

หน่วยที่ 8

การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

ชื่อ	รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต
วุฒิ	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์), พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์ เกียรติ นิยมดี) ค.ด. (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 8

หน่วยที่ 8

การพัฒนาและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

- ตอนที่ 8.1 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
 - 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 8.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
 - 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม
 - 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา
 - 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้
- ตอนที่ 8.3 แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
 - 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
 - 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ในสหกรณ์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 3 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

3. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์คือ การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่กับสหกรณ์นาน ๆ จนเกษียณอายุ การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างและรักษาความสมดุลทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับพอเพียงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน และตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 8 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายแนวคิดการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 8.1

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 8.1.2 ปัญหาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- เรื่องที่ 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความสำเร็จ 6 ประการ ได้แก่ ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการริเริ่มความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
2. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการคือ ปัญหาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 7 ประการ คือ หลักการสร้างความสำเร็จของผู้นับถือสหกรณ์ หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้นับถือสหกรณ์ให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง หลักการสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา หลักการสร้างความสำเร็จในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา หลักการเน้นหรือย้ำ และหลักการประเมินผลโครงการ

3. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
3. อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 8.1.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นแนวคิดใหม่ที่ทำให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมีการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการการศึกษาที่ต่อเนื่อง ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะแรกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ 3 กิจกรรมที่สำคัญคือ (Leonard Nadler, 1992, p. 3)

1.1.1 การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน

1.1.2 การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต

1.1.3 การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่ได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร อาร์ เวเน พิช (R. Wayne Pace) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคคล (individual development) รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) (R. Wayne Pace, 1991, p. 20)

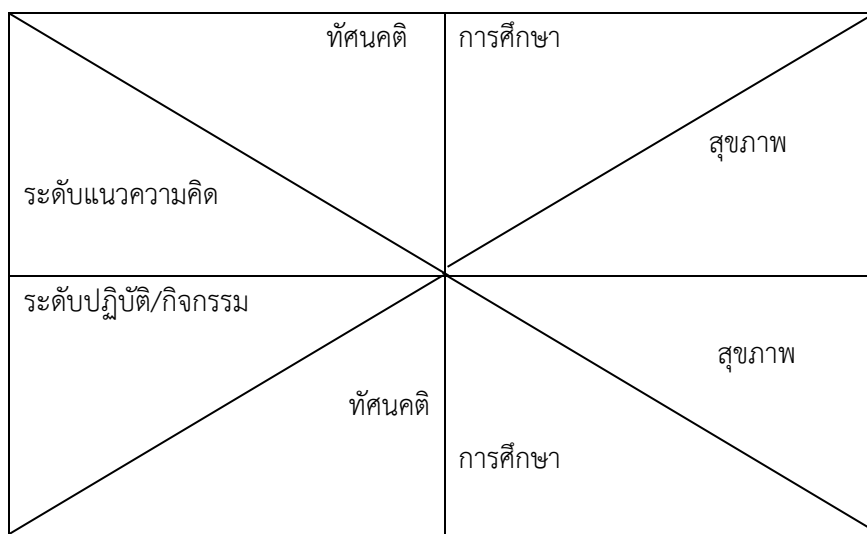
1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือพัฒนา 3 มิติในตัวคน ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มิติในตัวคนมี 3 ประการ คือ

1.3.1 มิติด้านการศึกษา เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การศึกษาเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในการทำงานมากขึ้น

1.3.2 **มิติด้านสุขภาพ** เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของคนที่ยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพและจิตภาพ ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

1.3.3 **มิติด้านทัศนคติ** เป็นมิติเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของคน คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองเกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 มิติในตัวคน สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 8.1



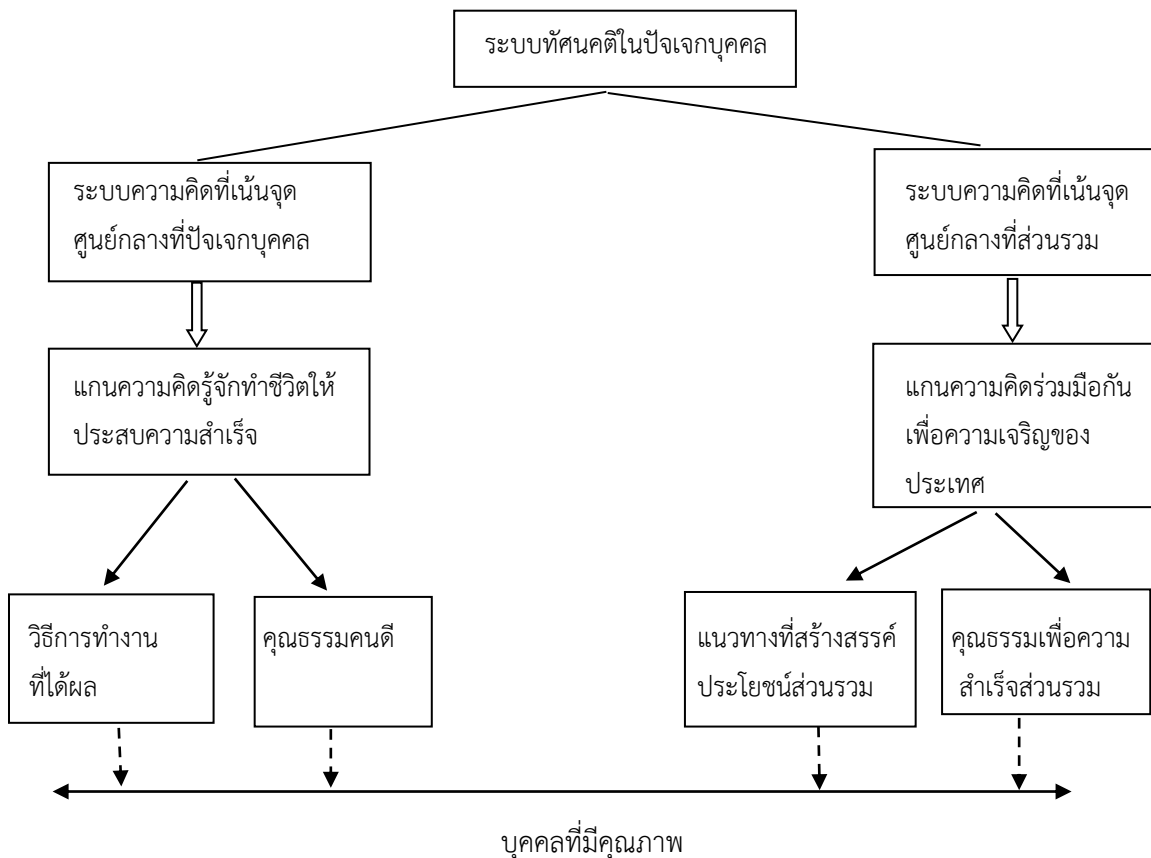
ภาพที่ 8.1 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ไกรยุทธ ธีรตยาสินนท์. (2531). *แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2531, น. 5.

จากภาพที่ 8.1 อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการได้ในสามมิติด้วยกัน คือ ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ และด้านทัศนคติ ทุกมิติจะมีองค์ประกอบสองระดับด้วยกัน คือ ระดับแนวความคิด และระดับปฏิบัติหรือกิจกรรม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือในแต่ละด้าน เช่น ด้านการศึกษาก็จะมีระดับแนวความคิดเกี่ยวกับด้านนั้น ๆ อันมีลักษณะเป็นนามธรรม และการประยุกต์หรือการนำระดับแนวความคิดในด้านการศึกษาไปแปรสภาพเป็นการปฏิบัติหรือกิจกรรมที่ตอบสนองต่อแนวความคิด การศึกษานั้นอันมีลักษณะเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ไกรยุทธ ธีรตยาสินนท์ ได้นำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญต่อระบบทัศนคติในปัจเจกบุคคลเนื่องจากทัศนคติคือสิ่งที่อยู่ในตัวปัจเจกบุคคลที่จัดเป็นความคิด ความเชื่อ

ค่านิยม หลักปรัชญา แนวปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เลือกทำหรือไม่เลือกทำในเรื่องต่าง ๆ โดยนำเสนอแนวคิดการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศที่ยึดหลักคิด 2 ประการ ประกอบด้วยระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคลและระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม ซึ่งประมวลได้ ดังภาพที่ 8.2



ภาพที่ 8.2 การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศ

ที่มา: ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์. (2531). *แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2531, น. 12.

จากภาพที่ 8.2 อธิบายได้ว่า ระบบทัศนคติในปัจเจกบุคคลต้องมุ่งเน้นระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคลกับระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ส่วนรวม ดังนี้

1) **ระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางที่ปัจเจกบุคคล** มีแก่นความคิดให้รู้จักทำชีวิตให้ประสบความสำเร็จโดย

1.1) **วิธีการทำงานที่ได้ผล** ประกอบด้วย การมีความรู้ความสามารถ การรู้จักประยุกต์ใช้ การคิดอย่างรอบคอบ การมีปัญญา การมีสติและความสงบสำรวม การมีความจริงใจและสัจจะ การมีวินัย การรู้จักประสานผู้อื่น การรู้จักสร้างสรรค์ การพัฒนา รวมทั้งการมีแผนการทำงาน

1.2) **คุณธรรมคนดี** ประกอบด้วย ฉันทะและวิริยะ ความอดกลั้นและความเข้มแข็ง ความตั้งใจจริงและจริงใจ ความถูกต้องยุติธรรม ความเมตตาและความเสียสละ ความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ความสุจริต ความกตัญญู รวมทั้งการมีวินัย

2) **ระบบความคิดที่เน้นจุดศูนย์กลางอยู่ที่ส่วนรวม** มีแกนความคิดให้ร่วมมือกันเพื่อความเจริญของประเทศโดย

2.1) **แนวทางที่สร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวม** ประกอบด้วย ความร่วมมือสามัคคีกัน การแสวงหาความรู้และความมีเหตุมีผล

2.2) **คุณธรรมระดับบุคคลเพื่อความสำเร็ของส่วนรวม** ประกอบด้วย

คุณธรรมชุดที่ 1 ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความสามารถพึ่งตนเองและการมีวินัย

คุณธรรมชุดที่ 2 ฉันทะ ความศรัทธา สัจจะ ความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่และความกตัญญู

คุณธรรมชุดที่ 3 ความมีสติ ความรอบคอบ ความตั้งใจให้ดี

คุณธรรมชุดที่ 4 ความเมตตา ความปรารถนาดีต่อกัน ความเอื้อเฟื้อ ความไม่เห็นแก่ตัว ความไม่เอาเปรียบผู้อื่น และความอะลุ่มอล่วยถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน

จากความหมายของนักวิชาการทั้งสามคนสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในสหกรณ์ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) การเปลี่ยนแปลงทักษะ (skill) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitude)

ในกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์มีพฤติกรรมทั้ง 3 ด้านที่ดีพร้อมและสามารถปฏิบัติงานมาตรฐานสูง (high performance) เรียกทรัพยากรมนุษย์นั้นว่ามีสมรรถนะสูง (high competency) คำว่าสมรรถนะสูง จึงประกอบด้วยการมีความรู้ดี มีทักษะเยี่ยมและมีทัศนคติที่รักงานยอมส่งผลการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ จึงอธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ให้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพนั่นเอง

ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารสหกรณ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นกล่าวคือ มีความ

พร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา จิตใจและคุณธรรม ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้การบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต่อไป การบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานทั้งรู้จักและ รู้กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์

2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่าในการบริหารสหกรณ์ใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สหกรณ์มีความเจริญรุ่งเรือง หรือความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการบริหารขึ้น นอกจากนี้มนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากสหกรณ์ใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว สหกรณ์นั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกสหกรณ์จึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือสมรรถนะสูงและวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์สู่ความสำเร็จใน 6 ประการ ดังนี้

2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเร่งเข้าความสนใจในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติลดลง ซึ่งจะมีผลทำให้สหกรณ์สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดของสหกรณ์ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลงจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

2.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในสหกรณ์ก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

2.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยทำให้บุคลากรนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงานซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 6 ประการที่กล่าวมาแล้ว ท่านคิดว่ามีความสำคัญต่อสหกรณ์มากที่สุดคือข้อใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 8.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.1

เรื่องที่ 8.1.2 ปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จเพื่อนำพาสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนจำเป็นต้องศึกษาปรัชญาและหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจชัดเจน

1. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการ คือ ปรัชญาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับปรัชญาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 ปรัชญาเกี่ยวกับคุณค่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในปัจจุบันนี้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้องปฏิบัติ มากบ้างน้อยบ้างตามนโยบายของแต่ละสหกรณ์ แต่ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีปรัชญาเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่แตกต่างตรงกันข้ามกัน 2 ปรัชญา คือ

1.1.1 ปรัชญาแบบดั้งเดิม เป็นปรัชญาที่มีมาตั้งแต่ดั้งเดิมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งไม่จำเป็นสำหรับสหกรณ์และมีใช่เป็นหน้าที่ที่สหกรณ์จะต้องจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนแต่อย่างใด สหกรณ์มีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนจะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเองโดยลำพัง นอกจากนี้ ปรัชญาแบบนี้ไม่เชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ คู่กับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามปรัชญานี้เชื่อว่าสหกรณ์สามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเสียตั้งแต่แรกเข้ามาอยู่กับสหกรณ์ บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้น สหกรณ์ที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตน

1.1.2 ปรัชญาแบบสมัยใหม่ เป็นปรัชญาที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับปรัชญาแรก กล่าวคือ เป็นปรัชญาที่เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญและจำเป็นที่สหกรณ์ทุกสหกรณ์ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่สหกรณ์จะได้รับประโยชน์มากกว่า มีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อยู่อย่างน้อย 2 ประการ คือ

1) ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรที่ดีและสามารถได้ผู้มีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

2) เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาและอย่างแพร่หลาย จึงมีความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอถึงจะไม่เสียเปรียบหรือล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสหกรณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3) เนื่องจากการบริหารสหกรณ์สมัยใหม่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ประดิษฐ์สิ่งใหม่สร้างสิ่งแปลกใหม่ก่อนผู้อื่น การสร้างพลังสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องพัฒนา อย่างไรก็ตาม ก็อาจจะกระตุ้นให้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ การศึกษาดูงานสหกรณ์ที่ดีเด่น (best practice) แล้วนำมาปรับใช้ในสหกรณ์ก็ถือว่าการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

4) เนื่องจากการบริหารสหกรณ์สมัยใหม่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แก่นสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ประการ คือ **ประการแรก**มีบุคคลเป็นผู้รอบรู้ รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเองแล้วสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเอง เพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่จำเป็นต้องลอกแบบผู้อื่นแต่ต้องวิเคราะห์ตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ **ประการที่สอง**มีบุคคลที่มีตัวแบบความคิดทางวิทยาศาสตร์มีเหตุมีผลสามารถพิสูจน์ได้ด้วยข้อมูล ข้อเท็จจริง **ประการที่สาม**มีบุคคลที่มีความคิดเชิงระบบ และคิดเชิงวิเคราะห์ **ประการที่สี่**มีการเรียนรู้ด้วยทีม การทำงานเป็นทีมทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น **ประการที่ห้า**มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการจินตนาการความฝันและสร้างภาพที่พึงประสงค์ร่วมกัน

1.2 ปรัชญาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 แนวทาง ดังนี้ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2550, น. 23)

1.2.1 แนวอนุรักษ์นิยม มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมคือ ให้เป็นคนที่ดีศึกษาหาความรู้สูงและเป็นคนดีมีคุณธรรม ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวนี้มี 2 กลุ่มคือ กลุ่มสารนิยม และจริย-สุนทรียนิยม

1) กลุ่มสารนิยมนหรือสารัตถวาท มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้เป็นผู้มีความรู้ดี กระบวนการพัฒนาจึงอยู่ที่การสอนให้อ่านออกเขียนได้และคิดคำนวณได้ ผู้ที่พัฒนาดีแล้วคือ ผู้ที่ได้เรียนและสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับสูงโดยเป็นนักอ่านและนักเขียนจึงจะถือว่าเป็นผู้คงแก่เรียน

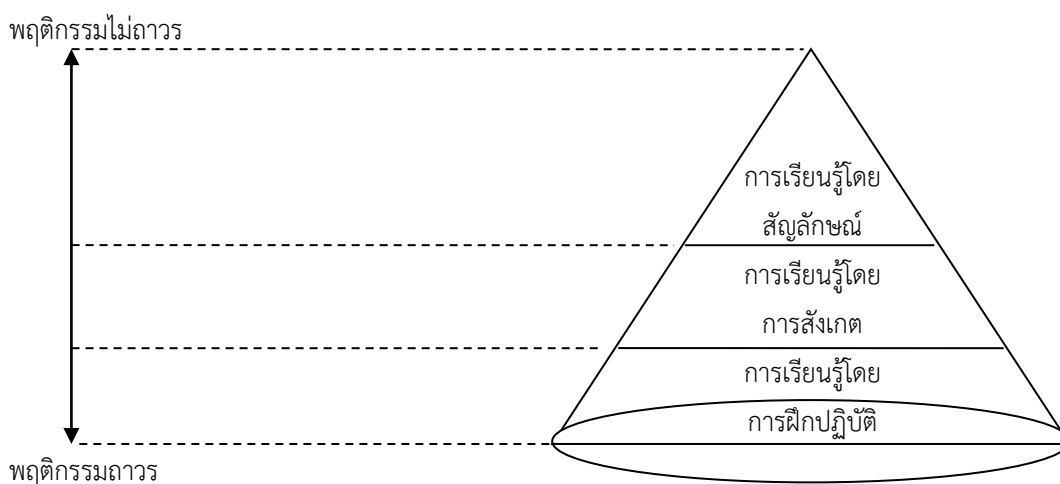
2) กลุ่มจริย-สุนทรียนิยม หรือนิรันดรวาท ไม่ได้มุ่งพัฒนาความรู้ในวิทยาการ แต่มุ่งที่การพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และชื่นชมความสวยงามเพื่อที่จะได้บรรลุสภาวะสูงสุดตามที่บุคคลปรารถนา

1.2.2 *แนวเสรีนิยม* มิได้เน้นที่การมีความรู้ภาคทฤษฎีหรือการได้เล่าเรียนสูง แต่เน้นให้เป็นผู้มีประสบการณ์จากลงมือทำหรือการปฏิบัติมากขึ้นโดยที่บุคคลเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาหาความรู้และการพัฒนาตนเอง ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางนี้มีอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพิพัฒนาการนิยม และกลุ่มสวภาพนิยม

1) กลุ่มพิพัฒนาการนิยมหรือพิพัฒนาวาท เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้ลงมือฝึกฝนอย่างจริงจัง มิใช่เพียงแต่การอ่านมากฟังมาก แต่ต้องลงมือทำเองจนเกิดการเรียนรู้ในที่สุด ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านการฟังโดยปราศจากการปฏิบัติย่อมไม่ก่อประโยชน์เพราะบุคคลจะไม่สามารถเข้าถึงแก่นแท้ของเนื้อหาสาระได้

2) กลุ่มสวภาพนิยมหรืออัทถวาท มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองโดยไม่มีใครบังคับ หรือจัดโปรแกรมพัฒนาให้ แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจะต้องช่วยให้บุคคลที่ต้องพัฒนาเห็นความจำเป็นหรือปัญหาที่ตนจะต้องพัฒนา แล้วลงมือศึกษาหาความรู้และแก้ปัญหาเองภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเน้นการศึกษาด้วยตนเองในกระบวนการศึกษาตลอดชีวิต

อย่างไรก็ตาม ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวเสรีนิยมยังสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่เรียกว่ากรวยแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 8.3



ภาพที่ 8.3 กรวยแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 8.3 อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ให้คนมีความรู้มากขึ้น ทักษะมากขึ้น และทัศนคติดีขึ้น แนวทางหรือวิธีการสร้างการเรียนรู้อย่างถาวรจำเป็นต้องใช้วิธีการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติ (Learning by Practice) ในปัจจุบันเรียกว่า การเรียนรู้โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning by Workshop) ซึ่งเป็นที่นิยมกันโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่มีพฤติกรรมถาวรแบบปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้โดยการสังเกต (Learning by Observation) เช่น การสาธิต (Demonstration) ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้โดยสังเกตที่ผู้เรียนสามารถรับรู้และสามารถจดจำได้อย่างถาวรปานกลาง

ในกรณีที่เรียนรู้เป็นแบบชั่วคราวพฤติกรรมไม่ถาวรที่ผู้เรียนไม่สามารถจดจำได้มากหลังการพัฒนา คือ การเรียนรู้โดยสัญลักษณ์ (Learning by Symbolic) เช่น การใช้คำพูด ภาษาเขียนในการเรียนรู้ การจดจำย่อมน้อยกว่าการใช้แผนภาพ แผนผัง รูปภาพ ตัวแบบและแบบจำลอง

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวเสรีนิยมจึงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยการฝึกปฏิบัติหรือการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by Doing) นั่นเอง

2. หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ใดก็ตาม เพื่อให้จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิทยากรที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ๆ ของการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ คือ

2.1 หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการจัดการโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่จะ

เข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาเสียแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธาในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนา โดยการชี้แจง ชักจูงหรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ มีความต้องการเข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ก็ย่อมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป การเสริมสร้างความรักและความศรัทธาในการพัฒนาจึงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ ในทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ต้องมุ่งไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข เมื่อใดก็ตามที่มีความสุขในการเรียนรู้และเห็นคุณค่าการเรียนรู้ (appreciation) ก็จะส่งผลทำให้มีความปรารถนาที่จะเข้ารับการพัฒนาต่อไป

2.2 หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้วในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้วระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ถ้าหากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีระยะเวลายาวนานมาก ดังนั้น เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ขึ้น จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.2.1 โดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ๆ เพื่อจะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

2.2.2 โดยการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับการพัฒนาบุคลากร

2.2.3 โดยการสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นที่สนุกสนานเป็นกันเอง และสนุกพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึม ตึงเครียด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

2.2.4 โดยการเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลางไปสู่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

2.2.5 โดยการนำเอาสื่อโสตทัศนูปกรณ์มาใช้มากขึ้น และให้มุ่งเน้นการใช้สื่อประสม อาทิ วีดิทัศน์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2.6 โดยการใช้ระบบการทำงานเป็นทีมของผู้สอนหรือวิทยากร รวมทั้งมีการประสานทีมงานกับผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหารเพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนามากขึ้น

2.3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถือได้ว่าประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการ อย่างไรก็ตาม วิทยากรที่มีประสบการณ์มากและมีความสามารถสูง

ย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

2.3.1 โดยการป้อนคำถามหรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

2.3.2 โดยการสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

2.3.3 โดยการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

2.3.4 โดยการสร้างและพัฒนากระบวนการคิด ฝึกปฏิบัติให้คนคิดอย่างมีระบบและคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ ที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม วิทยากรหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาจะสามารถจินตนาการในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าหากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียแต่เริ่มแรกแล้วย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

ส่วนวิธีการที่จะสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น โดยการแจกเอกสารแนะนำทางหรืออธิบายถึงขอบเขตของหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวข้อเรื่องนั้น ๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น นอกจากนี้อาจตั้งชื่อโครงการให้น่าสนใจ เช่น เส้นทางสู่ความสำเร็จ หลอมดวงใจสู่ความเป็นหนึ่ง สู่เส้นทางนักบริหาร ไต่บันไดการขยาย ศิลปะการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล การบริการสู่ความเป็นเลิศ คุณคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เนือนคู่แข่งชนะใจลูกค้า เป็นต้น

2.5 หลักการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นเนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนมากไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่ทำกรพัฒนา หรือมิฉะนั้นแต่ละคนมีความเข้าใจเรื่องเดียวกันไปกันคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้น การสร้างความเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่ายซึ่งวิทยากรหรือผู้ที่รับผิดชอบแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ

วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

2.5.1 โดยการอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่องที่น่ามาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเล็งเห็นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจและพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเขาถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

2.5.2 โดยการอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

2.6 หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับเป็นการช่วยชี้แนะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่าประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้น การเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้ง่าย อย่างไรก็ตามการเน้นนั้นจะต้องไม่เป็นไปอย่างพร่ำเพรื่อจนทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย

ส่วนวิธีการเน้นนั้น นอกจากจะกระทำโดยการอธิบายซ้ำถึงประเด็นนั้นหลายครั้งหลายหนเพื่อชี้ถึงความสำคัญของเรื่อง ดังเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้ว ยังอาจกระทำได้โดยการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เข้าช่วยได้อีกด้วย เช่น ใช้แผนภูมิ รูปภาพ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถจดจำได้โดยง่ายและเข้าใจได้อย่างถ่องแท้

2.7 หลักการประเมินผลโครงการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการให้ความสำคัญกับการประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการประเมินโครงการกระทำได้ 2 ตัวแบบ คือ

2.7.1 **ตัวแบบชิป (CIPP Model)** เป็นการประเมินผลโครงการทั้งระบบซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมหรือบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) ผลผลิตของการพัฒนา (Product)

2.7.2 **ตัวแบบอาร์แอลบีอาร์ (RLBR Model)** เป็นการประเมินผลใน 4 ด้าน คือ

ประการแรก ประเมินปฏิกิริยา (Reaction) โดยประเมินความพึงพอใจต่อวิทยากรหรือผู้สอน เอกสาร อาหาร ที่พัก เป็นต้น

ประการที่สอง ประเมินการเรียนรู้ (Learning) โดยประเมินการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา

ประการที่สาม ประเมินพฤติกรรม (Behavior) โดยประเมินว่าเมื่อกลับไปทำงานแล้วสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

ประการที่สี่ ประเมินผลลัพธ์ (Result) โดยประเมินว่าการพัฒนามีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์มากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายสหกรณ์มากน้อยเพียงใด

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ในสหกรณ์ได้มากที่สุด
เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.2

เรื่องที่ 8.1.3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สี่ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ขั้นตอนแรกการสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสำรวจความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดเป้าหมายคุณภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความต้องการเกี่ยวกับการจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นมีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ในบางกรณีนั้นการพัฒนาไม่สามารถที่จะช่วยแก้ปัญหาที่ได้นั้นได้ เพราะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ระบบ และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ซึ่งถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างก็ต้องแก้ไขโดยการปรับปรุงโครงสร้าง หรือถ้าเป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการทำงานก็ต้องแก้ไขด้วยวิธีปรับระบบ และวิธีการทำงานเสียใหม่ให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่จะเป็นเครื่องชี้ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ 1) ผลการทำงานหรือผลผลิตของงานตกต่ำ 2) วิธีการปฏิบัติ บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานน้อย 3) อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อย ผิดปกติ 4) ระดับของการปฏิบัติงานมีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก (5) บริการที่ให้ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย 6) ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่า 7) ขวัญของบุคลากรไม่ดี 8) มีความสับสนหรือหุนเหียนในการปฏิบัติงานบ่อย ๆ 9) วิธีการควบคุมงานไม่ดี 10) ขาดความร่วมมือประสานงาน 11) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด และ 12) การปฏิบัติงานล่าช้า เสียเวลามากเกินสมควร

สภาพการณ์ที่แสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
- 2) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
- 3) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่
- 4) ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจกระทำได้ใน 5 วิธี คือ การกำหนดความต้องการด้วยการสังเกต การวิเคราะห์งาน การจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินการปฏิบัติงาน และการสำรวจ

1.2.1 การกำหนดความต้องการด้วยการสังเกต คือ การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหารสหกรณ์ เพราะว่าการสังเกตอาจกระทำได้โดยผู้ที่ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ทำให้ได้ทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงเพิ่มเติม นอกจากนี้การสังเกตทำให้เห็นสภาพของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เช่น สังเกตการไหลของงานว่ามีความเร็วหรือขัดข้องที่ใด ณ จุดใด มีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ การสังเกตกระทำได้โดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว ซึ่งจะเหมาะสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมการทำงาน

1.2.2 การกำหนดความต้องการด้วยการวิเคราะห์งาน คือ การวิเคราะห์ศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน ผลการทำงาน และความรับผิดชอบ เป็นต้น การวิเคราะห์งานจะทำให้เห็นถึงสภาพกำลังคนในการทำงานว่ามีลักษณะงานลักษณะงานคน คนงานหรือไม่ จะช่วยในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรในอนาคต นอกจากนี้ อาจมีการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่หรือการวิเคราะห์สหกรณ์ด้วยก็ได้

1.2.3 การกำหนดความต้องการด้วยการจัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่บุคลากร หรือผลงานของสหกรณ์ส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึง คือ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการงานนั้น ๆ ในกรณีที่ดีกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ควรจะต้องมีการพัฒนาซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการแก้ไขปัญหา

1.2.4 การกำหนดความต้องการด้วยการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาหน้าที่ พันธกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้อง และได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ไกลเคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด วิธีการดังกล่าวเป็นการมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสหกรณ์ กรณีที่ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็จะต้องมีการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานกระทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการภาพ วิธีเปรียบเทียบ วิธีกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญและวิธีเน้นเหตุการณ์วิกฤต เป็นต้น

1.2.5 การกำหนดความต้องการด้วยการสำรวจ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น การสำรวจกระทำได้โดยการสัมภาษณ์ และการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น การสัมภาษณ์ทำให้รู้ถึงความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติของบุคลากรในองค์การรวมทั้งทราบถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรด้วย อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์อาจกระทำได้ในวงจำกัด การใช้แบบสอบถามจึงทำได้ครอบคลุมกว้างขวางมากกว่า การจะใช้วิธีการใดสำรวจนั้นขึ้นอยู่กับว่าต้องการทราบข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเป็นสำคัญ

ดังนั้น **ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ สภาพความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน** ซึ่งเมื่อใดผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานมาก ความ

ต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีมากนั่นคือ ปัญหาที่จะต้องแก้ไขด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวิธีการอื่น

ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

ถ้าสมมติให้เป้าหมายในการปฏิบัติงาน = A

ผลการปฏิบัติงาน = B

ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = C

อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$C = A - B$$

1.3 การกำหนดเป้าหมายคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ระดับ คือ เป้าหมายโครงการ จุดประสงค์ทั่วไป และจุดประสงค์การพัฒนา

1.3.1 เป้าหมายโครงการ เป็นจุดประสงค์สูงสุดของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้สหกรณ์นั้นมีผลผลิต ผลงานใกล้เคียงหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป้าหมายโครงการจะกำหนดไว้จากการวิเคราะห์ความต้องการ และเป็นความมุ่งหวังที่ปรารถนาให้เกิดหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานของโครงการ และเป้าหมายของโครงการนี้มักใช้เป็นชื่อของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ ซึ่งจะบ่งบอกให้ทราบว่า เป็นการพัฒนาอะไร เพื่ออะไร สำหรับใคร

1.3.2 จุดประสงค์ทั่วไป เป็นจุดประสงค์ระดับรองหรือย่อมาจากเป้าหมายของโครงการพัฒนา จะกำหนดขอบข่ายของทักษะความรู้ที่จำเป็นช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ โดยระบุถึงความสามารถที่ผู้รับการพัฒนาจะต้องทำได้ และจะต้องรู้จริงจะช่วยแก้ปัญหา หรือพัฒนาผลผลิตของสหกรณ์ได้ จุดประสงค์ทั่วไปที่จะนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมและเนื้อหาที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1.3.3 จุดประสงค์การพัฒนา เป็นจุดประสงค์ย่อยสุดที่กำหนดความคาดหวังในพฤติกรรม ความสามารถที่จะพึงเกิดแก่ผู้รับการพัฒนาหลังจากผ่านกิจกรรมหรือเนื้อหาที่จัดขึ้นในการพัฒนาในครั้งนั้น ๆ โดยที่ความคาดหวังนั้นถ้าเกิดขึ้นจริงย่อมส่งผลต่อการบรรลุจุดประสงค์ทั่วไป ในการพัฒนาทุกโครงการ จุดประสงค์การพัฒนาจะเป็นจุดประสงค์ปลายทาง (Terminal Objective) ของการพัฒนา การฝึกหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนาจึงจัดว่าเป็นจุดประสงค์ที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินการพัฒนา เพราะจะทำให้ผู้พัฒนา ผู้ให้การพัฒนาหรือผู้จัดกิจกรรมทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติพันธกิจของตน กล่าวอีกนัยหนึ่ง จุดประสงค์การพัฒนาเป็นจุดประสงค์เฉพาะของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาโดยจะช่วยให้ผู้พัฒนาทราบว่า หลังการพัฒนาหรือการฝึกแต่ละครั้งแต่ละชั่วโมง ผู้รับการ

พัฒนาจะสามารถปฏิบัติสิ่งใดได้หรือมีพฤติกรรมความสามารถอย่างไร จึงจะถือว่าการพัฒนาหรือการฝึกครั้งนั้น ๆ ได้ผลจริง

จุดประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในปัจจุบันได้เป็น 4 แบบ คือ **แบบแรก**มีวัตถุประสงค์มุ่งผู้สอน (Instructor-centered objectives) เป็นการกำหนดกิจกรรมผู้สอนว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น เพื่ออธิบายวิธีการกลิ้งโลหะให้เป็นรูปทรงกลม เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน เป็นต้น **แบบที่สอง**มีวัตถุประสงค์มุ่งเนื้อหาวิชา (Subjectmatter-centered objectives) เป็นการกำหนดเนื้อหาวิชาที่จะสอนหรือถ่ายทอดให้ผู้รับการอบรม เช่น เพื่ออบรมวิชาความรู้คุณสมบัติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่ออบรมวิชาความรู้การใช้โทรศัพท์แก่บุคลากรต้อนรับ เป็นต้น **แบบที่สาม**มีวัตถุประสงค์มุ่งกิจกรรมของผู้รับการอบรม (Trainees Activity-centered objectives) เป็นการกำหนดว่าระหว่างการฝึกอบรมได้ฝึกวิธีใช้เครื่องมืออุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมฝึกหัดการเป็นวิทยากร เป็นต้น **แบบที่สี่**มีวัตถุประสงค์มุ่งการปฏิบัติของผู้รับการอบรม (Trainees-performance-centered objectives) เป็นการกำหนดว่าผู้รับการอบรมจะต้องสามารถทำอะไรได้บ้าง เมื่อเสร็จสิ้นการอบรมแล้ว เช่น ผู้ผ่านการอบรมจะสามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรทางด้านบริหารในโครงการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

2. ขั้นตอนที่สอง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนและการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 2 กิจกรรมที่สำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดทำโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็นของการพัฒนาเป็นเรื่องของการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ในด้านใดบ้างกล่าวคือ ในกรณีที่มีบุคลากรในสหกรณ์รู้สึกเบื่อหน่าย เซ็ง ในการทำงาน และมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งต่อผู้รับบริการ ถ้ามีปัญหาในลักษณะดังกล่าวจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีการวิเคราะห์เจาะลึกไปให้ได้ว่าเป็นปัญหาด้านทัศนคติหรือเป็นปัญหาด้านเจตคติหรือไม่ กรณีที่ใช่ก็ให้ทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเหล่านั้นเป็นสำคัญ โดยอาจจัดหลักสูตรดังนี้ รวมถึงสร้างความเป็นหนึ่ง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ คุณคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ สร้างสุขสนุกกับงาน การทำงานเป็นทีม หลอมดวงใจสู่ความเป็นหนึ่ง การจัดหลักสูตรในลักษณะดังกล่าวก็มุ่งแก้ไขด้านทัศนคติที่ไม่ดีไม่สอดคล้องนั่นเอง ในหลายหลักสูตรที่จัดไปแล้วก็ประสบผลสำเร็จทำให้บุคลากรมีความกระฉับกระเฉงตั้งใจในการทำงาน พึงพอใจในงานและพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งพึงพอใจในสหกรณ์มากขึ้น

ในกรณีที่มีบุคลากรที่ทำไม่เป็น อาทิ พูดไม่เป็น เขียนไม่เป็น ฟังไม่เป็น คิดไม่เป็น รวมทั้งบริหารจัดการไม่เป็น ก็ควรจะต้องมีการจัดหลักสูตรเพื่อเสริมทักษะในด้านนั้น หลักสูตรที่มักนิยมจัดกัน เช่น การเขียนโครงการ การเป็นวิทยากรฝึกอบรม การใช้คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ ก็ขึ้นอยู่กับว่าเป็นปัญหาการขาดทักษะ หรือบกพร่องด้านทักษะในลักษณะใด

ในกรณีที่มีบุคลากรที่มีความรู้บกพร่อง ความรู้ไม่ทันสมัย และไม่รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตร เพื่อเสริมความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อาทิ การจัดหลักสูตร การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) วิสัยทัศน์ทางการบริหาร (Vision) เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ นอกจากนี้จะเป็นความรู้ด้านการบริหารการจัดการแล้ว ก็เป็นความรู้ในวิชาการวิชาชีพด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ด้านสหกรณ์ ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านบัญชี ความรู้ด้านการเมืองในสหกรณ์ ความรู้ด้านนิเทศศาสตร์ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้ด้านการศึกษา และความรู้ด้านอื่น ๆ ที่จะประโยชน์สำหรับบุคลากรในสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ในอนาคตด้วย ฉะนั้นการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมจะทำให้มีการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และด้านทัศนคติในลักษณะใดและมากน้อยเพียงใด เมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมได้แล้วก็นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมต่อไป

2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมชัดเจนแล้วก็เข้าสู่ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมต่อไป วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีจะต้องระบุถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับความต้องการการพัฒนา
- 2) มีความชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นที่เข้าใจตรงกันของทุกฝ่ายทั้งผู้พัฒนาหรือวิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้จัดการพัฒนา
- 3) มีความเป็นไปได้
- 4) สามารถวัดและประเมินผลได้
- 5) มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและเจาะจงมากที่สุด ควรระบุเงื่อนไขในการกระทำพฤติกรรมรมนั้น เกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ตลอดระยะเวลา สิ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนากระทำได้
- 6) ควรกำหนดในรูปพฤติกรรมที่สามารถวัดผลได้และเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น

- 1) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถอธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการ เทคนิค และกระบวนการสอนงานได้อย่างถูกต้อง

2) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถนำความรู้ด้านการสอนงานไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

3) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถถ่ายทอดและสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4) เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้ว ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ต่อลูกค้าและผู้รับบริการมากขึ้น

การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละด้านมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1) ด้านความรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive domain) มี 6 ระดับ ดังนี้

1.1) ความจำ คำบ่งชี้ ได้แก่ บอก ชี้บ่ง บรรยาย ให้รายการ จับคู่ บอกหัวข้อ แยกประเภท ให้คำนิยาม

1.2) ความเข้าใจ คำบ่งชี้ ได้แก่ แปล เปลี่ยนรูป ใช้คำพูดเป็นของตนเอง บอกความแตกต่าง คล้ายคลึง ขยายความ ยกตัวอย่าง ทำนาย ตีความหมาย อธิบาย คาดหมาย สรุป จัดใหม่ เรียบเรียงใหม่

1.3) การนำไปใช้ คำบ่งชี้ ได้แก่ ใช้ คำนวณ สาธิต สร้าง เตรียม เสนอ แก้ปัญหา ดัดแปลง

1.4) การวิเคราะห์ คำบ่งชี้ ได้แก่ จำแนก ค้นหา เปรียบเทียบ ให้เหตุผล จัดประเภท

1.5) การสังเคราะห์ คำบ่งชี้ ได้แก่ เขียน สร้าง แก้ไข วางแผน ออกแบบ แสดงเหตุผล วางโครงการ ปรับปรุง ริเริ่ม

1.6) การประเมินค่า คำบ่งชี้ ได้แก่ ประเมิน ตัดสิน โต้แย้ง ให้เกณฑ์ วิพากษ์วิจารณ์

2) ด้านทักษะพิสัย (psychomotor domain) มี 5 ระดับ ได้แก่

2.1) การเลียนแบบ คำบ่งชี้ ได้แก่ ประกอบ ต่อ แต่ง เปลี่ยน

2.2) การทำตามแบบ คำบ่งชี้ ได้แก่ สร้าง ประดิษฐ์ ออกแบบ

2.3) การทำได้ถูกต้อง คำบ่งชี้ ได้แก่ ซ่อม เน้นย้ำ

2.4) การทำได้ต่อเนื่อง คำบ่งชี้ ได้แก่ คล่องแคล่ว ต่อเนื่อง

2.5) การทำได้ตามธรรมชาติ คำบ่งชี้ ได้แก่ กลมกลืน บูรณาการ ผสมผสาน

3) ด้านทัศนคติหรือเจตคติพิสัย (affective domain) มี 5 ระดับ ได้แก่

3.1) การรับรู้ คำบ่งชี้ ได้แก่ ถาม เลือก ยึด ตอบ คัดเลือก

3.2) การตอบสนอง คำบ่งชี้ ได้แก่ ช่วยเหลือ ทำให้เหมือน ยอมตาม ช่วย ตอบโต้

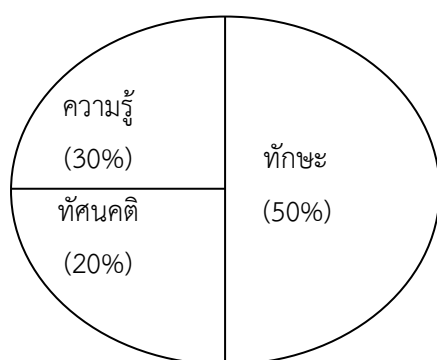
3.3) การสร้างคุณค่า คำบ่งชี้ ได้แก่ สาธิต อภิปราย ชี้แจง เชื่อเชิญ ให้เหตุผล

3.4) การจัดระบบความคิด คำบ่งชี้ ได้แก่ จัดแบ่ง รวม เปรียบเทียบ ทำให้สมบูรณ์

3.5) การสร้างลักษณะนิสัย คำบ่งชี้ ได้แก่ แสดงท่าทาง ปรับปรุง ปฏิบัติ นำเสนอ แก้ไข ตรวจสอบ

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ ในมุมมองของผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าทั้งหลักสูตร ทั้งโครงการเน้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในด้านใดเป็นสำคัญ โดยพยายามที่จะพิจารณาว่าเป็นร้อยละเท่าใด กล่าวคือ ในร้อยละ 100 ควรจะเน้นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแต่ละด้านอย่างละเท่าใด เช่น หลักสูตรสู่เส้นทางนักรับราชการ ในสหกรณ์ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการเพิ่มพูนความรู้ร้อยละ 30 เพิ่มพูนทักษะร้อยละ 50 และปรับเปลี่ยนทัศนคติร้อยละ 20 ซึ่งสรุปได้ ดังภาพที่ 8.4



ภาพที่ 8.4 องค์ประกอบของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหลักสูตรสู่เส้นทางนักรับราชการในสหกรณ์

จากภาพที่ 8.4 เมื่อได้สัดส่วนของจุดเน้นในแต่ละด้านแล้วก็นำมากำหนดหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา และการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา และวัตถุประสงค์ของโครงการและหลักสูตรต่อไป

โดยภาพรวมแล้วถ้ามุ่งเน้นเพิ่มพูนทักษะก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบการฝึกปฏิบัติมากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบการบรรยาย อภิปรายมากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติก็ต้องมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบกรณีตัวอย่าง บทบาทสมมติ เกม และกิจกรรมให้บุคลากรเปลี่ยนความคิดความเชื่อให้ได้ เมื่อใดที่มีการเพิ่มพูนทักษะไม่ควรจัดกิจกรรมแบบบรรยายเป็นหลัก เมื่อใดที่มีการเพิ่มพูนความรู้ก็ไม่ควรจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จึงเป็นไปเพื่อความกระจ่างชัดว่าเราต้องการให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเรียนรู้ในด้านใด มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ดีจะสัมพันธ์สอดคล้องกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 การจัดทำโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เพราะโครงการต่าง ๆ ได้มีการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้มาเป็นอย่างดีเพียงพอ นอกจากนี้ แนวคิดในการบริหารได้เปลี่ยนจากการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารโครงการ ความสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเสมือนกิจกรรมที่กำหนด

ขึ้นมาเพื่อรองรับแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้แผนงานดังกล่าวได้นำไปสู่การปฏิบัติ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด นอกจากนี้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในฐานะกิจกรรมพิเศษที่เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะหน้า และแก้ปัญหาเร่งด่วนในระยะเวลาสั้น อาทิ เมื่อสหกรณ์ปรับเปลี่ยนนโยบายจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อนโยบายสหกรณ์

2.2.2 ลักษณะสำคัญของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประการคือ

1) มีขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โครงการทุกโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่กำหนดชัดเจน คือ ขอบเขตวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยวัตถุประสงค์ทั่วไป ได้แก่ การเรียนรู้ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ ด้านทักษะ สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะก็คือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดในแต่ละด้าน เช่น ด้านการเรียนรู้ซึ่งจะมุ่งไปสู่ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์หรือการประเมินค่า เป็นต้น

2) มีขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน โครงการทุกโครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน ขอบเขตนี้รวมถึงสถานที่การพัฒนา และผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษ มีขอบเขตดำเนินงานที่แน่นอนว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยดำเนินงานภายใต้หน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มเป้าหมายก็คือ บุคลากรในหน่วยงาน

3) มีระยะเวลาที่แน่นอน โครงการแตกต่างจากงานประจำ ก็คือ มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่แน่นอน มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาไม่มากนักอาจเป็น 1 วัน 5 วัน 10 วัน หรือ 1 เดือน 5 เดือน ก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเนื้อหาของหลักสูตรว่าจะเป็นเช่นใด การกำหนดระยะเวลาแน่นอนทำให้สะดวกต่อการควบคุมติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

2.2.3 องค์ประกอบของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 16 ประการที่สำคัญ คือ

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) ประเภทโครงการ
 - ริเริ่ม
 - ต่อเนื่อง
 - เดิม
- 3) หลักการและเหตุผล
- 4) วัตถุประสงค์
- 5) ผลสัมฤทธิ์
 - 5.1 ผลผลิต
 - 5.2 ผลลัพธ์

- 6) ระยะเวลาโครงการ
- 7) แผนปฏิบัติงาน
- 8) หลักสูตร
- 9) วิทยาการ
- 10) ผู้รับผิดชอบโครงการ
- 11) กลุ่มเป้าหมาย
- 12) สถานที่ดำเนินงาน
- 13) งบประมาณ
- 14) ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน
- 15) การประเมินผล
- 16) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มักจะมีองค์ประกอบไม่แตกต่างจากโครงการทั่วไปเพียงแต่ว่าจะมีลักษณะของการกำหนดรายการที่ครบถ้วนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ และต้องมีการตอบคำถาม 6 ประการได้แก่

ประการแรก โครงการอะไร (what) ตั้งชื่อให้น่าสนใจเร้าใจชวนติดตาม

ประการที่สอง ทำไมต้องมีโครงการนี้ (why) ชี้ให้เห็นว่าสำคัญและเร่งด่วนที่ต้องกระทำและความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ

ประการที่สาม ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (who) ระบุบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน

ประการที่สี่ ที่ไหน (where) สถานที่ที่จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดที่สถานที่ทำงาน หรือจัดที่โรงแรม หรือจัดที่สถาบันการศึกษา

ประการที่ห้า เมื่อไร (when) กำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ถ้าเป็นไปได้มีการจัดทำแกนต์ชาร์ท หรือแผนปฏิบัติงานก็จะทำให้ชัดเจนต่อการควบคุมติดตามผลได้

ประการที่หก จะทำอย่างไร (how) ให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสำเร็จ พัฒนากลยุทธ์ วิธีการ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปสู่การมีปฏิริยาที่ดี (Reaction) มีการเรียนรู้ที่ดี (Learning) มีพฤติกรรมที่ดีติดตัวไปปฏิบัติงาน (Behavior) และมีการบรรลุซึ่งผลลัพธ์ (Result) ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้

3. ขั้นตอนที่สาม การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดสื่อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ กล่าวคือ กรณีที่มุ่งเน้นความรู้ก็ต้องใช้วิธีการหนึ่ง กรณีที่เน้นทักษะก็ใช้วิธีการหนึ่ง เป็นต้น แต่ในบางครั้งวิธีการหนึ่ง วิธีการสามารถใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ การรู้จักเลือกมาประยุกต์ใช้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

การกำหนดวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้หลายแบบ เช่น รูปแบบที่จำแนกตามลักษณะกิจกรรม ได้แก่ การบอกกล่าว การแสดงให้ดู และการลงมือปฏิบัติ รูปแบบจำแนกตามจำนวนผู้รับการพัฒนา ได้แก่ ใช้รายบุคคล ใช้กับกลุ่มเล็ก และใช้กลุ่มใหญ่ รูปแบบจำแนกตามลักษณะของการมุ่งเน้น ได้แก่ วิทยาการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และสื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในที่นี้ขอเน้น 2 รูปแบบคือ วิทยาการเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ และผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

3.1.1 วิธีการพัฒนาที่เน้นวิทยาการเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

1) *การบรรยาย (Lecture)* เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องใดเรื่องหนึ่งพูดหรือถ่ายทอดด้วยวาจาให้แก่ผู้รับการพัฒนา โดยไม่จำกัดจำนวน ผู้รับพัฒนาอาจจะอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยจากวิทยากรได้บ้างเมื่อพูดจบ แต่ไม่มีมากนักในทางปฏิบัติ และมักจะจำกัดประเด็นอยู่แต่เฉพาะในเนื้อหาส่วนที่วิทยากรได้พูดไปแล้ว

วิทยาการที่จะใช้วิธีนี้จะต้องหาข้อมูลให้แน่ชัดว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ของการบรรยาย เนื้อหาอะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงแล้วนำมาจัดเรียงลำดับให้ง่ายต่อการเรียนรู้ ฝึกทักษะในการพูดให้มีความชัดเจน น่าสนใจ โดยใช้ลักษณะท่าทางประกอบ จัดเตรียมอุปกรณ์ ตัวอย่างคำถามที่จะใช้ประกอบเนื้อหาแต่ละตอนตามความเหมาะสม

2) *การบรรยายเป็นชุด (Symposium)* เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีความสนใจในหัวข้อนั้น ๆ จำนวนหลาย ๆ คน ในแง่มุมต่าง ๆ กัน โดยจะไม่มีลักษณะเป็นการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย วิทยากรแต่ละคนจะบรรยายไปตามขอบเขตและแนวทางที่ตนเองได้จัดเตรียมไว้ทีละคน ทั้งนี้สาระอาจคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันและกัน วิทยากรแต่ละคนจะใช้ขั้นตอนในการเตรียมการ และขั้นตอนการบรรยายได้เหมือนวิธีการบรรยายทุกประการ ในวิธีการนี้ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินการพัฒนาราบรื่นคือ พิธีกรหรือผู้ดำเนินรายการ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดเตรียมขอบเขตเนื้อหาทั้งหมด ประสานงานกับวิทยากรทุกคนก่อนการบรรยาย จัดลำดับวิทยากรที่จะบรรยายก่อนหลัง ดำเนินรายการระหว่างบรรยาย ผู้ทำหน้าที่นี้จะต้องละเอียดรอบคอบ ทำตัวเป็นกลาง ให้ผู้ฟังหรือผู้รับพัฒนาตัดสินใจด้วยตัวเอง

3) *การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)* เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3-6 คน พูดในหัวข้อเรื่องที่กำหนดให้ โดยมีวิทยากรดำเนินรายการเช่นเดียวกับการบรรยายเป็นชุด แต่ต่างกันตรงที่วิทยากรทั้งคณะจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง และอยู่บนเวทีพร้อมกัน แนวทางการอภิปราย

นี้จะสอดคล้องต่อเนื่องกันไปโดยตลอดจนจบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นวิธีการสร้างบรรยากาศฝึกได้ดีและมีวิทยากรหลายคน

4) **การอภิปรายแบบปวงจาวลีชันนา (Colloquy Method)** เป็นวิธีการที่วิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ 3-4 คน มาตอบปัญหาให้แก่ผู้ฟัง โดยมีพิธีกรเป็นตัวกลางในการเชื่อมปัญหา และมีตัวแทนผู้ฟัง 3-4 คน เช่นเดียวกับเป็นฝ่ายเสนอปัญหา การอภิปรายแบบนี้เหมาะสมสำหรับเรื่องที่เป็นปัญหา หรือเป็นความรู้เฉพาะด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ฟังโดยตรง เพราะตัวแทนผู้ฟังจะถามจากความต้องการและความสนใจของตนเองในนามผู้ฟังทั้งหมด

5) **การสาธิต (Demonstration)** เป็นวิธีการที่วิทยากรแสดง (ลงมือกระทำ) ให้ผู้รับการพัฒนาคูกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง วิทยากรไม่เพียงแต่บอกวิธีการเท่านั้น แต่ยังกระทำสาธิตให้อีกด้วยซึ่งจะทำให้ผู้รับการพัฒนาก่อความเชื่อมั่นมากขึ้นทั้งต่อตัววิทยากรและต่อเนื้อหาที่เรียนรู้จากการสาธิตนั้น วิธีนี้จะให้ประโยชน์ในการเรียนรู้ได้มาก เพราะผู้รับการพัฒนาล้มผัสเรียนรู้ได้หลายทาง โดยเฉพาะทางตาและหูซึ่งจะทำให้เข้าใจชัดเจนและจำได้แม่นยำมากขึ้น

3.1.2 วิธีการพัฒนาที่เน้นผู้รับการพัฒนาศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

1) **การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)** เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้แล้วจากวิทยากร ทดลองทำด้วยตนเองเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ หรือทักษะในเรื่องนั้น ๆ การฝึกปฏิบัติกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น ฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ฝึกปฏิบัติทุกชั้นตอนหรือบางชั้นตอนก็ได้ การฝึกปฏิบัติเป็นวิธีการที่นิยมเหมาะสำหรับผู้รับการพัฒนามีประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติด้วยตนเอง แต่อาจสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

2) **การระดมสมอง (Brainstorming)** เป็นวิธีการที่วิทยากรกระตุ้นให้ผู้รับการพัฒนารวมกลุ่มเพื่อใช้ความคิดร่วมกันในการหาคำตอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเสรี โดยมีมุ่งปริมาณมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาจำกัดโดยทั่วไปไม่เกิน 30 นาที การระดมสมองเป็นวิธีการที่เร้าความสนใจผู้รับการพัฒนาคิดได้ จนกระทั่งผู้รับการพัฒนาคิดมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์คำตอบที่ได้มานั้นจะนำมาจัดระบบและหาความเป็นไปได้อีกครั้งหนึ่ง วิทยากรอาจเสริมแนวคำตอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ได้

3) **บัลลูนกรุป (Buzz Group)** เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเคลื่อนย้ายที่นั่ง โดยให้ผู้ที่นั่งใกล้ชิด ประมาณ 4 คน เป็น 1 กลุ่ม แล้ววิทยากรก็มอบหมายหัวข้อให้แต่ละกลุ่มอภิปรายในเวลาที่กำหนด หัวข้อที่วิทยากรมอบหมายอาจเป็นหัวข้อเดียวกันหรือต่างกันได้ เมื่อจบการอภิปรายแล้วจะต้องนำเสนอผลการอภิปรายในกลุ่มใหญ่อีกครั้งหนึ่ง บัลลูนกรุปเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ประกอบการบรรยายได้เป็นอย่างดี เพราะจะช่วยเปลี่ยนบรรยากาศให้ผู้รับการพัฒนาคิดมีส่วนร่วมบ้าง

4) **การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)** เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาก่อเป็นกลุ่มย่อยระหว่าง 5-12 คน เพื่ออภิปรายกันในหัวข้อและเวลาที่กำหนดให้ โดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ที่สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีจนได้ผล สรุป ซึ่งการอภิปรายกลุ่มนี้ อาจดำเนินการโดยมีประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม

อย่างเป็นทางการก็ได้ หัวข้อสำหรับการอภิปรายควรเป็นหัวข้อที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีขอบเขตกว้างขวางมากพอที่สมาชิกมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ การอภิปรายกลุ่มสามารถปรับใช้กับกลุ่มทุกระดับความรู้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางเลือกหัวข้ออภิปราย และทักษะของวิทยากรซึ่งต้องทำหน้าที่เหมือนกับผู้นำประชุมที่ต้องกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

5) *การอภิปรายกลุ่มแบบซินดิเคท (Syndicate)* เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งกลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อจะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม วิธีการแบบซินดิเคทจะอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ และจะจัดให้กลุ่มศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ มีวิทยากรที่ปรึกษาประจำกลุ่มคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็นอยู่ตลอดเวลา หัวข้อการอภิปรายแบบซินดิเคทก็เหมือนอภิปรายกลุ่ม แต่มุ่งเน้นทางวิชาการหรือหลักการมากกว่า มีการคัดเลือกประธานและเลขานุการกลุ่ม และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นประธานและเลขานุการ กรณีที่มีการประชุมหลายครั้ง

6) *กรณีศึกษา (Case Study)* เป็นวิธีการที่วิทยากรนำเสนอเหตุการณ์ที่รวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์จริงให้ผู้รับการพัฒนาวិเคราะห์ อภิปราย และตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาในเหตุการณ์นั้น การใช้วิธีการดังกล่าวต้องศึกษาข้อมูล ตรวจสอบพื้นฐานความรู้ ทักษะของผู้รับการพัฒนาเป็นสำคัญ กรณีศึกษาอาจมีลักษณะกรณีศึกษาสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Case) ซึ่งให้ข้อมูลมากทุกด้านกับกรณีศึกษาเหตุการณ์เฉพาะเรื่อง (Critical Incident Case) ซึ่งให้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหาและมักจบลงด้วยปัญหาหรือคำถามให้ผู้รับการพัฒนาพิจารณาหาคำตอบ กรณีศึกษาที่ดีต้องมีความทันสมัยต่อเหตุการณ์และสอดคล้องต่อผู้รับการพัฒนาจริง ๆ มิฉะนั้นจะเกิดการสูญเปล่าทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

7) *การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing)* เป็นวิธีการที่วิทยากรกำหนดให้ผู้รับการพัฒนาแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนในชีวิตจริง โดยจะมีการสังเกต ทำความเข้าใจ ประเมิน และอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาทในภายหลัง การกำหนดสถานการณ์ทำได้สองลักษณะคือ กำหนดสถานการณ์อย่างละเอียด (Structured Role-Play) และกำหนดสถานการณ์อย่างคร่าว ๆ (Spontaneous Role-Play) วิทยากรที่จะใช้วิธีการนี้ควรจะสร้างการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนาและพร้อมที่จะแสดงออกในบทบาทดังกล่าวได้

8) *ฟิชโบล (Fish-Bone)* เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดแบ่งผู้รับการพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม นั่งล้อมวงเป็น 2 วงซ้อน กลุ่มวงในจะได้รับการมอบหมายให้ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง กลุ่มวงนอกจะทำหน้าที่คอยสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มวงใน เป็นวิธีการที่ฝึกหัดการรู้จักสังเกต วิเคราะห์แล้วเปรียบเทียบกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ถ้าจัดให้มีการผลัดเปลี่ยนกันทั้งสองกลุ่มก็จะทำให้มีโอกาสเรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน

9) *เกม (Game)* เป็นวิธีการที่วิทยากรจัดกิจกรรมให้ผู้รับการพัฒนาลงมือปฏิบัติหรือมีส่วนร่วม ในลักษณะของบรรยากาศ ของการแข่งขัน โดยอาจแข่งขันกับตัวเอง เวลา หรือกับผู้อื่นก็ได้แล้วแต่ลักษณะของกิจกรรมการใช้เกมเพื่อพัฒนานั้นจะสร้างบรรยากาศเร้าใจสนุกสนานพอควร วิทยากรควบคุมการแข่งขันมิให้เกิดความเครียดและแพ้ชนะกันอย่างจริงจัง แต่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้การประยุกต์ใช้ ทฤษฎีหรือหลัก

วิชาการ และวิทยาการจะต้องสรุปแนวคิดสาระรวบยอดไว้ด้วย มิฉะนั้นจะขาดความศรัทธาจากผู้รับการพัฒนาไป

นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้วยังมีวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การฝึกหัดปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลองในเวลาจำกัด (Simulation) การทำโครงการจริง (Live Project) การฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ความรู้สึกแบบห้องทดลองพฤติกรรม (Sensitivity Training) การสอนแนะ (coaching) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น

3.2 การกำหนดสื่อในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาสาระ กำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบวิธีการพัฒนาแล้ว ก็กำหนดสื่อที่ใช้ในการพัฒนาสื่อหลักที่จะต้องใช้นั้นมีอยู่ 4 ชนิด คือ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายสไลด์ คอมพิวเตอร์และวัสดุการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในกรณีที่อยู่ในฐานะผู้จัดการพัฒนา ก็จะต้องมีการกำหนดสื่อร่วมกับวิทยากรว่าจะใช้ข้อใดบ้าง วิทยากรบางท่านอาจเน้นการบรรยายประกอบ Power Point ก็จะต้องเตรียมคอมพิวเตอร์ไว้ วิทยากรบางท่านอาจเน้นการใช้วีดิทัศน์หรือใช้สไลด์ประกอบการพัฒนา ก็จะต้องมีการเตรียมเครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายสไลด์ไว้ด้วย นอกจากนี้วิทยากรบางท่านอาจจะใช้ แบบฟอร์ม แบบทดสอบ ตาราง แผนภูมิและวัสดุอื่นประกอบการพัฒนา การเตรียมการในเรื่องสื่อเพื่อการพัฒนาจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในบางหลักสูตรผู้จัดการพัฒนา มิได้เตรียมไว้ทำให้การพัฒนาสะดุดไม่ราบรื่นซึ่งอาจจะมีผลต่อการขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อการพัฒนาหลักสูตรนั้น ๆ ก็ได้

การใช้สื่อในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา ผู้จัดการพัฒนาและวิทยากรจะต้องได้รับการฝึกฝนและฝึกปฏิบัติในการใช้สื่อในแต่ละชนิด กล่าวคือ กรณีที่จะใช้ Power Point ประกอบกับการพัฒนา จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของ Power Point เมื่อเข้าใจหลักการแล้วก็ต้องผลิต Power Point ให้ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการใช้ Power Point ให้ถูกต้องด้วย

การผลิต Power Point ควรคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) เนื้อหาไม่แน่นเกินไป ควรบรรจุเรื่องราว เพียงแนวคิดเดียว การใส่ภาพหรือตัวอักษรเต็มไปหมดจะทำให้ผู้รับการพัฒนาล้าสน

2) ภาพและตัวอักษรควรโตพอสมควร ถ้าหากใช้กับกลุ่มผู้รับการพัฒนจำนวนมากยิ่งต้องมีขนาดใหญ่ขึ้น

3) ในแต่ละเฟรมไม่ควรบรรจุข้อความเกิน 8 บรรทัด ควรเว้นระยะห่างระหว่างบรรทัด เพื่อแยกข้อความหรือรูปภาพให้เห็นชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการสร้างความน่าสนใจ

4) ข้อความที่บรรจุลงเป็นข้อความสั้น ๆ เข้าใจง่าย เป็นกลุ่มคำที่สื่อความหมายแทนเนื้อหาที่เสนอรายละเอียด ส่วนรายละเอียดนั้น ๆ วิทยากรจะบรรยายอธิบายเพิ่มเติม

การดำเนินการผลิต Power Point กระทำได้หลายลักษณะ กล่าวคือ อาจผลิตเอง ข้อดีก็คือรวดเร็ว ข้อเสียก็คือไม่น่าสนใจ หรืออาจจ้างมีอาชีพให้ผลิตก็ได้ กรณีที่ใช้มีอาชีพก็จะทำให้นื่องานที่น่าเสนอมีคุณค่า และน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนี้ควมามีคุณค่าในเนื้อหาสาระยังขึ้นอยู่กับกรอธิบาย และยกตัวอย่างเพิ่มเติมให้มีความ “คม” ในเนื้อหาและความ “ขำ” ในเนื้อหานั้นเป็นสำคัญ ปัญหาของการนำเอา Power Point มาใช้ก็คือ มักจะนำมาใช้มากเกินไปและมีได้ขยายอธิบายเจาะลึกเพิ่มเติม จึงทำให้ผู้รับการพัฒนาประเมินการพัฒนาว่ามี ลักษณะแบบ “นำเสนอตามสคริป”

ในการใช้สื่ออื่นก็เช่นกัน ควรจะมีการเตรียมพร้อมทั้งการผลิตและการใช้สื่ออื่น ๆ ด้วย และอย่าลืมว่า สื่อแต่ละชนิดมีคุณลักษณะพิเศษ การรู้จักประยุกต์ใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญ

3.3 การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มี 3 กลุ่ม คือ วิทยากร ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์

3.3.1 วิทยากร วิทยากรคือใคร ได้มีนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์หลายท่านได้ให้ความหมาย ต่างกัน บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดได้ดี บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้ทรงคุณวุฒิใน ศาสตร์หรือองค์ความรู้นั้น บางท่านเน้นว่าวิทยากร คือ ผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของ ผู้รับการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม ในหลายมุมมองก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ถ้านำเอาคำว่าวิทยากรรวมกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ก็จะได้หมายความว่า วิทยากรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้ที่จะทำหน้าที่ให้การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ในกรณีของการเพิ่มพูนความรู้ วิทยากรจะต้องมี องค์ความรู้ที่เพียงพอหรือเป็นผู้ทรงความรู้ในศาสตร์นั้น ๆ รวมทั้งต้องมีศิลปะการถ่ายทอดที่ดีด้วย ซึ่งการ ถ่ายทอดที่ดีจะต้องใช้วิธีการพัฒนาที่ตีเหมาะสม รวมทั้งมีการใช้วัสดุอุปกรณ์การพัฒนาก่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้ดีด้วย ตัวอย่างเช่น วิทยากรต้องรู้จักนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มาใช้ เช่น กรณีศึกษา การ สาธิต การทดลอง การฝึกปฏิบัติ เมื่อใดก็ตามที่วิทยากรขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ใส่ใจในเรื่องนี้แล้วก็เป็น ปัญหาอุปสรรคต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นอกจากนี้สื่อวัสดุอุปกรณ์ก็สำคัญต่อการ ถ่ายทอดเช่นกัน เมื่อใดใช้ Power Point วิดีทัศน์ สไลด์ ไม่ถูกต้องก็จะมีผลต่อการเรียนรู้และความเชื่อถือ ศรัทธาของผู้รับการพัฒนาได้

นอกจากนี้ การเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ก็เป็นภารกิจหนึ่งของวิทยากรเช่นกัน การรู้จักนำเอาวิธีการใหม่ของการพัฒนาและสื่อใหม่ของการพัฒนา มาประยุกต์ใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

3.3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้รับการพัฒนาเป็นจุดมุ่งหมายสุดท้ายที่คาดหวังใน การพัฒนา โดยคาดหวังว่าจะรู้มากขึ้น จะเข้าใจมากขึ้น จะปฏิบัติการได้ดีมากขึ้น จะมีทักษะมากขึ้น จะมี

ทัศนคติที่ดีขึ้น แต่ในข้อเท็จจริงแล้วมักจะประสบปัญหาในการพัฒนาเกี่ยวกับตัวผู้รับการพัฒนาไม่ยอมรับการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสูญเปล่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ล่องโชนบุคลากรในสหกรณ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพักผ่อน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการเข้ามาเรียนในชั้นเรียน และมีวิทยากรทำหน้าที่เป็นครูสอน ในทัศนะนี้ก็เชื่อว่า วิทยากรต้องสอนในเนื้อหาสาระ ถ่ายทอดด้วยวิธีการบรรยาย เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในความเชื่อดังกล่าวจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การใช้วิธีการใหม่ ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล สื่อที่ใช้จึงไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย การทำความเข้าใจและเปลี่ยนความเชื่อใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้รับการพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

3.3.3 ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้วิเคราะห์หาความจำเป็นวางแผนจัดการพัฒนา ตลอดจนประเมินผลการพัฒนา ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่รู้ถึงวิธีการ เทคนิค และสื่อที่ใช้ในการพัฒนาเป็นอย่างดี เมื่อใดผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมุ่งเน้น การจัดการพัฒนาแบบเดิม สไตล์เดิม รูปแบบเดิมในลักษณะของการเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็จะมีผลได้ด้วยการเพิ่มพูนความรู้แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

4. ขั้นตอนที่สำคัญการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด พร้อมนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงและยกเลิกโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

4.1 ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตัดสินใจเชิงคุณค่าว่าการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด สำหรับการวัดผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้องจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนว่าต้องการวัดในเรื่องใด เช่น ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ ตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อม ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดด้านปฏิกิริยา ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ เป็นต้น

การตัดสินใจเชิงคุณค่า หมายถึง การตัดสินใจว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยใช้หลักการอิงเกณฑ์เป็นสำคัญ เช่น เกณฑ์แห่งความสำเร็จต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาแล้วพบว่าต่ำกว่าร้อยละ 80 ก็ถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าพบว่าสูงกว่าร้อยละ 80 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จ หลักการอิงเกณฑ์นิยมใช้เทียบกับร้อยละ และเทียบกับมาตรฐานวัด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความสำเร็จในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความสำเร็จในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ความสำเร็จในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความสำเร็จในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความสำเร็จในระดับน้อยที่สุด

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปนิยามเป็นสมการได้ ดังนี้

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ = E (Evaluation)

การวัดผล = M (Measurement)

การตัดสินเชิงคุณค่าโดยใช้หลักอิงเกณฑ์ = VJ (Value Judgement)

$$E = M + VJ$$

4.2 ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไขการพัฒนาให้เกิดความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาและสหกรณ์มากที่สุด ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี ดังนี้

4.2.1 เพื่อต้องการทราบสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนายว่า ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4.2.2 เพื่อต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของการจัดฝึกพัฒนาเพื่อนำไปแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

4.2.3 เพื่อทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่า คุณค่าหรือประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนามากน้อยเพียงใด

4.2.4 เพื่อค้นหาจุดดีและจุดเสียของการพัฒนาด้านวิธีการนำเสนอ บรรยากาศ สภาพแวดล้อม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร และตารางเวลาการพัฒนา

4.2.5 เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้ารับการพัฒนาคคนใด กลุ่มใด ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด และน้อยที่สุด

4.2.6 เพื่อรวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการพัฒนาในอนาคต เช่น เหตุผลที่เข้ารับการพัฒนารับข่าวสารการพัฒนาได้อย่างไร และจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้าร่วมพัฒนาในอนาคตหรือไม่

4.2.7 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น ควรดำเนินการจัดในหลักสูตรนั้นต่อไปหรือไม่ หรือควรอนุมัติ ควรตัดทอนงบประมาณในโครงการนั้นหรือไม่

4.3 รูปแบบและกระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.3.1 รูปแบบการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน มี 2 ประการ คือ รูปแบบที่ยึดถือความสำเร็จของโครงการ และรูปแบบที่ยึดถือการประเมินโครงการทั้งระบบ

ในการประเมินผลโดยรูปแบบที่ยึดความสำเร็จของโครงการมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) *การประเมินปฏิกิริยา (Reaction)* ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีความชอบ ฟังพอใจ การพัฒนาดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัววิทยากร ผู้จัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาหาร ที่พักสถานที่เทคนิคและวิธีการพัฒนา เป็นต้น

2) *การประเมินการเรียนรู้ (Learning)* ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใดทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย เจตคติพิสัย ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา

3) *การประเมินพฤติกรรม (Behavior)* ประเมินว่าผู้เข้ารับการพัฒนามีพฤติกรรมการเรียนรู้ติดตัวไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ กล่าวคือ ได้มีการนำเอาความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด มีการนำเอาทักษะที่ฝึกฝนช่วงการพัฒนาไปใช้มากน้อยเพียงใด ได้มีการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้รับบริการ และมีความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใด

4) *การประเมินผลลัพธ์ (Result)* ประเมินว่าโครงการพัฒนาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์มากน้อยเพียงใด อาทิ โครงการพัฒนานี้ทำให้อุดหนุนเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทำให้เกิดนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจหรือทำให้สหกรณ์เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือไม่ ทำให้การบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้นหรือไม่ เป็นต้น

ในการประเมินโดยรูปแบบที่ยึดความสำเร็จของโครงการ 4 ประการ นี้เรียกว่า ตัวแบบ RLBR (RLBR Model)

รูปแบบการประเมินผลโครงการที่สองยึดถือ การประเมินผลโครงการทั้งระบบ (CIPP' Model) ซึ่งพิจารณาตัวชี้วัดของระบบได้ 4 ประการคือ

1) *การประเมินสภาพแวดล้อม (Context)* โดยพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนา และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาว่ามีการกำหนดไว้อย่างไร

2) *การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input)* โดยพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เป็นคนและมีใจคนว่ามีความพร้อมเหมาะสมและมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด การมีทรัพยากรพร้อมก็จะเป็นหลักประกันให้การพัฒนาสำเร็จได้

3) *การประเมินกระบวนการ (Process)* โดยพิจารณาถึงกระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ซึ่งการสำรวจความต้องการ การวางแผนเตรียมการ การดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

4) *การประเมินผลผลิต (Product)* โดยพิจารณาถึงผลของการพัฒนาจึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

4.3.2 กระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ขั้นตอน ที่สำคัญดังนี้ คือ

ขั้นตอนแรก การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล เป็นการประเมินว่าประเมินไปเพื่ออะไร โดยศึกษารวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับโครงการที่จะเป็นการประเมิน เช่น ชื่อ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หลักสูตร คุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนา วันเวลา สถานที่ งบประมาณ วิทยากร และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่สอง การวัดผล เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนากับผู้เข้ารับการพัฒนา และผลที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- กำหนดข้อมูลที่จะวัดผลว่าข้อมูลอะไรและจะเก็บข้อมูลนั้น ๆ เมื่อใด
- การกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล
- การสร้างเครื่องมือวัด อาทิ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบทดสอบ เป็นต้น
- ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่สาม การเปรียบเทียบผลการประเมินกับวัตถุประสงค์เป็นการนำเอาผลที่เกิดจากการพัฒนาที่วัดได้จริงว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาว่าผลด้วยความเที่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ อะไรคือสาเหตุของการเที่ยงเบนและจะป้องกัน หรือแก้ไขอย่างไร

ขั้นตอนที่สี่ การดำเนินการแก้ไขและจัดทำรายงานในกรณีที่ผลการพัฒนาเที่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินต้องพิจารณาว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรวางมาตรการอะไรเพื่อป้องกันมิให้เกิดการเที่ยงเบน และจะต้องเสนอเป็นรายงานให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้รับทราบต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรกำหนดวิธีการพัฒนาแบบใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ระหว่างวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

**หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.1.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.1 เรื่องที่ 8.1.3**

ตอนที่ 8.2

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

เรื่องที่ 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

เรื่องที่ 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้

แนวคิด

1. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงาน ปัจจุบันของบุคลากร โดยแก้ไขโรคพฤติกรรมบกพร่อง 3 ประการคือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง และโรคทัศนคติบกพร่อง
2. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานใน อนาคตของบุคลากรโดยการเตรียมพร้อมบุคลากรโดยวิธีการศึกษาในระบบ วิธีการศึกษานอกระบบ และวิธีการศึกษาตามอัธยาศัย
3. เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นกิจกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ การแบ่งปันความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมได้
2. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาได้
3. อธิบายเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ได้

เรื่องที่ 8.2.1 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมี 3 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการบริหารความรู้

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันของบุคลากรเป็นการเรียนรู้แบบเฉพาะเจาะจง เฉพาะเรื่อง เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขโรคพฤติกรรมการทำงานบกพร่อง ทั้งโรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง และโรคทัศนคติบกพร่อง

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมสามารถนำเอาความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น

1.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.7 เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นจะสามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง

1.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) การฝึกอบรมประเภทนี้มีความหมายเป็น 2 นัยด้วยกัน คือ

นัยแรก หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่สหกรณ์ต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมเสียก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

นัยที่สอง การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึง การศึกษาอบรมในโรงเรียนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาชีพทั้งหลาย เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ นิติศาสตร์ การบัญชี การสหกรณ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมบุคคลเหล่านั้นเพื่อให้พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพต่อไป

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ไม่ว่าจะมีความหมายโดยนัยใดก็ตาม มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกัน คือ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมิได้เข้าทำงานอยู่กับสหกรณ์ใด ๆ มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องปฏิบัติต่อไป และเมื่อบุคคลใดที่ได้รับการฝึกอบรมประเภทนี้แล้ว ย่อมแสดงว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะได้รับมอบหมายต่อไปได้

2.2 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายของสหกรณ์ ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อสหกรณ์แต่เริ่มแรก สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นคือ เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วมักจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรมปฐมนิเทศ โดยทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้มักจะกระทำในระยะเริ่มแรกที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ โดยมีระยะเวลาไม่ยาวนานนัก และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ง่าย จึงควรกระทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหรือมีลักษณะเป็นส่วนตัวให้มากที่สุด

2) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ หลังจากที่ได้จัดการปฐมนิเทศขั้นต้นเสร็จสิ้นแล้ว และจำนวนผู้ที่จะเข้ารับการปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้มากพอสมควร มูลเหตุที่ต้องจัดปฐมนิเทศขั้นที่สองนี้อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากได้ค้นพบความจริงประการหนึ่งว่า ผู้ที่เข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ยังมีความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอีกเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่าจะได้ผ่านการปฐมนิเทศขั้นต้นแล้วก็ตาม จึงเป็นผลทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของตนขึ้นได้ นอกจากนี้การปฐมนิเทศขั้นต้นก็กระทำภายในระยะเวลาอันสั้น ไม่มีแนวทางและมาตรฐานที่แน่นอนจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดการ

ปฐมนิเทศอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ในมาตรฐานเดียวกัน

2.3 การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training) บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในสหกรณ์มาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในสหกรณ์ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรของสหกรณ์อยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับสหกรณ์มานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันนี้การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกสหกรณ์

การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภท คือ

1) **การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training)** เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง ทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการแนะนำของผู้สอนงานหรือผู้ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมรูปแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ โดยในระยะแรกกำหนดให้ทุกคนรับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีปฏิบัติทั่ว ๆ ไปพร้อมกันก่อน และอาจมีการแสดง สาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วยก็ได้ หลังจากนั้นกำหนดให้แต่ละคนแยกย้ายกันไปทดลองปฏิบัติด้วยตามลำพัง ภายใต้การติดตามดูแลของผู้สอนงาน ซึ่งถ้าหากพบความผิดพลาด จะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้เข้าใจถึงสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นก็ให้ทดลองปฏิบัติอีก ซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จนมั่นใจได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้เองอย่างถูกต้องแล้วจึงจะถือว่า การฝึกอบรมนั้นเสร็จสิ้น

การฝึกอบรมรูปแบบนี้มักนิยมใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานมานานแล้ว ผู้ที่เพิ่งทำงานใหม่ หรือผู้ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่มักไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงานนี้มักจะใช้เฉพาะในกรณีการฝึกอบรมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะ เฉพาะด้าน และต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมากกว่าตำแหน่งที่มีลักษณะทั่วไป

2) **การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule training)** เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถสร้างได้เป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมประเภทนี้จึงมักจะจัดขึ้นเพื่อสอนแนะนำการทำงานง่าย ๆ เช่น งานเสมียนพนักงาน งานการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ประจำสำนักงาน เป็นต้น และมักจะจัดภายในระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3) **การฝึกอบรมนอกสถานที่** เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

2.4 การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่ให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต่าง ๆ จึงมักนิยมจัดโครงการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นให้แก่ผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้สหกรณ์ได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นเข้ารับตำแหน่งใหม่แล้วจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีต่อสหกรณ์ในที่สุด

3. เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่

3.1 เทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบ การฝึกอบรมในปัจจุบันมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงระบบ (System Training) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการ 5 ประการ ดังนี้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552, น. 2-10)

3.1.1 มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ในสมัยก่อนมุ่งเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ แต่ในปัจจุบันได้มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้จึงจะทำให้การฝึกอบรมเกิดผลสัมฤทธิ์ ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางกับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง สรุปได้ดังตารางที่ 8.1

ตารางที่ 8.1 เปรียบเทียบการฝึกอบรมที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการฝึกอบรม ประเด็น	วิทยากรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
หน่วยการเรียนรู้	คนเดียว	กลุ่ม/เดี่ยว
จุดเน้น	เนื้อหา	กระบวนการเรียนรู้
บทบาทผู้เข้ารับการอบรม	ฟัง จำ ทดสอบ เจียบ เเฉย	มีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น
บทบาทวิทยากร	สอน บรรยาย บอก สั่ง ประเมิน	อำนวยความสะดวก ร่วมวางแผน ให้คำปรึกษาและประเมินแบบมีส่วนร่วม
บรรยากาศ	เป็นทางการ ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ เน้นวิทยากร เน้นผู้ฟัง	ไม่เป็นทางการ ผ่อนคลายสนุก กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เป็นกัลยาณมิตร เรียนรู้ร่วมกัน

3.1.2 ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย ไม่ควรใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งตลอดทั้งหลักสูตร เช่น ใช้เทคนิคการบรรยาย ประกอบการซักถาม ใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ ใช้เทคนิคจำลองสถานการณ์ ใช้เทคนิคกรณีศึกษา ใช้เทคนิคบทบาทสมมติ ใช้เทคนิคการอภิปรายสัมมนา เป็นต้น

3.1.3 ใช้สื่อประสม ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรใช้สื่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เช่น ใช้สื่อคอมพิวเตอร์ ใช้สื่อกระดาษพลิกชาร์ต (Flipchart) ใช้สื่อวัสดุอุปกรณ์จริงที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาการฝึกอบรมและใช้สื่อแบบทดสอบ เป็นต้น

3.1.4 ใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร ควรนำเกมมาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม การเตรียมความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกมการฝึกอบรมจะทำให้เกิดการเรียนรู้และมีความสนุกในการฝึกอบรมด้วย นอกจากนี้ควรคิดค้นกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเรียนรู้จากกิจกรรมนั้นด้วย

3.1.5 มีการทำงานเป็นทีมระหว่างวิทยากร ผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องบอกวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรฝึกอบรมไปดำเนินการวางแผนเตรียมการและออกแบบเนื้อหาสาระ วิธีการ สื่อและการประเมินผลให้สอดคล้องสัมพันธ์กันแบบบูรณาการ

3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ การฝึกอบรมเชิงระบบให้ประสบความสำเร็จ ควรนำทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ประกอบด้วย ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

3.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข การฝึกอบรมอย่างมีความสุขสามารถกระทำได้โดยมุ่งพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในการเรียนรู้มากกว่ามีความทุกข์ วิทยากรจึงจำเป็นต้องมีการโน้มน้าวชักจูงใจให้เห็นคุณค่าในสิ่งที่จะเรียนรู้ กล่าวคือ สิ่งที่จะเรียนรู้นั้นมีประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เช่น การอบรมเรื่องการฝึกอาชีพวิทยากรควรจะทำให้เห็นว่า การฝึกอาชีพมีประโยชน์และคุณค่าต่อบุคคลากรอย่างไร ใครก็ตามที่ฝึกอาชีพไม่เป็นก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้ ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขเพื่อการฝึกอบรมเชิงระบบประมวลได้ 7 ประการ ดังนี้

1) **ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเป็นคนที่มีความรู้และประสบการณ์** จะเห็นว่าในการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละท่านล้วนมีความรู้มากมายทั้งในเชิงวิชาการ และเชิงวิชาชีพพร้อมนี้ยังมีประสบการณ์ในการทำงานมายาวนาน ดังนั้น การที่วิทยากรจะใช้วิธีบอกกล่าว สั่งสอนก็ยากที่เขาเหล่านั้นจะยอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้ การที่จะทำให้เขายอมรับเชื่อถือและศรัทธาได้นั้น วิทยากรต้องใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันมาประยุกต์ ใช้โดยยอมรับในความรู้ และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่ในขณะเดียวกันก็เสนอข้อเด่นของวิทยากรในหัวข้อนั้นว่า วิทยากรมีความรู้ประสบการณ์เช่นกันความเท่าเทียมกันทั้งสองฝ่ายจะนำมาสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

2) **ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนไวต่อความรู้สึกและมีความรู้คิด** เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ใหญ่ ย่อมมีวุฒิภาวะสูง การนำเสนอ การบรรยาย การถ่ายทอดต้องกระทำให้เหมาะสมกับกลุ่มวัย และประเภทของผู้เข้ารับการอบรม การชื่นชมด้วยการปรบมือ การให้กำลังใจว่าดีแล้วจะส่งผลให้บรรยากาศการฝึกอบรมดีขึ้น เป็นกันเอง ซึ่งนำไปสู่ความสุขในการอบรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามีตำหนิ ดุด่าว่ากล่าวอาจจะได้รับการตอบโต้ โต้แย้ง และท้ายที่สุดนำมาซึ่งการไม่ยอมรับ ไม่อยากเข้าฟังและไม่อยากฝึกอบรมในเรื่องนั้น และหลักสูตรนั้นต่อไป

3) **วิทยากรต้องมีความสุภาพ อ่อนโยน จริงใจและเป็นกัลยาณมิตร** ในมุมมองของวิทยากรสามารถส่งเสริมความสุขในการเรียนรู้ได้ ถ้าวิทยากรมีบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนโยน และจริงใจ ไม่พูดจาโกหกหลอกลวง มีความตั้งใจที่จะถ่ายทอดและพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมอย่างแท้จริง และที่สำคัญต้องทำตัวเป็นเพื่อนที่ดีคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะ ชี้แนะ และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ดังกล่าวเกิดจากตัวเขาเองมากกว่า การบอกกล่าวของวิทยากร

4) **ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรัก และภาคภูมิใจในตัวเอง** ในการฝึกอบรมอย่างมีความสุขต้องทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรักและความภาคภูมิใจในตัวเองว่าตนเองก็สามารถพัฒนาเรียนรู้

ได้เช่นกันไม่มีใครแก่เกินเรียนถ้าท่านรักที่จะพัฒนาและก้าวหน้าในอนาคตก็ควรที่จะรักตัวเอง เชื่อมั่นตัวเอง และภูมิใจตัวเองว่าเราทำได้ แล้วเราก็ทำได้

5) *สร้างบทเรียนสนุก แปลกใหม่ งูใจและเร้าใจตลอดเวลา* วิทยาการจะต้องคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ สนุก ซึ่งการสนุกนั้นอาจกระทำได้ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วม หรือ การสร้างกิจกรรม แปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้ไม่ซ้ำแบบเดิม วิทยาการต้องมีการงูใจและเร้าใจให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อบรมอยู่ตลอดเวลา การสร้างความแปลกใหม่ในบทเรียนก็เป็นหัวใจสำคัญ ที่จะเสริมการฝึกอบรมให้สนุก และมีความสุขในการฝึกอบรมต่อไป

6) *สิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในชีวิตการทำงานได้* มีหลายครั้งที่การฝึกอบรม เสริมเนื้อหาความรู้แน่นแต่ความรู้ดังกล่าวหาได้เป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ไปสู่การปฏิบัติ หากเป็นการฝึกอบรมตามแพชชั่น ดังนั้น วิทยาการจะต้องคัดสรรเนื้อหาและจัดกระบวนการเรียนรู้ในเนื้อหา นั้น ๆ ให้สามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในชีวิตการทำงาน การเห็นคุณค่าทางการเรียนรู้จะนำไปสู่ความอยากรู้อยากเห็น และสุขที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น โครงการฝึกอาชีพ โครงการฝึกอบรมกฎหมายประชาชน โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เป็นต้น

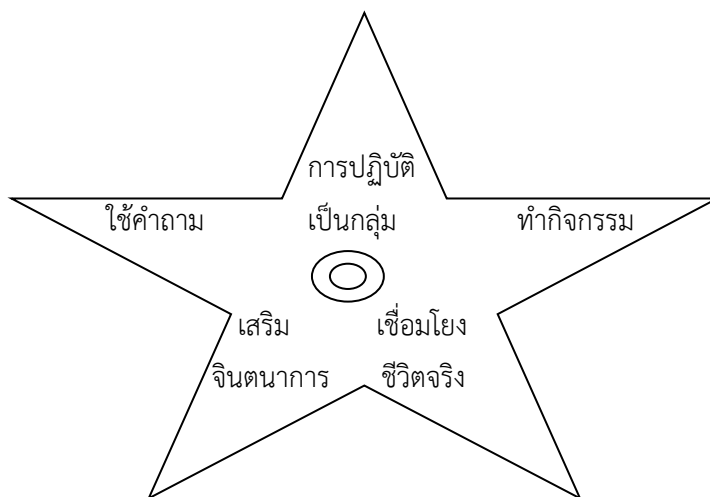
7) *วิทยาการที่จะไปฝึกอบรมต้องรัก ศรัทธา และสุขในการที่จะฝึกอบรมด้วย* ความสุขในการฝึกอบรมเกิดจากทั้งสองฝ่ายคือ วิทยาการมีความสุขที่จะอบรมกับผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขที่จะเรียนรู้ ทราบใดที่วิทยาการทำตัวน่าเบื่อหน่าย เซ็ง และไม่รัก ศรัทธาในวิชาชีพการเป็นวิทยาการแล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดความสุขในการฝึกอบรมได้ เคยมีหลายครั้งที่วิทยากรกล่าวในที่ฝึกอบรมว่า “...ผมได้รับมอบหมายให้เป็น วิทยาการจากผู้บังคับบัญชา จริง ๆ แล้วผมไม่อยากรมา...ผมไม่ค่อยรู้เรื่องนี้เท่าไร...” ดังนั้น ควรกล่าวว่า “เรื่องนี้สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการอบรม ผมได้ศึกษาและมีประสบการณ์โดยตรง ยินดีที่จะมา บรรยายในครั้งนี้”

3.2.2 *ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม* ความสำเร็จของการฝึกอบรมเชิงระบบนอกจากสร้างความสุข ในการเรียนรู้แล้ว อีกประการหนึ่งที่จะต้องเน้นก็คือ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม ยิ่งมีการปะทะสังสรรค์ทางความคิดกันมากเท่าใดก็ยิ่งจะทำให้ความรู้แตกฉานมากขึ้นเท่านั้น ในแนวคิดของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี ดังนี้

ประการแรก จิตใจเข้าร่วมจึงเรียนรู้ หลักของการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมและที่ว่ามีส่วนร่วมก็คือ จิตใจของเขาเข้าร่วม มิฉะนั้นจะไม่เกิดการเรียนรู้ได้

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมส่งเสริมเป้าหมายเก่ง ดี มีสุข นั้นหมายความว่าต้องการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นมีความเก่งเกิดขึ้นเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน มีความดีตามคุณสมบัติที่พึงประสงค์และมีความสุขทั้งกายและใจ

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาในเรื่องนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการที่เสริมการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมได้ดีน่าจะเป็นวิธีฝึกอบรมแบบดาว 5 แฉก ดังภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมวิธีดาว 5 แฉก

จากภาพที่ 8.5 อธิบายได้ว่าการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมให้ประสบความสำเร็จควรดำเนินการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม มีการใช้คำถามเป็นสื่อกระตุ้นให้คิด ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมและสร้างผลงาน มีการเสริมจินตนาการอยู่เสมอและมีการเชื่อมโยงกับชีวิตจริง

ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี 3 วิธีการ ดังนี้

1) วิธีการใช้กระบวนการกลุ่ม การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมโดยทั่วไปมักจะใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กลุ่มกิจกรรม (Group Activity) หรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิด การกระทำที่ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีแรงจูงใจร่วมกันในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิทธิพล และได้รับอิทธิพลซึ่งกันและกัน การใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ในการฝึกอบรมเป็นการพัฒนา ทักษะ ความรู้ความสามารถ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี รวมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) วิธีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) เป็นแนวทางของความคิดเกี่ยวกับความรู้และมนุษย์ ซึ่งมีความเชื่อเกี่ยวกับความรู้ใน 3 ประการ คือ

- ประการแรก ความรู้เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นด้วยตนเอง
- ประการที่สอง ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับความคิดเห็นอาจผิดพลาดได้
- ประการที่สาม ความรู้เป็นสิ่งที่เจริญงอกงามและเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

การฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จ ควรนำวิธีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม มิใช่ความรู้ที่เกิดจากตำรา

3) วิธีการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ (Cooperative Learning) เป็นวิธีการที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมการฝึกอบรมให้ได้เรียนรู้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ แต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน แต่ละคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และในความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันทรัพยากรเรียนรู้รวมทั้งการเป็นกำลังใจแก่กันและกัน การเรียนรู้แบบร่วมแรงใจ ช่วยให้เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น เสริมสร้างทักษะในการบริหาร จัดการ การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ มนุษย์สัมพันธ์ และการสื่อความหมาย เป็นต้น การเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจที่สามารถมาประยุกต์ใช้การฝึกอบรมมีหลายวิธีการ เช่น การเล่าเรื่องรอบวง (Round Robin) มุมสนทนา (Corners) คู่ตรวจสอบ (Check) คู่คิด (Think-Pair Share) ปริศนาความคิด (Jigsaw) กลุ่มร่วมมือ (Co-op Co-op) การร่วมมือแข่งขัน (Team Games Tournament) และร่วมกันคิด (Numbered Heads Together) เป็นต้น

3.2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การฝึกอบรมในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การฝึกให้มนุษย์คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ดังนั้น การคิดเป็นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเห็นว่าคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการคิด (Thinking) มีจำนวนมากมายซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 เป็นคำที่แสดงออกถึงการกระทำ หรือพฤติกรรมซึ่งต้องใช้ความคิด เช่น การสังเกต การเปรียบเทียบ การจำแนกแยกแยะ การขยายความ การแปลความ การตีความ การจัดกลุ่มและหมวดหมู่ การสรุป เป็นต้น คำเหล่านี้ไม่มีคำว่า “คิด” อยู่ แต่มีความหมายอยู่ในตัวเรียกว่า ทักษะการคิด

กลุ่มที่ 2 เป็นคำที่แสดงลักษณะทางการคิดซึ่งใช้ในลักษณะเป็นคำวิเศษณ์ เช่น คิดกว้าง คิดถูก คิดคล่อง คิดรอบคอบ คิดหลากหลาย เรียกว่า ลักษณะการคิด

กลุ่มที่ 3 เป็นคำที่ครอบคลุมพฤติกรรมหรือการกระทำหลายประการที่สัมพันธ์กันเป็นลำดับ ขั้นตอน มีลักษณะซับซ้อนกว่าลักษณะการคิด เรียกว่า กระบวนการคิด ซึ่งกระบวนการคิดที่ใช้โดยทั่วไปมีหลาย ประการ อาทิ

- กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดหรือการคิดแบบมองภาพรวม
- กระบวนการคิดวิจารณ์หรือการคิดแบบวิทยาศาสตร์
- กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- กระบวนการสร้างเจตคติหรือทัศนคติที่ดี
- กระบวนการสร้างค่านิยมที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ถ้านำเอาทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดมาใช้ในการฝึกอบรม สามารถสรุปเป็นมิติของการคิด 6 ด้าน ดังนี้

1) มิติด้านข้อมูลหรือเนื้อหาที่ใช้ในการคิด ซึ่งได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคม และสิ่งแวดล้อม ข้อมูลวิชาการและวิชาชีพ เช่น การตั้งเป้าหมายของตนเองสู่ความสำเร็จ โดยการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่กระทบต่อตนเอง การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในชีวิต การทำงานและชีวิตครอบครัวได้

2) มิติด้านคุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิด ซึ่งได้แก่ ใจกว้าง และเป็นธรรม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ช่างวิเคราะห์และผสมผสาน ขยันต่อสู้อุตุน มั่นใจในตนเอง น่ารักน่าคบ

3) มิติด้านทักษะการคิด ซึ่งได้แก่ ทักษะการคิดพื้นฐานประกอบด้วยทักษะการสื่อความหมาย และทักษะการคิดทั่วไป ทักษะการสื่อความหมาย ได้แก่ การฟัง (listening) การอ่าน (reading) การรับรู้ (perceiving) การทำให้กระจ่าง (clarifying) การพูด (speaking) และการเขียน (writing) เป็นต้น ทักษะการคิดทั่วไปที่เป็น แกน ได้แก่ การสังเกต (observing) การสำรวจ (exploring) การใช้คำถาม (questioning) การจำแนกแยกแยะ (discriminating) การเปรียบเทียบ (comparing) การจัดหมวดหมู่ (classifying) การแปล (translating) การตีความ (interpreting) เป็นต้น

นอกจากทักษะการคิดพื้นฐานแล้วยังประกอบด้วยทักษะการคิดที่ซับซ้อน เช่น การให้คำจำกัดความ (defining) การวิเคราะห์ (analyzing) การบูรณาการ (integrating) การจัดระบบความคิด (organizing) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (constructing) การคาดคะเน (predicting) การตั้งสมมติฐาน (formulating hypothesis) การพิสูจน์ความจริง (verifying) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (applying) เป็นต้น

4) มิติด้านลักษณะการคิด ประกอบด้วยลักษณะการคิดทั่วไป คือ คิดคล่อง คิดหลากหลาย คิดละเอียด คิดชัดเจน ลักษณะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ คือ คิดถูกทาง คิดกว้าง คิดลึกซึ้ง คิดไกล และคิดอย่างมีเหตุผล

5) มิติด้านกระบวนการคิด เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่รอบคอบ สมเหตุสมผล ผ่านการพิจารณาปัจจัยรอบด้านอย่างกว้างไกลลึกซึ้ง ผ่านการถ่วงถอง ไตร่ตรอง ทั้งด้านคุณโทษ และคุณค่าที่แท้จริงของสิ่งนั้นมาแล้ว

6) มิติด้านการควบคุมและประเมินการคิดของคน เป็นการรู้ตัวถึงความคิดของตนเองในการกระทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือประเมินการคิดของตนเอง และใช้ความรู้นั้นในการควบคุมหรือปรับการกระทำของตนเอง การคิดในลักษณะนี้เรียกว่าการคิดอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมการวางแผน การควบคุมกำกับกับการกระทำของตนเอง การตรวจสอบความก้าวหน้า และการประเมินผล

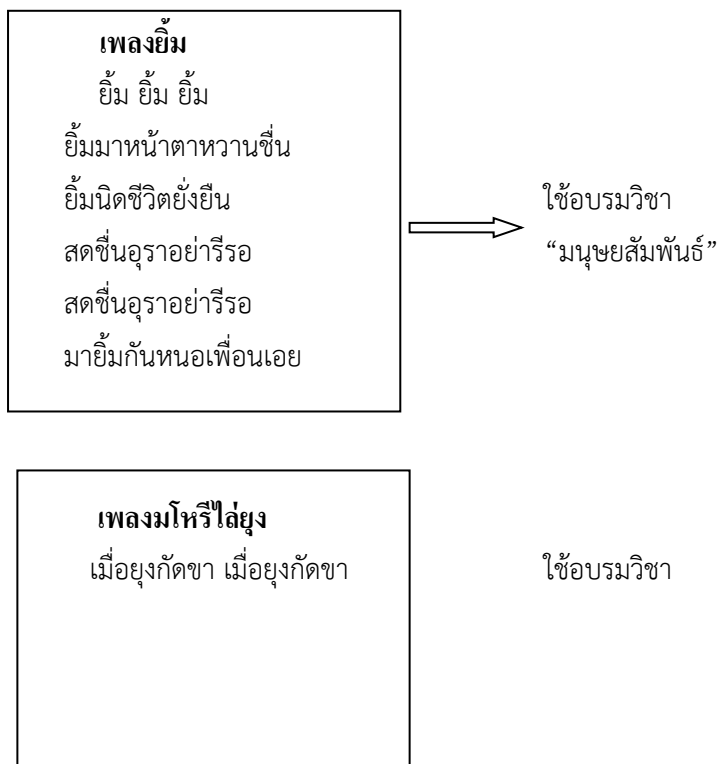
จะเห็นว่า ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเชิงระบบได้โดยวิทยากรพยายามคิดสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิด ทำอย่างไรให้เกิดความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง

3.2.4 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์พร้อมต้องเติมปัจจัยที่ห้า อันได้แก่ ศิลปะ ดนตรี กีฬา จะเห็นว่าการเรียนรู้ ศิลปะ ดนตรี และกีฬา เป็นการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีความสุขสมบูรณ์ พัฒนาทางร่างกาย พัฒนาทางด้านจิตใจ มีจิตใจ ร่าเริง แจ่มใส คนทุกคนต้องพัฒนาด้านสติปัญญา มีทักษะทางศิลปะ ทักษะในการเล่นดนตรี และทักษะในการเล่น กีฬาเป็น

ในการฝึกอบรมสมัยใหม่ ได้มีการนำเอาเรื่องศิลปะ ดนตรี และกีฬา มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะได้มีการใช้เทคนิคการวาดภาพมาใช้ในการเรียนรู้ อาทิ ให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพตัวเอง วาดภาพผู้นำที่พึงประสงค์ วาดภาพชุมชนที่พึงประสงค์ วาดภาพองค์การที่พึงประสงค์ วาดภาพการเมืองที่พึงประสงค์ วาดภาพสังคม ที่พึงประสงค์ เป็นต้น

การให้ผู้เข้ารับการอบรมวาดภาพสร้างจินตนาการ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการคิดฝัน จินตนาการที่ไร้ขอบเขต ศิลปะของการวาดภาพจะทำให้เกิดความสวยงามและสุนทรียภาพในจิตใจ พร้อมทั้งจะมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาได้ต่อไป เทคนิคที่ใช้ศิลปะของการวาดภาพก็คือ เทคนิคเอไอซี (AIC = Appreciation Influence Control) ซึ่งมีการฝึกฝนให้ทุกคนมีจินตนาการของตนเอง รวมทั้งการเข้ากลุ่ม เพื่อสร้างฝันและสานฝันแล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จต่อไป การใช้ศิลปะจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ในกรณีทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านดนตรีนั้น ได้มีการนำดนตรีหรือบทเพลงมาใช้ในการอบรม ดนตรีนอกจากจะช่วยคนให้มีความงามด้านจิตใจและอารมณ์ดีแล้ว ถ้านำมาใช้ในการอบรมก็จะทำให้ผ่อนคลายความเครียดและเพิ่มบรรยากาศที่สดชื่นมากขึ้น ดนตรีในที่นี้หมายรวมถึงเพลงประกอบดนตรีด้วย เช่น



เมื่อยุ่งกัตขา เราอย่าไปตี \longrightarrow “การทำงานเป็นทีมและ
 เมื่อยุ่งมันกัตและมาราวี การบริหารแบบบูรณาการ”
 เราใช้วิธีดี..... (กลอง) ไล่ยุ่ง

นอกจากศิลปะ ดนตรีเพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยแล้ว การเล่นกีฬา ก็เป็นการฝึกให้คน รู้จักคำว่าแพ้ชนะ และการให้อภัย การนำเอากีฬาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมก็คือการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา การจัดการกิจกรรมกายบริหารในตอนเช้า หรือตอนเย็นในกรณีที่มีการอบรมเข้มแบบพักค้างคืน หรือในกรณีการจัดกิจกรรม สันทนาการ หรือสาระสังสรรค์ในช่วงการฝึกอบรม เป็นต้น

3.2.5 *ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝน กาย วาจา ใจ)* ในทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยโดยการฝึกฝน กาย วาจา ใจ นับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เป็นบุคคลมีคุณธรรมในจิตใจ มีความรู้แต่เพียงอย่างเดียวแต่ขาดซึ่งคุณธรรมก็ยากที่จะเป็นคนที่พึงปรารถนาในสังคม การฝึกกายเป็นฐานเบื้องต้นนำไปสู่คุณธรรมในจิตใจ การฝึกกายในที่นี้หมายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีที่พึงประสงค์ของสังคม การฝึกความมีสติภาวนา เจริญสติเพื่อพัฒนาปัญญาจึงนำไปสู่คุณธรรมบุคคลซึ่งทำให้มีบุคลิกภาพที่ดีต่อไป

การฝึกวาจาเป็นการฝึกสัจวาจา พูดไม่โกหกหลอกลวง มธุรสวาจาที่พูดจาไพเราะน่าฟัง วจีมีประโยชน์ คำพูดมีสาระและเป็นประโยชน์ต่อการประพฤติปฏิบัติ การฝึกพูดด้วยการโต้ว่าที่ธรรมะ การใช้เกมเลือกสีเพื่อชี้ให้เห็นว่าไม่ควรเอาแต่ใจตนเอง ไม่เอาตัวรอด การคิดหาทางออกที่ชาญฉลาดด้วยเกมสหกรณ์ที่ชี้ให้เห็นว่า ถ้าทุกคนไม่ร่วมมือกันยากที่เราจะสำเร็จ เหมือนหลักการที่ว่ารวมกันเราอยู่แยกกันตายหมู่ หรือรวมกันช่วยเหลือกันทุกคน ได้รับประโยชน์สูงสุดนั่นเองตามหลักการที่ว่า ชนะ-ชนะ (win-win concept)

การฝึกใจเป็นการพัฒนาจิตใจให้เข้มแข็ง จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว ถ้าเชื่อว่าทำได้จะทำได้ เชื่อว่าดีจะดี การพัฒนาจิตพื้นฐานต้องมุ่งจิตใจมีคุณธรรมที่ดีงาม (ใจงาม) จิตใจมีความสามารถ (ใจสามารถ) จิตใจมีสุขภาพดี (ใจดี) ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 8.2 (อำไพ สุจริตกุล, 2540, น. 150)

ตารางที่ 8.2 การฝึกฝนกายวาจาใจ

ลำดับ / พฤติกรรม	กาย	วาจา	ใจ
1	ผู้ด้อยอดรักษาความเรียบร้อย	ไม่ใช่ถ้อยคำหยาบคาย	ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน
2	ผู้ด้อยอดมีสัมมาคารวะ (เคารพ นบ้น้อม ให้เกียรติ)	สัมมาวาจา (ไม่ล้อเลียน รู้จักขอโทษ)	เคารพยำเกรง-นบ้น้อม ต่อบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้ใหญ่
3	ผู้ด้อยอดเป็นผู้มีสง่า (กิริยา ผิ้ง ผายองอาจ)	พูดจาชัดถ้อยชัดคำ	รู้จักความงาม ความดี และมีน้ำใจเหมือนน้ำ (ไม่ หลง ไม่ตั้งตน)
4	ผู้ด้อยอดเป็นผู้ใจดี (พร้อมที่จะ ช่วยเหลือ)	ไม่เยาะเย้ย ถากถาง ข่มขู่	โอบ อ้อม อารี และ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น
5	ผู้ด้อยอดรักษาความซื่อตรง สุจริต	ไม่ติดปากด้วยคำสบถ- มูสา	ไม่เป็นคนหลายหน้า (เที่ยงตรง และมุ่งมั่น)

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการฝึกอบรมที่ดีควรนำเอาเทคนิคการฝึกฝนกายวาจาใจ เข้าไปประกอบด้วย เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว การฝึกอบรมจนเกิดเป็นนิสัย จึงเป็นสิ่งจำเป็นจึงไม่แปลกเลยที่ปัจจุบันนี้มีการนำเอาผู้เข้าอบรมไปฝึกได้วาทีธรรมะเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในจิตใจ นำผู้เข้ารับการอบรมไปฝึกกายด้วยการลดสิ่งอำนวยความสะดวกมีสิ่งของเครื่องใช้จำกัด เพื่อฝึกความอดทน ความเสียสละ ความมีวินัย นำผู้เข้าอบรมไปฝึกจิตด้วยการนั่งสมาธิทำจิตใจให้สงบ การฝึกฝนสม่ำเสมอไปสู่พฤติกรรมของคน ๆ นั้นจนกระทั่งกลายเป็นนิสัย ทำอย่างไรจึงจะให้คนมีนิสัยซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือมีน้ำใจต่อกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

น้ำใจคือเอื้อเฟื้อ
ต้องช่วยเหลือเผื่อแผ่กัน
หมั่นทำทุก ๆ วัน
ความดีนั้นน่าชมเชย

ประเด็นวิเคราะห์

การฝึกอบรมแบบใหม่ให้ประสบความสำเร็จ ควรใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ อะไรบ้าง

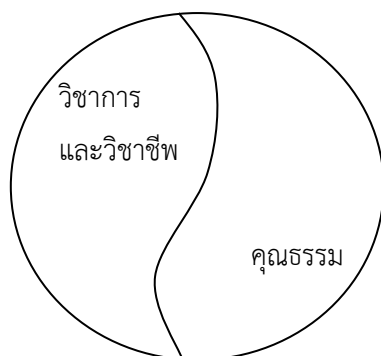
หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.1

เรื่องที่ 8.2.2 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการทำงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์รวมสองส่วนที่สำคัญคือกายกับใจ การศึกษาในระยะแรกจึงมุ่งสู่การสร้างความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ทั้งกายใจ ในระยะต่อมาแนวคิดการจัดการศึกษาได้แปรเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการทางร่างกาย พัฒนาการทางสังคม พัฒนาการทางอารมณ์ และพัฒนาการทางสติปัญญา

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การจัดการศึกษาในอดีต มุ่งเน้นครูเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนท่องจำและเรียนอย่างเฉื่อยชา ไม่สามารถทำให้ผู้เรียนมีลักษณะที่เหมาะสมที่จะอยู่ในสังคมได้ จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้อย่างมีความสุขจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สร้างสรรค์สังคมให้เจริญก้าวหน้าและอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธี การให้การศึกษาในปัจจุบันจึงมุ่งไปสู่ผู้เรียน เป้าหมายของการศึกษาจึงอยู่ที่การพัฒนาคุณสมบัติของผู้เรียนให้ครบถ้วนและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็นเป้าหมายดังกล่าวนี้ ได้แก่ ด้านวิชาการวิชาชีพ คุณธรรม หรือศีลธรรม จรรยา วัตถุประสงค์ของการศึกษาสรุปได้ดังภาพที่ 8.6



ภาพที่ 8.6 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

จากภาพที่ 8.6 อธิบายได้ว่าการศึกษานอกจากจะเน้นคนเก่งทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพแล้ว ยังจะต้องเน้นการเป็นคนดีด้วยโดยมีคุณธรรมประจำใจ ดังแนวคิดในปัจจุบันที่ว่าความรู้ควบคู่คุณธรรม

2. รูปแบบของการศึกษา

การศึกษาในปัจจุบันมี 3 รูปแบบที่สำคัญ (ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) ได้แก่

2.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในระบบชั้นเรียนในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทั่วไปควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เก่ง ดี มีสุข ด้วย วิธีการ ดังนี้

- 1) ครูรัก สนใจเข้าใจนักเรียน นักศึกษา
- 2) สร้างสรรค์จุดเด่น ช่อมเสริมจุดด้อย
- 3) ผู้เรียนมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ
- 4) บทเรียนฝึกฝนทักษะ ลักษณะ กระบวนการคิด
- 5) เลียนแบบ ริเริ่ม สร้างศิลป์ จินตนาการ
- 6) ฝึกซ้ำ นำแนวทางสร้างวินัย กล่อมเกลาคิดใจ
- 7) ฝึกสติ กิริยา วาจา พัฒนาปัญญา ปลูกฝังคุณธรรม
- 8) เผชิญสถานการณ์ แก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 9) แก่นแท้ของการสอน คือการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 10) ธรรมชาติและชีวิตช่วยให้เกิดการเรียนรู้
- 11) พัฒนารอบด้าน วัดประเมินรอบด้าน
- 12) กิจกรรมเรียนรู้หลากหลาย จัดได้ทุกเวลา
- 13) ปฏิสัมพันธ์ ทำงานกลุ่ม
- 14) บรรยากาศชื่นรมย์ จูงใจ

2.2 การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม อาทิ การศึกษาของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นต้น

2.3 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสโดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ อาทิ สนใจเรื่องการเมือง ก็ศึกษาเรียนรู้เรื่องการเมือง เป็นต้น

การศึกษาตามอัธยาศัยในบางกรณีเรียกว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้ไม่เน้นที่การทำงานมุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัย จากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถจะหาได้

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองมีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์สร้างสมความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และคุณธรรม โดยมีเป้าหมายที่การได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพการดำรงชีวิตตนเองและครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามกฎเกณฑ์ของแต่ละสังคมกำหนด

1) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และคุณธรรมพัฒนาได้ด้วยตนเองจากการได้ยินได้ฟัง การอ่าน การลงมือทำและการขัดกล่อมจิตใจ โดยการอาศัยหลักของศาสนาหรือลัทธิความเชื่อที่ตนเคารพนับถือ ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจึงมักเป็นผู้ที่หูกว้าง ตากกว้าง และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่ตลอดเวลาไม่เชื่อมั่นตนเองสูงเกินไป หรือทำตนเป็น “ถั่วขา” ที่เต็มแล้วด้วยขาเก่า ขาใหม่ก็ไหลไปไม่ได้ การเปิดใจกว้างจะทำให้รับฟังคำติชมหรือวิจารณ์ของคนอื่นที่เปรียบเสมือนกระจกเงาส่องให้เห็นสภาพที่แท้จริงของตน ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้ที่คอยติติงเราคือผู้ที่ชี้ ชุมทรัพย์” ให้

2) เป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ในการประกอบอาชีพ มนุษย์จำเป็นจะต้องมีวิชาความรู้ ในอาชีพที่แต่ละคนยึดถืออาชีพทั้งหลายพัฒนาขึ้นมาจากการลองผิดลองถูก สังคม มวลประสบการณ์ กลายเป็นหลักการหรือทฤษฎีที่สามารถนำมาประมวลเป็นบทเรียน หรือตำราสั่งสอนกันในสถาบันการศึกษา ต่าง ๆ การพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ จึงหมายถึง การหาความรู้และประสบการณ์ ในอาชีพที่ตนเลือกจากการสังเกต ลงมือทำ คิด พิจารณาและทดลองแม้จะได้ร่ำเรียนวิชามาแล้วก็ไม่หยุดนิ่ง ต้องพัฒนาต่อไป

2.3.2 วิธีการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

1) วิธีการพัฒนาตนเองตามปกติวิสัย การพัฒนาตนเองตามปกติวิสัยครอบคลุมการเลียนแบบการลองผิดลองถูก การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่ และความต้องการที่จะทำสิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้น การเรียนรู้ตามปกติวิสัยเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ได้ผ่านสถาบันการศึกษา ไม่มีหลักสูตรและเป็นไปโดยธรรมชาติ การเลียนแบบเป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่ถือเป็นพื้นฐานการสืบต่อการดำรงชีวิตขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม และวิถีชีวิตที่มนุษย์เรียนรู้จากการเลียนแบบ ตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนเติบโต การเลียนแบบจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความคิดดัดแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในที่สุด เช่น เด็กเลียนแบบเสียงพูดแบบ

พ่อแม่ ญาติมิตร เพื่อนฝูงและสมาชิกในสังคม การเลียนแบบจะแนบเนียนและเหนือชั้นขึ้นตามวัยและประสบการณ์

การลองผิดลองถูกเป็นวิถีทางพัฒนาตนเองที่จะทำให้มนุษย์เกิดการเรียนรู้ได้ดีและคงทน แม้ว่าอาจจะต้องลงทุนสูง บางครั้งก็แลกด้วยสิ่งมีค่าหรือด้วยชีวิต การอยากลองทำสิ่งแปลกใหม่เป็นวิธีการที่ธรรมชาติให้มนุษย์และสัตว์มีความอยากรู้อยากเห็นและอยากลองสิ่งที่ตนไม่เคยมี ในที่สุดก็นำไปสู่การค้นพบแนวคิด แนวทางใหม่และการค้นพบตนเองในที่สุด ความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่แล้วดีขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อยากอยู่กับที่ จึงประสงค์ที่จะทำสิ่งที่ไม่เคยทำ เมื่อได้แล้วก็อยากทำให้ดีขึ้น ในเส้นทางแห่งการปรับปรุงสิ่งเหล่านั้นมนุษย์ก็ได้พัฒนาตนเองในที่สุด

2) วิธีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้ การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาจากแหล่งความรู้เป็นวิธีการหาความรู้จากสถาบันศาสนา แหล่งวิทยบริการ และการสื่อสารมวลชน สถาบันศาสนา เช่น วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นสถาบันพัฒนาจิตใจสำหรับศาสนิกชนเพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ได้ศึกษาหลักธรรมศาสนาที่ตนนับถือ เช่น ชาวพุทธ ก็ได้ปฏิบัติสมาธิเพื่อความสงบของจิตใจและเพื่อมรรคผลที่สูงกว่า เป็นต้น

แหล่งวิทยบริการ อาจอยู่ในที่ทำงานและในแหล่งชุมชน แหล่งวิทยบริการในสถานที่ทำงานอยู่ในรูปห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ ห้องสารนิเทศและห้องสื่อสารไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ แหล่งสวนอุทยาน อุทยานการศึกษา ศูนย์ประวัติศาสตร์ที่ประมวลสรรพความรู้หรือความรู้เฉพาะด้านไว้ให้ผู้สนใจเข้าไปศึกษาหาความรู้ตามความสนใจ จะเห็นว่าการพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยมจำเป็นต้องใฝ่เรียนรู้ โดยพยายามพูดคุยกับคนเก่งต่างสาขาวิชาชีพ การพูด การฟัง การคิด การถาม การดู และการเขียนจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันและอนาคต มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ศึกษานอกระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการศึกษานอกโรงเรียน และการศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน (Life Long Learning for All) อยู่ที่ไหนก็เรียนได้ เรียนทางไกลกับ มสธ.

ประเด็นวิเคราะห์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยรูปแบบการศึกษาใดต่อไปนี้จะเหมาะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางฝ่ายจัดการ กรรมการ และสมาชิกสหกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 8.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่อง 8.2.2

เรื่องที่ 8.2.3 เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการจัดการความรู้

เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเชื่อว่า มนุษย์ที่ทำงานประสบความสำเร็จต้องเป็นบุคลากรที่ต้องใช้ความรู้ในการทำงานที่เรียกว่า บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกการบริหารสหกรณ์สู่ความเป็นเลิศต่อไป

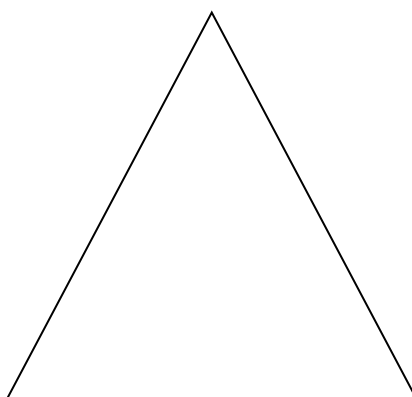
1. แนวคิดของการจัดการความรู้

1.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เกี่ยวกับการจัดการความรู้ “...มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...”

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พบว่าหน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อให้ข้าราชการ พนักงานของรัฐได้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.2 ความหมายของความรู้ ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ

ความรู้ คือบทสรุปของความเข้าใจ เนื้อหาเป็นความจริงผ่านการพิสูจน์และทดสอบ สามารถตั้งเป็นกฎนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปความหมายของคำว่า ความรู้ (Knowledge) ได้ ดังภาพที่ 8.7





ภาพที่ 8.7 พีระมิดลำดับชั้นของความรู้

จากภาพที่ 8.7 อธิบายได้ว่า ข้อมูล (data) เป็นส่วนสำคัญสำหรับการจัดทำสารสนเทศ (information) สารสนเทศนำมาซึ่งความรู้ (knowledge) ความรู้นำมาซึ่งปัญญา (wisdom) ปัญญานำมาซึ่งการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น

ข้อมูล → สํารวจข้อมูลของบุคลากรในองค์การ เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เป็นต้น

สารสนเทศ → ประมวลข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เช่น ร้อยละ 80 เป็นผู้หญิง ร้อยละ 20 เป็นผู้ชาย ร้อยละ 60 เป็นผู้วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 30 เป็นผู้วุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 10 สูงกว่าปริญญาตรี

ความรู้ → คนในองค์การมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย คนส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ปัญญา → นำความรู้ไปใช้โดยปรับสัดส่วนผู้หญิงและผู้ชายให้ใกล้เคียงกัน เนื่องจากองค์การงานเชิงพื้นที่ต้องการผู้ชายมากกว่า ดังนั้น จึงต้องปรับวิธีการสรรหาบุคลากรใหม่ให้เน้นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง กรณีที่วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ต่ำกว่าปริญญาตรีก็นำความรู้ไปใช้โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยการเรียนทางไกลกับมหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช หรือการฝึกอบรมให้มีความรู้ในระดับเทียบเท่าปริญญาตรี

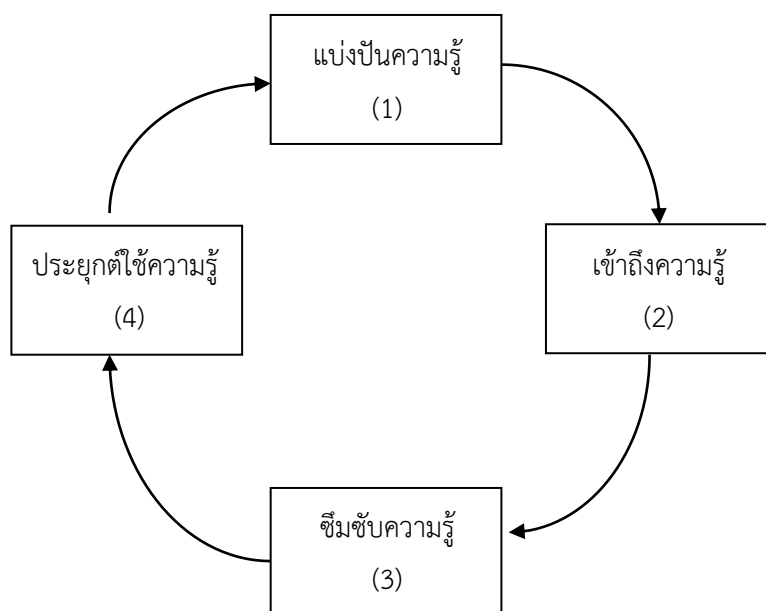
ดังนั้น ความรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้าราชการและพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีความรู้มากกว่าย่อมนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการทำงานที่ดีกว่าที่เรียกว่า ทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.3 การจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ประมวลสรุปได้ ดังนี้

- **การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- *การจัดการความรู้* หมายถึง การรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือธุรกิจ
- *การจัดการความรู้* หมายถึง วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- *การจัดการความรู้* หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

จากความหมายการจัดการความรู้ข้างต้น อธิบายสรุปได้ ดังภาพที่ 8.8



ภาพที่ 8.8 ความหมายของการจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.8 อธิบายได้ว่า การจัดการความรู้คือ การแบ่งปันความรู้ (share) ระหว่างกัน การเข้าถึงความรู้ (access) โดยจัดหาความรู้ไว้ในห้องสมุด หรือศูนย์วิทยพัฒนาบริการ การซึมซับความรู้ (learn) ด้วยการเสริมสร้างนิสัยการอ่าน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (apply) ในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

1.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1.4.1 สร้างนวัตกรรมโดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- 1.4.2 เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้าโดยการลดเวลาการตอบกลับ

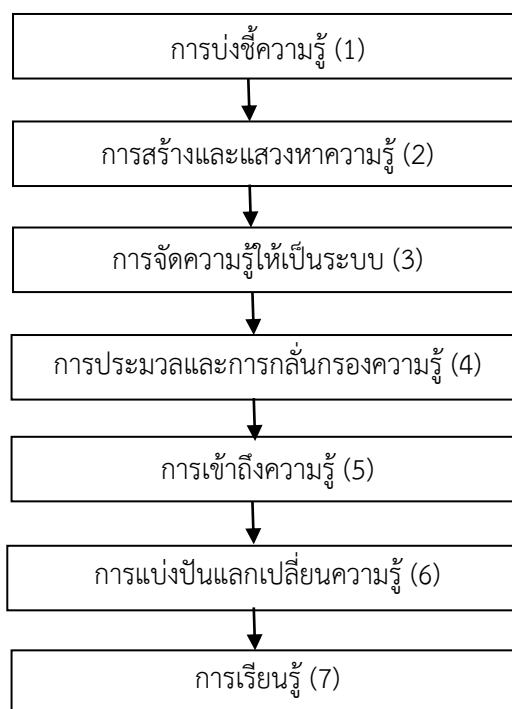
1.4.3 ลดอัตราการลาออกโดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของบุคลากรและให้ค่าตอบแทน และรางวัลที่เหมาะสม

1.4.4 ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน

1.4.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร

2. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มี 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังภาพที่ 8.9



ภาพที่ 8.9 กระบวนการจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.9 อธิบายได้ ดังนี้

2.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อบรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง ความรู้อยู่ในรูปแบบใด และความรู้อยู่ที่ใคร เป็นต้น

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) โดยสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) วางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) โดยปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) โดยหนังสือเวียน การฝึกอบรม บอร์ด (Board) และเว็บบอร์ด (Web Board)

2.6 การแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

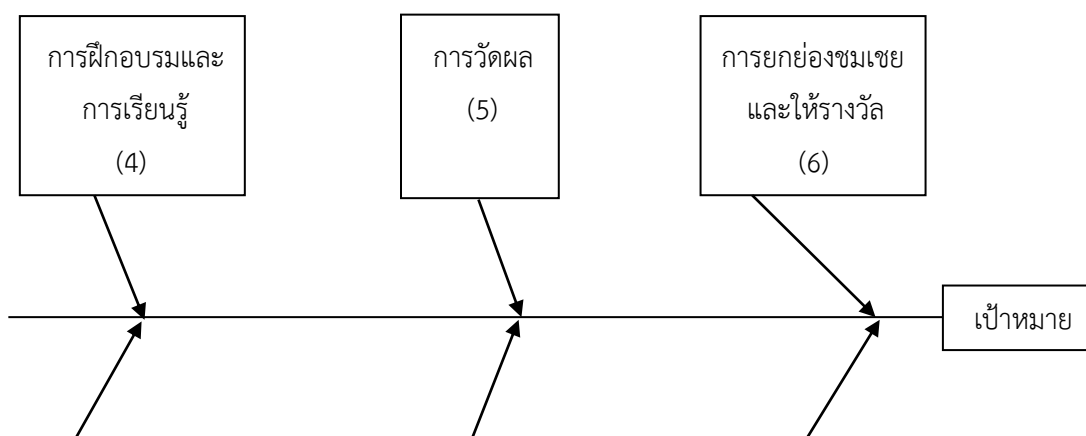
2.6.1 ความรู้ภายนอกตัวคน (Explicit Knowledge) เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ

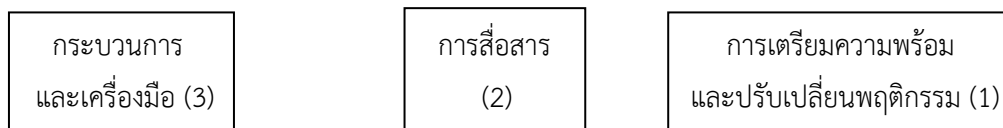
2.6.2 ความรู้ภายในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานการยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

2.7 การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์ใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป การเรียนรู้เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีสมรรถนะในการทำมาตรฐานสูงนั่นเอง

3. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้ (Change Management Process) มี 6 ขั้น ดังภาพที่ 8.10





ภาพที่ 8.10 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้

จากภาพที่ 8.10 จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้เริ่มดำเนินการด้วยการตั้งเป้าหมายขององค์กรให้กระจ่างชัด ภาพองค์กรในอนาคตที่ทุกคนมีส่วนร่วมแล้วดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 การเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) ประกอบด้วย

3.1.1 การเตรียมความพร้อม ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ คือ การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารโครงสร้างพื้นฐานองค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีกระบวนการติดตามและประเมินผล และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

3.1.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ประกอบด้วย การทำให้คนอยากเปลี่ยนอยากคิดอยากทำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะเปี่ยมมีความยืดหยุ่น สร้างพฤติกรรมที่เปิดกว้างให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมการสร้างสรรคสิ่งใหม่

3.2 การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย

3.2.1 ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องการ

3.2.2 สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทุกคน

3.2.3 ให้แต่ละคนมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น e-Mail จดหมายเวียน เสียงตามสาย Intranet เป็นต้น

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือให้เหมาะสมดีพอกับประเด็นต่อไปนี้ คือ

3.3.1 ชนิดของความรู้

3.3.2 ลักษณะขององค์กร (ขนาดสถานที่ตั้ง)

3.3.3 ลักษณะการทำงาน

3.3.4 ทรัพยากร

3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) โดยการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดย

- 3.4.1 กำหนดเนื้อหา
- 3.4.2 ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย
- 3.4.3 กำหนดวิธีการ
- 3.4.4 กำหนดการประเมินผลและการปรับปรุง

ตัวอย่างหลักสูตร เช่น KM Awareness & Concept KM Implementation ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3.5 การวัดผล (Assessment) เป็นการวัดผลการดำเนินการว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น และนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการเรียนรู้

3.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) โดยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของทางบุคลากรในทุกระดับ เช่น มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน เป็นต้น

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าการจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.2.3
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.2 เรื่องที่ 8.2.3

ตอนที่ 8.3

แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 8.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่การวางแผนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นาน ๆ จนเกษียณอายุ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการสร้างและรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 8.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายตัวแบบและประยุกต์ใช้ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 8.3.1 ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่การทวง แหนให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์นาน ๆ คืออยู่จนเกษียณอายุ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ประกอบกับสหกรณ์ต้องลงทุนเรื่องทรัพยากรมนุษย์มาก โดยเฉพาะในระยะเริ่มแรกของการรับคนเข้ามา ทำงานในสหกรณ์ เพราะในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงานในสหกรณ์อาจยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานอาจมีความผิดพลาดทำให้ต้องสูญเสียเวลา วัตถุดิบ และอื่น ๆ ไป มากจนกว่าจะมีความชำนาญในการทำงาน เมื่อมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะเป็นช่วงของการทำ ประโยชน์ สหกรณ์ก็ควรที่จะเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ไปนาน ๆ อย่างไรก็ตาม การดำรงรักษาไม่ใช่ เพียงหาวิธีเก็บเขาไว้กับเรานาน ๆ เท่านั้น การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ไปนาน ๆ นั้นต้องทำนุ บำรุงรักษาให้เขามีสภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพวกเขา ให้พวกเขาเข้าใจว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ และสหกรณ์คือส่วนหนึ่งของพวกเขา สร้างความรักด้วยการให้การดูแลความเป็นอยู่ สภาพการทำงานของพวกเขา และพัฒนาพวกเขาให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ เสมอ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ความเจริญทางสังคม และวิวัฒนาการของเทคโนโลยี การทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ควรยึดหลักที่ว่า **“ยามดีเราใช้ ยามไข้เรารักษา”** เพื่อให้เป็นทรัพยากร มนุษย์ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ**มีการพัฒนาในสาขาอาชีพ**

2. ความสำคัญของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สหกรณ์มี ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการทำงานตลอดเวลา แม้ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงสภาวะ แวดล้อมที่ทำให้ความต้องการทรัพยากรมนุษย์สูงมากขึ้น หากหน่วยงานมีนโยบายในการดำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์อย่างจริงจัง การเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาด แคลนทรัพยากรมนุษย์มากนัก หรืออาจจะไม่มีผลกระทบแต่อย่างใด หากการดำเนินการด้านการดำรงรักษา เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถมองเห็นได้ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว และข้อเสนอที่ดีกว่าของหน่วยงานอื่น อาจไม่มีผลในการดึงดูดใจพวกทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่าก็ได้รับหากได้รับการทำนุบำรุงรักษาเป็นอย่างดีจากสหกรณ์เดิมของเขา การดำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้าง และรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้คงมีอยู่ในสหกรณ์ใน ระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดไปทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำรงรักษากระทำได้ โดยจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้เป็นที่พึงพอใจ และดำเนินการด้านแรงงาน สัมพันธ์ที่เป็นไปตามหลักวิชาการ การดึงดูดและจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์อยู่ร่วมงานตลอดไป จึงควรจัดให้มี การวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ที่เขาจะยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิต ให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาระดับการศึกษา และที่สำคัญยิ่งก็คือ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องยึดหลัก คุณธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งรวมทั้ง

การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสวัสดิการด้วยการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ควรยึดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบคุณธรรม ตลอดจนทำนุบำรุงรักษา พัฒนา และจัดสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าพวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากสหกรณ์ พวกเขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้ และได้รับการดูแลเป็นอย่างดี การดำเนินการเช่นนี้นอกจากจะทำให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับสหกรณ์แล้ว ยังสร้างภาพพจน์ที่ดี และสร้างความภาคภูมิใจให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอีกด้วย

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญใน 3 เรื่องคือ สุขภาพและความปลอดภัย คุณภาพชีวิตในการทำงาน และแรงงานสัมพันธ์

ประเด็นวิเคราะห์

ท่านคิดว่าสหกรณ์มีการนำแนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 8.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.1

เรื่องที่ 8.3.2 ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบสุขภาพและความปลอดภัย ตัวแบบคุณภาพชีวิตการทำงานและตัวแบบแรงงานสัมพันธ์

1. ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพและความปลอดภัย

สุขภาพ (Health) หมายถึง สภาวะที่สมบูรณ์พร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคมประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านกาย มิติด้านจิตใจ มิติด้านสังคมและอารมณ์ และมิติด้านจิตวิญญาณ ชีวิตที่มีคุณภาพที่ดี ต้องเป็นชีวิตที่สมดุลและมีสุขภาพสมบูรณ์พร้อมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ กาย ใจ สังคมอารมณ์ และจิตวิญญาณ

ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาพการณ์อันปราศจากการประสบอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ และโรคที่เกี่ยวข้องจากการทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในการทำงานในสหกรณ์

การที่บุคลากรมีสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์ ดังนี้

1.1 ผลผลิตเพิ่มขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยในสหกรณ์โดยมีสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะมีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายอย่างเพียงพอ ย่อมไม่เกิดอุบัติเหตุ หรือเกิดอุบัติเหตุน้อยมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในสหกรณ์ที่อันตรายหรือเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกปลอดภัย ความหวาดกลัวหรือวิตกกังวลก็ลดลง การทำงานก็จะไปอย่างเต็มที่ด้วยความมั่นใจและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น

1.2 ต้นทุนการผลิตลดลง โดยปกติแล้วสหกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายในรูปของต้นทุนในการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิต ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดราคาขายของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่สถานประกอบการดำเนินการอยู่ ถ้าหากสถานประกอบการนั้น ๆ มีค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งไม่ว่าจะเป็นค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชย ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น ก็จะมีผลทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ในทางกลับกันถ้าหากสภาพการทำงานมีความปลอดภัย ไม่มีการเกิดอุบัติเหตุ สหกรณ์ก็就不用ต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ก็จะทำให้ต้นทุนการดำเนินการหรือต้นทุนในการผลิตลดลง

1.3 กำไรมากขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยนอกจากทำให้ผลผลิตสูงขึ้นและลดต้นทุนการผลิตแล้ว โอกาสที่สินค้าและบริการของสหกรณ์จะแข่งขันด้านราคาในท้องตลาดก็สูงขึ้นด้วย ทำให้สหกรณ์ขายสินค้าได้มากขึ้นและมีกำไรมากขึ้น อีกทั้งการมีความปลอดภัยยังส่งผลถึงชื่อเสียงของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นผลดีอีกทางหนึ่งด้วย

1.4 เป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์ การเกิดอุบัติเหตุทุกครั้งมักจะทำให้คนงานบาดเจ็บ บางครั้งร้ายแรงถึงขั้นพิการทุพพลภาพหรือเสียชีวิต เป็นผลให้สังคมโดยรวมต้องสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญไปโดยเฉพาะเมื่อผู้บาดเจ็บล้มตายนั้นเป็นแรงงานที่มีฝีมือ มีความชำนาญงานจากการฝึกฝนเรียนรู้เป็นเวลานานการสูญเสียคนเหล่านั้นจึงเป็นที่น่าเสียดายยิ่ง การทำให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัยจึงเป็นการสงวนรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของสังคม

1.5 เป็นปัจจัยในการจูงใจ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิตและการทำงานเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ การจัดสภาพการทำงานให้ปลอดภัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอยากทำงานสหกรณ์นั้น ๆ มากขึ้น

1.6 เพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงาน บุคลากรมีสุขภาพดีส่งผลให้มีการทำงานอย่างมีความสุขสนุกในการทำงานปราศจากความเครียด ดังนั้น ความผิดพลาดในการทำงานย่อมเกิดขึ้นน้อย ทำให้เกิดความรอบคอบระมัดระวังมากขึ้น เป็นการลดอุบัติเหตุให้เหลือน้อยที่สุดจนกล่าวได้ว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect) ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์การสุขภาพสมบูรณ์ (Healthy Organization) และองค์การทำงานอย่างสนุก (Joyful Organization)

ตัวแบบการพัฒนาสุขภาพของบุคลากรที่สมดุลมี 4 มิติ ดังนี้

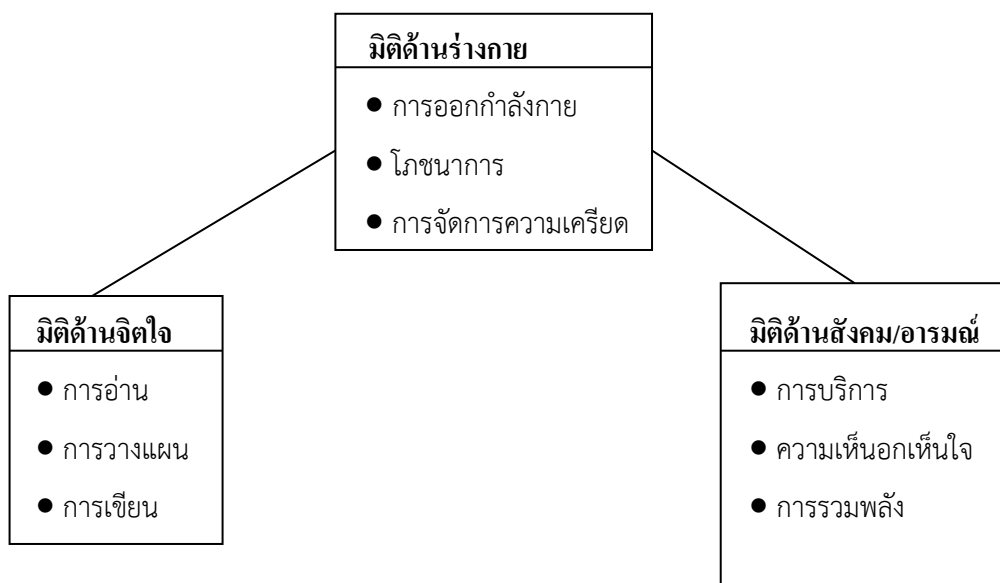
มิติด้านร่างกาย เกี่ยวข้องกับการดูแลร่างกายอย่างดีด้วยการรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะพักผ่อนอย่างเพียงพอ และออกกำลังกายอย่างเป็นประจำ

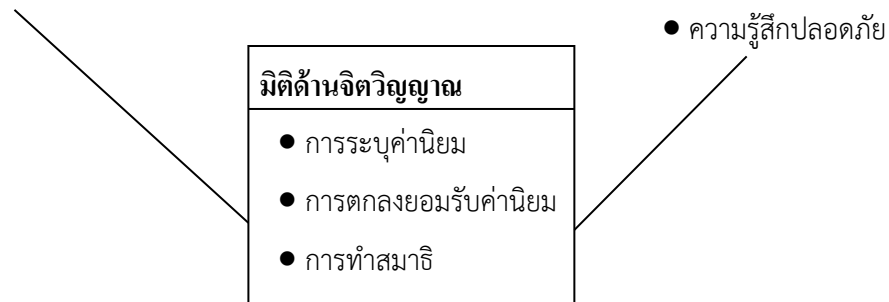
มิติด้านจิตใจ เกี่ยวข้องกับการต่ออายุให้สดชื่นเข้มแข็งได้ด้วยการอ่านและการเขียนหนังสือ หรือการศึกษาหาความรู้เพื่อฝึกฝนจิตใจให้รู้จักคิดและเข้าใจสถานการณ์รอบตัว สามารถจัดระเบียบและวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

มิติด้านจิตวิญญาณ เกี่ยวกับระบบศูนย์กลางของค่านิยมของมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่เป็นส่วนตัวของบุคคลเป็นความจริงที่ปราศจากเงื่อนไขแห่งเวลาของมนุษยชาติ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีวิถีต่ออายุที่แตกต่างกัน เช่น การสวดมนต์ การทำสมาธิ การศึกษา การฟังดนตรี เป็นเพื่อให้เกิดความสงบและความสุขใจ

มิติด้านสังคมและอารมณ์ เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นผ่านการติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดและความคาดหวังพร้อมที่จะให้บริการ มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจและเข้าใจว่าทุกอย่างมีทางออก หรือทางเลือกที่สามเสมอ

วิธีการต่ออายุของบุคลากรเพื่อความสดชื่นและมีชีวิตชีวา สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 8-11 (ทองหล่อ เดชไชย, 2546, น. 6)





ภาพที่ 8.11 การต่ออายุเพื่อเพิ่มควมมีชีวิตในมิติชีวิตของบุคคล

จากภาพที่ 8.11 อธิบายได้ว่า การพัฒนาสุขภาพ**มิติด้านร่างกาย** ควรมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ โดยองค์การเป็นผู้จัดกิจกรรมกายบริหารทุกเย็นหลังเลิกเวลาทำงาน มีการจัดระบบโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย มีการจัดการความเครียดโดยสร้างบรรยากาศการทำงานแบบจริงจัง และลดปัจจัยภายนอกด้านกายภาพ ชีววิทยา และเคมีที่มีผลต่อความเครียด **มิติด้านสังคมและอารมณ์** เติมเรื่องจิตมุ่งบริการสร้างความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง และสร้างความรู้สึกว่ามีความปลอดภัยในการทำงาน **มิติด้านจิตวิญญาณ** เติมค่านิยม อุดมการณ์ ทำงานเพื่อสาธารณะ มีการยอมรับค่านิยมอุดมการณ์ร่วมกัน มีการทำสมาธิเพื่อให้เกิดปัญญา **มิติด้านจิตใจ** เติมสุนทรียภาพแห่งชีวิต เติมพลังจิตใจด้วยการสร้างนิสัยรักการอ่าน การวางแผนและการเขียน จะทำให้มีจิตใจที่ต้งามมากขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาสุขภาพของบุคคลจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ครบมิติการพัฒนาที่สมดุลเพื่อเป็นบุคลากรที่เก่งดีมีสุข พร้อมทั้งจะทำงานอย่างมีคุณภาพบริการมาตรฐานสากล

2. ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หรือ QWL หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลของงานที่มีต่อบุคคลและประสิทธิภาพของสหกรณ์และความพอใจของคณงานกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของสหกรณ์ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลและสหกรณ์ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยเฉพาะในปัจจุบันที่คุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นประเด็นสำคัญทางสังคมและเทคโนโลยี (Sociotechnical) ที่ทั้งบุคคลและสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องอยู่ร่วมและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีต่อสหกรณ์มีดังนี้

- 1) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน
- 2) การสร้างความจงรักภักดี การมีส่วนร่วม และการเป็นหุ้นส่วนของสหกรณ์

- 3) การพัฒนาผลิตภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับสหกรณ์
- 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและสหกรณ์
- 5) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิกและสังคม
- 6) การเพิ่มโอกาสในการเติบโตและการขยายสหกรณ์ผ่านความเชื่อถือและเชื่อใจของชุมชน
- 7) การช่วยลดปัญหาสังคมทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ

ตัวแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานบุคลากรมี 8 ประการคือ

- 1) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)
- 2) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions)
- 3) ให้โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Opportunity to Use and Develop Worker Capabilities)
- 4) สร้างความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต (Opportunity for Continue Growth and Security)
- 5) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน (Social Environment of Work Place)
- 6) มีการปกป้องสิทธิของพนักงาน (Protection of Workers Rights)
- 7) สร้างความสมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน (Balance of Work and Nonwork Life)
- 8) สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมของสหกรณ์ (Organizational Social Responsibility)

3. ตัวแบบการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของสหกรณ์ แรงงานสัมพันธ์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

ความสัมพันธ์ในเชิงบริหาร - ทำอย่างไรที่ผู้บริหารและบุคลากรในสหกรณ์เป็นหุ้นส่วนเจ้าของสหกรณ์ร่วมกัน สหกรณ์เจริญก้าวหน้าบุคลากรในสหกรณ์ก็เจริญก้าวหน้าด้วย

ความสัมพันธ์ในเชิงการเมือง - ทำอย่างไรจะประสานผลประโยชน์ให้ลงตัว ผู้บริหารต้องจัดสรรประโยชน์สวัสดิการอย่างเพียงพอ กรณีเกิดความขัดแย้งให้ใช้วิธีไกล่เกลี่ยประนีประนอม

ความสัมพันธ์ในเชิงกฎหมาย - ทำอย่างไรจะนำกฎหมายแรงงานมาใช้อย่างยุติธรรมและเป็นธรรม
ตัวแบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีมี 4 ประการดังนี้

3.1 การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การที่จะสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรหลักพื้นฐานที่สำคัญที่สุดคือการที่ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานอย่างครบถ้วนเพราะกฎหมายเหล่านี้ได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่ฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานจะยอมรับและถือ

ปฏิบัติตามได้โดยไม่เป็นภาระมากนัก อย่างไรก็ตาม สหกรณ์จะต้องมีการส่งเสริมให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานได้มีการปรึกษาหารือกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเป็นประจำ เมื่อเกิดปัญหาที่ใช้วิธีการหันหน้าเข้าปรึกษากันในระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคี โดยใช้หลักการปรึกษาหารือ (Consultation) เช่น มีการจัดตั้งคณะกรรมการลูกจ้าง หรือมีคณะกรรมการสวัสดิการ เป็นต้น ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องหลีกเลี่ยงระบบการเจรจาต่อรอง ซึ่งค่อนข้างจะเป็นการเผชิญหน้าของทั้ง 2 ฝ่ายในบางโอกาสที่ฝ่ายผู้บริหารมีปัญหา เช่น ประสบการณ์ขาดทุนหากมีการใช้ระบบแรงงานสัมพันธ์แบบทวิภาคีแล้วทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงานจะต้องเข้ามาปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ไข ซึ่งจะทำให้มีทางออกในการแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี แม้อาจจะต้องถึงขั้นมีการปลดพนักงานออก พนักงานทั้งหมดก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมรับมาตรการนี้

3.2 การใช้ทฤษฎีการจูงใจในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดของพนักงานในสหกรณ์ เช่น อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ฐานะความเป็นอยู่ ระดับตำแหน่ง ฯลฯ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน กล่าวคือ พนักงานระดับปฏิบัติส่วนใหญ่จะมีรายได้น้อย แรงจูงใจที่สำคัญคือการสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น การให้เงินเดือนที่เพียงพอแก่การดำรงชีพตามฐานะ ให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนพนักงานระดับสูงอาจเพิ่มผลประโยชน์เกื้อกูลขึ้น เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่งพนักงานขับรถ หรือค่าเลี้ยงรับรอง หรือในบางกรณีสหกรณ์มีพนักงานที่มีวัยตั้งแต่หนุ่มสาวไปจนถึงสูงอายุ อาจแบ่งการจัดสวัสดิการในรูปแบบเลือกใช้ (Cafeteria Program) ซึ่งจะสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งจะลดปัญหาความไม่พอใจของพนักงานบางกลุ่ม หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์มีพนักงานหลายประเภท เช่น พนักงานชายและพนักงานธุรการ สหกรณ์อาจจะให้มีระบบเงินเดือนที่แตกต่างกันโดยให้พนักงานชายได้รับเงินเดือนประจำน้อยกว่า แต่มีค่านายหน้าการขาย (Commission) และเงินจูงใจ (Incentive) มาก ส่วนพนักงานธุรการได้รับแต่เงินเดือนประจำเพียงอย่างเดียว เป็นต้น หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์มีพนักงานหลายระดับการจัดฝึกอบรมถึงแม้จะเป็นเรื่องเดียวกัน แต่อาจแยกกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามระดับพนักงานเพื่อจะให้พนักงานระดับสูงมีความรู้สึกที่มีความแตกต่าง หรืออาจมีกรณีที่สหกรณ์จะต้องมีระบบการปูนบำเหน็จความชอบให้แก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเป็นพิเศษ โดยมีการเพิ่มเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลเหล่านี้เป็นกรณีพิเศษ

3.3 ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วและเรียบร้อยในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน กระบวนการทำงาน และทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายสหกรณ์ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน เพื่อให้ตระหนักถึงสาระของการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้สื่อ มีช่วงเวลา และความถี่ในการส่งข่าวที่เหมาะสม เช่น การปรับโครงสร้างสหกรณ์และลดจำนวนพนักงาน จะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงสถานการณ์ทางธุรกิจและทางการเงินของสหกรณ์ว่าเป็นอย่างไร มีพัฒนาการในทางที่ไม่ดีตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ อย่างไรบ้าง องค์การได้ดำเนินการ

อย่างไรบ้างเพื่อแก้ไขหรือบรรเทาความเลวร้ายเหล่านี้ ผลลัพธ์เป็นอย่างไรและหากสถานการณ์ทรุดลงกว่านี้ สหกรณ์มีมาตรการเลือกที่จะดำเนินการต่อไปอย่างไรบ้าง

2) การทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยผ่านระบบการสื่อสาร 2 ทาง เช่น การประชุมชี้แจง การประชุมกลุ่มย่อย การส่งข้อมูลผ่านทาง Intranet และจะต้องมีการวัดผลว่าพนักงานมีความเข้าใจในเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เช่น แม้พนักงานจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาเป็นลำดับ แต่ก็ยังมีข้อสงสัยที่ต้องการซักถามเพื่อความกระจ่าง ดังนั้น วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทางจึงช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจมากขึ้น

3) การทำให้พนักงานยอมรับมาตรการที่สหกรณ์จะต้องดำเนินการ โดยฝ่ายจัดการจะต้องทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานและทำให้เกิดการยอมรับ หลังจากนั้นอาศัยผู้บังคับบัญชาตามสายงานช่วยทำความเข้าใจกับพนักงานในสังกัดและทำให้พนักงานในสังกัดยอมรับในมาตรการที่สหกรณ์จะดำเนินการในกรณีที่พนักงานไม่ยอมรับ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นของสหกรณ์ โดยอ้างอิงข้อมูลของสหกรณ์ และอาจจะให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปรับโครงสร้างสหกรณ์ และลดจำนวนพนักงาน การร่วมชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานด้วยมาตรการที่จะทำให้พนักงานยอมรับได้โดยไม่มีข้อโต้แย้ง จะต้องโปร่งใสและเป็นธรรม การลดจำนวนพนักงานจะใช้หลักอะไร ยึดหลักอายุสูงออกไปก่อน หรืออายุงานมากออกไปก่อน หรืออายุงานน้อยออกไปก่อน มีการจ่ายค่าชดเชยให้แก่ผู้ที่ถูกปลดออกจากงานอย่างไร เช่น จ่ายตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือมีการให้เพิ่มพิเศษอีกต่างหาก

4) การให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรการของสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์จำเป็นต้องปรับโครงสร้างสหกรณ์โดยการลดจำนวนพนักงาน สหกรณ์จะต้องดำเนินการตามมาตรการที่ได้แจ้งแก่พนักงานไว้อย่างเคร่งครัด

3.4 การมีข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงานอย่างเพียงพอ แต่ละสหกรณ์ควรจะมีวิธีการและใช้เครื่องมือในการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ที่แตกต่างกันตามสภาพการณ์ แต่สิ่งที่เป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่

1) ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีความเป็นธรรม เข้าใจในนโยบายของสหกรณ์ สามารถอธิบายและทำความเข้าใจกับพนักงานในสังกัดได้อย่างดี

2) การจัดระบบการหาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดทำ Employee Opinion Survey การจัดทำให้มีการไปเยี่ยมหน่วยงานปฏิบัติการ การจัดให้ระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์และระบบโทรศัพท์สายด่วน (Hotline) ฯลฯ

3) การกำหนดมาตรการการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของพนักงานเมื่อทราบความเดือดร้อนของพนักงานก็จะต้องมีการแก้ไขโดยเร็ว หากแก้ไขไม่ได้จะต้องชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจึงแก้ไขไม่ได้ และต้องจัดให้มีมาตรการผ่อนคลายความเดือดร้อนอย่างเร่งด่วนด้วย

4) การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายพนักงาน เช่น การจัดโครงการ Family Day โครงการ Walk Rally การขายสินค้าราคาถูก สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า ฯลฯ

ประเด็นวิเคราะห์

ขอให้ยกตัวอย่าง ตัวแบบการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มา 1 ตัวแบบ ว่าสามารถนำไปใช้ใน สหกรณ์ได้หรือไม่ อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 8.3.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 8.3.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 8 ตอนที่ 8.3 เรื่องที่ 8.3.2

บรรณานุกรม

- กุลธน ธนาพงศธร, และเสนห์ จุ้ยโต. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. (2531). แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2543). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและ ทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองหล่อ เดชไชย. (2546). แนวคิดสุขภาพกับการพัฒนา. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาสุขภาพกับการพัฒนา. สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีราวุฒิ คงปรีชา. (2543). ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไข. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการ จัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เป็รื่อง กุมุท. (2550). เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา. ใน ประมวลสาระ ชุดวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2554). การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. รายงานการวิจัยสำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- _____. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ HPO*. โครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2552). *การฝึกอบรมเชิงระบบ*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2548). *สู่การปฏิรูประบบราชการด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ มิติและพาราไดม์ใหม่*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). *ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎี*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อำไพ สุจริตกุล. (2540). *ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Bukh, Per Nikalaj. (2005). *Knowledge Management and Intellectual Capital*. London Palgrave Macmillan.
- Nadler, Leonard. (1992). HRD: where has it been, where is it going. *Continuing Education*. Volume 14 No. 2.
- Pace, R. Wayne. (1991). *Human Resource Development*. New Jersey, NJ: Prentice Hall, Englewood Clifts.