

## บทที่ 2

### แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

รูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก็คือการฝึกอบรม ซึ่งก่อนดำเนินการฝึกอบรม หรือให้การศึกษา ผู้ดำเนินการจะต้องให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มในด้านต่างๆ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น รูปแบบของกลุ่ม การสร้างกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม การมีทักษะที่ดีในการอยู่รวมกลุ่ม และกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นสามารถปรับตนเองในด้านการดำเนินชีวิตให้อยู่ในกลุ่มหรือในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ ร่วมกันทำงานเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับ มีความสามัคคีและมีความรักต่อหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเพื่อให้การพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จด้วย

#### รูปแบบของกลุ่ม

กลุ่มประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีกิจกรรม และจุดประสงค์ส่วนหนึ่งร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานตามจุดประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ กาลตัน (Galton, 1992:8-10) แบ่งรูปแบบของกลุ่มตามจุดประสงค์ของงาน ได้ 4 รูปแบบคือ

##### 1. กลุ่มตามที่นั่ง (Seating Group)

หมายถึงบุคคลที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นหมู่โดยมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน เช่น การที่คนต้องการเดินทางโดยรถเมล์มารวมนั่งรถเมล์คันเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนอาจจะลงรถเมล์ในสถานที่ต่างๆกัน หรือการที่นักเรียนมาเรียนรวมกัน และครู

มอบหมายให้แต่ละคนวาดภาพ ซึ่งนักเรียนจะวาดภาพตามความสนใจและความคิดของตนเอง ทำให้ได้รูปภาพหรืองานที่แตกต่างกัน

## 2. กลุ่มทำงาน (Working Group)

เน้นที่การทำงานและผลงานของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะได้รับมอบงานให้ทำหรือกลุ่มต้องการทำงานในเรื่องเดียวกัน จุดประสงค์เหมือนกัน ทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันทำงาน เพื่อแสวงหา คิดค้นวิธีการเฉพาะเรื่องตามที่กลุ่มต้องการหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เช่น การที่วิทยากรมอบงานให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มจัดกิจกรรม หรือแสดงผลงานของตนเองตามความสนใจ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มจะช่วยกันรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำมาจัดแสดงผลงาน หรือนิทรรศการดังกล่าวที่ไม่เหมือนกันในแต่ละกลุ่ม

## 3. กลุ่มร่วมมือกันทำงาน (Cooperative Group)

หมายถึงการที่สมาชิกในกลุ่มซึ่งมีความสามารถต่างๆกันร่วมมือกันทำงาน โดยที่แต่ละคนในกลุ่มจะแบ่งงานกันทำในส่วนต่างๆที่แตกต่างกัน เมื่อนำผลงานมารวมกันแล้วจะได้ผลงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เช่นการแต่งเพลง จะต้องประกอบด้วยผู้แต่งเนื้อเพลง ทำนอง คนตรี การประสานเสียง และผู้ร้องเพลง ซึ่งเมื่อได้ร่วมกันอย่างดีแล้วก็จะเป็เพลงที่มีความไพเราะ เช่นเดียวกับการที่ครูมอบหมายให้นักเรียนทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งนักเรียนจะต้องแบ่งงานกันค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องต่างๆ แล้วจึงนำมารวมกัน ช่วยเหลือกันคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสม สรุปผลงาน ข้อคิดเห็นและนำเสนอต่อเพื่อนร่วมห้อง หรือครู

## 4. กลุ่มร่วมงาน (Collaborative Group)

หมายถึงการที่บุคคลในกลุ่มร่วมกันทำงาน เสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างสรรค์งานที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้น ผลงานที่ได้รับจะเป็นผลงานใหม่ โดยที่ทุกคนในกลุ่มจะมีส่วนรับผิดชอบในงานชิ้นนั้น เช่น การที่นักเรียนในห้องร่วมกันตกแต่งห้องเรียน

หรือนักเรียนร่วมกันปรึกษาหารือในการเสนอโครงการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำเสนอต่อโรงเรียน และร่วมกันทำโครงการต่อไป

### การสร้างกลุ่ม (Group Formation)

เนื่องจากมนุษย์เรายู่รวมกันเป็นสังคม และแต่ละคนจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่แตกต่างกัน หรือกลุ่มเดียวกัน การอยู่ในกลุ่มจะมีลักษณะของความต่อเนื่อง และเป็นไปโดยตลอดชีวิต ซึ่งจะไม่มีผู้ใดอยู่ได้โดยอิสระและสัน โดษในสังคม แนวทางในการสร้างกลุ่มหรือพื้นฐานในการสร้างกลุ่มจะต้องเริ่มจาก

1. การรวมตัวกันของบุคคล
2. การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เข้าใจกันในระยะเริ่มต้น
3. การสร้างความสัมพันธ์โดยการสื่อสาร การปรับตนเอง และเริ่มมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน
4. การรวมเป็นกลุ่มที่มีความเข้าใจ เพื่อดำเนินงานตามจุดประสงค์เดียวกันขององค์การ หรือหน่วยงาน

ลักษณะการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ เวลา สถานที่ และโอกาส ในบางครั้ง สถานการณ์ หรือเหตุการณ์ต่างๆจะทำให้เกิดการสร้างกลุ่มขึ้นมาได้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีลักษณะตามธรรมชาติ อย่างไรก็ตามการสร้างกลุ่มไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องใช้เวลาที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งการสร้างกลุ่มตามลักษณะของธรรมชาติจะสามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากองค์ประกอบต่างๆต่อไปนี้

1. **ลักษณะของสภาพแวดล้อม** การสร้างกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันในด้านต่างๆดังนี้

1) ทางด้านกายภาพ เช่นทำงานในสถานที่เดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน หรือหน่วยงานเดียวกัน อยู่บ้านใกล้กัน หรือในหมู่บ้านเดียวกัน

2) ทางด้านสังคม เช่น มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีความเข้าใจกัน และชอบในสิ่งที่คล้ายหรือเหมือนกัน

3) ทางด้านวัฒนธรรม เช่นมีวัฒนธรรมเดียวกัน หรือมีความเชื่อถือในเรื่องเดียวกัน

กลุ่มที่เกิดขึ้นโดยบุคคลซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันนี้ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะของนิสัย และพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในกลุ่ม ให้คล้ายตามกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีนิสัยที่คล้ายคลึงกัน

2. **ลักษณะของพฤติกรรม** พฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยที่ต่าง ๆ กันของแต่ละบุคคลจะสามารถสร้างหรือก่อให้เกิดเป็นกลุ่มได้ พฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยของบุคคลเหล่านั้นคือ

1. มีลักษณะนิสัยที่ชอบคล้ายตามบุคคลอื่น สืบเนื่องมาจากพฤติกรรมในวัยเด็ก ที่ขาดผู้สนใจ หรือการเอาใจใส่ จึงมีความต้องการที่จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น จึงทำให้เกิดเป็นกลุ่ม และมีผู้นำกลุ่มขึ้น

2. ชอบการแข่งขัน หรือต้องการเอาชนะผู้อื่น จึงรวมกลุ่มกันเป็นทีม เพื่อการต่อสู้ หรือเอาชนะ และแข่งขันกับผู้อื่น

3. มีลักษณะนิสัยที่อ่อนแอ ต้องการได้รับการช่วยเหลือจากกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ลดภาวะความตึงเครียดของตนเอง และรู้สึกปลอดภัย สบายใจเมื่อได้เป็นสมาชิก หรืออยู่ในกลุ่ม รวมทั้งเห็นว่ามีผู้อื่นคอยให้กำลังใจ หรือช่วยเหลืออยู่ จึงสนใจที่จะเข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม

4. มีความต้องการในด้านของรางวัล หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งการอยู่รวมกลุ่ม ร่วมกันทำงาน และมีความสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเองได้ดีกว่าทำงานคนเดียว หรืออยู่แต่ผู้เดียว กลุ่มที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม จะสามารถสร้างเป็นกลุ่มที่แข็งแกร่งได้อย่างรวดเร็ว

3. **ความรู้สึกพอใจ** การสร้างกลุ่มเกิดจากรู้สึกที่สมาชิกกลุ่มมีความพอใจ เห็นอกเห็นใจกัน หรือสนใจต่อการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ความรู้สึกต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างกลุ่มคือ

1) ความรู้สึกที่รักที่จะอยู่ร่วมกัน เกิดสายใยเกี่ยวพันกับความพอใจ ทำให้เกิดเป็นกลุ่มได้ ความรู้สึกที่รัก หรือความพอใจเหล่านี้อาจจะเกิดจาก ลักษณะหน้าตา ความสามารถ ความคล้ายคลึงกัน การอยู่ใกล้ชิดกัน หรือพึงพอใจนิสัยใจคอ

2) ความพอใจ หรือความสนใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม โดยมี ความพึงพอใจกับจุดประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้แล้ว และเชื่อว่าตนเองจะสามารถช่วยทำประโยชน์ให้แก่สังคมหรือกลุ่มได้ตามความพึงพอใจ และความสามารถของตนเอง

3) ความเชื่อถือ ศรัทธา และความรักใคร่ต่อผู้นำกลุ่มจะสามารถสร้างกลุ่ม สำหรับสมาชิกกลุ่มที่มีความรู้สึก หรือมีความเชื่อถือในเรื่องเดียวกันได้

4. การยอมรับตนเองในการเป็นสมาชิกกลุ่ม การสร้างกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจ ยอมรับและรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งความเข้าใจ และการยอมรับดังกล่าว มีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1) มีความเข้าใจ ยอมรับ และรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยการบอกเล่า หรือการบอกซ้ำๆ อยู่เสมอ หรือได้รับฟังจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มจึงทำให้คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม รวมอยู่ในกลุ่ม ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่ม

2) การมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถทำประโยชน์ให้แก่กลุ่ม หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานของกลุ่มดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จรวมทั้งได้รับการยกย่องจากสมาชิกกลุ่ม และเชื่อในความสามารถของตนเอง

3) การที่ตนเองมีความสามารถ และเห็นว่าจะสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดยใช้ความสามารถของตนเอง หรือทำให้กลุ่มมีลักษณะที่เด่น แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ได้

ในการสร้างกลุ่มเพื่อให้ได้กลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการกลุ่ม การทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ กลุ่มสัมพันธ์ และการมีทักษะในการเป็นสมาชิกกลุ่ม

ค่อนข้างกว้าง และค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าการดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน ปรีกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป แนวคิดหรือข้อคิดเห็นตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 1) เป้าหมายของกลุ่มมีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถระบุ สังเกต หรือกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
- 2) สมาชิกเข้าใจเป้าหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน ยอมรับ และเห็นว่าเป้าหมายของกลุ่มสามารถดำเนินการได้ มีความเป็นจริง รวมทั้งสอดคล้องกับจุดประสงค์ของตนเอง
- 3) สมาชิกกลุ่มมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการดำเนินงาน รวมทั้งเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับจุดประสงค์ และความต้องการของสมาชิกกลุ่ม
- 4) มีดำเนินการเพื่อจัดอุปสรรค ความขัดแย้ง และปรับความเข้าใจระหว่างสมาชิกกลุ่ม เกี่ยวกับเป้าหมายของกลุ่ม และงานที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องเป็นสิ่งน่าสนใจ ท้าทายความสามารถของสมาชิกให้ร่วมดำเนินการ และเห็นว่ามีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย
- 6) มีแหล่งค้นคว้า หรือแหล่งข้อมูลเพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบผลสำเร็จ
- 7) เป้าหมายของกลุ่มจะต้องยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และทำให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพิ่มขึ้นได้
- 8) มีระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน หรือการใช้เวลาที่ไม่ยาวนานเกินไป เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกกลุ่มจะได้รับการแบ่งงานหรือได้รับการมอบหมาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของกลุ่มจะต้องชัดเจนแล้ว แนวทางการ

ดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ควรจะชัดเจนเช่นเดียวกันด้วย นอกจากนี้จะต้อง กำจัดอุปสรรคต่างๆของการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งได้แก่ความขัดแย้ง หรือความ ไม่เข้าใจกันของสมาชิกกลุ่มด้วย

## 2. กำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม (Role)

สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะมีบทบาทและภาระงานที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งปฏิบัติภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม การมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติภาระงานนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความสามารถ และความสนใจของสมาชิกแต่ละคนไป ในบางครั้งการมอบภาระงานเช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ หรือเหรัญญิก อาจจะทำโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเห็นของสมาชิกกลุ่มโดยส่วนรวม ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวจะมีสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นตัวแทนของกลุ่มทุก ประการ และจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายมีสถานะ (Status) ที่ดีกว่า หรือเหนือกว่า สมาชิกอื่นๆ โดยทั่วไป สามารถวินิจฉัย หรือตัดสินใจในฐานะตัวแทนของกลุ่มได้

## 3. มีกฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม (Norm)

การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีกฎ หรือระเบียบปฏิบัติเพื่อให้สมาชิก กลุ่มทุกคนมีพฤติกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หรือลดเว้นการ ปฏิบัติในเรื่องที่กลุ่มมีความเห็นว่าไม่ควรทำ หรือไม่ควรปฏิบัติ กฎหรือระเบียบปฏิบัติ ของกลุ่มนี้ สมาชิกกลุ่มจะต้องเป็นผู้ร่วมกันสร้างหรือกำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ใน ลักษณะที่เป็นทางการ หรือกำหนดขึ้นอย่างง่ายก็ได้ แม้กระทั่งกลุ่มนักเรียนที่ไปทัศนศึกษา นอกสถานที่ ผู้สอนก็จะต้องกำหนดกฎ หรือระเบียบปฏิบัติเช่นเดียวกัน และ สมาชิกกลุ่มไม่ว่าจะมีสถานะอย่างไรก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว

กฎหรือระเบียบปฏิบัติที่กลุ่มกำหนดขึ้นจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกใน กลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องยอมรับกฎ ระเบียบนั้น และจะประพฤติ หรือปฏิบัติตาม โดยในระยะต้น จะเห็นว่า ผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติตามกฎ หรือระเบียบจะได้รับการยกย่อง หรือมีรางวัลตอบแทน ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ฝ่าฝืนย่อมจะต้องถูกตำหนิ หรือถูกลงโทษ

ทำให้สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ และระเบียบของกลุ่ม นานๆเข้าจนเกิดความเคยชิน และสามารถประพฤติ ปฏิบัติได้อย่างเป็นไปตามธรรมชาติ

#### 4. มีการยึดเหนี่ยวต่อกันของกลุ่ม (Group cohesion)

การยึดเหนี่ยวกันของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มที่จะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม หรือมีความรู้สึกในทางที่ติดต่อบรรยากาศของกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบต่างๆของกลุ่ม เช่น ผลสำเร็จของกลุ่มในอดีต มีความพอใจในงานที่กำลังดำเนินอยู่ เห็นความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม สนใจวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้สมาชิกแต่ละคน มีความยึดเหนี่ยว หรือมีความประสงค์ที่จะอยู่ในกลุ่ม ความยึดเหนี่ยวที่มีต่อกลุ่มจะมากหรือน้อย สามารถประเมินได้จากการร่วมกันดำเนินงานของสมาชิกในกลุ่ม และให้ผลงานออกมาเป็นที่พอใจ หรือไม่พึงพอใจ เพื่อส่งเสริมความยึดเหนี่ยวกันของกลุ่ม ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) เมื่อพบสิ่งที่ดำเนินการผิดพลาด ควรเน้น หรือค้นหาสาเหตุของการผิดพลาดนั้นมากกว่าที่จะพิจารณาคนเป็นรายบุคคล
- 2) ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกกลุ่มที่สมควรจะได้รับการช่วยเหลือ
- 3) สมาชิกกลุ่มควรรับฟัง หรือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่าง หรือตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของตนเอง
- 4) สร้างหรือกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในหลายทางเลือก
- 5) สมาชิกกลุ่มจะต้องให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งยอมรับความแตกต่างกันในด้านต่างๆด้วย

#### 5. มีการสื่อความหมายที่ดีของสมาชิกในกลุ่ม (Communication within Groups)

การสื่อสารกัน และความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างให้กลุ่มมีความยึดเหนี่ยวกัน และมีความเข้าใจซึ่งกัน ได้เป็นอย่างดี การสื่อสารที่ดีจะต้องประกอบด้วยผู้พูด หรือผู้ส่งสาร ซึ่งการส่งข้อความ หรือข้อมูล ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้



1) ข้อความที่จะส่งสารให้แก่ผู้รับ หรือผู้ฟังจะต้องชัดเจน และแสดงให้ผู้ฟังเห็นว่าเป็นข้อความของผู้พูดเอง หรืออ้างมาจากแหล่งข้อมูลที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่ควรพูดในทำนองที่ว่า “ได้ยินมาว่า” หรือ “คนส่วนมากเห็นว่า” นอกจากนี้ควรใช้ข้อความที่กะทัดรัด ผู้ฟังสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือย หรือวกวนไปมา

2) การส่งสารโดยใช้คำพูด จะต้องสอดคล้องกับลักษณะท่าทาง หรือสีหน้าของผู้พูดด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ไม่หลอกลวงของผู้พูด และสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจ ประทับใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อความหมายด้วย

3) ในการส่งข้อมูลหรือการส่งสาร ผู้ส่งสารควรใช้วิธีการอื่นๆร่วมด้วย หรือการสื่อความหมายในรูปแบบต่างๆ เช่น มีรูปภาพประกอบ เขียนเป็นข้อความ หรือการใช้คำพูด ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้รับสาร หรือข้อมูลมีความเข้าใจได้ดีขึ้น

4) ในระหว่างการพูด หรือการสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ ผู้พูดควรจะสังเกตผู้ฟังว่าเข้าใจข้อความ หรือสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อความหมายได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้ อาจจะโดยการสอบถาม หรือ คอยดูผลย้อนกลับเป็นระยะๆ เมื่อส่งสาร หรือพูดไปแล้ว

5) ผู้พูดควรพูด กล่าว อธิบายแสดงความรู้สึกของตนเองให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน หรือพูดอธิบายพฤติกรรมต่างๆ ให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา ไม่วกวน อ้อมค้อม หรือสื่อเสียด

อย่างไรก็ตามในการสื่อความหมายระหว่างผู้พูด และผู้ฟังนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ความเชื่อถือของผู้ฟังมีต่อผู้พูด ในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ผู้พูดนำมาชี้แจง โดยมีเหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ การแสดงออกที่บ่งถึงความจริงใจ และมีความเป็นกันเอง รวมทั้งเป็นหัวข้อเรื่องที่ผู้พูดมีความชำนาญ มีความรู้อย่างแท้จริง ตลอดจนมีน้ำเสียงและท่าทางที่เสริมความจริงทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

ในทำนองเดียวกัน ผู้ฟัง และผู้รับข่าวสาร ควรมีทักษะในการฟังเช่นเดียวกัน เพื่อรับข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆจากผู้ฟังได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร รวมทั้งสามารถเข้าใจแนวคิด ความคิดเห็น และความรู้สึกของผู้ส่งสารด้วย ซึ่งทักษะในการฟังที่ดีของสมาชิกกลุ่มมีดังต่อไปนี้

1) สามารถกล่าวซ้ำในด้านเนื้อหาของสิ่งที่ได้รับฟังมาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดของผู้พูด ผู้ฟังควร

กล่าวซ้ำในสิ่งที่ได้ฟังมาอย่างครบถ้วน โดยใช้ภาษาตามความเข้าใจของตนเอง โดยไม่เสริมความคิดเห็น

2) ผู้ฟังสามารถอธิบายแนวคิด หรือการรับรู้ของตนเองได้ เมื่อได้รับฟังจากผู้พูดทั้งในด้านความรู้สึก และแนวคิด ซึ่งในบางครั้งผู้ฟังอาจกล่าวว่า "ผม (ดิฉัน) เข้าใจแนวคิด ความรู้สึกของคุณที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ ถูกต้องไหมครับ (ค่ะ)"

3) ผู้ฟังควรตีความหมายในสิ่งที่ผู้พูดกล่าว และถามคำถาม จนสามารถได้ข้อตกลง หรือข้อสรุปที่แน่นอน ตามความคิดเห็นของผู้พูด

ทักษะการสื่อความหมายแก่สมาชิกในกลุ่มในลักษณะของผู้ฟัง และผู้พูดมีความสำคัญอย่างมาก และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประชุมกลุ่มในการปรึกษาหารือกัน (Discussion) ซึ่งจะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การขัดแย้งกันหรือไม่เข้าใจกัน เป็นอุปสรรคของการทำงานกลุ่มในระยะสั้นๆ ช่วงเริ่มต้นของการทำงาน แต่เมื่อมีการสื่อความหมายที่ดี ที่ถูกต้อง และชัดเจนแล้ว จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นการช่วยในการทำงานในระยะยาวให้ประสบความสำเร็จได้

## 6. มีผู้นำกลุ่ม ( Leadership)

องค์ประกอบของโครงสร้างกลุ่มที่ได้กล่าวมาแล้วคือบทบาทของสมาชิกกลุ่ม กฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันทำให้เกิดบทบาทของสมาชิกกลุ่ม มีตำแหน่งและหน้าที่ในระดับต่างๆกัน รวมถึงการเป็นผู้นำกลุ่ม

ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่ง พฤติกรรมและการดำเนินงานของผู้นำกลุ่มจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1) ในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำกลุ่มจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้น สนับสนุน ให้ความสะดวกในการทำงานของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มเมื่อมีการขัดแย้งกัน พฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม

ในลักษณะนี้จะมีความเป็นเพื่อน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

2) เมื่อกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มจำนวนหนึ่งที่ไม่มีความคุ้นเคยกันมาก่อนได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกกลุ่มจะใช้ความรู้สึก และสังเกตปฏิกิริยาที่มีต่อกลุ่มเพื่อตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งจะ ตามความคิดเห็น สรุปความคิดเห็น มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย และให้เกียรติผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำกลุ่มเพื่อให้งานชิ้นนั้นของกลุ่มประสบความสำเร็จ

3) การที่ผลงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับ 2 กรณี คือ ในกรณีแรก เมื่อผู้นำกลุ่มมีความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกกลุ่มและสามารถทำงานร่วมกันได้ งานที่ทำมีจุดมุ่งหมายชัดเจน และผู้นำกลุ่มมีอำนาจในการตัดสินใจสูง ซึ่งจะทำให้กลุ่มรู้ทิศทางในการทำงาน สมาชิกกลุ่มได้รับการมอบหมาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ผลงานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้ และในกรณีที่ 2 เมื่อผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มในระดับปานกลาง งานที่ได้รับมอบหมายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และอำนาจในการตัดสินใจมีน้อย ซึ่งการทำงานในลักษณะกลุ่มเช่นนี้ ผู้นำกลุ่มจะต้องเน้นการทำงานกลุ่มในลักษณะที่สนับสนุน หรือกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สรุปเป็นผลงานกลุ่ม ซึ่งทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ซึ่งทั้ง 2 กรณีที่กล่าวมานี้การดำเนินงานย่อมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อให้ผู้นำกลุ่มดำเนินงานในลักษณะใดเพื่อเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม

4) งานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำกลุ่มมีลักษณะพฤติกรรมต่างๆกันเช่น เมื่อเน้นในเรื่องผลงานเป็นหลัก จะมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว ที่ผู้นำกลุ่มจะอธิบายวิธีการดำเนินงานหรือบอกกล่าวเพื่อให้สมาชิกกลุ่มดำเนินงานตาม และเมื่อเน้น ในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มย่อมมีพฤติกรรมในการสื่อสารแบบ 2 ทางกับสมาชิกกลุ่ม อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะ และความสามารถของสมาชิกกลุ่มด้วย ทฤษฎีของเฮอซีและบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถด้อยในการทำงานให้ประสบ

ความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มจะมีลักษณะของการเป็นผู้สั่งหรือบอกให้สมาชิกกลุ่มทำงานและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มน้อย เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถในระดับปานกลาง ผู้นำกลุ่มในระยะเริ่มต้นจะเป็นผู้บอกให้สมาชิกกลุ่มทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม และต่อมาจะเปลี่ยนบทบาทเป็นการให้สมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ และร่วมมือในการทำงาน และประการสุดท้ายเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถสูง ผู้นำกลุ่มจะเป็นเพียงผู้ประสานงานและใช้การสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ (Johnson, 1994:195)

5) รูปแบบของการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้นำกลุ่มสามารถแบ่งเป็นระดับ และขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

- ผู้นำกลุ่มได้รับข้อมูลโดยตรงและนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานทันที
- ผู้นำกลุ่มได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่ม และนำมาใช้ในการตัดสินใจโดยไม่บอกจุดประสงค์ หรือเป้าหมายให้สมาชิกกลุ่มทราบ
- ผู้นำกลุ่มปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่มบางคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- ผู้นำกลุ่มนำปัญหาไปปรึกษาหารือกับสมาชิกกลุ่ม ได้รับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกลุ่ม แล้วจึงนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินงาน
- ผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อหาวิธีการในการแก้ปัญหา และดำเนินงานจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่มทุกคน และร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

การดำเนินงานในลักษณะกลุ่ม จะต้องมีการกำหนด หรือมีมาตรฐานร่วมกัน ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ถือปฏิบัติ เพื่อให้กลุ่มมีความเหนียวแน่น เป็นที่ยอมรับของกลุ่มอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไป ข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่มนั้น กำหนดขึ้นจากความเชื่อถือ การเห็นคุณค่า และการยอมรับของสมาชิกกลุ่มทุกคน ทั้งนี้จะต้อง

กำหนดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกกลุ่มทุกคนทราบ ประพฤติหรือปฏิบัติ ซึ่งข้อกำหนดมาตรฐานนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงได้ให้เหมาะสมกับลักษณะของสมาชิกกลุ่ม

### กระบวนการกลุ่ม (Group Process)

กระบวนการกลุ่มจะหมายถึงวิธีการ หรือการดำเนินงานเพื่อให้กลุ่ม เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งการที่จะสามารถเป็นกลุ่มที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการ คือ

1. ดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ประสบผลสำเร็จ
2. ในระหว่างการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. มีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ สถานะ หรือกิจกรรม

เพื่อเพิ่มความสำเร็จของกลุ่มให้สูงขึ้น

แนวทางที่จะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ เป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการกลุ่มจะต้องประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. สมาชิกของกลุ่มจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ของงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน ตรงตามความต้องการของสมาชิกที่ประสงค์จะดำเนินงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ จุดประสงค์ของกลุ่มอาจจะเริ่มมาจากจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนที่แตกต่างกัน นำมาร่วมกันพิจารณาและจัดทำเป็นจุดประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีความพอใจ และเห็นด้วยกับจุดประสงค์นั้น

2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เสนอความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่ตรงไปตรงมาให้สมาชิกในกลุ่มรับทราบหรือรับรู้อย่างชัดเจนด้วยความจริงใจ หรือถกเถียงปัญหากัน โดยใช้เหตุผล และวิจารณ์อย่างเหมาะสม ขจัดความขัดแย้งและการยึดมั่นในความคิดของตนเอง โดยพิจารณาเหตุผล และความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ

3. ในการทำงานกลุ่ม สมาชิกทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น

4. การร่วมกันตัดสินใจเพื่อสรุปประเด็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกกลุ่มจะต้องกระทำอย่างมีระบบ ยืดหยุ่น หรือดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความสามารถของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งเป็นความคิดเห็นที่กลุ่มจะต้องเห็นพ้องด้วย และตกลงร่วมกัน

5. สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มเสนอความคิดเห็นในหลายรูปแบบ ถึงแม้ว่าจะเป็นความคิดเห็นในด้านตรงกันข้ามก็ตาม แต่ก็เพื่อที่จะเป็นการเสนอ หรือสร้างแนวคิดใหม่ให้แก่กลุ่ม ซึ่งจะสามารถทำให้งานของกลุ่มดีขึ้น ส่งเสริมในด้านการตัดสินใจ หรือมีความรอบคอบมากขึ้น นอกจากนี้ความขัดแย้ง หรือความคิดเห็นในทางตรงกันข้าม ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่ม หรือทำให้กลุ่มเกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือ ควรจะขจัดไปโดยเร็ว

6. สมาชิกกลุ่มจะต้องได้รับการพิจารณา หรือการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันตามความสามารถ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน การมีสิทธิพิเศษเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เนื่องจากมีความสามารถ หรือมีความชำนาญมากกว่า ควรจำกัดให้เหลือน้อยที่สุด

7. กลุ่มจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ให้เห็นความสำคัญของจุดประสงค์ของกลุ่ม และยินดีที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดประสงค์ดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสร้างความเชื่อว่ากลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้น เป็นกลุ่มที่ดีที่สุดตามความต้องการของตนเอง และไม่สามารถที่จะปลีกตนเองไปอยู่ในกลุ่มอื่นที่ดีกว่านี้ได้อีกแล้ว

8. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความรู้สึกที่สัมพันธ์กันในส่วนรวมค่อนข้างสูง และอย่างมั่นคง เพื่อให้กลุ่มมีความก้าวหน้าและดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่าง

ประสบความสำเร็จ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่อาจสำเร็จได้โดยการกระทำเพียงคนเดียว หรือแต่ละคน

9. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของแต่ละคน ทุกคนในกลุ่มเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของกลุ่ม โดยไม่มีผู้ใดถูกกล่เลย หรือเห็นว่า เป็นผู้ที่ค้อยกว่าสมาชิกคนอื่นๆ

ในการพัฒนาทีมเพื่อให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ บทบาท และข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่ม มีความเชื่อศรัทธา เห็นคุณค่า และได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รวมทั้งประพฤติปฏิบัติตนตามข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่ม ซึ่งการดำเนินการต่างๆจะสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้ากลุ่มมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจสมาชิกกลุ่ม และดำเนินการเพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานในทุกๆเรื่องได้บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

**การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อการพัฒนา**

องค์กรจะประกอบด้วยงานย่อยๆก่อน แล้วจึงรวมมาเป็นหน่วยงานใหญ่หลายหน่วยงาน เช่นเดียวกับชุมชน หรือหมู่บ้าน จะประกอบด้วยครอบครัวหลายครอบครัว และกลุ่มบุคคลต่างๆรวมกลุ่มด้วยกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร หรือบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมตัดสินใจอนาคตของชุมชนและองค์กร ร่วมดำเนินกิจกรรมพัฒนา ร่วมรักษาสัมบัติและทรัพยากรของชุมชนแล้ว จะส่งผลให้การพัฒนาดังกล่าวดำเนินไปอย่างยั่งยืนและถาวร ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน การยอมรับ และความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกของชุมชนและองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้โครงการ หรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชนดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

กระบวนการวางแผนพัฒนา จะต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กร หรือชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการคิด วางแผนงาน คิดค้นและวิเคราะห์ปัญหา สร้างแนวคิดหรือเป้าหมายในการพัฒนา ซึ่งวิธีการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีหนึ่งก็คือการจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อระดมความคิด วางแผนและขั้นตอนใน

การดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำองค์กร หรือชุมชนจึงควรสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานย่อยๆ ได้ประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอโครงการ และนำเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

ในการพัฒนาชุมชน การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหรือตำบลควรเริ่มเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมทุกคนจะมีโอกาสแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมกันสรุปปัญหาอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้าน ชุมชน หรือองค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดอนาคต ความเป็นไปได้ เพื่อหาแนวทาง หรือทิศทางในการพัฒนาว่าต้องการที่จะดำเนินการไปในแนวใด หรือทิศทางใด

2. วางแนวทางในการพัฒนา ซึ่งเป็นระยะของการกำหนดมาตรการ หรือวิธีการในการพัฒนา รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยความคิด หรือการเสนอโครงการ เพื่อให้การพัฒนาหน่วยงาน หรือชุมชนประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และพิจารณารายละเอียดของโครงการ และกิจกรรมว่าควรเป็นโครงการหรือกิจกรรมในลักษณะใด เช่น เป็นกิจกรรม หรือโครงการที่ร่วมกันทำด้วยกลุ่มของตนเอง หรือเป็นกิจกรรมและโครงการที่ต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก หรือเป็นโครงการที่จะต้องเสนอรัฐเพื่อขอรับการสนับสนุน เป็นต้น

3. การนำโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ดำเนินการจะต้องรับผิดชอบต่อโครงการ โดยการจัดทีม หรือกลุ่มในการดำเนินงาน แบ่งงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการหารายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงาน

การระดมความคิดของบุคลากรในชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาหน่วยงานนั้น จะก่อให้เกิดผลที่ดีมากมายเช่น

1. ได้รายชื่อโครงการ หรือกิจกรรมที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีความสนใจร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันวางแผนงานในการปฏิบัติ สำหรับการดำเนินงานที่จะ



สามารถทำได้ด้วยกลุ่มของตนเอง ขอความร่วมมือจากผู้อื่น หรือขอรับการสนับสนุนจากรัฐ

2. บุคลากรในหน่วยงาน และชุมชนมีความตื่นตัว มีความรู้สึกร่วมกันที่จะช่วยกัน และร่วมกันพัฒนาองค์การ และชุมชนของตนเองให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. โครงการหรือกิจกรรมต่างๆที่กลุ่มของตนเองเสนอจะเป็นโครงการที่มาจากความต้องการของกลุ่ม หรือของชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้รู้สึกสนใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ

### **โครงการ หรือโครงการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การจัดสร้างโครงการ/โครงการ หรือหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดประสงค์เบื้องต้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การและชุมชนนั้น ให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานของตนเอง เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับปรุงงานของตนเองให้มีความก้าวหน้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน รวมทั้งในด้านการประกอบอาชีพ หรือการจัดหาอาชีพที่ดีที่เหมาะสมให้กับบุคลากรนั้นๆ

การจัดการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ หรือ โครงการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และสามารถปฏิบัติงาน หรือภาระงานที่ทำในปัจจุบัน ได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะสามารถรู้ได้โดยบุคลากรนั้นจะมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรือมีความสามารถสูงขึ้นตามระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมนั้น จะเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งนำเข้าไปในระบบ คือการให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ หรือเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้

รูปแบบ ลักษณะความสัมพันธ์ของโครงการ โครงการ และหลักสูตร ที่จัดสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและชุมชนมีดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสำคัญต่อระบบการฝึกอบรมอย่างมาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้ผ่านการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์ สังเกต พิจารณา คุณสมบัติที่เหมาะสมและอื่นๆรวมทั้งต้องเข้ารับการฝึกอบรมตลอดโครงการ
2. ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องบริหารระบบการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ในลักษณะของทีมงาน เพื่อให้งานในแต่ละส่วนดำเนินไปอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน
3. การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลผลิตหลังการฝึกอบรม รวมทั้งจุดประสงค์ของการนำอุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่างๆ นำมาใช้ให้สอดคล้องกัน
4. กระบวนการฝึกอบรม หรือการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ จำเป็นจะต้องได้รับการทดลองใช้ ประเมินผลความสำเร็จ รวมทั้งปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้กระบวนการฝึกอบรมนั้นดีขึ้น
5. ข้อมูลต่างๆที่ได้มาจากการวิเคราะห์ การสังเกต หรือการทดลองใช้ หลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ควรจะได้เก็บบันทึกไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการฝึกอบรมให้ดีขึ้น

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร หรือในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีความรักใคร่สามัคคีกัน และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานของตนเอง จึงเป็นมุมมองอีกด้านหนึ่งที่ผู้ดำเนินการ หรือผู้บริหารควรจะได้พิจารณา และศึกษาทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานหรือชุมชนนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เข้ารับการอบรมให้ดีขึ้นในด้านต่างๆด้วยเช่นกัน