





## เรียนรู้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากแนวพระราชดำริทฤษฎีใหม่

ศ.ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย\*

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกระบวนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์โดยรวมคือการพัฒนาความเข้มแข็งของกำลังคนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในชุมชนให้ดีหรือเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาในที่นี้อาจเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา การปรับปรุง หรือการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนที่สืบทอดมา ทั้งนี้ในภาพรวมงานพัฒนาที่ดีนั้นควรเป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้คนเป็นแกนหลักในการดูแลจัดการให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ โดยมีภาครัฐหรือองค์กรพัฒนาต่างๆ เป็นเพียงผู้สนับสนุน หรือช่วยส่งเสริมให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน คือการบริหารงานพัฒนาการเกษตรตามแนวทางพระราชดำริ “ทฤษฎีใหม่” อันเป็นการพัฒนาแบบผสมผสานที่มุ่งแก้ไขปัญหาคือโดยเริ่มต้นจากผู้ประกอบการอาชีพด้านการเกษตรให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพและมีรายได้ในระดับพออยู่พอกิน ด้วยการสร้างเสริมความสามารถในการพึ่งตนเองและการตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาที่ไม่เป็นปฏิปักษ์หรือทำลายธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นรากฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

อย่างไรก็ตาม แนวทางทฤษฎีใหม่ไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในกลุ่มเกษตรกรให้มีความสามารถในการเพาะปลูกข้าวและไม้ผลต่างๆ ไว้บริโภคในครัวเรือน กระทั่งสามารถขายผลผลิตบางส่วนซึ่งก่อให้เกิดรายได้ในการยังชีพในระดับพอเพียงแล้ว แต่จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่มุ่งครอบคลุมไปถึงการพัฒนาที่เน้น “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นจุดศูนย์กลาง กล่าวคือ การทำให้บุคคลมีความสามารถที่จะดำรงชีพได้อย่างผาสุก รวมทั้งการรู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่แล้วได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว จะเห็นว่าหัวใจสำคัญของทฤษฎีใหม่จึงอยู่ที่การตระหนักในคุณค่าและความเชื่อมั่นในความสามารถของ “คน” โดยมุ่งให้เกิดการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้และทักษะการประกอบอาชีพและการจัดการให้กับเกษตรกรเพื่อให้สามารถสร้างความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

บทความนี้เป็นกรณีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Authenticity & Credibility) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสำรวจแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรตามแนวทางของศาสตร์ตะวันตก เพื่อนำมาเทียบเคียงสะท้อนให้เห็นนัยปฏิบัติของทฤษฎีใหม่โดยคัดเลือกทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นตัวอย่างอธิบาย โดยแนวคิดที่ได้คัดสรรมานำเสนอในบทความนี้ ประกอบด้วย (1) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (2) แรงจูงใจและการตอบสนองความต้องการ

\* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



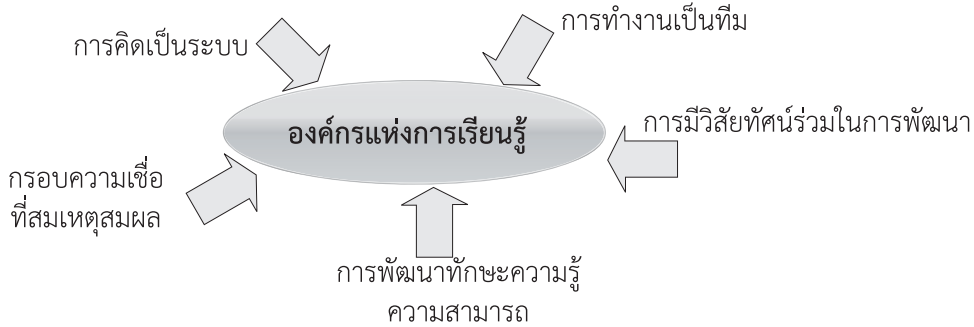
ของบุคคล (3) การสร้างความเชื่อมั่นในอำนาจตนและการเพิ่มพลังศักยภาพ และ (4) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการออกแบบพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

### 1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำมาเทียบเคียงอธิบายให้เห็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติ โดยจะได้นำเสนอสาระสรุปตามแนวคิดของศาสตราจารย์ปีเตอร์ เซ็งก์ แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต สหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization ว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเชิงประสบการณ์ ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการสร้างผลิตภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะให้เกิดขึ้นเพื่อเอื้อให้สมาชิกในองค์กรมีความสามารถและความพร้อมที่จะรับมือหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้หลักการสำคัญ 5 ประการที่ประกอบกันขึ้นบนเส้นทางแห่งการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

หลักการสำคัญ	สรุปสาระ
การเสริมสร้างความสามารถให้กับสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery)	สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตน ที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
การสร้างกรอบความคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่มีเหตุผล (Mental Models)	สมาชิกขององค์กรมี “สำนึก” และ “สติ” กำกับความคิด ความเชื่ออย่างถูกต้องและสมเหตุสมผล ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
การรับรู้ในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	สมาชิกขององค์กรร่วมรับรู้ “ภาพอนาคต” มีความเชื่อมั่นในทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์
การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร (Team Learning)	สมาชิกขององค์กรแลกเปลี่ยนข้อความรู้และประสบการณ์และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้ และรวมพลังสร้างสรรค์ “ผลิตภาพ” และความก้าวหน้าให้กับองค์กร
การมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	สมาชิกขององค์กรได้รับการพัฒนาให้เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์หรือมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม คือเห็นครบถ้วนกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของการกระทำและผลทั้งในระดับรายละเอียดปลีกย่อยและภาพ รวมทั้งกระบวนการ





แผนภาพที่ 1 หลักการ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาสาระของหลักทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความสอดคล้องกับการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่ที่มุ่งให้เกิดชุมชนเกษตรกรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ทั้งสองแนวคิดมีลักษณะมุ่งอนาคตเพื่อให้เกิดผลการพัฒนาที่ยั่งยืน มีมุมมองต่อการพัฒนาที่พึ่งตนเองเป็นหลัก โดยเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในขั้นตอนการดำเนินการของทฤษฎีใหม่ในขั้นที่หนึ่งนั้นให้ความสำคัญกับกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการคิดหาเหตุผลของเกษตรกรให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ความเป็นจริง การมองโลกและปรากฏการณ์อย่างเข้าใจ การเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการทำนาปลูกข้าวที่เป็นฐานการเลี้ยงตัวเองได้ตามอัตภาพ นั่นคือมีความสามารถในการพึ่งตนเองได้ในระดับหนึ่ง หรือ “พอกิน พอใช้” จนกระทั่งสามารถขายส่วนที่ “เหลือกิน เหลือใช้” เกิดเป็นรายได้เสริม

นอกจากนี้ในการปฏิบัติทฤษฎีใหม่ยังมีความกระจำจัดทั้งในแนวคิดและวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกเพื่อขยายผลสำเร็จให้กว้างไกลก่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนและสังคมโดยถ้วนหน้า จากนั้นจึงก้าวเข้าสู่การพัฒนาในระดับต่อไปคือทฤษฎีใหม่ขั้นที่สองและสาม ที่สะท้อนให้เห็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือการพัฒนาเข้าสู่ระบบของการจัดการเกษตรแบบยั่งยืนและระบบเศรษฐกิจแบบบนพื้นฐานการผลิตและการจัดการวนเกษตรที่เหมาะสมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นต่อไป

ผลลัพธ์ของขั้นที่หนึ่ง (ขั้นต้น) ==> เกษตรกรพออยู่พอกิน จนถึงพอมีอันจะกิน

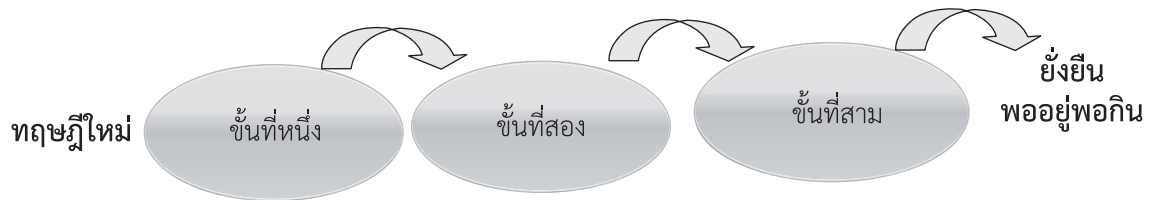
ผลลัพธ์ของขั้นที่สอง (ขั้นกลาง) ==> เกษตรกรรวมตัวกันในรูปสหกรณ์ ร่วมมือกันในการผลิต (พันธุ์พืช ปุ๋ย น้ำ) การตลาด (จัดหาลานตากข้าว ยุ้งข้าว เครื่องสีข้าว รวมกันขายผลผลิตเพื่อให้ได้ราคา จัดหาสวัสดิการและบริการที่จำเป็น เช่น โรงเรียน สถานีอนามัยและการพัฒนาสังคม โดยมีศาสนาเป็นที่ยึดเหนี่ยว

ผลลัพธ์ของขั้นที่สาม (ขั้นก้าวหน้า) ==> การประสานงานเพื่อจัดหาทุนหรือแหล่งเงิน เช่น ธนาคารหรือบริษัทเอกชน รับซื้อข้าวเปลือกโดยตรงจากเกษตรกรมาเพื่อกระจายให้กับบุคลากร ขณะที่เกษตรกรได้ซื้อเครื่องอุปโภคได้ในราคาต่ำ



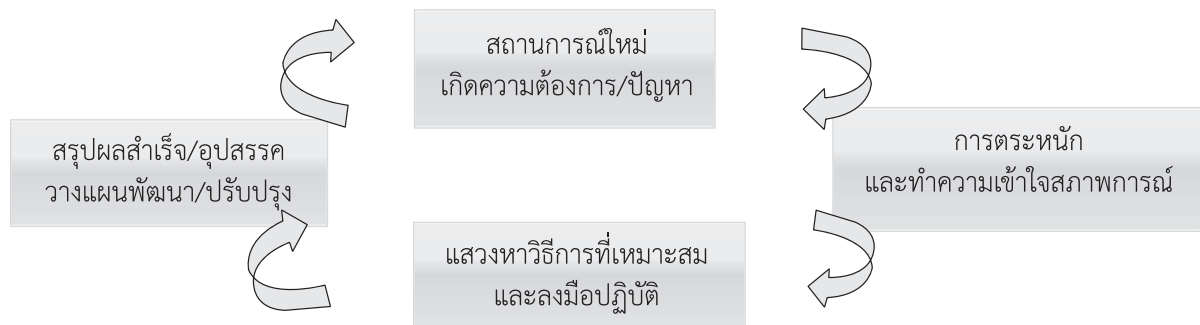
การแปรแนวคิดในลักษณะเชิงนามธรรมดังกล่าวข้างต้นให้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมคือการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการเรียนรู้แบบ Action Learning (Cusins, 1996) ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับและถือปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สารสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้สะท้อนแนวคิดร่วมสมัยที่สำคัญ 2 ประการคือ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) และการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) ซึ่งทั้งสองประการนี้ให้ความสำคัญกับการได้ลงมือปฏิบัติจริงและเรียนรู้จากผลที่ได้รับเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นๆ ต่อไป

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่แพร่หลายคือการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาจากการมีประสบการณ์ตรงหรือการลงมือทำจริง (Experiential Learning) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการเรียนรู้ในลักษณะของวงจรถูกเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Spiral Learning) และที่น่าสนใจก็คือการพัฒนานั้นเปรียบเสมือนการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุดอย่างแท้จริง โดยเริ่มต้นจากการทบทวนสถานการณ์ปัจจุบัน หรือตระหนักในสภาพปัญหา ต่อจากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์และทำความเข้าใจข้อมูล แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมที่นำไปสู่การลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหอย่างจริงจัง และการสรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันโดยเผยให้เห็นโอกาสและอุปสรรคใหม่ที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ซึ่งแสดงได้เป็นแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 วงจรขั้นตอนทฤษฎีใหม่

โดยในแต่ละวงจรประกอบด้วยขั้นตอนการเรียนรู้จากการลงมือทำจริง ได้แก่



วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ ประยุกต์จาก David Kolb (1984) และ Peter Cusins (1996)

แผนภาพที่ 3 วงจรเรียนรู้จากประสบการณ์ประยุกต์จาก Kolb และ Cusins



แนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีใหม่ ดังพระราชดำรัสที่ว่า

“...ในการสร้างความเจริญก้าวหน้านี้ ควรอย่างยิ่งที่จะค่อยสร้างค่อยเสริมทีละเล็กทีละน้อยตามลำดับ ให้เป็นการทำไปพิจารณาไปและปรับปรุงไป ไม่ทำด้วยอาการเร่งรีบตามความกระหายที่อยากจะสร้างของใหม่ เพื่อความแปลกใหม่ เพราะความจริงสิ่งใหม่แท้ ๆ นั้นไม่มี สิ่งใหม่ทั้งปวงย่อมสืบเนื่องมาจากสิ่งเก่า...”

(พระบรมราโชวาท เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2523) และ

“เมื่อมีพื้นฐานหนาแน่นบริบูรณ์พร้อมแล้ว ก็ตั้งต้นพัฒนางานต่อไป ให้เป็นการทำไป พัฒนาไป และปรับปรุงไป...”

(พระบรมราโชวาท เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2527)

กล่าวคือการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีใหม่เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการที่เกษตรกรตระหนักในสภาพแห่งปัญหาคือความขาดแคลนรายได้และปัจจัยการดำรงชีพ เมื่อได้รับทราบแนวพระราชดำริต่อการพัฒนาที่ตนเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ จึงเข้าร่วมปฏิบัติตามวิธีการ ด้วยการแบ่งพื้นที่ใช้สอยที่ดินตามสูตร การขุดสระน้ำ การปลูกพืชวนเกษตรที่ก่อให้เกิดรายได้ในเวลาอันควร ซึ่งเป็นสาระหลักของทฤษฎีใหม่ขั้นที่หนึ่ง หลังจากสามารถเลี้ยงตัวเองได้ในระดับหนึ่งแล้ว เกษตรกรจะก้าวเข้าสู่การพัฒนาขั้นที่สองและสามต่อไปที่ต้องการการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ เช่น การจัดการ การทำงานในรูปกลุ่มสหกรณ์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ฯลฯ ที่ทำให้ชุมชนมีความผาสุกยิ่งๆ ขึ้นไป

## 2. แรงจูงใจ และการสนองตอบความต้องการของบุคคล

แนวคิดเรื่องแรงจูงใจที่สามารถนำมาเทียบเคียงอธิบายทฤษฎีใหม่ในที่นี้จะยกตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (1954) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ของเอ็ดวิน ล็อค (1968) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (1964)

ในทัศนะของมาสโลว์ มนุษย์ทุกคนมีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 5 ชั้น เริ่มจากความต้องการในลำดับต่ำสุดคือ ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) ความต้องการความมั่นคง (Security Needs) ความต้องการทางสังคม (Love and Belonging) ความต้องการการยกย่อง (Self Esteem) และความเข้าใจหรือบรรลุความเป็นตัวตนอย่างถ่องแท้ (Self Actualization) ทั้งนี้หากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง จะก่อให้เกิดแรงกดดันที่กลายเป็นแรงผลักดันให้บุคคลต้องแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและนำไปสู่สภาวะที่ลดแรงกดดัน ในที่นี้การปฏิบัติตามทฤษฎีใหม่ในขั้นที่หนึ่ง นับว่าเป็นพฤติกรรมที่สนองความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงคือทำให้เกษตรกรมีการผลิตข้าวบริโภคพอเพียงประจำปี และ



เสริมสร้างความมั่นคงให้กับครอบครัวด้วยการมีรายได้เสริมจากการปลูกพืชหรือไม้ผลสวนเกษตร ต่อจากนั้น จึงก้าวเข้าสู่ขั้นที่สองและสามที่เน้นการรวมพลังและการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านอื่นๆ ต่อไป ดังพระราชดำรัสที่ว่า “เมื่อเขามุ่งงานทำ เขาก็มีเงินตอบแทน เศรษฐกิจของคนเหล่านั้นก็จะดีขึ้น เขาก็ทำงานด้วยความตั้งใจมากขึ้น มีอาหารใส่ท้อง ก็แข็งแรง” (แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำรินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2540 : หน้า 256)

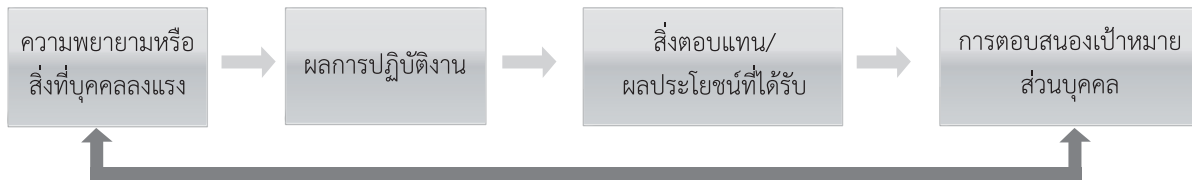
ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (1968) ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่ต้องมีความชัดเจน มีระดับความยากพอสมควร มีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลของพฤติกรรม และที่สำคัญคือบุคคลต้องมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ (Self Efficacy) ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ล้วนเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมแสดงออก ทั้งนี้ เอ็ดวิน ลีค ตั้งข้อสังเกตว่าความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นแรงจูงใจการทำงานที่สำคัญ ซึ่งพบว่าทฤษฎีใหม่มีสาระบางส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดข้างต้น โดยในแต่ละขั้นของทฤษฎีใหม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุไว้ชัดเจน เช่น ในขั้นที่หนึ่งระบุว่า “ให้เกษตรกรมีความพอเพียงโดยเลี้ยงตัวเองได้ (Self Sufficiency) ในระดับชีวิตที่ประหยัดก่อน...มีการผลิตข้าวบริโภคพอเพียงประจำปี” ซึ่งนับเป็นเป้าหมายที่จูงใจให้เกษตรกรเข้าร่วมกิจกรรมและนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องมาจากการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ มีการทดลองยืนยันผลสำเร็จและมีระดับความยากง่ายปานกลาง หรือกล่าวได้ว่าอยู่ในวิสัยและความสามารถของเกษตรกรที่จะทำได้ เนื่องจากมีความถนัดในวิธีการทำนาเป็นพื้นเดิมอยู่แล้ว นอกจากนี้เป้าหมายที่ตั้งขึ้นก็เริ่มจากการหวังผลที่เล็กน้อยแบบ “รอบคอบและไม่ตาโต” ดังพระราชดำรัสที่ว่า

“ข้อสำคัญอยากจะทำถึงว่าถ้าหากเราทำโครงการที่เหมาะสม ขนาดที่เหมาะสม อาจจะดูไม่หรูหรา แต่ว่าจะไม่ล้ม หรือถ้าล้มถ้ามีอันตรายไปก็ไม่เสียมาก”

(พระราชดำรัส พระราชทานเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2540)

วิกเตอร์ วูม (1964) ตั้งข้อสังเกตในทฤษฎีการคาดหวังว่า แรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการแสดงออกนั้น ขึ้นตรงกับพลังของความคาดหวังว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะนำมาซึ่งผลตอบแทนตามที่ตั้งใจและเป็นที่ถูกใจหรือสนองตอบเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก 3 ตัว คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามหรือสิ่งที่ลงแรงลงไปกับผลการปฏิบัติงาน เป็นระดับความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการทำงานที่พอใจ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งเป็นระดับความเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่พอใจ และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งตอบแทนและเป้าหมายส่วนบุคคล กล่าวคือสิ่งตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องหรือสามารถตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล





แผนภาพที่ 4 ปัจจัยเชื่อมโยงในทฤษฎีความคาดหวัง

แนวคิดของวรูมสามารถนำมาประยุกต์เพื่ออธิบายกระบวนการทฤษฎีใหม่ได้ในลักษณะที่ว่าเกษตรกรต้องมีความเชื่อว่าการลงแรงทำตามวิธีการของทฤษฎีใหม่จะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตที่ไม่เพียงแต่จะมีข้าวเพียงพอต่อการบริโภคได้ทั้งปีแล้ว ยังมีโอกาสที่จะเก็บเกี่ยวผลผลิตจากแปลงพืชสวนไว้เพื่อจำหน่ายเป็นรายได้เสริมให้กับครอบครัว ซึ่งตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของเกษตรกรที่มีความรักในอาชีพเกษตรกรสามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ ดำเนินชีวิตอยู่ในพื้นที่ดินของตนเองที่สืบทอดมาแต่ครั้งบรรพบุรุษโดยไม่ต้องขายหรือทิ้งถิ่นฐาน และยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของตัวอย่างแห่งความสำเร็จในการเข้าร่วมขยายผลแนวพระราชดำริให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างแก่เกษตรกรอย่างแท้จริง และยังมีตัวอย่างของความสำเร็จมากขึ้นเพียงใด ก็จะเป็นการเสริมแรงหรือเพิ่มพลังความต้องการที่จะปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีใหม่มากขึ้นเพียงนั้น

### 3. การสร้างความเชื่อมั่นในอำนาจตนและการเพิ่มพลังศักยภาพ

นอกจากเรื่องแรงจูงใจที่เป็นพลังผลักดันให้เกิดพฤติกรรมแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามแนวทางทฤษฎีใหม่คือความสามารถของเกษตรกรทั้งความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Abilities) และความสามารถทางกายภาพ (Physical Abilities) ทั้งนี้ ทฤษฎีใหม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในอำนาจตน (Locus of Control) ให้กับเกษตรกร ซึ่งเป็นพลังความเชื่อที่มีฐานมาจากภายในตัวเองว่าจะสามารถดำเนินการแก้ไข/ปรับแก้สถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ โดยการที่เกษตรกรมีความหวัง ยอมรับและศรัทธาในผลสำเร็จที่จะได้รับการลงมือปฏิบัติตามแนวพระราชดำริ และต้องการเข้าร่วมกระบวนการด้วยความสมัครใจนั้น สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนามนุษย์แบบยั่งยืนที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Sustainable Human Development) และสะท้อนความต้องการการพัฒนาที่ “ระเบิดมาจากข้างใน” เพื่อสนองตอบความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งในฐานะเจ้าของและสมาชิก การได้แสดงความรู้ความสามารถ การได้รับการยอมรับจากสังคมในฐานะปัจเจกชนที่พึ่งพาตนเองได้ และความรู้สึกว่าตนได้ประกอบภารกิจที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคมและแผ่นดิน พลังความรู้สึกเหล่านี้จัดเป็นการจูงใจตนเองให้เกิดพลังความคิดเชิงบวกและนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่สร้างสรรค์ได้อีกทางหนึ่ง

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทฤษฎีใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยใช้กลยุทธ์ของการเพิ่มพลังศักยภาพ (Empowerment) การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการพัฒนา รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อม (Enabling Environment) ที่ส่งเสริมหรือเอื้ออำนวย





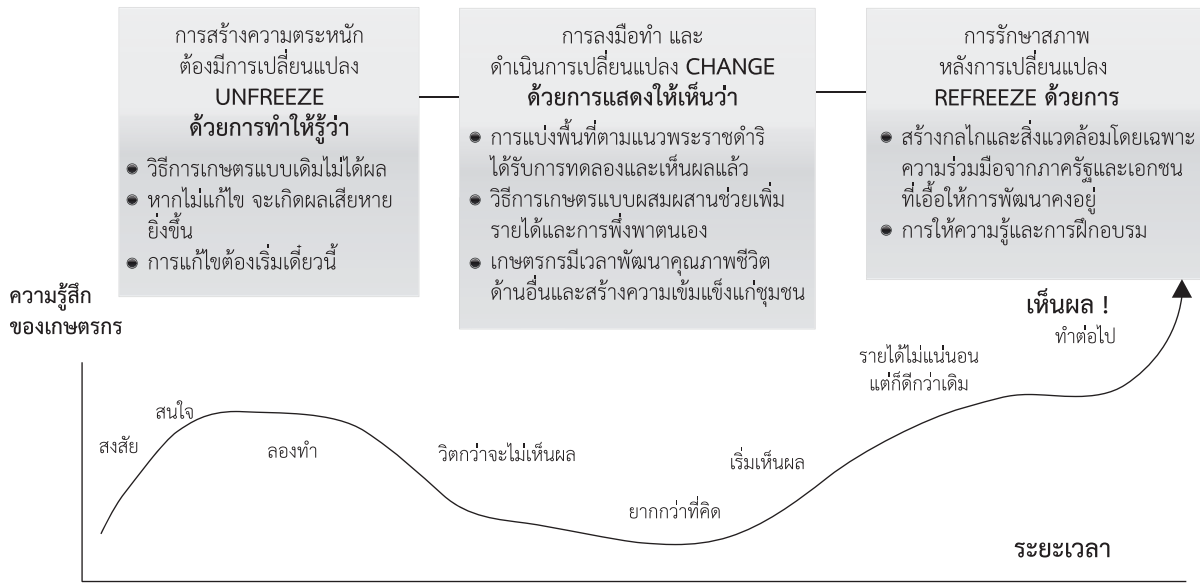


#### 4. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการออกแบบพัฒนาคุณภาพงาน

ประเด็นสุดท้ายที่จะได้กล่าวถึงในบทศึกษานี้ อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยที่ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของทฤษฎีใหม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม และจุดที่ควรสนใจหรือปัจจัยที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง คือผู้เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent ซึ่งนอกจากจะเป็นเจ้าหน้าที่จากภาครัฐหรือเอกชนแล้ว กลุ่มที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าก็คือเกษตรกรด้วยกันนั่นเองที่เป็นทั้งผู้รับความคิดการเปลี่ยนแปลงแปรสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างความยอมรับในหมู่เกษตรกรในพื้นที่ข้างเคียงให้ตระหนักในประโยชน์ของแนวคิด และแสดงให้เห็นตัวอย่างแห่งความสำเร็จที่เกษตรกรรายอื่นสามารถนำไปขยายผลทดลองปฏิบัติให้ได้ผลเช่นกัน

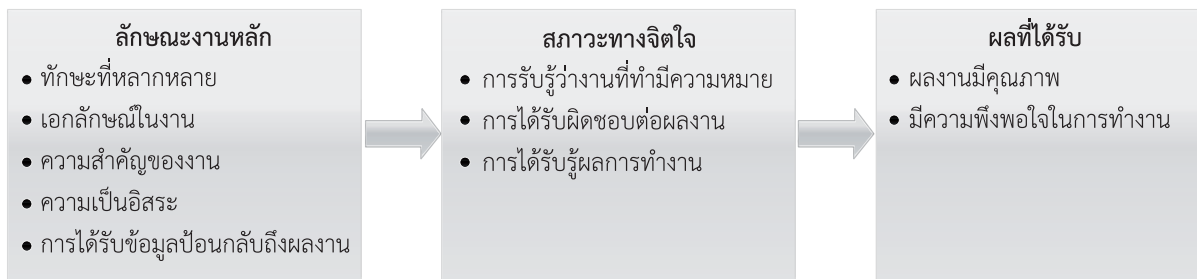
การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การทำความเข้าใจสภาพแห่งปัญหา ในห้วงเวลาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และการคาดการณ์อนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคคลที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยเชิงระบบที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการเรียนรู้ และการให้สิ่งเสริมแรง รวมถึงปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีใหม่ซึ่งในที่นี้คือการสร้างตัวอย่างแห่งความสำเร็จจากโครงการทดลอง ณ วัดมงคลชัยพัฒนา จังหวัดสระบุรี และการขยายผลไปยังพื้นที่อื่นๆ เช่น บ้านกุดตอแก่น และบ้านแดนสามัคคี อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งจัดว่ามีความแห้งแล้งมากแต่ก็สามารถนำทฤษฎีใหม่ไปดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จเช่นกัน

การปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีใหม่สะท้อนให้เห็นวิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้ด้วยแผนภาพที่ 4 กล่าวคือ ตลอดระยะเวลาที่เกษตรกรนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติ นั้น จะผ่านช่วงของความรู้สึกที่แตกต่างกันไป โดยในช่วงเริ่มต้นนั้นเป็นการสร้างความตระหนักว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกของเกษตรกรอาจเริ่มจากความสงสัยหรือความสนใจอยากทราบว่าทฤษฎีใหม่คืออะไร เมื่อได้รับข้อมูลเพียงพอแล้ว ก็จะตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ซึ่งในระยะแรกนั้นอาจพบปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติจริง ทำให้เกษตรกรบางรายเกิดความท้อแท้ วิทกว่าจะไม่ได้ผลตามที่คิด อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีใหม่ได้กล่าวไว้ชัดเจนว่าในการปฏิบัติ นั้นต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปและต้องการความอดทนของเกษตรกรที่จะต้องเหน็ดเหนื่อยเพิ่มขึ้นกว่าจะได้ผลตามต้องการ ซึ่งแม้จะไม่ได้ทำให้เกิดความร่ำรวย แต่ก็ไม่ต้องอดอยากอีกต่อไป ต่อจากนั้นจึงก้าวเข้าสู่ขั้นตอนของการรักษาสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างกลไกแวดล้อมให้เอื้อต่อการประกอบอาชีพเกษตรกรกรรมไม่ว่าจะเป็นจากภาครัฐหรือเอกชนที่จะช่วยให้การพัฒนาดังกล่าวมีความต่อเนื่อง ดังพระราชธาธิบายว่า “สำหรับชาวบ้าน...เมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นแล้ว เขาก็ทำการพัฒนาอย่างนี้ไปมากขึ้นทุกที ตอนเริ่มต้นทางราชการต้องช่วยเขาไม่มีเงินพอสำหรับมาทำการพัฒนาแบบนี้ เราทำการพัฒนาแบบนี้ให้ทีหลัง ไม่ต้องส่งเสริม หมายความว่ารายได้ของเขามีมากขึ้นยิ่งมากขึ้นทุกปี แต่ถ้าทิ้งไว้แบบนี้ก็ยั้งจนลงทุกปี...” (แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2540 : หน้า 269)



**แผนภาพที่ 6 :** ภาพสะท้อนความรู้ลึกของเกษตรกรที่เกิดขึ้นจากการนำทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติ  
 ประยุกต์จาก *The long dark night of the innovator* ของ Philippe & Dunlop อ้างใน Clarke (1994)

นอกจากการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว การวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและชุมชน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาสภาพการทำงานให้มีคุณภาพ ตามแนวคิดการออกแบบงานใหม่และการพัฒนาคุณภาพงาน ของแฮ็คแมน และโอลด์แฮม (1976) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน สภาวะทางจิตใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลที่ได้รับ ซึ่งได้แก่ผลิตผลและความพึงพอใจในการทำงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



**แผนภาพที่ 7** ปัจจัยความสัมพันธ์ในการพัฒนาคุณภาพงาน

จากแผนภาพข้างต้นอธิบายได้ว่าการปฏิบัติตามแนวทางทฤษฎีใหม่ทำให้เกษตรกรได้รับการพัฒนาทักษะการเกษตรและการจัดการทรัพยากร เช่น แหล่งน้ำ การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และในหมู่เกษตรกรด้วยกันในรูปของสหกรณ์ ซึ่งล้วนเป็นการเพิ่มพูนให้มีทักษะการทำงานที่หลากหลายยิ่งขึ้น จากการเพาะปลูกแบบรอกฟ้าฝนเพียงปีละครั้งแต่อย่างเดียว มาเป็นการรู้จักทำไร่นาสวนผสม ที่ต้องอาศัยทักษะความรู้ด้านเกษตร



และการจัดการ การตลาดและการแปรรูปผลผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และรายได้ให้กับเกษตรกร นอกจากนี้การประกอบอาชีพเกษตรกรก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของการสืบทอดอาชีพที่เป็นเสมือน “กระดูกสันหลังของชาติ” ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าอาชีพอื่น เพราะเป็นฐานการผลิตธัญญาหารเลี้ยงดูคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทั้งยังมีความสามารถในการรักษาสมบัติผืนดินของบรรพบุรุษมิต้องขายทอดให้กับนายทุนดังเช่นที่เป็นมาในอดีต คุณลักษณะสำคัญอีกประการคือความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานของตน โดยปราศจากผู้ควบคุมบังคับ และยังได้รับทราบผลการทำงานอย่างต่อเนื่องจากการได้เห็นความเติบโตของงานของพืชพันธุ์ทั่วทั้งหัวไร่ปลายนานา ที่สามารถเก็บเกี่ยวไว้บริโภคเองในครอบครัว กระทั่งจำหน่ายส่วนที่เหลือเป็นรายได้ให้กับครอบครัว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกษตรกรมีความพึงพอใจและต้องการที่จะดำเนินชีวิตตามแนวทางนี้สืบต่อไป ดังพระราชดำรัสที่ว่า “...คนทุกคน ไม่ว่าจะชาวกองหรือชาวชนบท ไม่ว่าจะมีการศึกษามากหรือน้อยอย่างไร ย่อมมีจิตใจเป็นอิสระ มีความคิดเห็น มีความพอใจ เป็นของตนเอง ไม่ชอบการบังคับ นอกจากนั้นยังมีขนบธรรมเนียม มีแบบแผนเฉพาะเหล่ากันอีกด้วย...” (แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2540 : หน้า 254)

ทฤษฎีใหม่เป็นกระบวนการพัฒนาที่มีทางออกหรือ “ที่” ให้กับเกษตรกรและเป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านปัจจัยการดำรงชีพเชิงเศรษฐกิจอย่างพอเพียงตามควรแห่งครองชีพเกษตรกรรมและความสำคัญของการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขในครอบครัวที่อบอุ่นในชุมชนที่เข้มแข็งและในสังคมที่เอื้อโอกาสให้เกษตรกรไทยได้พัฒนา “ศักยภาพ” อย่างเต็มที่และมีความสามารถที่จะปรับตัวเพื่อรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้

ทฤษฎีใหม่นับเป็นอีกช่องทางในการบรรเทาปัญหาความยากจน โดยเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกษตรกรได้เข้าร่วมเป็นเจ้าของกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง ทฤษฎีใหม่เป็นทั้งวิถีคิดและวิธีการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและการประสานการทำงานที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย อันเป็นแนวทางที่สนับสนุนหลักการสำคัญของการพัฒนาแบบองค์รวมที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางประโยชน์ที่ได้รับจากการนำแนวพระราชดำริทฤษฎีใหม่ไปปฏิบัติจึงอยู่ที่การตระหนักและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ก่อให้เกิดกำลังใจในการพัฒนาและการสร้างฐานรากของชุมชนเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดียิ่งๆ ขึ้น อันจะนำไปสู่การเกิดพลังทางสังคม (Social Energy) ที่สามารถผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาและการสร้างสังคมสันติประชาธรรมในที่สุด (ประเวศ วะสี : 2541)

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะเด่นของทฤษฎีใหม่และการเทียบเคียงศาสตร์ทางตะวันตกเพื่อทำความเข้าใจถึงสาระและนัยเชิงปฏิบัติของทฤษฎีใหม่โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนสาระหลักว่าทฤษฎีใหม่ไม่ใช่เป็นสูตรสำเร็จหรือพิมพ์เขียวที่ต้องเป็นรูปแบบเดียวกันเสมอไป ทฤษฎีใหม่เป็นแนวทางการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้มากกว่าการเน้นความสำเร็จเป็นที่ตั้ง แต่ประการเดียว เป็นการพัฒนาที่ช่วยให้ความมั่นคงในชีวิตของเกษตรกรและเป็นการสร้างกระแสการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ชุมชน (ชาติชาย ณ เชียงใหม่ : 2540) และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานั้น ทฤษฎีใหม่ได้สะท้อนสำคัญต่อการปฏิบัติไว้หลายประการ เฉกเช่นอัญมณีที่ผ่านการเจียรไนเกิดเป็นเหลี่ยมมุมที่มีความ

หลากหลายสุดแต่แต่มุมมองของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังสามารถนำหลักการ/แนวคิดตะวันตกมาอธิบายเชิงเทียบเคียงได้ทั้งในระดับแนวคิดและการนำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม จากที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้นเป็นเพียงการฉายภาพรวมเพื่อสร้างพื้นฐานความเข้าใจในแนวคิดหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีใหม่ คำถามสำคัญที่ยังรอคอยคำตอบก็คือ วิธีการที่จะแปรแนวคิดทฤษฎีใหม่ไปสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างแท้จริง

ประเด็นสำคัญที่ควรมีการวิจัยศึกษาต่อไปคือ การแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมในการเผยแพร่แนวพระราชดำริทฤษฎีใหม่ไปยังชุมชนเกษตรกร โดยไม่เน้นเพียงการขยายเชิงปริมาณหรือการเพิ่มจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ หากแต่ให้ความสำคัญหรือต้องพิจารณาถึงการสร้างสภาวะเงื่อนไขที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีการพัฒนาต่างๆ ทั้งภาครัฐและประชาชนให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานของภาครัฐให้สามารถสนองตอบความต้องการของเกษตรกรได้ทันการ รวมถึงการสร้างกลไกทางสังคมที่เกื้อหนุนให้เกษตรกรตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นของการพึ่งพาตนเอง มีความสามารถและวิถีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับอัตภาพ ตลอดจนความสมัคสมานสามัคคีและความรักในศักดิ์ศรีการเป็นเกษตรกรไทยที่จะดำรงสืบทอดไปอีกชั่วกาลนาน

## บรรณานุกรม

- คู่มือการดำเนินชีวิตสำหรับประชาชน ปี 2541 และทฤษฎีใหม่. (2541). **พระราชดำรัส พระราชทานเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2540.** กรุงเทพฯ: สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน).
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2540). **สรุปประเด็นการอภิปรายแนวพระราชดำริ เรื่อง ทฤษฎีใหม่ : การขยายผลทฤษฎีใหม่.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (2540). **ทฤษฎีใหม่: การบริหารจัดการที่ดินเพื่อการเกษตรอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.
- แนวพระราชดำรินี้ในการพัฒนาการเกษตร. (2539). **พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับการพัฒนาการเกษตรไทย.** กรุงเทพฯ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- ทฤษฎีใหม่พระราชทาน : มิติใหม่แห่งการพัฒนาการเกษตรไทย. (2539). **ทฤษฎีใหม่ พระราชทาน.** โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณวัดมงคลชัยพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดสระบุรี.
- ประเวศ วะสี (2541). การบรรยายเรื่อง **การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจจากฐานรากด้วยภูมิปัญญาไท : ทางรอดจากหายนะ.** งานเชิดชูเกียรติคนดีศรีสังคม ประจำปี 2540 (28 กุมภาพันธ์ 2541)
- มนูญ มุกข์ประดิษฐ์. (2539). **ประทีปแห่งแผ่นดิน.** กรุงเทพฯ : บริษัทไทยประกันชีวิต.



- สถาพร สันติบุตร (2539). **ทฤษฎีใหม่: วิธีการทำให้ประชาชนมีกินแบบอัตโนมัติ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ
- สุพัตรา จุณณปิยะ. (2540). **การศึกษาโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการเกษตร**. กรุงเทพฯ :  
ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เอกกษัตริย์อัจฉริยะ (2539). **การพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ : บทบาท ภารกิจ และระบบบริหารการ  
พัฒนา**. หน้า 3-45. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- Blumberg, M. & Pringle, C. D. (1982, October). **The missing opportunity in organizational  
research: Some implications for a theory of work performance**. *Academy of  
Management Review*, p. 565.
- Clarke, L. (1994). **The essence of change**. New York: Prentice Hall.
- Cusins, P. (1996). **Action learning revisited**. *Employee Counselling Today: The Journal of  
Workplace Learning*, Vol 8 (6), pp. 21-28.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976, August). **Motivation through the design of work: Test  
of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 250-79.
- Hord, S. M., Rutherford, W. L. & Hall, G. E. (1987). **Taking charge of change**. Virginia: Association  
for Supervision and Curriculum Development.
- LaMarsh, J. (1995). **Changing the way we change**. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Locke, E. A. (1968, May). **Toward a theory of task motivation and incentives**. *Organizational  
Behavior and Human Performance*, pp. 157-89.
- Robbins, S. P. (1996). **Organizational behavior**. (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. (1994). **The fifth discipline**. New York: Doubleday.
- Spitzer, D. R. (1995). **Supermotivation : A blueprint for energizing your organization from  
top to bottom**. New York: AMACOM.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. New York: Wiley & Sons.
- Retrieved from [https://web.ku.ac.th/king72/2542-09/res05\\_02.html](https://web.ku.ac.th/king72/2542-09/res05_02.html)
- Retrieved from <https://web.ku.ac.th/king72/2539/news.htm>
- Retrieved from <http://www.fpo.go.th/S-l/Source/Article/Article40.htm>