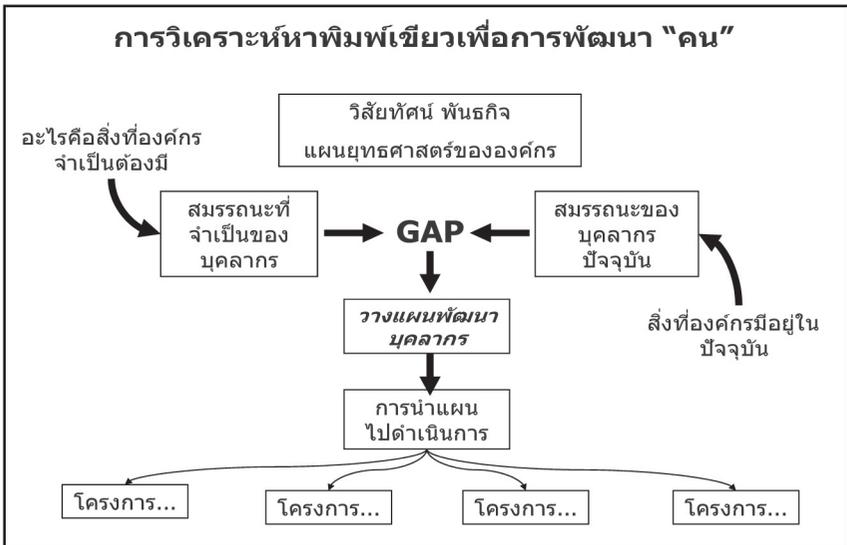
- ประเด็นที่ “สำคัญจำเป็น” และควรได้รับการพัฒนา “อย่างเร่งด่วน”
- ประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา “อย่างเร่งด่วน” แม้จะ “ไม่สำคัญจำเป็น”
- ประเด็นที่ “สำคัญจำเป็น” แต่ยังไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา “อย่างเร่งด่วน”
- ประเด็นที่มีความ “สำคัญจำเป็น” น้อยที่สุด และยังไม่จำเป็นที่จะต้องพัฒนา “อย่างเร่งด่วน”

การอบรมและพัฒนาที่ จำเป็นและเร่งด่วนมาก	การอบรมและพัฒนาที่ จำเป็น แต่ไม่เร่งด่วน
การอบรมและพัฒนาที่ ไม่จำเป็น แต่เร่งด่วน	การอบรมและพัฒนาที่ จำเป็นและเร่งด่วนน้อยที่สุด

2) **ขั้นของการออกแบบและส่งมอบการฝึกอบรมและพัฒนา (Design and Delivery Phase)** การดำเนินการในขั้นตอนนี้คือการนำเอาประเด็นที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนาไปทำการออกแบบแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนด “วัตถุประสงค์” ของการฝึกอบรมและพัฒนาให้ชัดเจน และต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะจัดกิจกรรมการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นนั้นได้ จะต้องใช้วิธีการและแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาแบบใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ในขั้นนี้ฝ่ายทรัพยากร



มนุษย์ยังต้องพิจารณาถึงการส่งมอบกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาว่าจะทำอย่างไรให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาได้รับประโยชน์สูงสุดจากกิจกรรมนั้น ๆ รายละเอียดปลีกย่อย นับตั้งแต่รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา สถานที่ที่ใช้ เวลาที่ใช้ในการพัฒนา วิทยากร อุปกรณ์ประกอบการอบรมและพัฒนา ฯลฯ ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการเรียนรู้ของบุคลากร



ภาพที่ 21 การวิเคราะห์หาพิมพ์เขียวเพื่อการพัฒนา “คน”

3) **ขั้นของการประเมินผล (Evaluation Phase)** เมื่อเสร็จสิ้น กิจกรรม/แผนงาน/โครงการการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ซึ่งการประเมินผลกิจกรรม/แผนงาน/โครงการการฝึกอบรมและพัฒนา มีหลายระดับ ได้แก่



- การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนา เช่น ความพึงพอใจในเนื้อหา วิทยากร รูปแบบการอบรม เป็นต้น
- การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เพื่อวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้หรือพัฒนาทักษะความสามารถ ทักษะคิด ฯลฯ ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่?
- การประเมินพฤติกรรม (Behavior) คือ การวัดประเมินว่าผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาได้มีการนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการอบรมและพัฒนาไปใช้จริงในการทำงานหรือไม่? ผู้เข้ารับการอบรม และพัฒนาได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่?
- การประเมินผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร (Business results) กล่าวคือเป็นการวัดว่าผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาได้นำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรมและพัฒนาไปดำเนินการและส่งผลกระทบต่อทางบวกอย่างเป็นรูปธรรมต่อองค์กรหรือไม่? เช่น ทำให้ยอดขายสูงขึ้น คุณภาพสินค้าดีขึ้น ปริมาณของเสียน้อยลง เป็นต้น
- การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) เป็นการประเมินผลว่าการลงทุนในแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่? ความคุ้มค่านั้นอาจวัดได้ทั้งในรูปของตัวเงิน และความคุ้มค่าที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น พนักงานขยันทำงานมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรดีขึ้น ความเครียดลดลง พนักงานมีทัศนคติต่อองค์กรดีขึ้น เป็นต้น



กรณีตัวอย่าง “เครือซิเมนต์ไทย (SCG)”

SCG เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในฐานะองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งในด้านการเป็น “คนดี” และ “คนเก่ง” ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างองค์ความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสู่การสร้างพนักงานให้เป็นมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญการในเรื่องที่ตนปฏิบัติ จึงได้มีการจัดโครงการและกิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวนมาก อาทิ

- ส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น ข้อมูลระเบียบ วิธีปฏิบัติงานของพนักงาน กระดานสนทนา บทความ หนังสือ กรณีศึกษา ข้อมูลการดูแลสุขภาพ และการออม เป็นต้น

- มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในสาขาต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมและช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็ว และทำเป็นประจำ

- ดำเนินการเผยแพร่แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การอบรมความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การส่งเสริมการออม รวมทั้งการใช้ช่องทางการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยเผยแพร่แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่พนักงานอย่างกว้างขวางและง่ายต่อการเข้าถึงพนักงานทุกระดับ เช่น ข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต สกู๊ปข่าวและรายการ SCG TV เป็นต้น



กรณีตัวอย่าง “การบีโตรเลียมแห่งประเทศไทย” (ปตท.)

ปตท. เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปตท. ได้มีการนำฐานความรู้มาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างมาก โดยเน้นกระบวนการ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การนำความรู้มาใช้ในการ สนับสนุนระบบการทำงาน กระบวนการส่งเสริมการเจริญเติบโตของทรัพยากร มนุษย์ในองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันทั้งคนในองค์กรและสังคม ได้แก่

- มีการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ มากขึ้น

- มีการเตรียมพนักงานเพื่อรองรับระบบ Business Continuity Risks เช่น มีนโยบายการสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างขีดความ สามารถให้กับองค์กรในอนาคต รวมทั้ง การสรรหาพนักงานในท้องถิ่นเพื่อสร้าง การมีงานทำและรายได้ในชุมชน

- นำหลักการ Competency มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และองค์กร

- นำระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management) เพื่อสร้าง พนักงานให้มีความชำนาญในอาชีพของตนเอง

- มีการยกย่องพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีและมีคุณธรรม

- มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานทุกระดับ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อยู่เสมอและต่อเนื่อง โดยมีจุดหมายเพื่อเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบการจัดการความรู้และกระบวนการส่งเสริมการ เรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ สามารถผสมผสานความรู้และหลักวิชาการมาเป็นส่วนหนึ่ง



ในกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานแผนและงบประมาณอย่างครบวงจร มีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

- ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แก่พนักงานโดยผสมผสานเข้ากับหลักคิดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงเข้ากับชุมชนโดยใช้การวิจัยและเครือข่าย (สภาชุมชน) เป็นเครื่องมือเพื่อการเข้าถึงและการพัฒนา

- เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกได้เข้ามามีการศึกษา เรียนรู้ เยี่ยมชม โดยตลอด รวมทั้งให้นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาฝึกงานภายในองค์กร

- มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันวิจัยและเทคโนโลยีซึ่งเป็นสถาบันในสังกัดของ ปตท. มีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพสิ่งแวดล้อม เช่น การผลิตพลังงานทางเลือกและผลิตภัณฑ์/บริการสีเขียว การพัฒนาชุดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาศูนย์ติดตั้ง NGV เป็นต้น

- การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้และความสามารถความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติ

- การส่งเสริมระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำระบบการจัดการความรู้ การจัดการข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ของพนักงาน

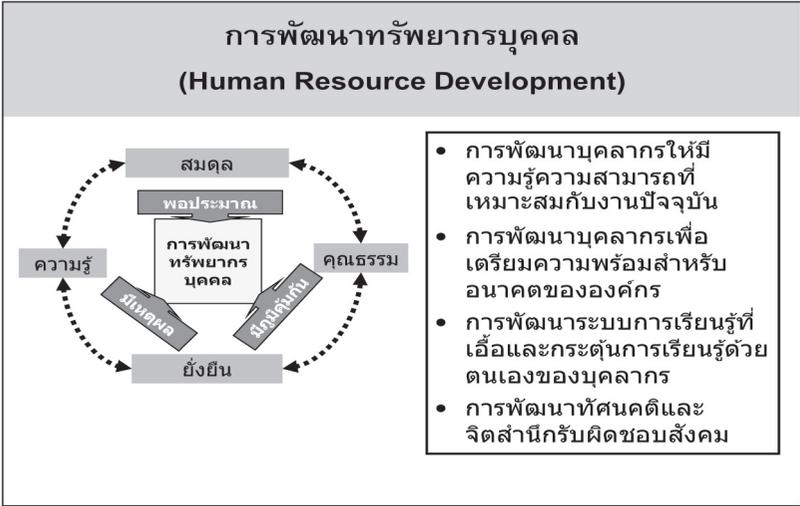
- นำความรู้ที่เป็น Implicit และ Explicit Knowledge มาใช้ในกระบวนการการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งนำความรู้ทั้งหมดไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจเลือกดำเนินการอย่างที่สุดคล่องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

- ส่งเสริมวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของพนักงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงผ่านระบบขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดี ใช้ชีวิตอย่างพอเพียงโดยสามารถพัฒนาหลักการเข้ากับการปฏิบัติที่มีอยู่เดิมได้อย่างลงตัวและสอดคล้อง เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น



- ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายชุมชนผสานเข้ากับความรู้ในงานวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาที่เน้นการเข้าถึงประชาชนในพื้นที่
- ให้โอกาสการเรียนรู้จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาดูงาน ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่มีการปิดกั้นความรู้
- ให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนา (R&D) ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานในองค์กรในการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้ง การเป็นผู้นำในการส่งเสริมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร เช่น การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร
- การพัฒนาพลังงานทางเลือก การควบคุมขยะหรือของเสียจากกระบวนการผลิต เป็นต้น





ภาพที่ 22 สรุปลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (2548) **ประมวลคำในพระบรมราชโองการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2546 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน (2552) **คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ** สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (2539) **พระมหาชนก**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2544) **พุทธธรรม (ฉบับเดิม)** (พิมพ์ครั้งที่ 11) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงแก้ว.
- สมบัติ กุสุมาวลี (2549) **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซิเมนต์ไทย** เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สมบัติ กุสุมาวลี (2551) “**หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์กร**” **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์** ปีที่ 48 ฉบับที่ 1/2551 น. 85-106.
- สมบัติ กุสุมาวลี (2552) **HR Synergy No.1 in OD Major** กรุงเทพฯ: เพื่อนนักพิมพ์ กราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์, มูลนิธิพัฒนาไท และธนาคารโลก (มปป) **การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**. มปท.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (2550) **การประกวดผลงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**



- Armstrong, M. (2006) **A Handbook of Human Resource Management**. London: Kogan Page.
- Kusumavalee, Sombat (2009) *“Philosophy of Sufficiency Economy in the Large Scale Enterprise: A Case Study of Human Capital Management in the Siam Cement Group,”* **Human Resource and Organization Development Journal**. 1(1), 81-90.
- Mello, J.A. (2006) **Strategic Human Resource Management**. Thomson South-Western.
- Pace, R.W., Smith, P. and Mills, G. (1991) **Human Resource Development: The Field**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall,





พิมพ์ที่: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พ.ศ. 2553

โทรศัพท์ 0-2564-3105 ถึง 11 โทรสาร 0-2564-3119

<http://www.tu.ac.th/org/tuprint>

