

บทที่ 2

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน

รูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก็คือการฝึกอบรม ซึ่งก่อนดำเนินการฝึกอบรม หรือให้การศึกษา ผู้ดำเนินการจะต้องให้บุคลากรในองค์การมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มในด้านต่างๆ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม หรือการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น รูปแบบของกลุ่ม การสร้างกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม การมีทักษะที่ดีในการอยู่รวมกลุ่ม และกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่อยู่ในองค์การนั้นสามารถปรับตนเองในด้านการดำเนินชีวิตให้อยู่ในกลุ่มหรือในองค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ ร่วมกันทำงาน เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับ มีความสามัคคีและมีความรักต่อหน่วยงานหรือองค์การ รวมทั้งเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเพื่อให้การพัฒนาองค์การ หรือหน่วยงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จด้วย

รูปแบบของกลุ่ม

กลุ่มประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีกิจกรรม และจุดประสงค์ส่วนหนึ่งที่ร่วมกัน โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานตามจุดประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ กาลตัน (Galton,1992:8-10) แบ่งรูปแบบของกลุ่มตามจุดประสงค์ของงานได้ 4 รูปแบบคือ

1. กลุ่มตามที่นั่ง (Seating Group)

หมายถึงบุคคลที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นหมู่โดยมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน เช่น การที่คนต้องการเดินทางโดยรถเมล์มารวมนั่งรถเมล์คันเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนอาจจะลงรถเมล์ในสถานที่ต่างๆกัน หรือการที่นักเรียนมาเรียนรวมกัน และครู

มอบหมายให้แต่ละคนวาดภาพ ซึ่งนักเรียนจะวาดภาพตามความสนใจและความคิดของตนเอง ทำให้ได้รูปภาพหรืองานที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มทำงาน (Working Group)

เน้นที่การทำงานและผลงานของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มจะได้รับมอบงานให้ทำ หรือกลุ่มต้องการทำงานในเรื่องเดียวกัน จุดประสงค์เหมือนกัน ทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันทำงาน เพื่อแสวงหา คิดค้นวิธีการเฉพาะเรื่องตามที่กลุ่มต้องการหรือได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ เช่น การที่วิทยากรมอบงานให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มจัดกิจกรรม หรือแสดงผลงานของตนเองตามความสนใจ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่มจะช่วยกันรวบรวมข้อมูลต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำมาจัดแสดงผลงาน หรือนิทรรศการดังกล่าวที่ไม่เหมือนกันในแต่ละกลุ่ม

3. กลุ่มร่วมมือกันทำงาน (Cooperative Group)

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

4. กลุ่มร่วมงาน (Collaborative Group)

หมายถึงการที่บุคคลในกลุ่มร่วมกันทำงาน เสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างสรรค้งานที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้น ผลงานที่ได้รับจะเป็นผลงานใหม่โดยที่ทุกคนในกลุ่มจะมีส่วนรับผิดชอบในงานชิ้นนั้น เช่น การที่นักเรียนในห้องร่วมกันตกแต่งห้องเรียน หรือนักเรียนร่วมกันปรึกษาหารือในการเสนอโครงการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำเสนอต่อโรงเรียน และร่วมกันทำโครงการต่อไป

การสร้างกลุ่ม (Group Formation)

เนื่องจากมนุษย์เรายู่รวมกันเป็นสังคม และแต่ละคนจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่แตกต่างกัน หรือกลุ่มเดียวกัน การอยู่ในกลุ่มจะมีลักษณะของความต่อเนื่อง และเป็นไปโดยตลอดชีวิต ซึ่งจะไม่มีผู้ใดอยู่ได้โดยอิสระและสันโดษในสังคม แนวทางในการสร้างกลุ่มหรือพื้นฐานในการสร้างกลุ่มจะต้องเริ่มจาก

1. การรวมตัวกันของบุคคล
2. การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือไม่เข้าใจกันในระยะเริ่มต้น
3. การสร้างความสัมพันธ์โดยการสื่อสาร การปรับตนเอง และเริ่มมีความเข้าใจที่ติดต่อกัน
4. การรวมเป็นกลุ่มที่มีความเข้าใจ เพื่อการดำเนินงานตามจุดประสงค์เดียวกันขององค์การ หรือหน่วยงาน

ลักษณะการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเวลา 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 จึงมีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น จึงทำให้เกิดเป็นกลุ่ม และมีผู้นำกลุ่มขึ้น

2) ชอบการแข่งขัน หรือต้องการเอาชนะผู้อื่น จึงรวมกลุ่มกันเป็นทีม เพื่อการต่อสู้ หรือเอาชนะ และแข่งขันกับผู้อื่น

3) มีลักษณะนิสัยที่อ่อนแอ ต้องการได้รับการช่วยเหลือจากกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ลดภาวะความตึงเครียดของตนเอง และรู้สึกปลอดภัย สบายใจเมื่อได้เป็นสมาชิกหรืออยู่ในกลุ่ม รวมทั้งเห็นว่ามีผู้อื่นคอยให้กำลังใจ หรือช่วยเหลืออยู่ จึงสนใจที่จะเข้าร่วมอยู่ในกลุ่ม

4) มีความต้องการในด้านของรางวัล หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งการอยู่รวมกลุ่ม ร่วมกันทำงาน และมีความสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเอง ได้ดีกว่าทำงานคนเดียว หรืออยู่แต่ผู้เดียว กลุ่มที่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม จะสามารถสร้างเป็นกลุ่มที่แข็งแรงได้อย่างรวดเร็ว

3. ความรู้สึกพอใจ การสร้างกลุ่มเกิดจากรู้สึกที่สมาชิกกลุ่มมีความพอใจ เห็นอกเห็นใจกัน หรือสนใจต่อการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ความรู้สึกต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างกลุ่มคือ

1) ความรู้สึกรักที่จะอยู่ร่วมกัน เกิดสายใยเกี่ยวพันกับความพอใจ ทำให้เกิดเป็นกลุ่มได้ ความรู้สึกรัก หรือความพอใจเหล่านี้ อาจเกิดจาก ลักษณะหน้าตา ความสามารถ ความคล้ายคลึงกัน การอยู่ใกล้ชิดกัน หรือพึงพอใจนิสัยใจคอ

2) ความพอใจ หรือความสนใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม โดยมีความพึงพอใจกับจุดประสงค์ของกลุ่มที่กำหนดไว้แล้ว และเชื่อว่าตนเองจะสามารถช่วยทำประโยชน์ให้แก่สังคมหรือกลุ่มได้ตามความพึงพอใจ และความสามารถของตนเอง

3) ความเชื่อถือ ศรัทธา และความรักใคร่ต่อผู้นำกลุ่มจะสามารถสร้างกลุ่มสำหรับสมาชิกกลุ่มที่มีความรู้สึก หรือมีความเชื่อถือในเรื่องเดียวกันได้

4. การยอมรับตนเองในการเป็นสมาชิกกลุ่ม การสร้างกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจ ยอมรับและรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งความเข้าใจ และการยอมรับดังกล่าว มีอยู่ 3 ลักษณะคือ

1) มีความเข้าใจ ยอมรับ และรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยการบอกเล่า หรือการบอกซ้ำๆ อยู่เสมอ หรือได้รับฟังจากผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม จึงทำให้คิดว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม รวมอยู่ในกลุ่ม ปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของกลุ่ม

2) การมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถทำประโยชน์ให้แก่กลุ่ม หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานของกลุ่มดำเนินไปอย่างประสบความสำเร็จรวมทั้งได้รับการยกย่องจากสมาชิกกลุ่ม และเชื่อในความสามารถของตนเอง

3) การที่ตนเองมีความสามารถ และเห็นว่าจะสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จโดยใช้ความสามารถของตนเอง หรือทำให้กลุ่มมีลักษณะที่เด่น แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ ได้

ในการสร้างกลุ่มเพื่อให้ได้กลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการกลุ่ม การทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ กลุ่มสัมพันธ์ และการมีทักษะในการเป็นสมาชิกกลุ่ม

โครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure)

ความเข้าใจในด้านโครงสร้างของกลุ่ม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มและเมื่อได้พิจารณาโครงสร้างของกลุ่มจะพบว่า กลุ่ม มีโครงสร้างในรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะ เช่นสมาชิกของกลุ่มจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน กลุ่มจะเป็นตัวเชื่อม

บุคคลให้มีความสัมพันธ์กัน และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน รวมทั้งกลุ่มจะสามารถกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ให้อยู่ภายในรูปแบบและมาตรฐานเดียวกันได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน อาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้น บทบาทของสมาชิกกลุ่ม จะต้องมีความสำคัญต่อการทำงานของกลุ่ม ซึ่ง “บทบาท” จะหมายถึงพฤติกรรมที่เหมาะสม ตามที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมุ่งหวังให้เป็น เช่น ประธานกลุ่ม กรรมการ เลขานุการ หรือ เจ้าหน้าที่การเงิน ซึ่งการกำหนดบทบาทของสมาชิกกลุ่มนั้น จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ สถานะ ความรับผิดชอบ ของบุคคลดังกล่าวด้วย การดำเนินงานในลักษณะกลุ่มจึงจะสามารถประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้นในโครงสร้างของกลุ่ม จะต้องมีส่วนประกอบดังนี้

1. มีเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal)

เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของกลุ่ม เปรียบเสมือนแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม ให้รวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1) เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผนงาน ประสานความสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหน้าที่หรือบทบาทของตนเองเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2) เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือแนวทางการปฏิบัติงานว่า มีข้อบกพร่องในส่วนใด หรือในตอนใด ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้สมาชิกกลุ่มสามารถร่วมกันแก้ไข และศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆที่จะทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จได้

3) การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มจะเป็นแนวทางกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้า

หมาย สามารถทำให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และร่วมมือกันทำงานได้ เกิดความสำนึกในความสามัคคีเพื่อการร่วมกันทำงานเป็นทีม หรือกลุ่มขึ้น

เป้าหมายของกลุ่ม และเกณฑ์ในการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดผลสำเร็จของกลุ่มนั้นจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในการดำเนินงานนั้นสมาชิกกลุ่มจะต้องยอมรับ และรับรู้เป้าหมายหรือจุดประสงค์ของกลุ่ม มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความเห็นว่าเป้าหมายของกลุ่มน่าสนใจ ถูกต้องกับพฤติกรรม หรือลักษณะนิสัยของตนเอง รวมทั้งยอมรับอิทธิพลต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการอยู่ร่วมกันในกลุ่มเป้าหมายของกลุ่มสามารถกำหนดได้ 2 รูปแบบคือ

1) เป้าหมายของกลุ่มซึ่งสามารถระบุขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกกลุ่มทราบว่าการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จะต้องปฏิบัติอย่างไร หรือจะบรรลุผลได้อย่างไร เช่น “ระบุคุณสมบัติ 5 ประการ ของวิทยากรที่ประสบความสำเร็จ” ดังนั้นเมื่อสมาชิกกลุ่มสามารถระบุ เขียน หรือ บอกคุณสมบัติ 5 ประการได้แล้ว ก็แสดงว่า การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มในลักษณะดังกล่าวจะทำให้สมาชิกกลุ่มมีการสื่อสารกันปรึกษาหารือ และวางแผนงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย รวมทั้งร่วมกันประเมินผลงานด้วย สำหรับอุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่างๆ สามารถกำจัดออกไปได้ด้วยการวิเคราะห์ และการพิจารณาอย่างมีเหตุผล

2) เป้าหมายของกลุ่มกำหนดในลักษณะของนามธรรม ไม่สามารถระบุขั้นตอนของการดำเนินงานได้ ดังนั้นเป้าหมายของกลุ่มจะอยู่ในลักษณะกว้าง กำหนดได้เฉพาะขอบเขตเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้ทราบเพื่อการดำเนินงานเท่านั้น เช่น “ความจำเป็นและแนวทางในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ” การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวค่อนข้างกว้าง และค่อนข้างยากที่จะกำหนดว่าการดำเนินงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ปรึกษาหารือกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป แนวคิดหรือข้อคิดเห็นตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) เป้าหมายของกลุ่มมีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถระบุ สังเกต หรือ กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

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 สมาชิกกลุ่มจะได้รับการแบ่งงาน หรือได้รับการมอบหมาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของกลุ่มจะต้องชัดเจนแล้ว แนวทางการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ควรจะชัดเจนเช่นเดียวกันด้วย นอกจากนี้จะต้องกำจัดอุปสรรคต่างๆของการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งได้แก่ความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจกันของสมาชิกกลุ่มด้วย

2. กำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม (Role)

สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะมีบทบาทและภาระงานที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งปฏิบัติภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม การมอบหมายให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติภาระงานนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความสามารถ และความสนใจของสมาชิกแต่ละคนไป ในบางครั้งการมอบภาระงานเช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ หรือเหรัญญิก อาจจะกระทำโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเห็นของสมาชิกกลุ่ม โดยส่วนรวม ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจะมีสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นตัวแทนของกลุ่มทุกประการ และจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายมีสถานะ (Status) ที่ดีกว่า หรือเหนือกว่าสมาชิกอื่นๆ โดยทั่วไป สามารถวินิจฉัย หรือตัดสินใจในฐานะตัวแทนของกลุ่มได้

3. มีกฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม (Norm)

การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มจะต้องมีกฎ หรือระเบียบปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีพฤติกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หรือคว้งวนการปฏิบัติในเรื่องที่กลุ่มมีความเห็นว่าไม่ควรทำ หรือไม่ควรปฏิบัติ กฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่มนี้ สมาชิกกลุ่มจะต้องเป็นผู้ร่วมกันสร้างหรือกำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในลักษณะที่เป็นทางการ หรือกำหนดขึ้นอย่างง่ายก็ได้ แม้กระทั่งกลุ่มนักเรียนที่ไปทัศนศึกษาออกสถานที่ ผู้สอนก็จะต้องกำหนดกฎ หรือระเบียบปฏิบัติเช่นเดียวกัน และสมาชิกกลุ่มไม่ว่าจะมีสถานะอย่างไรก็จะต้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว

กฎหรือระเบียบปฏิบัติที่กลุ่มกำหนดขึ้นจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องยอมรับกฎ ระเบียบนั้น และจะประพฤติ หรือปฏิบัติตาม โดยในระยะต้น จะเห็นว่า ผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติตามกฎ หรือระเบียบจะได้รับการยกย่อง หรือมีรางวัลตอบแทน ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ฝ่าฝืนย่อมจะต้องถูกตำหนิ หรือถูกลงโทษ ทำให้สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ และระเบียบของกลุ่ม นานๆเข้าจนเกิดความเคยชิน และสามารถประพฤติ ปฏิบัติได้อย่างเป็นไปตามธรรมชาติ

4. มีการยึดเหนี่ยวต่อกันของกลุ่ม (Group cohesion)

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

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

5. มีการสื่อความหมายที่ดีของสมาชิกในกลุ่ม (Communication within Groups)

การสื่อสารกัน และความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างให้กลุ่มมีความยึดเหนี่ยวกัน และมีความเข้าใจซึ่งกันได้เป็นอย่างดี การสื่อสารที่ดีจะต้องประกอบด้วยผู้พูด หรือผู้ส่งสาร ซึ่งการส่งข้อความ หรือข้อมูล ที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ข้อความที่จะส่งสารให้แก่ผู้รับ หรือผู้ฟังจะต้องชัดเจน และแสดงให้ผู้ฟังเห็นว่าเป็นข้อความของผู้พูดเอง หรืออ้างมาจากแหล่งข้อมูลใดที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

ไม่ควรพูดในทำนองที่ว่า “ได้อินมาว่า” หรือ “คนส่วนมากเห็นว่า” นอกจากนี้ควรใช้ข้อความที่กระชับรัดกุม ผู้ฟังสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือย หรือวกวนไปมา

2) การส่งสารโดยใช้คำพูด จะต้องสอดคล้องกับลักษณะท่าทาง หรือสีหน้าของผู้พูดด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ไม่หลอกลวงของผู้พูด และสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจ ประทับใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อความหมายด้วย

3) ในการส่งข้อมูลหรือการส่งสาร ผู้ส่งสารควรใช้วิธีการอื่นๆร่วมด้วย หรือการสื่อความหมายในรูปแบบต่างๆ เช่นมีรูปภาพประกอบ เขียนเป็นข้อความ หรือการใช้คำพูด ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้รับสาร หรือข้อมูลมีความเข้าใจได้ดีขึ้น

4) ในระหว่างการพูด หรือการสื่อสารให้ผู้ฟังเข้าใจ ผู้พูดควรระวังที่จะสังเกตผู้ฟังว่าเข้าใจข้อความ หรือสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อความหมายได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้อาจจะโดยการสอบถาม หรือ คอยดูผลย้อนกลับเป็นระยะๆ เมื่อส่งสาร หรือพูดไปแล้ว

5) ผู้พูดควรพูด กล่าว อธิบายแสดงความรู้สึกรักของตนเองให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน หรือพูดอธิบายพฤติกรรมต่างๆให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา ไม่วกวน อ้อมค้อม หรือสื่อเสียด

อย่างไรก็ตามในการสื่อความหมายระหว่างผู้พูด และผู้ฟังนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่ความเชื่อถือของผู้ฟังมีต่อผู้พูด ในด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ผู้พูดนำมาชี้แจง โดยมีเหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ การแสดงออกที่บ่งถึงความจริงใจ และมีความเป็นกันเอง รวมทั้งเป็นหัวข้อเรื่องที่คุณผู้พูดมีความชำนาญ มีความรู้อย่างแท้จริง ตลอดจนมีน้ำเสียงและท่าทางที่เสริมความจริงทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ

ในทำนองเดียวกัน ผู้ฟัง และผู้รับข่าวสาร ควรมีทักษะในการฟังเช่นเดียวกัน เพื่อรับข่าวสารหรือข้อมูลต่างๆจากผู้ฟังได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร รวมทั้งสามารถเข้าใจแนวคิด ความคิดเห็น และความรู้สึกของผู้ส่งสารด้วย ซึ่งทักษะในการฟังที่ดีของสมาชิกกลุ่มมีดังต่อไปนี้

1) สามารถกล่าวซ้ำในด้านเนื้อหาของสิ่งที่ได้รับฟังมาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้พูด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดของผู้พูด ผู้ฟังควรกล่าวซ้ำในสิ่งที่ได้ฟังมาอย่างครบถ้วนโดยใช้ภาษาตามความเข้าใจของตนเอง 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 เป็นการช่วยในการทำงานในระยะยาวให้ประสบผลสำเร็จได้

6. มีผู้นำกลุ่ม (Leadership)

องค์ประกอบของโครงสร้างกลุ่มที่ได้กล่าวมาแล้วคือบทบาทของสมาชิกกลุ่ม กฎหรือระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันทำให้เกิดบทบาทของสมาชิกกลุ่ม มีตำแหน่งและหน้าที่ในระดับต่างๆกัน รวมถึงการเป็นผู้นำกลุ่ม

ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่ง พฤติกรรมและการดำเนินงานของผู้นำกลุ่มจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1) ในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำกลุ่มจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้น สนับสนุน ให้ความสะดวกในการทำงานของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มเมื่อมีการขัดแย้งกัน พฤติกรรมของผู้นำกลุ่มในลักษณะนี้จะมีความเป็นเพื่อน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ

2) เมื่อกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มจำนวนหนึ่งที่ไม่มีความคุ้นเคยกันมาก่อนได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกกลุ่มจะใช้เวลา รู้สึก และสังเกตปฏิกริยาที่มีต่อกลุ่มเพื่อตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งเน้น ตามความคิดเห็น สรุปความคิดเห็น มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย และให้เกียรติผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำกลุ่มเพื่อให้การทำงานชิ้นนั้นของกลุ่มประสบความสำเร็จ

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

4) งานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำกลุ่มมีลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ กัน เช่น เมื่อเน้นในเรื่องผลงานเป็นหลัก จะมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว ที่ผู้นำกลุ่มจะอธิบายวิธีการดำเนินงานหรือบอกกล่าวเพื่อให้สมาชิกกลุ่มดำเนินงานตาม และเมื่อเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มย่อมมีพฤติกรรมในการสื่อสารแบบ 2 ทางกับสมาชิกกลุ่ม อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และความสามารถของสมาชิกกลุ่มด้วย ทฤษฎีของเฮอซีและบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Theory) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถน้อยในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มจะมีลักษณะของการเป็นผู้สั่งหรือบอกให้สมาชิกกลุ่มทำงานและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มน้อย เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถในระดับปานกลางผู้นำกลุ่มในระยะเริ่มต้นจะเป็นผู้บอกให้สมาชิกกลุ่มทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม และต่อมาจะ

เปลี่ยนบทบาทเป็นการให้สมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ และร่วมมือในการทำงาน และประการสุดท้ายเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความสามารถสูง ผู้นำกลุ่มจะเป็นเพียงผู้ประสานงานและใช้การสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ (Johnson, 1994:195)

5) รูปแบบของการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้นำกลุ่มสามารถแบ่งเป็นระดับ และขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

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

การดำเนินงานในลักษณะกลุ่ม จะต้องมียกกำหนด หรือมีมาตรฐานร่วมกัน ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ถือปฏิบัติ เพื่อให้กลุ่มมีความเหนียวแน่น เป็นที่ยอมรับของกลุ่มอื่นๆ หรือบุคคลทั่วไป ข้อกำหนดมาตรฐานของกลุ่มนั้น กำหนดขึ้นจากความเชื่อถือ การเห็นคุณค่า และการยอมรับของสมาชิกกลุ่มทุกคน ทั้งนี้จะต้องกำหนดขึ้นโดยสมาชิกกลุ่ม 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 จุดประสงค์ของกลุ่มอาจจะเริ่มมาจากจุดประสงค์ของสมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกัน นำมาร่วมกันพิจารณาและจัดทำเป็นจุดประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มทุกคนมีความพอใจ และเห็นด้วยกับจุดประสงค์นั้น

2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เสนอความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่ตรงไปตรงมาให้สมาชิกในกลุ่มรับทราบหรือรับรู้อย่างชัดเจนด้วยความจริงใจ หรือถกเถียงปัญหากันโดยใช้เหตุผล และวิจรณ์ญาณที่เหมาะสม ขจัดความขัดแย้งและการยึดมั่นในความคิดของตนเอง โดยพิจารณาเหตุผล และความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ

3. ในการทำงานกลุ่ม สมาชิกทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกลุ่มกับผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น

4. การร่วมกันตัดสินใจเพื่อสรุปประเด็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกกลุ่มจะต้องกระทำอย่างมีระบบ ยืดหยุ่น หรือดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความสามารถของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งเป็นความคิดเห็นที่กลุ่มจะต้องเห็นพ้องด้วย และตกลงร่วมกัน

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

6. สมาชิกกลุ่มจะต้องได้รับการพิจารณา หรือการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ตามความสามารถ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน การมีสิทธิพิเศษเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เนื่องจากมีความสามารถ หรือมีความชำนาญมากกว่า ควรจำกัดให้เหลือน้อยที่สุด

7. กลุ่มจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ให้เห็นความสำคัญของจุดประสงค์ของกลุ่ม และยินดีที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดประสงค์ดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสร้างความเชื่อว่ากลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้น เป็นกลุ่มที่ดีที่สุดตามความต้องการของตนเอง และไม่สามารถที่จะปลีกตนเองไปอยู่ในกลุ่มอื่นที่ดีกว่านี้ได้อีกแล้ว

8. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความรู้สึกที่สัมพันธ์กันในส่วนรวมค่อนข้างสูง และอย่างมั่นคงเพื่อให้กลุ่มมีความก้าวหน้าและดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่อาจสำเร็จได้โดยการกระทำเพียงคนเดียว หรือแต่ละคน

9. สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจ และเคารพความคิดเห็นของแต่ละคน ทุกคนในกลุ่มเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของกลุ่ม โดยไม่มีผู้ใดถูกทะเลาะ หรือเห็นว่าเป็นผู้ที่ด้อยกว่าสมาชิกคนอื่นๆ

ในการพัฒนาทีมเพื่อให้ทีมมีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับสมาชิกทีมที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ บทบาท และข้อกำหนดมาตรฐานของทีม มีความเชื่อศรัทธา เห็นคุณค่า และได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งประพฤติปฏิบัติตนตามข้อกำหนดมาตรฐานของทีม ซึ่งการดำเนินการต่างๆจะสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าทีมมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจสมาชิกทีม และดำเนินการเพื่อให้ทีมสามารถปฏิบัติงานในทุกๆเรื่องได้บรรลุจุดประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อการพัฒนา

องค์กรจะประกอบด้วยงานย่อยๆก่อน แล้วจึงรวมมาเป็นหน่วยงานใหญ่หลายหน่วยงาน เช่นเดียวกับชุมชน หรือหมู่บ้าน จะประกอบด้วยครอบครัวหลายครอบครัว และกลุ่มบุคคลต่างๆรวมกลุ่มด้วยกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร หรือบุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมตัดสินใจอนาคตของชุมชนและองค์กร ร่วมดำเนินกิจกรรมพัฒนา ร่วมรักษาสমบัติและทรัพยากรของชุมชนแล้ว จะส่งผลให้การพัฒนาดังกล่าวดำเนินไปอย่างยั่งยืนและถาวร ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน การยอมรับ และความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกของชุมชน และองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะทำให้โครงการ หรือกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชนดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

กระบวนการวางแผนพัฒนา จะต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กร หรือชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการคิด วางแผนงาน คิดค้นและวิเคราะห์ปัญหา สร้างแนวคิดหรือเป้าหมายในการพัฒนา ซึ่งวิธีการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีหนึ่งก็คือการจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อระดมความคิด วางแผนและขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำองค์กร หรือชุมชนจึงควรสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานย่อยๆได้ประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอโครงการ และนำเสนอต่อผู้บริหารต่อไป

ในการพัฒนาชุมชน การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหรือตำบลควรเริ่มเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมทุกคน จะมีโอกาสแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมกันสรุปปัญหาอย่างเป็น ประชาธิปไตย โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้าน ชุมชน หรือองค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดอนาคต ความเป็นไปได้ เพื่อหาแนวทาง หรือทิศทางในการพัฒนาว่า ต้องการที่จะดำเนินการไปในแนวใด หรือทิศทางใด

2. วางแนวทางในการพัฒนา ซึ่งเป็นระยะของการกำหนดมาตรการ หรือวิธีการ ในการพัฒนา รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย การคิด หรือการเสนอโครงการเพื่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน หรือชุมชนประสบผล สำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และพิจารณารายละเอียดของโครงการ และกิจกรรม ว่าควรเป็นโครงการหรือกิจกรรมในลักษณะใด เช่น เป็นกิจกรรม หรือโครงการที่ร่วมกัน ทำด้วยกลุ่มของตนเอง หรือเป็นกิจกรรมและโครงการที่ต้องขอความช่วยเหลือจาก บุคคลภายนอก หรือเป็นโครงการที่จะต้องเสนอรัฐเพื่อขอรับการสนับสนุน เป็นต้น

3. การนำโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ดำเนินการจะต้อง รับผิดชอบต่อโครงการ โดยการจัดทีม หรือกลุ่มในการดำเนินงาน แบ่งงานในหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการหารายละเอียดต่างๆในการดำเนินงาน

การระดมความคิดของบุคลากรในชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาหน่วยงานนั้น จะก่อให้เกิดผลที่ตีมากมายเช่น

1. ได้รายชื่อโครงการ หรือกิจกรรมที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีความสนใจร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันวางแผนงานในการปฏิบัติ สำหรับการดำเนินงานที่จะสามารถ ทำได้ด้วยกลุ่มของตนเอง ขอความร่วมมือจากผู้อื่น หรือขอรับการสนับสนุนจากรัฐ

2. บุคลากรในหน่วยงาน และชุมชนมีความตื่นตัว มีความรู้สึกร่วมกันที่จะ ช่วยกัน และร่วมกันพัฒนาองค์กร และชุมชนของตนเองให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้

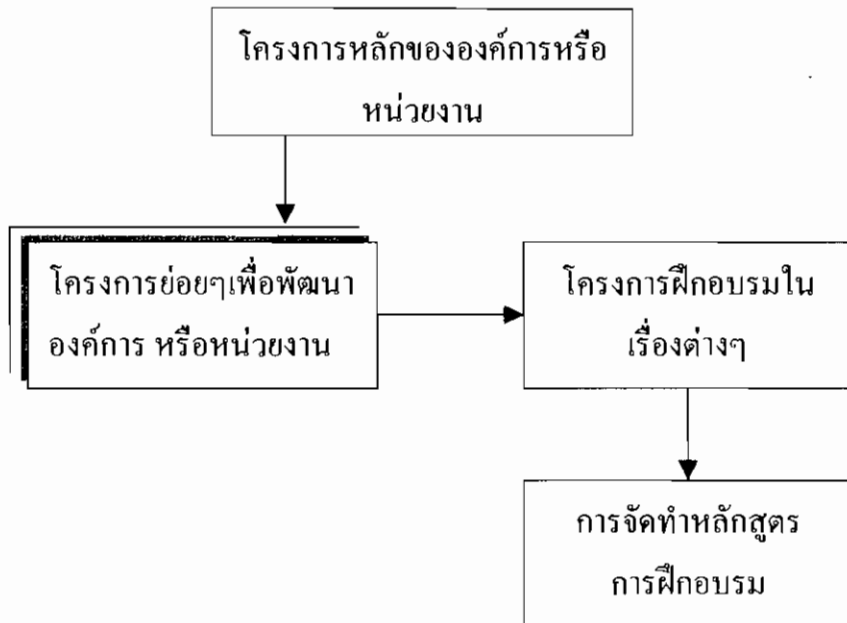
3. โครงการหรือกิจกรรมต่างๆที่กลุ่มของตนเองเสนอจะเป็นโครงการที่มาจากความต้องการของกลุ่ม หรือของชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้รู้สึกสนใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ

โครงการ หรือโครงการงานเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดสร้างโครงการ/โครงการงาน หรือหลักสูตรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดประสงค์เบื้องต้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรและชุมชนนั้น ให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานของตนเอง เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับปรุงงานของตนเองให้มีความก้าวหน้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การ ให้มีประสิทธิภาพในทุกๆด้าน รวมทั้งในด้านการประกอบอาชีพ หรือการจัดหาอาชีพที่ดีที่เหมาะสมให้กับบุคลากรนั้นๆ

การจัดการฝึกอบรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ หรือโครงการงานที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และสามารถปฏิบัติงาน หรือภาระงานที่ทำในปัจจุบันได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะสามารถรู้ได้โดยบุคลากรนั้นจะมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรือมีความสามารถสูงขึ้นตามระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การฝึกอบรมนั้น จะเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งนำเข้าในระบบ คือการให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ หรือเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้

รูปแบบ ลักษณะความสัมพันธ์ของโครงการ โครงการงาน และหลักสูตร ที่จัดสร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและชุมชนมีดังต่อไปนี้



ตัวอย่างของโครงการต่างๆของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่สำคัญในการทำงานพัฒนาศักยภาพของคน ให้คนไทยทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่สังคม ตามภาระหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการที่สำคัญ หรือโครงการหลักของกรมการพัฒนาชุมชนประกอบด้วย

1. งานพัฒนาสตรี เด็ก และเยาวชน
2. งานพัฒนาอาชีพ และกองทุนท้องถิ่น
3. งานพัฒนาอาสาสมัครและผู้นำท้องถิ่น
4. โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน
5. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. โครงการพัฒนาตำบล
7. การสนับสนุนสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล

ในแต่ละโครงการ จะประกอบด้วยการจัดทำโครงการย่อยๆ และกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการประสบความสำเร็จ และสามารถประเมินได้ ตัวอย่าง

เช่น เมื่อพิจารณา งานพัฒนาสตรี เด็ก และเยาวชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วยโครงการย่อยๆ และกิจกรรมต่างๆดังต่อไปนี้

- (1) การพัฒนาสตรี
- (2) การพัฒนาเยาวชน
- (3) การพัฒนาเด็ก

ในการพัฒนาสตรี จะประกอบด้วยโครงการต่างๆ เช่น การจัดตั้งและพัฒนาองค์กรสตรี การส่งเสริมอาชีพสตรี การส่งเสริมการพัฒนาครอบครัว การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของโครงการส่งเสริมอาชีพสตรี ซึ่งเป็นโครงการย่อยโครงการหนึ่งที่มุ่งให้ความรู้และทักษะในการผลิต การตลาด ตลอดจนการสนับสนุนในด้านเงินทุน เพื่อให้สตรีมีรายได้เกิน 15,000 บาท/คน/ปี จะประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงานต่อไปนี้

- การฝึกอบรมกลุ่มอาชีพพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้แก่สตรี สำหรับนำความรู้มาเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และเสริมรายได้ให้แก่สตรี

- เพิ่มพูนทักษะในด้านการผลิต การจัดการ และการตลาด ประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมสตรี และการศึกษาดูงานเพื่อให้มีความรู้ในด้านการจัดการ ส่งเสริมและปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการผลิต รวมทั้งการมีความรู้ในด้านการตลาด และการจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค

- ส่งเสริมกลุ่มอาชีพสตรีด้านการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการเพิ่มพูนประสิทธิภาพองค์กรสตรีด้านการวางแผน

จะเห็นได้ว่าในโครงการย่อยๆนั้น จะมีโครงการฝึกอบรมอยู่หลายโครงการ เพื่อให้ความรู้ หรือเสริมความเข้าใจแก่สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งผู้ดำเนินโครงการจะต้องร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงร่างหลักสูตร และหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม สนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสอดคล้องกับจุดประสงค์ของโครงการด้วยซึ่งการจัดทำโครงการ หรือโครงการนั้นเป็นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ในลักษณะของกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ รวมทั้งการทดลองใช้

ในการดำเนินการ ผู้เสนอโครงการหรือผู้ดำเนินการโครงการควรจัดทำหรือเขียนโครงการให้เป็นระบบซึ่งจะทำให้การดำเนินโครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ และเมื่อก้าวถึงคำว่า “ระบบ” จะหมายถึงการรวบรวมแนวคิด และกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ การดำเนินงานจะอยู่ในรูปของการเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยการทำงานในหลายส่วนๆ และแม้กระทั่งการทำงานในแต่ละส่วนนั้น ก็จะเป็นระบบของการทำงานเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงาน หรืองานในด้านการบริการออกมา

องค์ประกอบ 4 ส่วน ที่นำเข้าสู่ระบบของการฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน คือ

1. **บุคคล** กลุ่มคนที่จะเข้ารับการฝึกอบรม โดยจะต้องมีกิจกรรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร่วมกัน หรือคล้ายคลึงกัน
2. **ความรู้ ความสามารถ** หมายถึงวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควร จะรู้ หรือ ได้รับ โดยผ่านเข้าสู่ระบบ
3. **เทคโนโลยี** วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
4. **ระยะเวลา** กำหนดระยะเวลาที่กระบวนการฝึกอบรมดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานในรูปของระบบนั้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน เข้าด้วยกันแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือความรู้ ความสามารถใน ด้านงานบริการเพื่อช่วยให้งานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้นั้นจะเป็นจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของการดำเนินงานของระบบ

นอกจากนี้องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

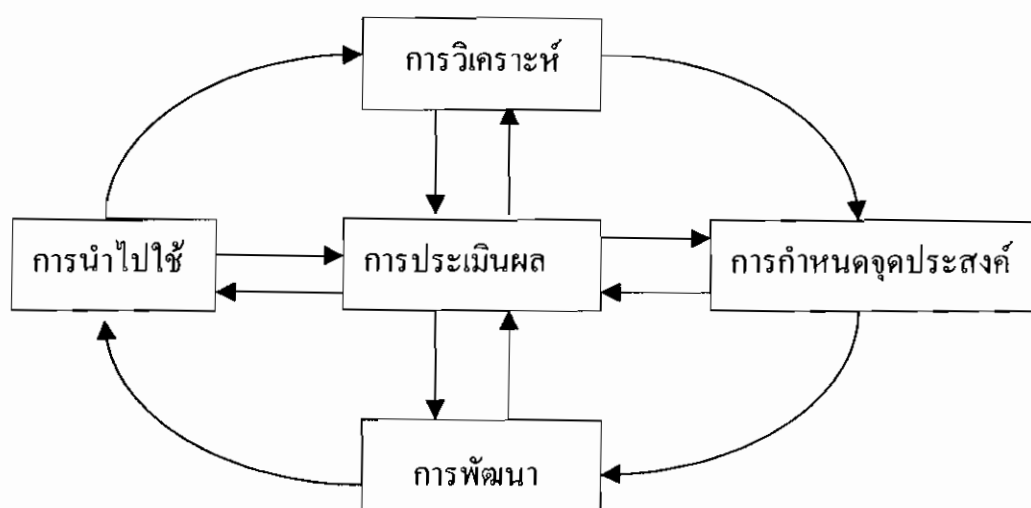
1. การวิเคราะห์ (Analyze) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางการฝึกอบรมได้

2. การกำหนดจุดประสงค์ (Objectives) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดหรือเลือกรูปแบบของการฝึกอบรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รวมทั้งผลผลิตที่ได้รับหลังการฝึกอบรม

3. การพัฒนากระบวนการฝึกอบรม (Develop) เป็นการสร้าง และพัฒนาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม

4. การนำไปใช้ (Implement) การนำหลักสูตรไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ผลผลิตใหม่

5. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการ ทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การดำเนินการในแต่ละถูกต้อง เป็นไปในแนวทางที่กำหนดไว้



ในการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงวิธีการต่างที่จะทำให้ระบบการฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความสำคัญต่อระบบการฝึกอบรมอย่างมาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้ผ่านการคัดเลือก โดยการสัมภาษณ์ สังเกต พิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมและอื่นๆรวมทั้งต้องเข้ารับการฝึกอบรมตลอดโครงการ

2. ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องบริหารระบบการฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ในลักษณะของทีมงาน เพื่อให้งานในแต่ละส่วนดำเนินไปอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน

3. การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลผลิตหลังการฝึกอบรม รวมทั้งจุดประสงค์ของการนำอุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่างๆ นำมาใช้ให้สอดคล้องกัน

4. กระบวนการฝึกอบรม หรือการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ จำเป็นจะต้องได้รับการทดลองใช้ ประเมินผลความสำเร็จ รวมทั้งปรับปรุงการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้กระบวนการฝึกอบรมนั้นดีขึ้น

5. ข้อมูลต่างๆที่ได้มาจากการวิเคราะห์ การสังเกต หรือการทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ควรจะได้เก็บบันทึกไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการฝึกอบรมให้ดีขึ้น

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรหรือในชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีความรักใคร่สามัคคีกัน และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงหน่วยงานของตนเอง จึงเป็นมุมมองอีกด้านหนึ่งที่ผู้ดำเนินการ หรือผู้บริหารควรจะได้พิจารณา และศึกษาทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานหรือชุมชนนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เข้ารับการอบรมให้ดีขึ้นในด้านต่างๆด้วยเช่นกัน