

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความเป็นมา และกระบวนการที่ควรจะเป็น*

บังอร ไสหส**

ความเป็นมา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ถู켜เป็นเรื่องที่กำลังเพื่องฟูมากที่สุดเรื่องหนึ่งในทศวรรษนี้ (ปี พ.ศ.2530 เดชะ) ซึ่งเป็นเรื่องน่าสนใจที่หลาย ๆ ฝ่ายสนใจและยอมรับว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่ต้องการมีการพัฒนาหรือส่งเสริมให้ pragely ค่าอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อสังคมและตนเอง อันที่จริงงานพัฒนามนุษย์มีมาข้านานแล้วในรูปของการเรียนการสอน การศึกษา การฝึกหัด ฯลฯ แต่เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ซึ่งได้รวมเอาไว้กิจการพัฒนามนุษย์ทั้งหลายเข้าไว้ด้วยกัน กำเนิดขึ้นเมื่อในนั้น ศาสตราจารย์แนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989: 18) นักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า ไม่ทราบด้วย แต่เข้าใจว่าเป็นผลพวงจาก สมความโดยครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1941 – 1944 พ.ศ. 2484 – 2487) เนื่องจากเกิดขาดแคลนกำลัง เพื่อทำงานในกองทัพและในองค์การต่าง ๆ ความคิดนี้สอดคล้องกับเรื่องราวที่ผู้เขียนได้รับทราบ โดยตรงจากศาสตราจารย์ดร.มล.ตุ้ย ชุมสาย นักวิชาการอาชีวศึกษา รวมทั้งจากหนังสือที่ท่านได้บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ในอดีตของท่าน (ตุ้ย ชุมสาย, 2528: 122-123) ดังจะได้ถ่ายทอดสรุป ท่านผู้อ่านโดยสรุปดังต่อไปนี้

เรื่องมีอยู่ว่า ภัยหลังสมรภูมิโดยครั้งที่ 2 กลุ่มประเทศตะวันตกโดยเฉพาะประเทศ สหราชอาณาจักร ปราบဏາที่จะให้ความช่วยเหลือประเทศไทยในแบบเชียร์คานเนอร์ที่ได้รับความเสียหายอันเนื่องจากภัยสงคราม ซึ่งมีประเทศไทยรวมอยู่ด้วย การให้ความช่วยเหลือนั้น

* ขอขอบพระคุณ ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุ์วนิจิ และเพื่อนอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ รวมทั้ง ตรวจแก้ไขทั้งความบางด้านของบทความนี้

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสำรองอาจารย์บันทึกภาษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน- บริหารศาสตร์ คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

ได้กระทำในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านอาหารวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และโดยเฉพาะ เครื่องจักรกลสำหรับเกษตรกร ชาวไร่ ชาวนา รวมไปถึงความช่วยเหลือด้านการศึกษาภายในประเทศ และศึกษาต่อต่างประเทศ หน้าที่ประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานด้านการให้ความช่วยเหลือ คือ รายงานผลการปฏิบัติงานกลับไปยังรัฐบาลอเมริกัน เมื่อเวลาของการให้ความช่วยเหลือผ่านไป ระยะหนึ่งปีรากน้ำทางหนองสหัสข้อมูลเชิงปริมาณรู้สึกไม่พอกใจผลของการทำงานช่วยเหลือ ที่เกิดขึ้น โดยไม่พอใจอย่างยิ่งเมื่อทราบว่าเครื่องมือ เครื่องจักรกลต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดเสียหายและไม่ได้ใช้ประโยชน์เท่าที่ควร ทางหนองสหัสข้อมูลเชิงปริมาณรู้สึกไม่พอกใจผลของการทำงานช่วยเหลือ ต่าง ๆ มาศึกษาวิจัยปัญหาที่เกิดขึ้น กลุ่มปฏิบัติงานวิจัยมี ดร. ลอริสตัน ชาร์ป (Sharp) ศาสตราจารย์ทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาจากมหาวิทยาลัยคอร์แนล เป็นผู้อำนวยการ โดยมี ดร. แฮนค์ (Hanks) ศาสตราจารย์ทางมนุษยวิทยา และ ดร. เฮ้าค์ (Hauck) ศาสตราจารย์สตูดี้เชี่ยวชาญทางคณะกรรมการศาสตร์ รวมอยู่ในกลุ่มด้วยกลุ่มภารกิจปฏิบัติงานได้ทราบว่า ศ. ม. ล. ด้วยเป็นทั้งนักจิตวิทยาและนักสถิติ (เนื่องจากขณะนั้น พ.ศ. 2495 ศ. ม. ล. ด้วย กำลัง ควบคุมการประมวลผลสำมะโนเกษตรในราชภารานาถตัวแห่งชาติอยู่) จึงได้มามีรือษาเกี่ยวกับ หลักการทางจิตวิทยา รวมทั้งขอสถิติการเกษตรเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย เรื่องราวดวงการบริการ และวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันระหว่างคณะปฏิบัติงานและ ศ. ม. ล. ด้วย มีปรากฏในบันทึกของ ศ. ม. ล. ด้วย (2528: 125) ดังนี้

“ทุกคนเห็นพ้องต้องกันว่า รากรฐานของปัญหาอยู่ที่ผู้รับไม่มี พัฒนาภาพสูงพอที่จะรับความช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีได้ ในที่สุด ในวงการสอนนานั้นก็เกิดคำ human resource development ขึ้น ที่หมายถึงการพัฒนาและนุ่มนวล ดร. ชาร์ปเสนอข้อสงสัยของแก่ว่า พลังมนุษย์ที่จะพัฒนาขึ้นนั้นเป็นพลังมนุษย์ในด้านใด แต่พังไก่ควรได้รับ การพัฒนาอย่างไร เพื่อที่จะให้มนุษย์รับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปได้ดี...”

คำว่า Human Resource Development ซึ่งกล่าวถึงในขณะนั้น (เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 1955 หรือ 2498) มิได้เป็นคำศัพท์ใหม่สำหรับ ศ. ม. ล. ด้วย และคนไทยเท่านั้น ศ. ชาร์ปและ คณะก็ยังไม่เข้าใจในคำศัพท์ที่กล่าวถึงนี้ แต่ทุกท่านก็ยอมรับว่าเป็นคำศัพท์ที่เหมาะสม และเพื่อให้เกิดการกระทำการพัฒนาอย่างจริงจัง ศ. ชาร์ปและคณะจึงกลับไปเปิดสอนวิชา HRD ที่มหาวิทยาลัยคอร์แนล โดยขอความร่วมมือจากนักวิชาการหลาย ๆ ประเทศ แต่เนื่องจากในขณะนั้นยังไม่เคยมีการเรียนการสอนในสาขาวิชานี้ และนักวิชาการแต่ละท่านยังไม่แน่ใจว่า HRD จะต้องสอนอะไรบ้าง วิชาหนึ่งที่เปิดสอนเจิงเป็นวิชาสัมมนาเพื่อหาข้อคิดและแนวทางสำหรับ HRD โดยมีนักวิชาการจากหลาย ๆ ประเทศและมีนักศึกษา 10 คน อีกวิชาหนึ่ง ม. ล. ด้วย ได้รับเชิญให้เป็นผู้สอน ชื่อวิชาคือ Research Methodology in Human Resource Development for Southeast Asia โดยเน้นที่การทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาในการพัฒนาคน โดยเฉพาะเกษตรกร ชาวไร่ ชาวนา มีนักศึกษาประมาณ 30 คน นอกจากนี้ยังมีการเรียนการสอนในหมวดวิชา HRD นี้อีก 1 วิชา (ดู ชุมสาย, 2528 : 129)

จากเรื่องราวข้างต้นนี้ให้เห็นว่า คำว่า HRD ได้รับการกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในประเทศไทย ในปี 1955 (พ.ศ.2498) แต่ความพยายามที่จะทำความเข้าใจ IIRD รวมทั้งการพัฒนาความรู้ทาง HRD ได้ไปจัดกระทำที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้โดยมี ศ.ดร.ม.ล.ดุย ชุมสาย นักวิชาการชาวไทยรวมอยู่ในกลุ่มผู้บุกเบิกการเรียนการสอนทาง HRD ที่จัดกระทำที่มหาวิทยาลัยคอร์แนล ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วย

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อันที่จริงในช่วงเวลาทั้งก่อนและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศสหรัฐอเมริกามีความต้องการอย่างมากในด้านการพัฒนากำลังคนให้กับกองทัพ และพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กรต่างๆ ซึ่งงานที่เกี่ยวข้องทางด้านนี้ได้มีการกระทำการทั้งในหลายรูปแบบได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสอนงาน การพัฒนา และอื่นๆ อีก 37 ชีล (Bell, 1989) ดูเหมือนว่าคำศัพท์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)” ซึ่งเริ่มเป็นที่รู้จักกันหลังจากมีการเรียนการสอนเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยคอร์แนล ได้ถูกหานิยมขึ้นมาใช้คลุ่มครอบและจัดกรอบ เทคนิคหรือการหลายรูปแบบนั้น แนตเลอร์ และ แนตเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989: 5-6) กล่าวว่า นักวิชาการส่วนใหญ่นำเอาศัพท์ HRD มาใช้โดยไม่มีการให้ความหมายหรือนิยามให้แน่ชัด จนกระทั่งในปี 1968 (พ.ศ.2511) แนตเลอร์ (Leonard Nadler) จึงได้นิยามคำศัพทนี้ ออกมายังชัดเจนและติมพ์เป็นครั้งแรกในหนังสือของท่านที่ชื่อ *Developing Human Resources* ซึ่งออกเผยแพร่ในปี 1970 โดยท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ (1) การที่นำยุทธศาสตร์และแผนงานเข้ามายังกระบวนการทำงาน (2) ในช่วงเวลาที่กำหนด และ (3) เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและ/หรือให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในด้านการทำงาน” (Nadler and Nadler, 1989: 6) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเวลาต่อมา ได้ยึดถือนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนตเลอร์ หรือมีฉบับนั้นก็นิยามในแนวเดียวกันนี้เอง ซึ่งล้วนเป็นคำจำกัดความที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านการทำงานเท่านั้น

สำหรับประเทศไทย Human Resource Development ก็ับมาเด่นตัวที่นี่ในประเทศไทยในชื่อของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อใดนั้น ไม่ปรากฏชัด แต่เชื่อได้มากกว่า 15 ปีมาแล้ว เนื่องจากมีการกล่าวถึงอย่างมีรายลักษณ์อักษรในปี 2521 ในหนังสือชื่อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” โดยกิ่งพร ทองใบ (2521) และในหนังสือชื่อ “พฤติกรรมองค์การ” ของ สมยศ นาภีกุล (2524); บทที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งในหนังสือของลำนกฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ชื่อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” โดยมัลลี เวชชาชีวะ (2524) การให้นิยาม หรือความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนักวิชาการไทยในขณะนั้น ได้ใช้การอ้างถึงความหมายที่นักวิชาการต่างประเทศให้ไว้ เช่น มัลลี เวชชาชีวะ (2524) อ้างความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามที่คิลเลียน (Killian) เสนอไว้ว่า “(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง) การวางแผนผ่องหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็น

รายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขานี้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด..” (มัลลี เวชชาชีวะ, 2524: 1) ในเวลาต่อมาจีระ วงศ์สลารมย์ (2532) เสนอว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์...เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความต้องการด้านการซ้างงานของประเทศไทย...” ซึ่งเข้าใจว่า จีระเน้นถึงความต้องการแรงงานของประเทศไทยโดยเฉพาะมากกว่าที่จะกล่าวถึงประเทศอื่นๆ ด้วย จำเนียร จวงตระกูล (2537) กล่าวถึงความสนใจของรัฐบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศไทยว่า เริ่มมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) และได้กำหนดต่อมาในแผนพัฒนาฉบับที่ 7 (2535-2539) ด้วยโดยเน้นว่า “(พัฒนาทรัพยากร มนุษย์) เพื่อให้มีกำลังงานที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณภาพเหมาะสมและเพียงพอ กับความต้องการในการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ” (จำเนียร จวงตระกูล, 2537: 19)

จะเห็นได้ว่า ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในทัศนะของนักวิชาการ ส่วนใหญ่ทั้งในและนอกประเทศไทย แต่ตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคคล เพื่อการทำงาน ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงนักวิชาการต่างก็ยอมรับว่ามนุษย์ทุกกลุ่ม ทุกวัย เป็นทรัพยากรที่มีค่า ควรที่จะได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (เช่น มัลลี เวชชาชีวะ, 2524) ผู้เขียนมองเห็นว่า การที่นักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่ทรัพยากร มนุษย์เพื่อการทำงานนั้น น่าจะมาจากเหตุ 2 ประการคือ (1) มีนักวิชาการจำนวนมากไม่น้อยที่ให้ ความสนใจศึกษาและพัฒนากลุ่มเด็ก-วัยรุ่น ทั้งที่ปกติและมีปัญหา กลุ่มนักเรียน-นักศึกษาใน สถานศึกษา-นอกสถานศึกษา-การศึกษาพิเศษ กลุ่มชาวบ้านในชนบท-เกษตรกร-ชาวนา-ชาวไร่ ฯลฯ มีนักการศึกษา นักจิตวิทยา นักแนะแนว นักจิตบำบัด-กายบำบัด จิตแพทย์ แพทย์เฉพาะทาง นักพัฒนาชนบท เจ้าหน้าที่สาธารณสุข นักวิชาการเกษตร เป็นต้น ในขณะที่ ยังขาดนักวิชาการที่ให้ความสนใจกลุ่มคนทำงานในองค์กร-ราชการ-ธุรกิจ-บริษัทเอกชน- โรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ ออย่างจริงจัง และ(2) ดังที่ คุณจำเนียร จวงตระกูล (2537) กล่าวไว้ คือ ประเทศมีความต้องการกำลังงาน และกำลังคนอย่างเร่งด่วน ด้านเนื่องมาจากการขยายตัว ทางเศรษฐกิจ และคุณภาพแรงงาน ดังนั้นการพัฒนาเร่งด่วนในปัจจุบันจึงขึ้นชี้ดวงไฟพฤติกรรม การทำงานเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้เขียนในฐานะนักพัฒนาองค์กรจะขออนุญาต เผื่องปฏิบัติการให้กับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ไว้ ณ ที่นี้ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น่าจะหมายถึง (1) การเสริมสร้าง ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน นั่นคือ ทำงาน ได้ถูกต้อง สำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ทำงานเต็มความสามารถ ด้วยความตั้งใจ พากเพียรและมีความพอดีในการทำงาน (2) การป้องกัน มีให้เกิดความผิดพลาด อยู่เบื้องหลัง ข้อขัดแย้งหรือปัญหาใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งการหยุดงาน หน้างาน และลาออก และ (3) การปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข เพื่อคลื่นคลายปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรในขณะนั้น

หรืออาจสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการส่งเสริม ป้องกัน และปรับเปลี่ยน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ทั้งต่อ บุคลากรและต่อองค์กร แนวความคิดของผู้เขียนดังกล่าวมา้นี้ มีเป้าหมายสอดคล้องกับแนวคิด ของ ศ.ดร.อมร รักษาสัตย์ (1991 หรือ 2534: 2) ที่มุ่งเน้นผลของการพัฒนาให้เกิดกับมนุษย์ ใน 3 ด้าน คือ (1) เกิดความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อม (environmentally harmless) (2) สามารถรักษาและคงสภาพสิ่งต่างๆ ให้อยู่ได้ระยะยาว (longterm sustainable) และ (3) ให้เกิดผลและผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งนี้โดยที่มนุษย์เป็นทั้งผู้บริโภค (ผู้รับ) และเป็นผู้จัด กระทำการให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องกันไป

อย่างไรก็ตามผู้เขียนเชื่อว่า ในอนาคตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมໄไปยัง มนุษย์ทุกกลุ่มทุกวัยอย่างแน่นอน และคงจะต้องมีการปฏิรูปงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่หลากหลายแบบในขณะนี้ เข้าเป็นหมวดหมู่ เป็นระบบของภาพรวม ที่ชัดเจน เพื่อให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างคนต่างทำ หันมามีเป้าหมายร่วมกัน เชื่อมโยง ประสานกัน และลดความซ้ำซ้อนของงาน ซึ่งเมื่อถึงเวลาหนึ่งจะสามารถให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างครอบคลุมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การเสริมสร้าง ลักษณะหรือเนื้อหาหรือองค์ประกอบที่ดี รวมทั้งป้องกันและปรับเปลี่ยนลักษณะที่เป็นปัญหา โดยกระทำการให้กับมนุษย์ทุกกลุ่มทุกวัยตามความต้องการและจำเป็นของแต่ละกลุ่มแต่ละวัย ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ เกิดความเจริญ งอกงามในตัวบุคคลและส่งผลดีง่ประเทคโนโลยีและสากล

เนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำถ้ามสำคัญที่นักพัฒนาต่างให้ความสนใจครรภ์อย่างยิ่งคือ จะพัฒนาอะไรให้กับ บุคลากร ทั้งนี้องค์การต่างๆ มักมีเป้าหมายตรงกันว่าต้องการพัฒนาบุคคลเพื่อให้เป็นคนดี- คนเก่ง และเป้าหมายที่สูงไปกว่านั้นคือ เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ดี (quality of work life)

หากพิจารณาเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นกระทำการกันในอดีตและจนปัจจุบัน จากหลักสูตรของการฝึกอบรมที่องค์การต่างๆ ได้จัดให้กับพนักงาน จะพบว่าส่วนใหญ่หรือ กิจกรรมทั้งหมดเป็นหลักสูตร เพื่อฝึกหรือเพิ่มทักษะการทำงาน กล่าวคือให้เป็นคนเก่งเท่านั้น เช่น หลักสูตรการขาย การบริการ การเช็คสต็อก การรักษาความปลอดภัย หลักสูตรช่างไฟฟ้า ช่างโลหะ ช่างกลึง ความรู้เบื้องต้นในการใช้คอมพิวเตอร์ รวมไปถึงหลักสูตรเลขานุการ และ หลักสูตรการบริหารงาน เป็นต้น การพัฒนาและฝึกอบรมให้ได้คนเก่ง เพื่อให้ทันกับความก้าว หน้าทางอุตสาหกรรม โดยเน้นที่ผลผลิตการทำงาน และเศรษฐกิจรายได้นั้น เป็นที่พากย์

วิจารณ์กันว่า ได้ก่อให้เกิดปัญหามากมายทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งว่างระหว่างคนมีกับคนจน สุขภาพพลานามัย และศักยภาพของความเป็นมนุษย์ผู้เจริญ (เช่น ออมร วัชราสัตย์, 1991: 2)

อันที่จริง นักพัฒนา นักฝึกอบรม และนักบริหารที่มีประสบการณ์ด้านยอมรับว่าการฝึกอบรมเฉพาะทักษะการทำงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ควรจะต้องมีการฝึกทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ การปรับตัวและการเตรียมสร้างลักษณะทางจิตทางประการ ที่จะช่วยให้บุคลากร มีความเข้าใจในงาน เพื่อนร่วมงานและองค์การมากขึ้นด้วย นักพัฒนา (เช่น Wexley and Latham, 1991) ได้เสนอเนื้อหาของการพัฒนาไว้ 3 กลุ่ม คือ (1) ทักษะการทำงาน (Job skills) ได้แก่ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ การใช้คู่มือ การวางแผนงาน ฯลฯ (2) การรู้จักรูปแบบ (Self-awareness) คือ รู้บทบาทของตนเอง รู้จัก ควบคุมและพัฒนาตนเอง รวมทั้งรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น และ (3) แรงจูงใจ (Motivation) เช่น แรงจูงใจในการพัฒนา แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น องค์การใหญ่ๆ ในประเทศไทยได้ ตระหนักในเรื่องนี้ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งมีจะเน้นหนักในการฝึกทักษะการทำงาน ทั้งด้านวิชาชีพและด้านบริหารแล้วยังมีการฝึกอบรมบางส่วนที่เน้นไปในเรื่องของความสัมพันธ์ ในหมู่คณะตัวอย่าง (พารณ อิศราเสนา ณ อยุธยา, 2533: 9)

นอกจากนี้ยังมีลักษณะอื่นๆ ที่นักพัฒนาแต่ละกลุ่มมองเห็นความจำเป็นอีกมากมาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเสนอความคิดจากประสบการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น องค์กรที่นำไปในประเทศไทยปัจจุบันเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านความจงรักภักดีต่อส่วนรวม ความมีวินัยทำงานอย่างมีระบบขยันหมั่นเพียร ความต่อเนื่อง พัฒนาฯ ไปกับทักษะความสามารถในการทำงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2534) ศ.ดร.มล.ตุ้ย ชุมสาย (2528: 126) เสนอว่า การพัฒนามนุษย์ต้องพัฒนาโครงสร้างฐานรอง (Infrastructure) ในด้านบุคคล ซึ่งโครงสร้างฐานรองที่สำคัญ คือ ความรู้จักรับผิดชอบ ความซื่อตรงซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ความซัมภាន ความรัก และความเอาใจใส่ในงาน การแลกเปลี่ยนสื่อสารความเข้าใจและความเป็นธรรมระหว่าง เพื่อนร่วมงาน นายจ้างและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น คันที่จริงการที่จะเลือกพัฒนาเนื้อหา (ลักษณะ) อะไร ให้กับบุคลากรก็ถูกนำมาในองค์การได ควรต้องทำการศึกษาวิจัยโดยพิจารณา พื้นฐานของบุคลากรและเป้าหมายหรือผลของการพัฒนาที่ต้องการเป็นหลักด้วย การศึกษาวิจัย หาความจำเป็นของการฝึกอบรมเป็นตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่ง เพราะจะทำให้มีการจัดฝึกอบรม ในเนื้อหาที่ตรงตามความต้องการทั้งของฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร เป็นที่น่าอินที่ว่าการวิจัย เพื่อศึกษาและค้นหาเนื้อหาหรือลักษณะที่เหมาะสม ที่จะช่วยให้เกิดคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ดีของคนไทยได้มีผู้ศึกษาวิจัยໄ่าว็บงແลัว ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้กว่า 20 เรื่อง โดย ศ.ดร.ดวงเตือน พันธุ์มนากิน และเพื่อนร่วมงาน และลูกศิษย์ของท่านร่วมทำการศึกษา

ติดตอกันมากกว่า 15 ปี ค.ศ. ดังเดือน พันธุ์มนภิวิน (2531, 2537) ได้รับการผลักดัน
เข้าด้วยกันแล้วเสนอเป็นทฤษฎีด้านมีจิริยธรรม โดยเสนอว่า มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 8 ประการ
แบ่งเป็นส่วนแรก 3 ประการ และลำดับของตนไม่ 5 ประการ ลักษณะทั้ง 8 นี้จะช่วยให้ตนไม่มี
มนุษย์ผลิตออกอกรถมาเป็นชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ กล่าวอธิบายให้ชัดขึ้นก็คือ คุณภาพชีวิต
การทำงาน อันได้แก่ทำงานได้ดี ถูกต้องปลอดภัย และมีความพอดีในงาน มีรากฐานมาจาก
ลักษณะ 3 ประการคือ (1) สติปัญญาความเฉลียวฉลาด (2) สุขภาพจิตดีร่าเริงแจ่มใส และ
(3) ความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มา ประกอบกับส่วนของลำดับที่หล่อเลี้ยงพัฒนาให้
แข็งแรง คือ จิตลักษณะ 5 ประการซึ่งเป็นแกนค้ำจุนชีวิตและชีวิตการทำงานได้แก่ (1) หัศนคติ
ค่านิยม ที่มีต่องานทำงานและสถานการณ์แวดล้อมทั่วไป (2) แรงจูงใจไฟสมฤทธิ์รวมถึง
ความมีมานะพากเพียรไว้สู่ความสำเร็จ (3) ความเชื่ออำนาจในตนหรือเชื่อในความสามารถ
และการกระทำการของตนเอง (4) การมุ่งอนาคต-ควบคุมตน คือ มองเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ
และรู้กาลเทศะ อดได้รอได้ ปฏิบัติตามได้เหมาะสม และ (5) มีจิริยธรรม ซึ่งตรง ซื่อสัตย์เห็น
ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

ข้อเสนอจากทฤษฎีด้านมีจิริยธรรมนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรา
มนุษย์ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ จิตลักษณะรากฐาน อันได้แก่ สติปัญญา สุขภาพจิต และ
ประสบการณ์ ความรู้ สามารถใช้เป็นตัวเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ในขณะที่จิต
ลักษณะอีก 5 ประการ คือ หัศนคติ-ค่านิยม แรงจูงใจไฟสมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน
การมุ่งอนาคต-ควบคุมตน และการมีจิริยธรรม เป็นลักษณะที่ควรพัฒนาเพื่อให้เกิดพฤติกรรม
การทำงานที่ดี ที่เหมาะสม และนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังเดือน พันธุ์มนภิวิน และ
คงจะได้ดำเนินการพัฒนาจิตลักษณะดังกล่าวให้กับบุคคลหลายกลุ่ม และโดยเฉพาะ
ร่วมพัฒนาข้าราชการให้กับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ พ.ศ. 2531 เป็นต้นมา
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาให้เกิดคุณภาพการทำงานราชการอย่างขยันขันแข็งเต็มความ
สามารถนั้นเอง

เนื่องจากจิตลักษณะ 8 ประการนี้ เป็นผลจากการวิจัยกับคนไทยในประเทศไทย
หลายกลุ่ม จึงทำให้พอที่จะคาดหวังผลด้านคุณภาพชีวิตการทำงานได้จากการพัฒนาลักษณะ
เหล่านั้น ในที่นี้ขอยกตัวอย่างเพื่อความเข้าใจ เช่น การพัฒนาจิตลักษณะมุ่งอนาคต-ควบคุมตน
จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีภาระวางแผนการทำงานก้าวหน้าขึ้นไป
เรื่อยๆ ในขณะเดียวกันก็จะสามารถตอบต้อนรับการกระทำที่ไม่เหมาะสมที่จะกระทำให้เกิดความ
บกพร่องเสียหายแก่องค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์การแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน
เช่น องค์กรราชการมีระบบการทำงานที่แตกต่างจากการธุรกิจและเอกชน บริษัทของต่างประเทศ
ที่เข้ามาดำเนินการในประเทศไทยมีความรวมที่แตกต่างจากบริษัทของไทย ธนาคารมีการติดต่อ

และให้บริการลูกค้าแตกต่างจากห้างสรรพสินค้า จึงควรมีการติดตามประเมินผลของการพัฒนาลักษณะต่างๆ ที่เสนอไว้ หรือหากจะให้ได้ผลเต็มที่ควรมีการศึกษาวิจัยลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กรเฉพาะรายไป ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาจิตลักษณะที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องของ “พัฒนาอย่างไร” นั้นได้กล่าวมาแล้วว่าวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์นั้น มีอยู่มากหลายหลักๆ มีความแตกต่างกันคล้ายกันหรือซ้ำซ้อนกัน มากบ้างน้อยบ้าง โดยมีชื่อเรียกดังๆ กันออกไปมากกว่า 40 ชื่อ (Bell, 1989) แนตเลอร์ (Nadler & Nadler, 1989: 4) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เสนอสูตรรวมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เพียง 3 วิธี ซึ่งแยกจากกัน คือ การฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้งานในปัจจุบันของผู้เรียน การศึกษา เป็นการเรียนรู้งานในอนาคตของผู้เรียน และการพัฒนา เป็นการเรียนรู้ ซึ่งไม่เน้นในเรื่องงาน โดยที่แนตเลอร์อธิบายว่า การฝึกอบรมจะจัดกระทำให้บุคลากร เมื่อแรกเข้าทำงาน เมื่อต้องปรับปรุงคุณภาพงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน หรือแผนงาน ขาดแคลนแรงงาน เปิดโรงงานใหม่ เป็นต้น (หน้า 48) สำหรับการศึกษา โดยที่นำไปจัดให้กับบุคคลที่จะเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าหรือเมื่อเปลี่ยนงาน เช่น จากการซ่อมไปสู่งานบริหาร (หน้า 64) และรวมไปถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ต้องเรียนแบบเข้มข้นด้วยส่วนการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่นักหนែนไปจากเรื่องของงาน ซึ่งอาจจะเป็นผลผลอยได้จากการฝึกอบรม หรือการศึกษา (หน้า 75) หรือโดยการไปช่วยเหลือสังคม เช่น เป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัย (หน้า 77) ทั้งนี้การพัฒนาเป็นไปเพื่อให้เกิดความเจริญของงานในตัวบุคคล

สิ่งที่นักหนែนจากเรื่องของงานที่แนตเลอร์เน้นว่าต้องพัฒนาให้เจริญของงานในตัวบุคคลน่าจะได้แก่จิตลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น ทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และคุณธรรม จริยธรรม ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นต้น ด้วยเหตุที่แนตเลอร์ (Leonard Nadler) สำเร็จปริญญาเอกทางบริหารการศึกษา ปริญญาโทและปริญญาตรีทางด้านบัญชีและธุรกิจศึกษาตามลำดับทำให้ห่านอาจนึกไม่ถึงหรือเข้าใจเรื่องลักษณะทางจิตที่มีผลต่อพฤติกรรมเพียงพอ นอกจากนี้แนตเลอร์ให้คำว่า พัฒนา (development) ซึ่งซ้ำซ้อนกับ HRD โดยแนตเลอร์ยอมรับว่าไม่อาจหาคำที่เหมาะสมกว่าคำนี้ได้ เนื่องจากต้องการชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการ อันที่จริงกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้และพัฒนามนุษย์นั้น นักจิตวิทยาสังคมและนักสังคมวิทยาได้ศึกษาไว้ตั้งแต่เด็กและเยาว์และมั่นใจได้ว่ามีประสิทธิภาพ กระบวนการนั้นคือการอบรมถ่ายทอดทางสังคม (socialization) ซึ่งต่อมาบันกิจวิทยาองค์กร (เช่น Schein, 1974; Van

Maanen, 1976; Feldman, 1983) นำมายึดในการพัฒนาพฤติกรรมในองค์การ โดยเรียกว่า การอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การ (organizational socialization)

เฟลด์แมน (Feldman, 1983: 175) ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของ การอบรมถ่ายทอดสังคมในองค์การ อธิบายว่า (1) การอบรมถ่ายทอดสังคมเป็นกระบวนการ ที่ต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าทำงาน (เช่น บุคคลได้ยิน ได้ฟัง คำล่าสือเกี่ยวกับ องค์การ) แล้วค่อยๆ ดำเนินต่อไปตลอดชีวิตการทำงาน (2) การอบรมถ่ายทอดสังคมของ องค์การ เป็นสื่อกลางของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน ซึ่งทำให้เกิดภาพพจน์ใหม่ของตนเอง (self images) เช่น รู้สึกว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีพวกรักและประสบความสำเร็จ (3) การอบรมถ่ายทอดสังคมเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ เกี่ยวข้องทั้งบุคคลและองค์การ (รวมไปถึงผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้า-ลูกน้อง) นั่นคือ ต่างฝ่ายต่างพึงกันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อกันและกันโดย อาจมีการเจรจาต่อรองกันในรูปแบบต่างๆ และ (4) การอบรมถ่ายทอดสังคมมีส่วนช่วยให้ บุคคลเกิดความมั่นใจในการจัดการเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ เฟลด์แมน (1983: 170-174) ยังแยกแยะหน้าที่ของการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การ ใน การพัฒนาพนักงานใหม่ไว้อย่างเด่นชัดว่า การอบรมถ่ายทอดสังคม คือ (1) การพัฒนา ทักษะ และความสามารถในการทำงาน โดยผ่านทาง การคัดเลือก การฝึกงานและการประเมิน ผลงาน (2) การก่อให้เกิดพฤติกรรมตามบทบาทที่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเกิดจากการกำหนด บทบาทโดยคนในกลุ่ม การมองของคนกลุ่มนั้นในองค์การเดียวกันและการมองจากบุคคล ภายนอกองค์การ ตัวอย่างเช่น เมื่อเริ่มงานใหม่โดยเฉพาะงานที่ไม่มีการกำหนดบทบาทไว้ ชัดเจน เช่น งานพนักงานต้อนรับหรือประชาสัมพันธ์ บุคคลที่ทำหน้าที่นี้มักถูกคาดหวังทั้งจากคน ในองค์การและจากลูกค้าที่มาติดต่อให้เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้า และประสานงานกับ เจ้าน้ำที่ตัวแทนต่างๆ ในการบริการลูกค้า บทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงาน ต้อนรับหรือประชาสัมพันธ์ จึงมักเกิดขึ้นหลังจากที่ทำงานไปได้ระยะหนึ่ง (3) การช่วยให้ ปรับตัวเข้ากับกลุ่มและปฏิสัตถะ (norms) ของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มนี้อาจมีสมาชิกในกลุ่มเป็นตัวการ ผลักดันให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามกลุ่ม มีให้เกิดการต่อต้านแข็งขัน ในขณะเดียวกันกลุ่ม ก็เป็นที่พึงและที่ปรึกษา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และ (4) การเรียนรู้ค่านิยมขององค์การ ซึ่ง ผู้มีคุณค่าและเพื่อนร่วมงาน คือ สื่อกลางที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของ องค์การแก่สมาชิกใหม่ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ค่านิยมจะขึ้นอยู่กับการเปิดตัวรับข้อมูลข่าวสาร และการเลือกรับข่าวสารของสมาชิกใหม่และยังขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของข่าวสารหรือ แหล่งที่มาของข่าวสารที่ได้รับนั้นด้วย เฟลด์แมนกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกิดจากการ ยอมรับ มีให้การยอมตามหรือคล้อยตามดังเช่นเรื่องปฏิสัตถะของกลุ่ม

แนวคิดของเพลตแมนดังกล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นการเสนอให้เห็น บทบาทอันสำคัญของการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรฯ ใน การเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ บทบาท การปรับตัว และค่านิยมที่เหมาะสม ในขณะเดียวกันและปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อมีให้เกิดการทำงานผิดพลาด การแข่งขันหรือเกิดลักษณะที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้โดยเป็น การพัฒนาที่ต่อเนื่องกัน และมีสื่อกลาง หรือตัวแทนต่างๆ เช่น องค์กร ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ทำหน้าที่ในการอบรมถ่ายทอดสังคม อย่างไรก็ตามการอบรมถ่ายทอด สังคมขององค์กรที่เพลตแมนเสนออย่างไม่มีรูปร่างของความต่อเนื่องให้มองเห็นหรือเข้าใจได้

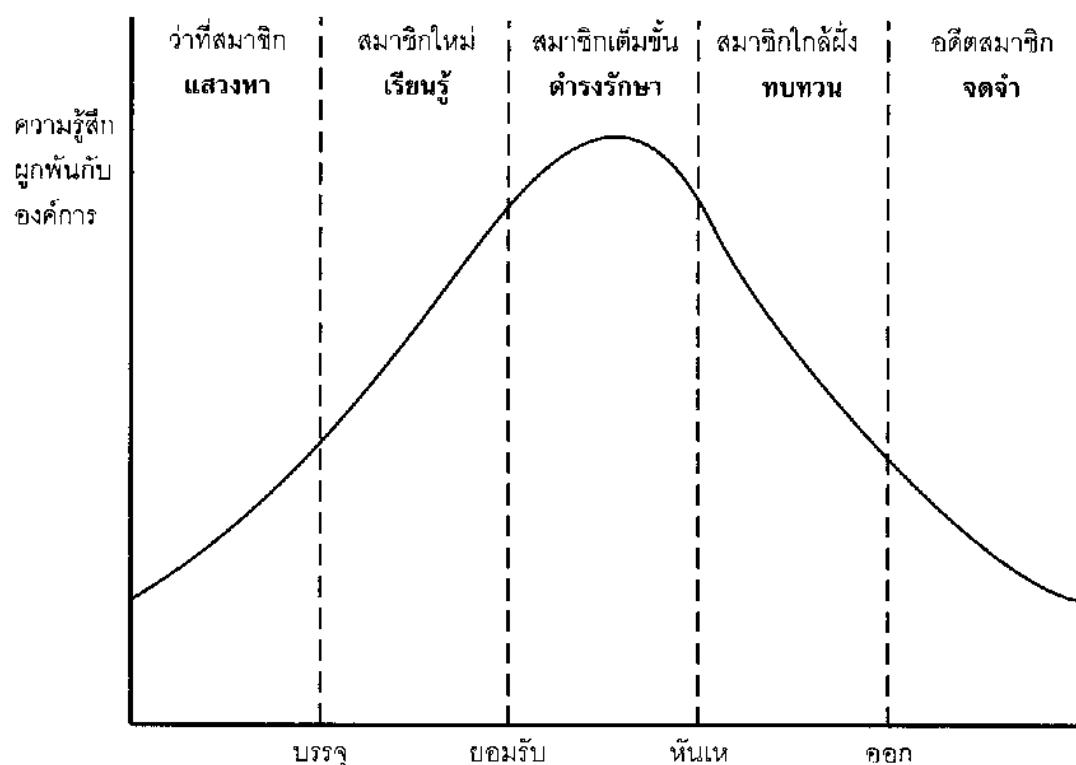
ดีอุ๊กส์แล้วไรท์แมน (Deaux & Wrightsman, 1988: 428-432) ได้เสนอขั้นตอนที่ ต่อเนื่องกันของการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยการอบรม ถ่ายทอดสังคมใน 5 ระยะ และ 4 ช่วงตัด รวมเป็น 9 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ดูภาพ 1 ประกอบ)

ขั้นที่ 1 ขั้นสำรวจและคัดเลือก (Investigation) เป็นระยะที่ค้นหากำลังเป็นสมาชิก ขององค์กร (Prospective member) คือ เป็นระยะเวลาของการสืบเสาะสำรวจ เพื่อให้รู้จัก และเข้าใจกันระหว่างองค์กรกับบุคคล คำบอกเล่าเกี่ยวกับองค์กรของครูอาจารย์ ผู้รู้ เพื่อน สื่อมวลชนและแหล่งข่าวอื่นๆ รวมทั้งบุคคลที่ทำงานในองค์กร จัดเป็นการถ่ายทอดสังคมของ องค์กรให้กับบุคคลที่สมควรเข้ารับการคัดเลือกเข้าทำงาน นอกจากนี้กระบวนการของการ คัดเลือกซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร การทดสอบความสามารถ การสัมภาษณ์ ฯลฯ ล้วนมีส่วนในการอบรมถ่ายทอดระบบวัฒนธรรมและสังคมขององค์กร ให้ผู้สมัครได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งด้าน ซึ่งช่วยให้ผู้สมัครเกิดการเตรียมพร้อมที่จะยอมรับ สังคมขององค์กรอย่างเข้มข้นต่อไป สำหรับคุณสมบัติของผู้สมัครที่นำมาพิจารณาใน การ คัดเลือก โดยทั่วไปได้แก่ระดับการศึกษา คะแนนการเรียน สาขาวิชาที่ศึกษา ประสบการณ์ทาง สังคม ทัศนคติบางประการรวมทั้งความสมประกอบทางกายและทางจิต ซึ่งทั้งหมดนี้คือ จิตลักษณะรากฐานที่เสนอให้ในทฤษฎีด้านไม้จริงกรรมดังกล่าวมาแล้ว และเป็นผลของการอบรม ถ่ายทอดสังคมที่สั่งสมมาตั้งแต่วัยเด็ก โดยใช้เป็นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นเพื่อรับการพัฒนา ขององค์กรในขั้นต่อๆ ไป

ขั้นที่ 2 ขั้นบรรจุเข้าทำงาน (Entry) เป็นช่วงตัดระหว่างระยะที่ค้นหากำลังเป็นสมาชิก กับการเป็นสมาชิกใหม่ ในขั้นนี้องค์กรมักจัดให้มีการปฐมนิเทศ และอาจมีงานเลี้ยงต้อนรับ น้องใหม่ด้วย บางองค์กร เก็บทรัพย์หรือฝ่ายปกครอง มีพิธีสถาบันตนก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง กิจกรรมดังกล่าวทั้งหมดนี้เป็นการอบรมถ่ายทอดสังคมแบบทางการ เพื่อชี้แจงระเบียบ นโยบาย สรัสดิการต่างๆ แนะนำบุคคลสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ รวมไปถึงการสร้างข้อผูกมัด และ การแสดงความจริงใจและความพร้อมของสมาชิกใหม่ นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ยังมีการฝึกงาน และมอบหมายงานด้วย หัวหน้าครูฝึกงานตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ทำหน้าที่ฝึกงาน มcobgan

รวมทั้งปฐมนิเทศ เป็นตัวแทนสำคัญอย่างยิ่งในการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การ ให้แก่สมาชิกบรรจุใหม่ นับตั้งแต่สร้างภาพพจน์หรือความประทับใจครั้งแรก ปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในด้านต่างๆ เป็นต้น นักวิจัยทางการอบรมถ่ายทอดสังคม (เช่น Adler & Shuval, 1978; Fisher, 1986; Weiss, 1977 อ้างจาก Feldman, 1989: 381) พบว่าทัศนคติและค่านิยมที่มีต่อองค์การเปลี่ยนไปทันทีที่บรรจุเข้าทำงาน ซึ่งมีผลต่อความพร้อมในการที่จะเรียนรู้การทำงาน นอกจากนี้คำกล่าวที่ว่า “เริ่มต้นดีมีดีไปกว่าครึ่ง” ยังปรากฏให้เป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกันต่อ ๆ กันไป

ขั้นที่ 3 ชั้นเรียนรู้ (Socialization/Learning) นอกจากการฝึกอบรมงานในหน้าที่ ซึ่งกระทำต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 แล้ว ในระยะของการเรียนรู้นี้สมาชิกใหม่จะได้รับการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การที่ไม่เป็นทางการจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง (หากมี)



ภาพที่ 1 กระบวนการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การ (Deaux & Wrightsman, 1988: 429)

รวมทั้ง ระเบียบวิธีและข้อปฏิบัติทั้งหลายที่จะนำไปเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อยหรือไม่มีเลย และเป็นไปตามความต้องการขององค์กร หลุยส์และคณะ (Louis, Posner & Powell, 1983) พบว่า การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และคนอาชญาแบบไม่เป็นทางการมีประโยชน์มากกว่าการเข้ารับการฝึกอบรม และใช้มนิเทศที่เป็นทางการเสียอีก เพลตแมน (1983) กล่าวว่าจะช่วยลดความวิตกกังวลของสมาชิกใหม่ด้วย

ในขั้นการเรียนรู้นี้ สมาชิกใหม่จะต้องฯ ศึกษาบวัฒนธรรมและระเบียบประเพณีขององค์กรจากสื่อหรือบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมา และเป็นขั้นของการปรับตัวเข้าสู่บทบาทใหม่ในองค์กร มีการวิจัยพบว่าในช่วง 16 สัปดาห์แรกของการทำงาน เสมือนใหม่ใช้เวลาในการเรียนรู้งานลดลงในขณะที่ใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทของตนในองค์กร (Graen, Orris, & Johnson, 1973) เมื่อเวลาผ่านไปและสามารถปรับตัวได้แล้วตามรูติก ผูกพันรักับองค์กรจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ (ดูภาพ 1)

สิ่งหนึ่งที่องค์กรและนักพัฒนาควรให้ความระมัดระวังในการอบรมถ่ายทอดในชั้นนี้ คือ การมีตัวแบบหรือผู้ชี้นำที่ไม่เหมาะสม รวมไปถึงงานใหม่ที่ไม่มีผู้ชี้นำเลย อาจจะทำให้เกิดความไม่รู้ หรือรู้ในทางที่ผิดอันจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนได้ ในปัจจุบันองค์กรบางองค์กรมีการเลือกและกำหนดพี่เลี้ยงให้คู่แ恋นองใหม่อีกอย่างเป็นทางการ (mentoring) โดยท่าน้าที่เป็นพี่ผู้สอน แนะนำ ให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่นๆ ที่อาจสร้างปัญหาได้ รวมทั้งท่าน้าที่ประเมินผลการทำงานด้วย เทคนิคการมีพี่เลี้ยงอย่างมีระบบบันไดรับการยอมรับว่าช่วยพัฒนาทักษะการทำงาน การปรับตัวและสร้างความเชื่อมั่นในตนเองด้วย (Kram & Bragar, 1991) เมื่อกล่าวถึงจิตลักษณะที่ควรสร้างเสริมและฝึกให้เกิดขึ้นในพนักงานใหม่ในชั้นนี้ มีข้อเสนอแนะว่าควรมีการสร้างเสริมจิตลักษณะด้านน้อย 3 รายการ คือ ลักษณะมุ่งอนาคต-ควบคุมตน ความเชื่อค่านางในตน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งจิตลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ จินตนา บิลมาศและคณะ (2529) ศึกษาพบว่า เป็นลักษณะทางจิตที่ควรพัฒนาให้กับข้าราชการใหม่ นอกจากนี้ในส่วนของนักพัฒนา นักฝึกอบรม พี่เลี้ยง หัวหน้า รวมทั้งผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ยอมรับว่าควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีการเรียนรู้ เช่น ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อจะได้ส่งเสริมให้การเรียนรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผลเดิมที่

ขั้นที่ 4 ขั้นยอมรับ (Acceptance) เป็นจุดเปลี่ยนจากการเป็นสมาชิกใหม่ไปเป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ ในชั้นนี้ต่างกัน ทัศนคติ มีการเปลี่ยนไปในทางที่สอดคล้องกับองค์กร ความสนใจในบทบาทและความสามารถของตน รวมทั้งความสามารถทางแคลงใจที่เพื่อนร่วมงานมีต่องตนได้หมดไป การอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรที่เด่นชัด คือ การผ่านข้อผูกพันเรื่อง

การทดลองงาน โดยยอมให้เริ่มมีสิทธิและเสียงเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ๆ นอกจากนี้องค์การอาจเริ่มเปิดโอกาสให้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นความลับหรือข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก (Van Maanen & Schein, 1979: 222) เมื่อมานึงขึ้นนี้ความผูกพันของบุคคลที่มีต่องค์กรมักจะสูงมาก (ภาพ 1) อย่างไรก็ตาม เฟลดแมน (1981: 316) กล่าวว่า ความผูกพันกับงานหรือ กับองค์กรจะขึ้นอยู่กับ การอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กร 2 ประการ คือ การจัดการควบคุมภาระงานที่กระทำอยู่ (task mastery) และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ของกลุ่มบุคคลในองค์กร ผลสำคัญของการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กร 2 ประการดังกล่าวจึงเกิดขึ้นในขั้นการยอมรับนี้เอง

ขั้นที่ 5 ขั้นดำรงรักษา (Maintenance) เมื่อผ่านการยอมรับให้เป็นสมาชิกสมบูรณ์ขององค์กร บุคคลมักจะรู้สึกน่วยใจ และสามารถปฏิบูรณ์ติงานได้อย่างอัตโนมัติด้วยความเชี่ยวชาญและคุ้นเคย ในระยะนี้บุคคลอาจละเลยการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และอาศัยความคุ้นเคยทำงาน จึงส่งผลเสียหายให้กับงานได้ ในขณะเดียวกันองค์กรก็มักจะละเลยที่จะจัดให้มีการฝึกอบรม หรือการอบรมถ่ายทอดในรูปอื่นแก่สมาชิกเต็มขั้นเหล่านี้แม้แต่เมื่อมีการเลื่อนขั้น หรือยกย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำงานตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างจากงานเดิมไปมาก เฟลดแมน (1989: 395) กล่าวถึงการศึกษาระยะยาว (longitudinal study) โดย Feldman & Brett, 1983, 1985) ซึ่งเก็บข้อมูลจากบุคคลระดับผู้จัดการจำนวน 80 คนในบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า องค์กรมีการจัดฝึกอบรมให้กับผู้บริหารที่เข้ามาใหม่และทั้งให้เวลาแก่ผู้บริหารใหม่ในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับงาน แต่สำหรับผู้บริหารที่โอนย้ายหรือเลื่อนขั้นมาจากการในองค์กร นักจ้างไม่ให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่แล้ว ยังเป็นที่คาดหวังว่าผู้บริหารเหล่านี้จะสามารถดำเนินงานได้ทันที จึงมืออยู่เสมอ ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารซึ่งเป็นคนเก่าต้องเผชิญกับปัญหานานาประการ เกิดความเครียด และในที่สุดเริ่มมองหาองค์กรใหม่ ในทำนองเดียวกับการย้ายพนักงานระดับแรงงานที่มีความสามารถในแผนกหนึ่งไปยังแผนกใหม่ ก็มักพบปัญหานี้ในด้านการปฏิบูรณ์ติงานและด้านสุขภาพจิต เช่นกัน

เพื่อป้องกันปัญหาด้าน ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและในขณะเดียวกันเป็นการเสริมสร้างและดำรงรักษาข้อมูลและกำลังใจของสมาชิกเต็มขั้นเหล่านี้ องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรร่วมทางแผนอนาคตกับองค์การ รับฟังความคิดเห็นและข้อเรียกร้องของสมาชิกทั้งในเรื่องการเจรจาต่อรองตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือน และแผนอนาคตของสมาชิก องค์กรเองก็สามารถต่อรองและชี้แจงความเป็นไปได้และไม่ได้ของข้อเรียกร้องต่าง ๆ ได้ เช่นกัน ในหลาย ๆ กรณีองค์การจำเป็นต้องศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อหามาตรฐานป้องกันรักษา สมาชิกที่มีความสามารถไว้โดยอาจต้องจัดให้มีแบบแผนการเสริมแรงในรูปของรางวัล ใบฉลากหรือผลตอบแทนแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมและหากเป็นไปได้ควรจัดให้มีส่วนทางการบังคับ เช่น

เลี้ยงสังสรรค์ตามเทคโนโลยี ที่พัฒนาไปในภาคผนวกองค์การ การพำนາຍและครอบครัวไปทั่วโลก ทั้งนี้เพื่อสร้างความสมานสามัคคีและความผูกพันเหนี่ยวแน่นกับกลุ่มน้อยจากนี้อาจมีการปรับเปลี่ยนดิ่งแวดล้อมเพื่อให้สมาชิกเกิดความตื่นตัวและเพิ่มพลังในการทำงาน (Gilley & Eggland, 1989: 32) และควรจะกระทำร่วมไปกับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมสร้างจิตลักษณะบางประการเพื่อเพิ่มคุณภาพของการทำงานด้วย จินตนา บิลมาศ และคณะ (2529) เสนอผลจากการวิจัยว่า ข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับต้น (ผ่านขั้นยอมรับแล้ว) ควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมให้สูงขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับต้น อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดในระยะของการอบรมถ่ายทอดสังคมในขั้นนี้ คือ องค์การจัดต้องพัฒนาสมาชิกให้หันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและองค์การ การจัดฝึกอบรมวิทยาการสมัยใหม่ ฝึกอบรมเพื่อเตรียมรับงานใหม่ของสมาชิกที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือย้ายงานคงที่เป็นระบบที่ปฏิบัติขององค์การ

ขั้นที่ 6 ขั้นหันเห (Divergence) เป็นที่ยอมรับว่า ในช่วงชีวิตของการทำงานมีอยู่ปอยครั้งที่สมาชิกมีความรู้สึกอยากเปลี่ยนงาน และมองหนางานใหม่ที่คิดว่าดีกว่า การอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การในขั้นดำเนรงรักษาจะช่วยให้สมาชิกลดลงทั้งความต้องการหันเหลือกไปได้ และไม่ก้าวเข้ามาสู่ขั้นนี้ อย่างไรก็ตามในที่สุดการหันเหลือกอาจเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มักจะเป็นผู้รับรู้การหันเหลือกและการจัดการกับการหันเหลือนั้น การยับยั้ง การให้เวลาคิดเห็น การให้สมาชิกได้พบกับฝ่ายแนะนำหรือให้คำปรึกษา รวมทั้งการหมุนเวียนไปทำงานอื่นในหน่วยอื่น ล้วนเป็นวิธีการที่สามารถกระทำในช่วงวิกฤตินี้เพื่อโน้มน้าวหรืออยู่ดีการหันเหลือนั้นฯ

อย่างไรก็ตามหากพบว่า การหันเหลือกมาจากการไม่เหมาะสมของพฤติกรรมบางประการก็อาจนำเทคโนโลยีการรับพฤติกรรม (Behavior modification) มาปรับใช้ ซึ่งเทคนิควิธีการปรับพฤติกรรมเพื่อลดอุบัติเหตุ (เช่น Haynes et al., 1982) หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น ฝึกความกล้าแสดงออก ควบคุมตนเอง รวมทั้ง ฝึกการจัดการรับความวิตกกังวล (เช่นที่เสนอไว้ใน สมโภชน์ เอี่ยมสุราษฎร์, 2536) มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับกันอย่าง普遍

ขั้นที่ 7 ขั้นบททวน (Resocialization) เป็นระยะเวลาของสมาชิกในการพิจารณาความต้องการที่แท้จริงของตน ในขณะเดียวกันก็เป็นช่วงเวลาแห่งความพยายามขององค์การที่จะเรียกความผูกพันคืนจากสมาชิก ขั้นนี้เกิดขึ้นเมื่อการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์การที่ได้กระทำในชั้นดำเนรงรักษาไม่ประสบผลสำเร็จ การกระทำการต่อไป คือ องค์การและสมาชิกควรมีการเจรจา บททวนบทบาท ภภูรະเบี้ยบ และข้อผูกมัดที่มีต่อ กัน รวมถึงการพิจารณาปัญหาที่มีอยู่

ในใจของสมาชิก ซึ่งหากเป็นไปได้อาจมีการเปลี่ยนแปลงบางประการเกิดขึ้น ไม่เฉพาะที่ตัวบุคคลหากแต่ที่องค์การด้วย ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าและเพื่อความทันสมัยขององค์กร รวมทั้งเพื่อให้เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ในบางกรณีองค์กรอาจใจกว้างถึงกับให้สมาชิกไปทดลองงานในองค์กรอื่นที่คิดว่าดีกว่า เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจอีกด้วย

ที่กล่าวมาแล้วในขั้นตอนที่ 1 เป็นความพยายามที่จะรักษาสมาชิกหรือบุคลากรไว้ในองค์กรมิให้ออกในเวลาที่ยังไม่สมควร สำหรับสมาชิกที่ถึงเวลาอันสมควรที่ต้องออกจากองค์กร เช่น เกษียณตามอายุ ในขั้นนี้ควรจะมีการเตรียมตัวเพื่อออกจากการ ได้แก่การโอนย้ายสมาชิกไปทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบน้อยลง โดยเน้นที่การค่อยๆ ลดบทบาทลงทีละน้อย ในขณะเดียวกันควรมีการฝึกอบรมเพื่อการปรับตัวของหลังเกษียณด้วย การกระทำดังกล่าวนี้คือเป็นเรื่องที่หลาย ๆ ท่านมองว่าเป็นไปได้ยากเนื่องจาก (1) องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการอบรมบุคคลซึ่งกำลังจะไม่ทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป และยังกวนนั้น คือ (2) บุคคลใกล้เกษียณอาจจะรู้สึกเหมือนถูกลงโทษหากถูกจำกัดหรือลดบทบาทความรับผิดชอบลง ซึ่งผลที่ตามมาของบุคคลใกล้เกษียณ คือการหาที่สิ้นสุดของการทำงานในหน้าที่ไม่ได้และปรับตัวต่อการถูกตัดบทบาทที่เกิดขึ้นทันทีหลังเกษียณไม่ได้ ข้อขัดข้อง 2 ประการดังกล่าวดังนี้จะแก้ไขได้โดยทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนทัศนคติไปตามทิศทางของความจริง กล่าวคือ บุคคลต้องยอมรับสมรรถภาพทางกายของตนและเข้าใจความปรารถนาดิยขององค์กรในการค่อยๆ ลดภาระหน้าที่ลงส่วนการฝึกอบรมเพื่อปรับตัวหลังเกษียณ รวมทั้งการจัดงานเกษียณที่จะกล่าวถึงในขั้นต่อไป องค์กรจะต้องเข้าใจว่า นอกจากเป็นการตอบแทนขององค์กรที่มีต่อสมาชิกผู้ชี้นำอย่าง ประโยชน์ให้กับองค์กรมาแล้วยังเป็นการสร้างช่วงวัยและกำลังใจให้กับบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร และเป็นแบบอย่างให้สมาชิกปาร์ตี้ที่จะทำงานให้กับองค์กรจนเกษียณอายุเช่นกัน องค์กรอาจสนใจสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) ตระหนักรถึงความสำคัญในเรื่องนี้และได้จัดงบประมาณสำหรับการอบรมก่อนเกษียณอายุมากถึง 2,500 เหรียญต่อคน (Mondy & Noe, 1990: 484) ทั้งนี้บุคคลที่ใกล้เกษียณสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าเรียนการศึกษาต่อเนื่องที่สถานศึกษาหรือสถาบันทางสังคมด้วยที่ได้ตั้งแต่ 5 ปีก่อนวันเกษียณหรือ 2 ปีหลังจากนั้น โดยสามารถเลือกเรียนเนื้อหาหรือวิชาที่ตนสนใจและจะมีประโยชน์ต่อตนเอง เป็นที่น่ายินดีว่าสำหรับประเทศไทยผู้ใหญ่กวัยก่อนและหลังเกษียณเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญกลุ่มนหนึ่งของการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและสถาบันอุดมศึกษาในความดูแลของทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในปัจจุบันด้วย

ขั้นที่ 8 ขั้นออกจากองค์กร (Exit) เป็นจุดเปลี่ยนแปลงของชีวิตที่สำคัญมากดูหนึ่ง เช่น ออกจากชีวิตการทำงานไปสู่ชีวิตหลังเกษียณ องค์กรที่ดีมีแบบแผนชัดเจน มักจะมีระเบียบกำหนดสวัสดิการและการเงิน (บำเหน็จ บำนาญ) ไว้แล้ว ซึ่งจะมอบให้หรือเริ่ม

มอบให้สมาชิกในขันนี้ นอกจากนี้หลาย ๆ องค์การจะจัดงานเกษียณอายุ มีการเลี้ยงขอบคุณสมาชิกที่เกษียณ มีการประกาศเกียรติคุณมอบของขวัญที่ระลึก ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความทรงจำที่ดีต่อกัน ในขณะเดียวกันถือเป็นการอบรมถ่ายทอดสังคมให้สมาชิกที่กำลังทำงานในองค์กรดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับสมาชิกที่ออกเพราะลาเหตุอื่น เช่น ไปทำงานส่วนตัวหรือไปทำงานในองค์กรคือนิสัยอาจคล้ายได้记者从จากความไม่สำเร็จผลของการอบรมถ่ายทอดสังคมในขั้นตอนทวนการสร้างความประทับใจในขันนี้ยังมีความสำคัญ และส่งผลให้สมาชิกที่จะกลับคืนมาทำงานให้องค์กรอีกในอนาคต

ในกรณีท่องค์กรมีความประสงค์จะให้สมาชิกออกจากงาน ขั้นเนื่องมาจากภาระด้านการหนี้งาน การขาดความรับผิดชอบ การทำผิดระเบียบวินัย หรือการกระทำอื่น ๆ ที่ส่งผลเสียหายให้กับองค์กร องค์กรต้องแจ้งล่วงหน้าให้สมาชิกทราบตามเวลาที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบขององค์กรซึ่งต้องไม่ชักกับกฎหมายแรงงาน การแจ้งล่วงหน้าให้ออกแตกด้วยจากการคาดโทษทำทันทีบันไดเนื่องจากในกรณีแรกสมาชิกไม่มีโอกาสทบทวนแก้ไข แต่กรณีหลังเปิดโอกาสให้สมาชิกทบทวนบทบาทและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน การให้คำปรึกษา และการอบรมเพื่อปรับหรือสร้างเสริมจิตลักษณะให้เหมาะสม อาจช่วยให้สมาชิกทำงานได้ดีขึ้น มีความพึงใจมากขึ้น และหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้ แต่ไม่ว่าผลสุดท้ายจะเหมือนหรือแตกต่างกัน การแจ้งให้ออกและการคาดโทษทันทีทั้ง 2 กรณี เป็นกรณีตัวอย่างแก่สมาชิกปัจจุบัน ที่กำลังทำงานอยู่ได้เรียนรู้ จัดเป็นการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรรูปแบบหนึ่งด้วย

ขันที่ 9 ขั้นจดจำความหลัง (Remembrance) ในขันนี้แม้ความผูกพันรับผิดชอบต่อ กันระหว่างองค์กรกับสมาชิกจะหมดหายไปจนหมดสิ้นแล้ว แต่ต้องทั้งที่น่าพอใจและไม่พอใจยังคงอยู่ในความทรงจำทั้งในตัวบุคคลและองค์กร สมาชิกรุ่นต่อไปสนใจที่จะรับรู้อดีต ตั้งแต่ล้ำด้วยและมักนำมามาวิเคราะห์และประเมินองค์กร องค์กรควรระหองในเรื่องนี้และควรจะกล่าวถึงอดีตสมาชิกที่ส ที่สามารถเป็นตัวแบบให้คนรุ่นใหม่เจริญรอยตาม

มีคำกล่าวว่า “อดีตเป็นตัวทำนายอนาคต” และคำเตือนให้ระวัง “ประวัติศาสตร์จะซ้ำรอย” แสดงให้เห็นความสำคัญของอดีตหรือความหลัง ในกรณีที่กษากและทำความเข้าใจ อดีตของการทำงานได้มีนักวิชาการเสนอให้สั่งแบบสอบถามไปสอบถามอดีตสมาชิกทั้งที่เกษียณและล่าອอกเองหลังจากที่ออกไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งเหตุการณ์ประทับใจและไม่ประทับใจ และโดยเฉพาะสอบถาม เหตุผลที่แท้จริงของการล่าອอก เนื่องจากเป็นที่เชื่อว่า บุคคลที่ล่าອอกมักไม่แจ้งเหตุผลที่แท้จริง ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อมีห้องตีที่ไม่เหมาะสม เกิดการซ้ำรอยขึ้น ในขณะเดียวกันก็นำอดีตที่มีคุณค่ามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

กระบวนการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอด 9 ขั้นนี้ แม้จะยังไม่มีงานวิจัยสนับสนุนมากนัก โดยเฉพาะขั้นหลังๆ ซึ่งยังไม่มีการศึกษาอย่างจริงจังแต่ผู้เขียนมองเห็นว่าเป็นกระบวนการที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากที่สุด ผู้เขียนเองได้ทำการศึกษาบทบาทของการอบรมถ่ายทอดสังคมใน 4 ขั้นแรก คือ ขั้นแสวงหาและคัดเลือก ขั้นบรรจุเข้าทำงาน ขั้นเรียนรู้ และขั้นยอมรับ และพบว่า การอบรมถ่ายทอดสังคมทั้ง 4 ขั้นดังกล่าวมีความล้มเหลวอย่างเชื่อถือได้กับความพยายามในการทำงาน ความสามารถในการปักครองสถานการณ์ทำงาน และกับประสิทธิผลการทำงาน และจากการวิจัยเดียวกันนี้ ผู้วิจัยยังพบแนวโน้มว่า การอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรใน 4 ขั้นดังกล่าวมีส่วนในการปรับค่านิยมของบุคลากรไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ (บังอรา ใจพส, 2537) อย่างไรก็ตามผลวิจัยที่พบยังไม่เด่นชัด ควรที่จะทำการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มขึ้นมากกว่านี้และควรทำการศึกษาวิจัยให้ครบถ้วน 9 ขั้นด้วยเพื่อให้ได้ผลที่ครอบคลุมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการทำงานในองค์กร

สรุปและข้อเสนอแนะ

กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดขึ้นจากความต้องการอย่างเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนแรงงานและ/หรือความด้อยประสิทธิภาพของแรงงาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากวิกฤติการณ์ต่างๆ คือ สงครามโลกครั้งที่ 2 ความเจริญรุ่งห้นาของสังคมอุตสาหกรรม และ/หรือความก้าวหน้าที่ไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งนี้โดยกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนา คือ ประชากรในวัยทำงาน ในบทความนี้ ผู้เขียนได้เสนอความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือประชากรในวัยทำงานไว้ สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การเสริมสร้างลักษณะหรือองค์ประกอบที่เชื่อต่อการทำงานให้เกิดมีขึ้นในตัวบุคคลรวมทั้งการป้องกันและปรับเปลี่ยnlักษณะหรือองค์ประกอบที่เป็นปัญหาหรืออาจก่อให้เกิดปัญหากับบุคคลและการทำงานของเขารได้ สำหรับเนื้อหาของการพัฒนานั้น ผู้เขียนขอ้ำให้ตระหนักว่า นอกจากพัฒนาด้านทักษะการทำงานแล้วควรเน้นพัฒนาจิตลักษณะที่เชื่อถือแน่วแน่ให้เกิดการทำงานอย่างขยันขันแข็ง ซึ่งในขณะเดียวกันจะต้องเป็นจิตลักษณะที่ช่วยป้องกันภัยให้เกิดปัญหานอกจากการทำงาน โดยจิตลักษณะพื้นฐานที่ได้มีการวิจัยพบว่าจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นคนดีและคนเก่งได้ ได้แก่ การมีสติปัญญาความเฉลียวฉลาด มีสุขภาพจิตดี มีประสบการณ์ทางสังคมอย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีแรงจูงใจสัมฤทธิ์สูง มีความเชื่อถือแน่นในตน มีลักษณะมุ่งอนาคต - ควบคุณตัน และมีจริยธรรมค่อนข้างสูง (ดวงเดือน พันธุ์มนавิน, 2531, 2537) โดยที่ปัจจุบันได้มีการทดลองพัฒนาจิตลักษณะดังกล่าว

ในกลุ่มข้าราชการแล้วนอกจากนี้ผู้เขียนซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยพบผลลัพธ์เชิงเทคโนโลยีการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรนั้นดังนี้ 4 ขั้นจาก 9 ขั้น จึงเสนอเทคนิคการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรต่อไปนี้ 9 ขั้นมาเป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิผลตามเป้าหมายของแต่ละองค์กร ผู้เขียนขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรจะได้มีการจัดการกระทำการศึกษาวิจัยใน 4 ประการดังต่อไปนี้ (1) ศึกษาค้นหาลักษณะหรือเนื้อหาที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กรเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบกับจุดมุ่งหมายคุณภาพชีวิตการทำงานที่องค์กรนั้น ๆ ระบุได้ด้วย (2) ศึกษาเพื่อแยกแยะลักษณะที่ควรพัฒนาหรือพัฒนาขึ้นแต่ละช่วงเวลาของการทำงาน (3) ศึกษาตรวจสอบวิธีการและสื่อกลางของการอบรมถ่ายทอดสังคมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการอบรมถ่ายทอดลักษณะต่าง ๆ ที่พิบินข้อ 1 และ 2 และ (4) ทดลองนำผลที่ศึกษาได้จากข้อ 1 ถึง 3 มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้ควรทำการศึกษาทั้งระยะสั้น (ภาคตัดขวาง = Cross-section) และติดตามศึกษาระยะยาว ผู้เขียนหวังว่าจะได้รับความสนใจและความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายในการที่จะทำการศึกษาวิจัยในแนวคิดที่เสนอ เพื่อจะได้สามารถสร้างรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลต่อไป ในอนาคต

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. 2521. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- จันทนาก บิลมาศ และคณะ. 2529. คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน รายงานการวิจัยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- จีระ วงศ์สัลดารามภ. 2532. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและทิศทางการพัฒนาในอนาคต ตะวันรอน ศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารไทยพาณิชย์ จำเนียร จังหวัดภู. 2537. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กลยุทธ์ในการอาชีวะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง “ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การปรับตัวในระเบียงโลกใหม่” โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 17 กุมภาพันธ์ 2537
- ดวงเดือน พันธุ์วนกิวน. 253. ทฤษฎีด้านไม้จิ้ยธรรมสำหรับคนไทย: การวิจัยและประยุกต์ ในหนังสือครบรอบปีที่ 33 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มศว. ประสานมิตร หน้า 12-28

- ดวงเดือน พันธุ์มนภิน. 2537. ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย
วารสารจิตวิทยา สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย ๑ (๑) หน้า ๘๑-๙๘
- ตุ้ย ชุมสาย, หม่อมหลวง. 2528. ชีวิต อิ่งคิด อิ่งพิสมัย มูลนิธิศาสตรราชารย์ หม่อมหลวง
ตุ้ย ชุมสาย กรุงเทพฯ: ออมรินทร์การพิมพ์
- บังอร ไสพศ. 2537. บทบาทของถ่ายทอดความสัมคมขององค์การในการพัฒนาลักษณะ
ความเป็นผู้นำทัศนคติ และประสิทธิผลในการทำงาน วารสารจิตวิทยา สมาคม
จิตวิทยาแห่งประเทศไทย ๑(๑) : ๙๙-๑๑๔
- พารณ อิศราเสนา ณ อุญญา. 253. จิปะจะตัวด้วยการพัฒนาคน ใน ย้อนอดีตเพื่อขัดเส้น
อนาคต: การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- มัลลี เวชชาชีวงศ์. 2524. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: โครงการพัฒนาและเผยแพร่เอกสาร
อุปกรณ์และเครื่องมือฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
วัฒนา พัฒนพงศ์. 2534. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบอยู่บุน รายงานการวิจัย สำนักวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษีต. 2536. ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมยศ นาวีกุล. 2524. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- อมร รักษาสัตย์. (ดู Raksasataya, A.)
- Bell, C.R. 1989. "Foreword". In L. Nadler and Z. Nadler **Developing Human Resources.** (3rd ed.) San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Deaux, K., & Wrightsman, L.S. 1988. **Social Psychology** (5th ed.) California:
Brooks/Cole.
- Haynes, R.S., Pine, R.C. & Fitch, H.G. 1982. "Reducing accident rates with
organizational behavior modification." **Academy of Management Journal.** (25) 2 : 407-416
- Feldman, D.C. 1981. "The multiple socialization of organizational members."
Academy of Management Review, (6), 2: 309-318.
- Feldman, D.C. 1983. "A socialization process that helps new recruits succeed."
In R.J. Hackman, E.E. Lower III & L.W. Porter (Eds.) **Perspectives on
behavior in organizations** (pp 170-190). New York: McGraw-Hill.
- Feldman, D.C. 1989. Socialization, resocialization, and training: Reframing
the research agenda. In I.L. Goldstein & Associates (Eds.), **Training and**

- development in organizations (pp 379-416). San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Gilley, J.W. & Eggland, S.A. 1989. **Principles of human resource development.** Reading, MA: Addison-Wesley.
- Graen, G., Orris, J.B., & Johnson, T. 1973. Role assimilation processes in a complex organization. **Journal of Vocational Behavior.** 3: 395-420
- Kram, K.E. & Bragar, M.C. 1991. "Career development through mentoring: A strategic approach for the 1990s." **Mentoring International.** 2 (1-2), 3-13
- Mondy, R.W., & Noe, R.M. 1990. **Human resource management.** Boston: Allyn and Bacon.
- Nader, L., & Nadler Z. 1989. Developing human resource. (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Raksasataya, A. (1991). **Strategies and policies of human resource development for sustainable environmentally sound development in Asia,** Bangkok : NJDA
- Schein, E.H. 1974. Organizational socialization. In D.A. Kolb, I.M. Rubin, & J.M. McIntyres (Eds.). **Organizational psychology** (pp. 1-15). Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall
- Van Maanen, J. 1976. Breaking-in: Socialization to work. In R. Rubin (Ed). **Handbook of work, organization, and society** (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally & Company.
- Van Maanen, J., & Schein E.H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. Research. In **Organizational Behavior.** Vol. 1, 209-264
- Wexley, K.N., & Latham, G.P. (1991) **Developing and training human resources in organizations.** (2nd ed). New York: Harper Collins.