

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก ” ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาทางเลือก (Alternative education)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการเสริมสร้าง ปรับปรุงคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้อันนำไปสู่การสร้างความรู้ ทักษะ ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการตอบสนองทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

โดยสาระสำคัญของความหมาย แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler (1984) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ที่ได้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสมาชิกในองค์การให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทักษะของปัจเจกบุคคลในดีขึ้น โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุม 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม (training) กิจกรรมการศึกษา (Education) และกิจกรรมการพัฒนา (Development)

บุปผา กฤษณามระ (อ้างถึงใน สุรินทร์ เลขาพันธ์, 2542: 224) ได้ให้นิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพ

ของกำลังคนในองค์การ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล ทั้งในด้านความรู้ ค่านิยมและทัศนคติและประสบการณ์เพื่อให้บุคคลมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2543: 83) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในการส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 176) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ (Learning) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งช่วยให้บุคลากรนั้นมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้น ออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผล

Gilley, Egglan และ Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ผ่านกิจกรรมทางการจัดการและความคิดริเริ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Mathis และ Jackson (2007) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานโดยการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย ซึ่งการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดี พัฒนาประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้บุคคลสามารถมีคุณภาพในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและส่งผลถึงสังคมและประเทศชาติ

1.2 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler และ Nadler (1989) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดกิจกรรมที่องค์การดำเนินการสำหรับพนักงานเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะการทำงานให้ดีขึ้นและเกิดควมามีคุณค่าในตัวพนักงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การและช่วยเสริมสร้างความเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้แบ่งกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคลในการเรียนรู้เพื่อเตรียมการไว้ล่วงหน้าสำหรับงานในอนาคต เช่น งานทางด้านการเงินการบัญชี งานทางด้านกฎหมาย เป็นต้น การศึกษานี้สามารถทำได้ตลอดทั้งชีวิต ทั้งในระบบหรือนอกระบบทั้งในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือเพื่อการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับผู้ที่กำลังจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือเมื่อมีการเปลี่ยนงาน

2. การฝึกอบรม (Training) เน้นที่งานปัจจุบันเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยการให้การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่มีต่อการปฏิบัติงานและให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. การพัฒนา (Development) มุ่งเน้นทั้งบุคคลและงาน หรือกิจกรรมขององค์การในอนาคตเกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์สูงสุดของบุคคลและบริการที่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากเรื่องของงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าในตัวบุคคล

ตารางที่ 1 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมาย	การฝึกอบรม (Training)	การศึกษา (Education)	การพัฒนา (Development)
เป้าหมาย	เพื่อเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน	เพื่อการเรียนรู้สำหรับงานอนาคต	เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคลไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหารระดับต้นหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตของการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้างานโดยตรงของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก	ผู้บริหารระดับสูง

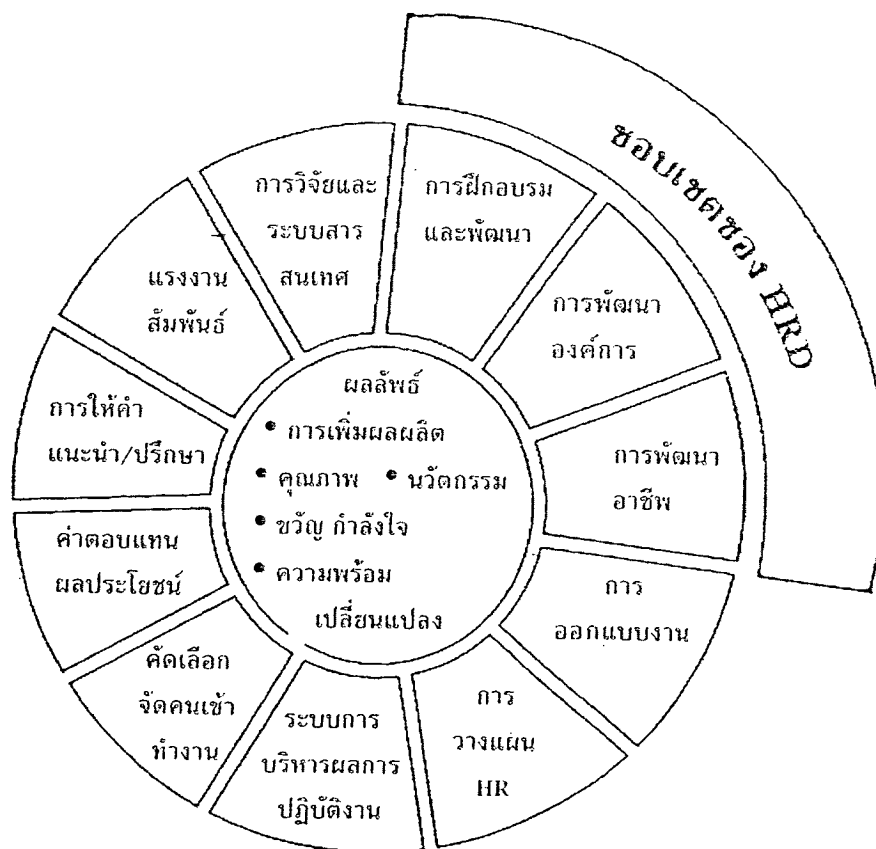
ตารางที่ 1 (ต่อ)

จุดมุ่งหมาย	การฝึกอบรม (Training)	การศึกษา (Education)	การพัฒนา (Development)
การคัดเลือกบุคลากร เข้าร่วมอบรม	พิจารณา จากผลปฏิบัติงาน (Performance) เป็นหลัก	พิจารณาจากโอกาส ในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	บุคลากรเลือกตนเอง ตามความสนใจ
การสนับสนุนด้าน งบประมาณ	ได้จากองค์กร โดยมี ผู้บริหารหรือหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบ	ได้จากองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับกลาง หรือหัวหน้างานเป็น ผู้รับผิดชอบ โดยผู้ได้รับ คัดเลือกเสียค่าใช้จ่ายเอง	ได้จากองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบ
การประเมินผลกิจกรรม	ประเมินการเรียนรู้ ในระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม	ประเมินการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะกระทำได้ เมื่อดำรงตำแหน่งใหม่	ประเมินคุณลักษณะ กับวัตถุประสงค์ ของกิจกรรม

ที่มา : Nadler และ Nadler (1989)

สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development : ASTD) ได้ใช้ผลการศึกษาวงล้อทรัพยากรมนุษย์ของ Mclagan กำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ดังนี้ (Desimone, Werner และ Harris, 2002 : 11-12 อ้างถึงใน วรารัตน์ เขียวโพรี, 2551 : 21)

1. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เน้นกระบวนการกำหนดการวางแผนการเรียนรู้ และจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ เพื่อช่วยพัฒนาสมรรถนะหลัก ช่วยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านการพัฒนาองค์กร เน้นกระบวนการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรโดยความร่วมมือของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลไปยังระดับองค์กร
3. ด้านการพัฒนาอาชีพ เน้นความสอดคล้องระหว่างกระบวนการบริหารขององค์กรกับการวางแผนอาชีพของบุคคล เพื่อให้ประสบผลสำเร็จทั้งความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร



ภาพที่ 1 ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ASTD

ที่มา : (Desimone, Werner และ Harris, 2002 : 11 อ้างถึงใน วรารัตน์ เขียวไพรี, 2551 : 22)

ดังนั้น หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามวงล้อทรัพยากรมนุษย์ดังภาพที่ 1 แล้วจะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ของการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีดังนี้

- 1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต
- 1.2 การเพิ่มขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.3 การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มและองค์การเพื่อให้องค์การ

เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์จึงต้องมีการดำเนินการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้น

2.2 การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพิ่มขึ้นตามความสนใจของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาขององค์กร

2.3 การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายของ องค์การ

2.4 การบริหารความรู้ เป็นกระบวนการในการรวบรวม เผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ระดับการเรียนรู้ในองค์การ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่มและ องค์การเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามข้อ 1 เกี่ยวข้องกับสาระการเรียนรู้ 2 ประการคือ

ประการที่ 1 การเรียนรู้ที่จะรักษาความรู้ขององค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ประจำขององค์การในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้

ประการที่ 2 การเรียนรู้ในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ต่อยอดความรู้ที่องค์การมีอยู่ นำเข้าความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อรักษาความรู้และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้รวมทั้งให้้องค์การ มีความสามารถดำเนินงานในระยะยาว

ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านผลลัพธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การและการบริหารความรู้ให้เกิด การเรียนรู้ในบุคคล กลุ่มและองค์การ แสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการเรียนรู้

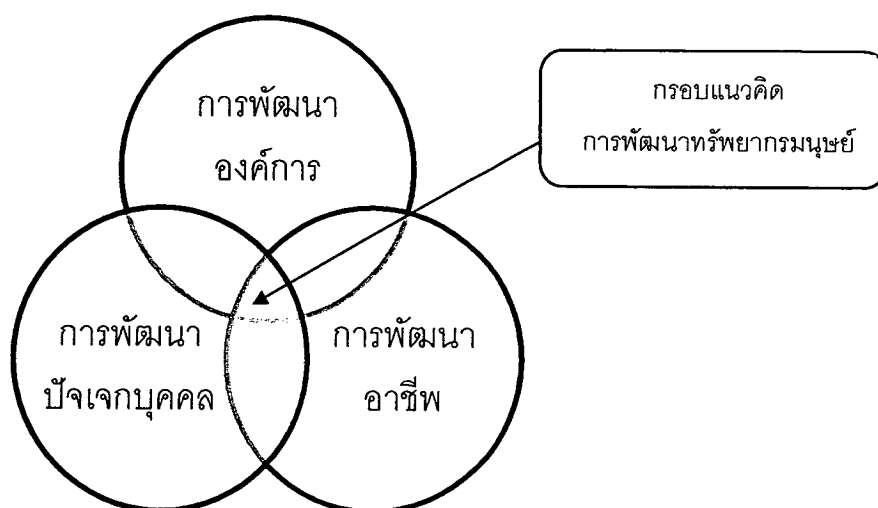
ผลลัพธ์	การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการเรียนรู้
1. การเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานปัจจุบัน และอนาคต	การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development: T&D)	บุคคลและกลุ่ม
2. การเพิ่มขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน	การพัฒนาอาชีพ (Career development : CD) โดยมีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการ สอดแทรก	บุคคล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผลลัพธ์	การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการเรียนรู้
3. การเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานให้องค์การเกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน	การพัฒนาองค์การ (Organization development : OD) และการบริหารความรู้ (Knowledge management : KM) โดยมี การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการสอดแทรก	บุคคล → บุคคล บุคคล → กลุ่ม กลุ่ม → องค์การ

ที่มา : วรารัตน์ เขียวไพร (2551: 24)

Swanson and Holton(2001)., Noe (2005)., Werner และ DeSimone, (2010: 10-13) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นและเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการพัฒนาองค์การ (Organization development) แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Swanson and Holton (2001)., Noe(2005)., Werner และ DeSimone (2010: 10-13)

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดี

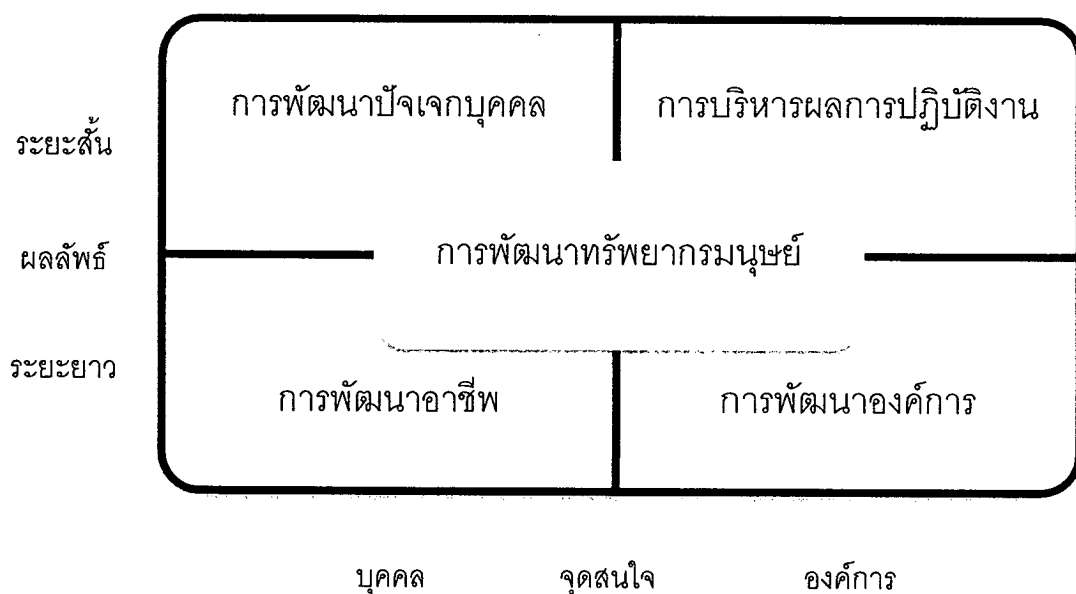
ขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ของบุคลากร การฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานโดยเฉพาะรวมทั้งการเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ส่วนกิจกรรมการพัฒนามุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว สำหรับความรับผิดชอบการทำงานในอนาคตขณะที่ยังเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานปัจจุบัน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นชุดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอาชีพประกอบด้วยสองกระบวนการ คือ การวางแผนอาชีพและการบริหารอาชีพ การวางแผนอาชีพเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการขอความช่วยเหลือในการเป็นที่ปรึกษา เพื่อประเมินทักษะตนเองและความสามารถในการที่จะสร้างแผนอาชีพ ส่วนการบริหารอาชีพจะเกี่ยวข้องกับการทำตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุแผนการและโดยทั่วไปมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพพนักงาน

3. การพัฒนาองค์การ (Organization development) หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การและวิถีชีวิตของบุคลากรผ่านการวางแผนที่มีการนำแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์มาผสมผสาน เน้นการเปลี่ยนแปลงเน้นทั้งมหภาคและจุลภาคขององค์การ โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงองค์การ เพิ่มสมรรถนะขององค์การ ผ่านกิจกรรมที่มุ่งเน้นปรับปรุงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น มีการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างทีมงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการอธิบายถึงกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ

Gilley, Eggland และ Maycunich (2002) ได้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 3 กิจกรรมเป็นทั้งหมด 4 กิจกรรมโดยได้เพิ่มกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ดังภาพที่ 3 ซึ่งกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นภาพระบบใหญ่ของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจุดเน้นอยู่ที่องค์กร แต่มุ่งวัดผลในระยะสั้นซึ่งจะแตกต่างกันกับการพัฒนาองค์การตรงที่มุ่งวัดผลในระยะยาว วิธีที่ใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การคือการฝึกอบรม พัฒนาให้พนักงานมีทักษะความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานและอีกแนวทางหนึ่งคือการคิดหาวิธีการใหม่

ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยผ่านทางการใช้ประโยชน์จากการทำงานที่ได้จากการแก้ปัญหา และทำงานเป็นทีม ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Mandy (2008) ที่เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่มีเฉพาะแค่การฝึกอบรมและการพัฒนาเท่านั้น แต่ประกอบไปด้วยการวางแผนและพัฒนาอาชีพ กิจกรรมการพัฒนาและกิจกรรมการประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Gilley, Egglend และ Maycunich (2002: 75)., Mondy (2008)

ตารางที่ 3 สรุปกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	Nadler and Nadler (1989)	Swanson and Holton (2001)	Gilley, Eggland and Maycunich (2002)	Noe (2005)	Mondy (2008)	Werner and DeSimone (2010)
การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาอาชีพ (Career Development)		✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาองค์การ (Organization Development)		✓	✓	✓	✓	✓
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)			✓		✓	

จากตารางที่ 3 สรุปทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะพบว่า กิจกรรมหลักๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการเห็นพ้องต้องกันประกอบไปด้วย กิจกรรม 3 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

1.3 กรอบแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษากรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการต่างๆ สามารถแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 3 ด้านใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)

1) ความหมายของการพัฒนาปัจเจกบุคคล

Pace, Smith และ Mills (1991) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมการพัฒนาปัจเจกบุคคลทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนในการทำงานของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มทักษะ เป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ

Gilley, Egglund และ Maycunich (2002) กล่าวว่า การพัฒนาปัจเจกบุคคล เป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องได้รับการออกแบบให้สามารถเสริมสร้างความรู้ และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงาน และอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา มีทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่โดยทั่วไปการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

รายละเอียด	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดเน้น	ปัจจุบัน	อนาคต
ประสบการณ์ทำงาน	น้อย	มาก
เป้าหมาย	เตรียมพร้อมสำหรับงาน	เตรียมพร้อมสำหรับงาน
	ปัจจุบัน	อนาคต
ผู้เข้าร่วม	ตามกำหนด	ตามความสมัครใจ,อาสาสมัคร

ที่มา : Noe (2005: 45)

2) การฝึกอบรม (Training)

2.1) ความหมายของการฝึกอบรม

Nadler (1984: 37) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น

ชูชัย สมิทธิไกร (2551: 5) ได้ให้คำจำกัดความของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร (2546: 10-12) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรม (Training) จากนักวิชาการไว้ดังนี้

1. กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ
2. กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในทางที่ต้องการ
3. การให้นาแนะนำ ฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต
4. กระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัดทางธรรมชาติ ทักษะ หรือความชำนาญ ความสามารถของบุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานดีขึ้น

ศุภชัย ยวาระประภาช (2548) ให้นิยามของการฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติหรือหัวหน้างานเพื่อผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์การ

Noe (2005: 3-4) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรม (Training) หมายถึง ความพยายามขององค์กรที่จะอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะพื้นฐานและการพัฒนาเพื่อให้เกิดทรัพยากรที่มีปัญญา (Intellectual capital) ประกอบด้วยทักษะพื้นฐาน (ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน) ทักษะระดับสูง (วิธีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคลากรอื่น) ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือระบบการผลิตและความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด – พฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2) เทคนิคของการฝึกอบรม

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2551: 7-10) กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆได้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที้องค์กรจัดขึ้นเองในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร ข้อดี คือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรใช้ทรัพยากรทั้งในด้านกำลังคนและทรัพย์สินให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (on the job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดย การให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งมีหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงได้รับการอบรมปฏิบัติตาม ที่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off the job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์การไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skill training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค

3.2 การฝึกอบรมด้านการจัดการ (managerial skill training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการจัดการและบริหารงานโดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การโดยส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้มักมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้ มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย การบริหาร ปรธานและรองปรธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์การ (organizational development) เป็นต้น

Noe (2005: 202-222, 268-292) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของ การฝึกอบรม (Training) โดยพิจารณาจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรมซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (the tradition training method) เป็นการฝึกอบรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างอินเทอร์เน็ตมาอำนวยความสะดวก โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีที่พูดคุย (Discussed) กันในบทเรียน โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การรายงาน (Presentation) เช่น

1.1.1 การบรรยาย (lecture) เป็นการสื่อสารเพียงทางเดียวจากผู้สอน (trainer) ใช้กลุ่มผู้อบรม (trainees) กลุ่มใหญ่ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ (Participant)

1.1.2 การใช้สื่อดัดสนูปกรณ์ต่างๆ (audiovisual techniques) เช่น การใช้เครื่อง overhead slides และ video เป็นต้น ทำให้เพิ่มทักษะในการสื่อสาร การสนทนา

1.2 การปฏิบัติ (Hand-on) เช่น

1.2.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นทั้งรูปแบบการฝึกงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยตรง เพื่อบุคคลากรที่เข้ามาใหม่หรือไม่มีประสบการณ์ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติตามการสังเกต เป็นต้น

1.2.2 การจำลองแบบ (simulation) เป็นการฝึกอบรมที่แสดงให้เห็นถึงเหตุการณ์ในชีวิตจริง เน้นที่ปฏิกิริยาที่แสดงออกมา (physical responses)

1.2.3 เกมธุรกิจ (business games) ต้องการให้มีการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจเพื่อพัฒนาทักษะทางการบริหาร

1.2.4 การแสดงบทบาท (role plays) เป็นกิจกรรมเพื่อตั้งลักษณะที่มอบหมาย ให้นั้นที่ปฏิกริยาทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal responses) ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในด้านสถานการณ์รายละเอียดที่แท้จริง

1.2.5 การแสดงพฤติกรรม (Behavior Modeling) ผู้เรียน (trainees) จะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญซ้ำๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (the principles of social learning theory)

1.3 การทำงานเป็นกลุ่ม (Group Building) เป็นการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อกลุ่มหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ เช่น

1.3.1 การเรียนรู้ขั้นสูง (Adventure Learning) เน้นที่การพัฒนาทีมงานและทักษะความเป็นผู้นำ โดยกิจกรรมภายนอก (Outdoor)

1.3.2 การฝึกเป็นทีม (Team Training) เป็นการประสานการทำงานของคนเพื่อเป้าหมายที่เหมือนกันร่วมกัน

1.3.3 กิจกรรมการเรียนรู้ (Action Learning) เป็นการแก้ไขปัญหาของทีมหรือกลุ่มงาน

2. การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐานในการฝึกอบรม (the technology based training method) เป็นการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมลง เช่น Web-base training, E-learning และ Virtual reality

สุจิตรา ธนานันท์ (2550: 57-65) ได้อธิบายวิธีการ/เทคนิคการฝึกอบรมโดยแบ่งตามประเภทการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติจริง (On the Job Training) หมายถึง การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีทักษะและประสบการณ์แก่พนักงานจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการฝึกอบรมแบบลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) มีหลายวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน เพื่อจะได้เรียนรู้งานทุกด้านในองค์กรและรู้ปัญหาในการทำงานทุกฝ่าย การหมุนเวียนงานเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบลงมือปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะทำให้พนักงานได้เรียนรู้งานหลายๆ ด้านหมุนเวียนกันไป ก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติในงานอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ตัวพนักงานในองค์กร เข้าใจความหลากหลายของงานและความสัมพันธ์ต่อกันและกันของคนในองค์กร

2) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ สอนงาน และอบรมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานโดยรุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า ลักษณะของการจัดระบบพี่เลี้ยงจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ความสามารถเพื่อยกระดับอาชีพของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้ถูกสอน อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันก็ได้

3) การฝึกอบรมแบบสอนงาน (Job Instruction) โดยผู้สอนงาน (Job Instructor) จะสอนงานแก่พนักงานเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรอย่างไร ทั้งนี้ ผู้สอนงานควรมอบคู่มือการปฏิบัติงานแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อใช้ในการศึกษางานในหน้าที่ของตน หลังจากนั้น ก็จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานจริง ดังนั้น การสอนงานจึงประกอบด้วย การบรรยาย และการให้ทดลองปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้สอนงานคอยแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง

4) การสอนแนะ (Coaching) เป็นองค์ประกอบย่อยในการสอนงาน (Job Instruction) ผู้สอนมักจะเป็นหัวหน้างานโดยจะสอนเกี่ยวกับงานที่ผู้ถูกสอนทำอยู่ในปัจจุบัน มีเป้าหมายระยะสั้นในการสอนงาน การสอนงานเป็นวิธีการปฏิบัติขณะที่พนักงานปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้างานจะสอนพนักงานทำงานแบบตัวต่อตัว ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นวิธีการในการพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวหน้างานที่จะต้องให้คำแนะนำ และจูงใจพนักงานให้สามารถแก้ปัญหาในการทำงานจนสำเร็จลุล่วง

5) การฝึกอบรมด้วยการฝึกงาน (Apprenticeship Training) เป็นการผสมผสานการสอนในห้องเรียนกับการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน โดยเป็นการให้คำแนะนำ การฝึกอบรมทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกเหนือจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านการปฏิบัติตามลักษณะต่างๆ ของการทำงานซึ่งต้องอาศัยทักษะในอาชีพ

6) การตั้งคณะกรรมการ (Committee) ซึ่งคณะกรรมการจะมีโอกาสที่จะเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ เพราะจะได้รับการมอบหมายให้ทำการศึกษาเรื่องต่างๆ แล้วเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด บางครั้งก็ได้รับมอบอำนาจให้ทำการตัดสินใจด้วย ดังนั้น คณะกรรมการจะทำหน้าที่หาข้อมูลมาทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลหลายๆ ด้าน แล้วเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งคณะกรรมการมักจะตั้งคณะทำงานหรือคณะอนุกรรมการ (Junior Board) ขึ้นมาเพื่อศึกษาเรื่องที่ได้รับมอบหมายแล้วนำมาเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ การที่ตั้งใครให้เป็นคณะทำงานก็จะทำให้คนๆ นั้นได้เรียนรู้งานที่เขาไม่เคยเรียนรู้มาก่อนและยังได้ฝึกการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอีกด้วย การตั้งคณะกรรมการนี้มีประโยชน์ คือ ทำให้คณะกรรมการมีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์

นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ของตน ทำให้คนที่ได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนออกมาอีกทั้งยังทำให้แต่ละคนรู้จักวิธีการทำงานเป็นกลุ่มอีกด้วยและเป็นวิธีที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากนัก

2. เทคนิคการฝึกอบรมโดยการไม่ลงมือปฏิบัติจริง (Off the Job Training) หมายถึง การเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการให้ข้อมูล (Informational Techniques) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นเนื้อหาวิชาการ องค์ความรู้ทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ การฝึกอบรมประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ตัวอย่างของ Informational Techniques ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การสัมมนา (Seminar) กรณีศึกษา (Case Study) ถือเป็นกรอบแบบ Behavior Programs ด้วย เพราะเป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นพฤติกรรมของคนอื่น ได้วิจารณ์พฤติกรรมของคนอื่น แล้วจึงให้เข้าย้อนมาพิจารณาของตัวเอง

2) วิธีการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Programs) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินความสามารถของตนเองว่าปกติที่เขาทำงานด้านการบริหารนั้น เขามีพฤติกรรมเป็นอย่างไรหรือประเมินความสามารถของตนเองในการแสดงพฤติกรรมเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้ก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้ว่าตนเองเป็นอย่างไร แล้วจะได้ปรับปรุงตนเองแก้ไขพฤติกรรมของตนเองในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น การฝึกอบรมประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับทักษะด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

การฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน (Off the Job Training) มีเทคนิคการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1) วิธีการบรรยาย (Lectures) เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว ซึ่งผู้สอนใช้ในการนำเสนอข้อมูลแก่พนักงาน โดยวิธีการพูดเป็นส่วนใหญ่ การบรรยายมีข้อดีหลายประการ เช่น เป็นวิธีการที่รวดเร็วและง่ายในการให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ โดยอาจใช้สิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือและคู่มือเพื่อประกอบการบรรยาย เสียค่าใช้จ่ายน้อยเพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์ในการสอนมาก อย่างไรก็ตาม วิธีการบรรยายก็มีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้ (1) เป็นวิธีการสื่อสารทางเดียว (2) ไม่มีเครื่องมือที่จะติดตามผลว่าผู้ฟังได้รับความรู้มากน้อยเพียงใดจากผู้บรรยาย ซึ่งจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ฟัง (3) แม้ผู้บรรยายจะมีความสามารถเพียงใด ถ้าผู้ฟังไม่สนใจก็ไม่เกิดผลตาม

ที่ต้องการ (4) วิธีนี้เป็นวิธีการเรียน ถึงแม้ผู้ฟังจะเข้าใจได้ดี แต่ก็ไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติงานได้ คนที่เรียนรู้ได้ดีไม่ได้มีความหมายว่าจะทำงานได้เสมอไป (5) การซักถามข้อสงสัยคำบรรยาย ก็ยังคงมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ทั้งนี้เพราะผู้ฟังจะซักถามได้ต่อเนื่องเมื่อจบบรรยายแล้ว คำถาม อาจไม่ตรงประเด็นเนื่องจากจำไม่ได้ หรือหากมีจุดจำบรรยายอยู่ก็ไม่มีโอกาสที่จะคิดถาม เพราะห่วงแต่การจบบรรยายและ (6) ผู้พูดอาจพูดมากเกินไป หรือพูดไม่เก่งทำให้คนฟังเบื่อการพูด ขำสิ่งทีตนพูดแล้ว การใช้ภาษาที่เข้าใจยากหรือพูดเร็วเกินไปก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ฟัง ไม่สนใจ

2) การประชุมของคปาฐก (Symposium) เป็นการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่วิทยากรแต่ละคนแบ่งกันให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นย่อยแต่ละประเด็นในเรื่องใหญ่ๆ นั้น

3) การอภิปราย (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยให้ วิทยากรที่มีทัศนะที่แตกต่างกันมาแสดงความคิดเห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมฟัง แล้วให้ผู้เข้ารับการ อบรมตัดสินใจเองว่า เขาเชื่อความคิดเห็นของใคร

4) การประชุม - วิเคราะห์ (Colloquy) มีการแบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ถาม และกลุ่มผู้ตอบ

2. การอภิปรายโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม

1) การประชุม/การอภิปราย (Conference/Discussion) เช่น การประชุมทาง การแพทย์ที่มีแพทย์คนหนึ่งมาให้ข้อมูลแก่แพทย์คนอื่นๆ ว่าตนได้ทำการรักษาผู้ป่วยด้วยวิธีการ ใหม่อย่างไร

2) การประชุมกลุ่ม (Syndicate Method) เป็นการเชิญผู้มีความรู้เกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหาในเรื่องนั้นๆ มาพูดแสดงทัศนะทั้งทางด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพและทางการปฏิบัติ เพื่อที่จะ หาทางแก้ไขปัญหาที่มีอยู่

3) การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้ามามีส่วนใน การระดมความคิด เป็นเทคนิคที่จะใช้เมื่อมีการระดมความเห็นและการหาความเห็นต่างๆ รอบด้าน การระดมสมองมักจะถามผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนว่ามีความเห็นอย่างไร แต่จะต้องไม่ มีการโจมตีว่าความเห็นของผู้ใดไม่ดีไม่ถูกต้อง การระดมสมองจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน สิ่งที่สำคัญก็คือการทำกรระดมสมองมักจะไม่ทำเดี่ยวๆ จะต้องทำร่วมกับเทคนิคอื่นๆ ด้วยเสมอ

4) การสัมมนา (Seminar) เป็นการร่วมกันพูดคุยเจรจา หรือเป็นการชุมนุมอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผู้เข้าร่วมกันค้นคว้า ถกเถียง แสดงความคิดเห็นภายใต้การควบคุม

ของครูหรืออาจารย์ การประชุมสัมมนาจะได้กรอบความคิดที่กว้างขวางครอบคลุมชัดเจน และเป็นระบบ

ข้อดี ของการอภิปรายโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม คือ 1) ผู้เข้าร่วมอบรมมีส่วนร่วมต่อการประชุมเพราะไม่ได้ถูกบังคับให้ต้องฟังความคิดเห็นจากผู้สอนอย่างเดียว เขามีสิทธิที่จะแสดงออก ถามปัญหาหรืออภิปรายปัญหาได้ 2) นอกจากจะได้รับความรู้จากผู้ทำการอบรมโดยตรงแล้วยังได้รับแนวคิดต่างๆ จากผู้เข้าร่วมอบรมคนอื่นๆ อีกด้วย ทำให้ไม่เกิดการเบื่อหน่ายหรือนั่งหลับเหมือนกบวิธีการบรรยาย 3) การประชุมอภิปรายทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความเห็นต่าง ๆ ทุกแง่มุมจากผู้เข้าร่วมประชุม (เสนาะ ตีเยาว์, 2543: 103-104, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2550: 61) แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมด้วยวิธีการดังกล่าว ยังมีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก วิธีนี้ใช้ได้สำหรับคนจำนวนไม่มากเป็นกลุ่มเล็กๆ จึงไม่อาจใช้ได้เสมอไป ประการที่สอง การประชุมอภิปรายมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้าเสียเวลา เพราะผู้เข้าประชุมต่างก็แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งในประเด็นและนอกประเด็นกว่าจะนำมาเข้าเรื่องก็ใช้เวลาไปมากแล้ว

3. การจำลองเหตุการณ์

1) การฝึกอบรมโดยสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) การฝึกอบรมโดยสร้างสถานการณ์จำลองเป็นการฝึกอบรมในสภาพแวดล้อมที่จำลองสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง แต่เป็นเครื่องมือฝึกเหมือนจริงนอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job) เป้าหมายคือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติจริง โดยไม่ใช้การฝึกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งการฝึกนั้นลักษณะนี้เป็นสิ่งจำเป็น ถ้าให้พนักงานฝึกจริงในขณะปฏิบัติงานจะเสียค่าใช้จ่ายสูงหรือมีอันตรายและการให้พนักงานใหม่เข้าไปทำงานทันที อาจทำให้งานล่าช้า

2) การตัดสินใจทำเรื่องใดก่อน – หลัง (In Basket Technique) เป็นการสมมติให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนมีงานที่เข้ามาในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก มีทั้งเรื่องด่วนและไม่ด่วน เรื่องสำคัญและไม่สำคัญแล้วให้แต่ละคนฝึกตัดสินใจว่าจะบริหารเวลาอย่างไร จะตัดสินใจทำเรื่องใดก่อน-หลัง ทั้งนี้การตัดสินใจที่ถูกต้องคือ (1) ทำเรื่องด่วนและสำคัญก่อน (2) เรื่องสำคัญแต่ไม่ด่วน (3) เรื่องด่วนแต่ไม่สำคัญ การตัดสินใจทำเรื่องที่สำคัญก่อนเรื่องด่วน เพราะเรื่องสำคัญแสดงว่าตรงกับเป้าหมายขององค์การเป็นการจำลองสถานการณ์ที่ผู้เข้าร่วมจะต้องจัดลำดับความสำคัญ

3) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Paying) เป็นวิธีการฝึกอบรมในเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษากรณีตัวอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในการแสดงบทบาทสมมตินั้นวิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนเป็นผู้แสดงบทบาทตามเนื้อหาในเรื่องที่นำมาศึกษา

ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นๆ ได้มองเห็นภาพและเข้าใจเรื่องราวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างอารมณ์ร่วมในขณะที่ทำการแสดง เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหา หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่นำมาศึกษาอย่างใกล้ชิด การแสดงบทบาทสมมุติมีข้อดีคือ ช่วยให้ผู้รับอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้รับจากสิ่งที่เรียนมาจากตำรา การบรรยายหรือการอภิปรายมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยวิธีการปฏิบัติ ส่วนผู้ควบคุมการฝึกอบรมก็จะทราบถึงพฤติกรรมของแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงานและอีกอย่าง คือ ช่วยให้สมาชิกเกิดความสนุก ไม่เบื่อหน่าย ส่วนข้อจำกัดของวิธีการแสดงบทบาทสมมุติ คือ ต้องมีการเตรียมตัวมากทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคนแสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการและถ้าเวลาจำกัดจะทำการแสดงไม่สมบูรณ์

4) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาที่มีข้อมูลเขียนมาในกระดาษว่ามีเหตุการณ์ต่างๆ อย่างไร โดยข้อมูลที่ให้มาจะละเอียดมาก แล้วก็ถามว่ามีปัญหาอะไรบ้าง และถ้าเราอยู่ในเหตุการณ์นั้น จะแก้ปัญหาอย่างไร กรณีศึกษาเป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาจากข้อมูลที่ได้ถูกจัดขึ้นและทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ให้มาจากกรณีศึกษานี้ๆ วิธีการนี้จัดขึ้นในห้องเรียนโดยผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้มีข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้สอนที่มีประสบการณ์และมีความรู้ดี ซึ่งสภาพแวดล้อมต่างๆ ใกล้เคียงกับของจริง อีกอย่างหนึ่งเป็นการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับความสำคัญของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการนำเอามาเป็นหลักในการแก้ปัญหา ส่วนข้อเสียของการฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษา คือ การหาตัวอย่างมาเป็นกรณีศึกษาต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่ายและยุ่งยาก

5) Incident Method มีคล้ายกับ Case Study แต่ข้อมูลที่ให้มาจะไม่ละเอียด เหมือนกับการตั้งโจทย์มาให้แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมแบ่งเป็นกลุ่มช่วยกันคิดว่าจะทำอย่างไร โดยต้องมีการช่วยกันค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมที่ยังขาดอยู่ แล้ววิทยากรจะบอกในตอนหลังว่าการค้นหาข้อมูลของเรายังขาดอะไรบ้างควรจะหาข้อมูลเพิ่มเติมอีก

5. ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทร่วม

1) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมในเชิงพฤติกรรม โดยเป็นการศึกษากรณีตัวอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในการแสดงบทบาทสมมุตินั้น วิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วนเป็นผู้แสดงบทบาทตามเนื้อหาที่นำมาศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่นๆ ดูและสามารถมองเห็นภาพและเรื่องได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาจากข้อมูลที่ได้จัดขึ้นและทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ให้มาจากกรณีศึกษานั้นๆ

3) การสรุปความคิดของกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยหลายกลุ่มแล้ว ให้กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมาสรุปความคิดเห็นของกลุ่มคนที่ประชุมใหญ่ฟัง

4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการระดมแนวทางและความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่ายเพื่อร่วมกันค้นหาแนวทางในการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5) การแสดงตามบท (Skit) เป็นการแสดงบทบาทที่มีบทพูดมาให้

6) การตั้งคำถาม (Questioning) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งคำถามให้วิทยากรตอบสนองเพื่อสร้างความกระจ่างในปัญหานั้นๆ เทคนิคการตั้งคำถามนี้นิยมใช้เป็นเทคนิคที่มักจะทำร่วมกับการบรรยาย

5. การพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล

1) การอบรมโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ (Computer Based Training: CBT) เป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้ฝึกอบรมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการนี้จะได้ประโยชน์จากความเร็ว ความจำ และความสามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากได้ การใช้เทคโนโลยีโต้ตอบ (Interactive Technologies) จะสามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้ลงได้ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการออกแบบและการผลิต นอกจากนี้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์จะเป็นผู้นำในการให้ความรู้ (Master of Learning) เพราะถ้าผู้อบรมยังไม่เรียนรู้ก็ไม่สามารถเคลื่อนไปเรียนขั้นต่อไปในโปรแกรมที่กำหนดไว้ได้ จะเห็นได้ว่าการอบรมโดยอาศัยคอมพิวเตอร์จะช่วยเพิ่มการจำได้และแรงจูงใจให้แก่ผู้เข้าฝึกอบรมอันเป็นผลจากการตอบโต้และการป้อนกลับจากโปรแกรม ข้อดี คือ ผู้ใช้สามารถเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่ตนเองต้องการ และในเวลาที่ต้องการ และคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดรูปแบบของการสื่อสารสองทางหรือการโต้ตอบในทันทีทันใด แต่อย่างไรก็ดี ข้อเสียของการอบรมโดยคอมพิวเตอร์มีอยู่บ้าง ยกตัวอย่างเช่น เนื่องจาก CBT ถูกจัดขึ้นในสถานที่ทำงาน จึงทำให้ผู้ใช้ถูกรบกวนได้ง่าย วิธีการแก้ไขคือ การจัดสถานที่เฉพาะในการฝึกอบรม นอกจากนี้เนื่องจากการฝึกอบรมแบบ CBT เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองจึงเกิดปัญหาการเพิกเฉยและละเลยไม่เข้ามาใช้บริการ ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมจึงต้องทำการวัดผลที่มีประสิทธิภาพโดยอาจจัดทำในรูปแบบของข้อสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) เพื่อวัดระดับการเรียนรู้ เป็นต้น

2) การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) เป็นเทคนิคการแนะนำผู้เรียนโดยไม่ต้องใช้ผู้สอน แต่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองซึ่งเป็นการเรียนรู้ทีละขั้น (Step by Step) ในหัวข้อย่อยบางหัวข้อที่ผู้เรียนจำเป็นต้องรู้รายละเอียดเพิ่มเติม เครื่องมือที่ใช้ในโปรแกรมการเรียนรู้ คือ ตำรา คอมพิวเตอร์ หรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ (1) การเสนอคำถาม เสนอความจริงในเนื้อหาหรือเสนอปัญหาให้ผู้เรียน (2) การกระตุ้นให้ผู้เรียนตอบคำถาม (3) การจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ด้วยการจัดคำตอบที่ถูกต้องไว้ให้ ข้อดีของโปรแกรมการเรียนรู้ คือ ช่วยลดเวลาในการฝึกอบรมลงประมาณ 1 ใน 3 และช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนเพราะสามารถที่จะปล่อยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองทีละขั้น และได้รับข้อมูลย้อนกลับได้ทันที

3) การศึกษาเป็นกรณีพิเศษ (Special Study) หมายถึง การที่หน่วยงานส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาความรู้พิเศษเพิ่มเติม เช่น การให้ทุนการศึกษาอบรมในเรื่องที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

4) การจัดโครงการการศึกษา (Program Instruction) การจัดโครงการการศึกษาจะใช้บทเรียนสำเร็จรูปที่มีการจัดวางเนื้อหาและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ในเรื่องอะไรแล้วจึงจัดหลักสูตรเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและจัดให้มีการทดลองด้วย

5) การสอนแนะ (Coaching) เป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องของบุคคล 2 ฝ่าย คือ บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงกับบุคคลที่เป็นพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สอน (Coach) โดยการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าตามแผนที่ได้วางไว้และมีการประเมินผลโดยผู้สอน

6. การอบรมแบบใช้สื่อ Dessler (2003: 195-196) กล่าวถึง วิธีการอบรมโดยการประยุกต์ใช้สื่อต่างๆ กับการฝึกอบรมดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) โสตทัศนอุปกรณ์ (Audiovisual Tools) การใช้สื่อต่างๆ ประกอบการฝึกอบรม เช่น ภาพยนตร์ Power Points, Video Conference โสตทัศนอุปกรณ์และวิดีโอเทป เป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพมากและมีการใช้อย่างกว้างขวาง โสตทัศนอุปกรณ์มีราคาแพงกว่าการใช้การบรรยายในห้องประชุมมาก แต่ก็มีข้อดีบางประการ ซึ่งโสตทัศนอุปกรณ์จะมีความเหมาะสมในสถานการณ์ดังต่อไปนี้ กล่าวคือ เมื่อต้องการแสดงถึงวิธีการที่เป็นไปตามลำดับขั้น เมื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าสู่เหตุการณ์ที่ยากต่อการสาธิต เมื่อองค์การจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานบ่อยๆ

ซึ่งการใช้โสตทัศนูปกรณ์จะมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการฝึกอบรมโดยการชมวิดีโอเทปซึ่งเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่ามาก

2) การฝึกอบรมโดยการชมวิดีโอเทป (Videotapes) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมากโดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็กที่ไม่สามารถใช้วิธีการอื่นๆ ที่มีราคาแพงได้ นอกจากนี้การฝึกอบรมโดยการชมวิดีโอเทปยังมีความยืดหยุ่นต่อองค์กรอื่นๆ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Behavior Modeling) จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมโดยการชมวิดีโอเทป มีประโยชน์ในการแสดงหรืออธิบายทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning and E-Training) การเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นผลมาจากการประยุกต์ใช้และผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีกับกระบวนการออกแบบการเรียนการสอน (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546: 208) โดยการเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และแก้ปัญหาข้อจำกัดเกี่ยวกับสถานที่และเวลาในการเรียน ซึ่งจะเกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการขยายโอกาสในการเรียนหรือการเข้าถึงเนื้อหาได้ตามสะดวกของผู้เรียน การนำเสนอเนื้อหาโดยใช้ประโยชน์จากสื่อประสมเพื่อช่วยประมวลผลสารสนเทศของผู้เรียนเพื่อต้องการให้เกิดความคงทนในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ยังสามารถเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้โต้ตอบกับเนื้อหาหรือผู้อื่นได้ กล่าวคือ ผู้เรียนสามารถทำแบบฝึกหัดและแบบทดสอบและยังตรวจสอบความเข้าใจได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีช่องทางให้ผู้เรียนติดต่อสื่อสารเพื่อปรึกษาอภิปราย ชักถาม แสดงความคิดเห็นกับผู้สอน วิทยากร หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อบรมคนอื่น นอกจากนี้ การเรียนรู้และการฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ยังสามารถจัดให้มีการทดสอบ การวัดผล การประเมินผลในลักษณะตอบกลับโดยทันทีแก่ผู้เรียนได้อีกด้วย

2) การพัฒนา (Development)

2.1) ความหมายของกิจกรรมการพัฒนา

Nadler และ Nadler (1989) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การและบุคลากรขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้เพิ่มขีดความสามารถของตน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงถ่ายทอดไปสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปความหมายของกิจกรรมการพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์การและพนักงาน โดยบุคลากรจะได้รับการพัฒนาให้สามารถปรับเปลี่ยนไปพร้อมๆ กับการก้าวไปตามความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2.2) เทคนิคของกิจกรรมการพัฒนา

Nadler และ Nadler (1989) ได้กล่าวว่าเทคนิคของการพัฒนาสามารถจัดแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. การจัดให้มีห้องเรียน (Organized Class) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์การพัฒนาลักษณะการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นการพัฒนาที่สามารถนำผลไปใช้ได้กว้างขึ้น ซึ่งเป็นการให้ปัจเจกบุคคลเติบโตและอาจมีประโยชน์กับองค์การในอนาคต

2. การทำงานในอีกสายงานระยะสั้นๆ (Cross-job Exposure) เป็นการให้พนักงานสายงานหนึ่ง ได้ลองเข้าไปทำในอีกสายงานในระยะสั้นๆ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจในการทำงานโดยมีความแตกต่างจากการหมุนเวียนงาน เนื่องจากไม่ได้มุ่งหวังให้พนักงานกระทำหรือเข้าใจในงานนั้น เพียงต้องการเปิดโลกทัศน์ของพนักงานให้เข้าใจแนวคิดต่างๆ ขององค์การว่าเป็นอย่างไรและทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในหน้าที่นั้นๆ ได้

3. การทัศนศึกษาดูงานขององค์การอื่นๆ (Mutual Exchange Programs) เป็นเหมือนการทัศนศึกษาดูงานขององค์การอื่นๆ ว่ามีวิธีการบริหารการปฏิบัติงานอย่างไร โดยไม่ได้มุ่งหวังให้พนักงานที่กลับมาจากดูงานจะต้องสามารถนำมาใช้ได้ทันที แต่เป็นการเปิดโอกาสให้มีประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆ ที่นอกเหนือไปจากที่พบเห็นได้ภายในองค์การ

4. การพัฒนาองค์การ (Organization and Self-Renewal)

5. การตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Think Tank) เป็นการตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถมีโอกาสที่จะหารือกันในเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ได้

นิวเดิร์น กิตินาร์ตน์ (2550: 19-28) ได้รวบรวมกิจกรรมการพัฒนา (Development) ที่สำคัญดังนี้

1. การมอบหมายงาน (Delegation) คือการกระจายงานและอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ให้กับพนักงานนำไปปฏิบัติภายใต้เกณฑ์และขอบเขตที่กำหนด
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งงานให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในระดับเดียวกันทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
3. การสับเปลี่ยนงาน โอนย้ายหน้าที่ (Transfer) หมายถึง การสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน (Horizontal Move) โดยการได้รับการโอนย้ายนั้น สภาพการทำงานจะต้องมีปริมาณงาน ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม
4. การสอนแนะ (Coaching) เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในสภาพการทำงานจริง ซึ่งจะช่วยสร้างประสบการณ์ในการทำงาน โดยการเรียนรู้ที่ได้จากผู้สอน (Coach) ที่มีประสบการณ์และความชำนาญ นอกจากนี้การสอนแนะยังช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บุคคลปฏิบัติงานได้ถูกต้องและในขณะเดียวกันยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นกิจกรรมที่จัดให้บุคคลหนึ่งที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) อีกบุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์น้อยกว่าทำหน้าที่เป็นผู้รับความช่วยเหลือ (Mentoree)
6. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Understudy) เป็นการให้พนักงานได้เรียนรู้ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกประการ
7. การให้รักษาการแทน (Acting) เป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้อีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว ในขณะที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ หรือผู้ดำรงตำแหน่งนั้นแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้
8. การทำหน้าที่คณะกรรมการ (Committee) เป็นการคัดเลือกและมอบหมายให้พนักงานเป็นคณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งขององค์การ โดยจะช่วยให้พนักงานที่เป็นคณะกรรมการเข้าใจเป้าหมายและความต้องการขององค์การ มองการณ์ไกล มีประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้นำและมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ

9. การให้คำปรึกษา (Counselling) เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานโดยผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาส่วนตัวหรือเรื่องงาน ผลที่ได้จะทำให้พนักงานเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสภาพแวดล้อมมากขึ้นได้ปรับปรุงทักษะในการแก้ไขปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการพัฒนาตนเอง

10. กิจกรรมการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการที่บุคคลรับผิดชอบในการที่จะเลือกการเรียนรู้ด้วยตนเองว่าบุคคลควรจะเรียนรู้อะไร เป็นการให้อิสระในการเลือกที่จะพัฒนาตนเองตามความสนใจของตนเองซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาเพื่อให้ความรู้ ความสามารถดีขึ้น โดยที่บุคคลอื่นมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนบางส่วนเท่านั้น

1.3.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

1) ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

Bernardin และ Russell (1998: 208) นิยามว่า การพัฒนาอาชีพ คือ ความพยายามที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ เพื่อที่จะทำให้ความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จในงานอาชีพและความต้องการกำลังคนที่มีศักยภาพขององค์กร สามารถบรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้อย่างสมดุล

Byars และ Rue (1998: 248-249) ให้นิยามว่าการพัฒนาอาชีพ เป็นความพยายามที่กระทำอย่างต่อเนื่องโดยองค์กรอย่างเป็นทางการ ซึ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งพนักงานและองค์กร การพัฒนาอาชีพนอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคลแล้วยังเป็นการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ ด้วย กล่าวคือ การพัฒนาอาชีพจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ผลผลิตที่สูงขึ้นและช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

Dessler (2000: 383) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าของพนักงานของความสำเร็จในงานอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาอาชีพเป็นผลของกิจกรรมที่สำคัญ 2 อย่าง คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหาร

อาชีพ (Career Management) ซึ่งการวางแผนอาชีพจะเน้นกิจกรรมของบุคคลแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจโดยสัมพันธ์กับงานอาชีพ ส่วนการบริหารอาชีพจะเน้นกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสนับสนุนความเจริญเติบโตในงานอาชีพให้กับพนักงาน

दन्य तेयनपुठ (2540: 18-19) ให้ความหมายว่า การพัฒนาอาชีพ คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ องค์กรสามารถเลือกใช้หรือตอบสนองต่อการขยายกิจการ ในอนาคตได้ทันตามความต้องการ ซึ่งตามปกติจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหารอาชีพ (Career Management) การพัฒนาอาชีพมีความหมายใน 2 แง่มุม คือ

1. ในแง่ของบุคคล หมายถึง การให้โอกาสแก่พนักงานในการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ความพร้อมที่จะรับผิดชอบหน้าที่ หรือมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงสถานภาพ (ตำแหน่ง หน้าที่การงาน สังกัด ฯลฯ) ไม่ว่าจะเป็นด้านหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งงาน ซึ่งควรจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ ในลักษณะที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเทคนิคต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้พนักงาน

2. ในแง่ขององค์กร หมายถึง การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพตามความประสงค์ขององค์กร เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนชีวิต ในหน้าที่การงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เช่น การให้โอกาสพนักงานได้ก้าวหน้าเติบโตตามอาชีพที่มีอยู่ในองค์กร โดยอาศัยการฝึกอบรมและพัฒนาหรือให้โอกาสสลับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่การงาน การรับผิดชอบงานโครงการพิเศษ เป็นต้น

จากความหมายตามที่นักวิชาการต่างๆ กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยให้พนักงานแต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพของตนและมีเส้นทางเติบโตก้าวหน้าในอาชีพตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การวางแผนอาชีพ (Career Planning) คือ กิจกรรมของพนักงานแต่ละคนในการพัฒนาหรือสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตนเองตามความมุ่งหวังในชีวิตการทำงาน

2. การบริหารอาชีพ (Career Management) คือ กิจกรรมขององค์กรในการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในงานอาชีพตามศักยภาพของแต่ละคน

2) ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพหากดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์ทั้งบุคคลและองค์กร ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพสรุปได้ดังนี้ (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551: 331-332)

1. โอกาสแห่งการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) การพัฒนาอาชีพช่วยให้เกิดความเสมอภาคทางด้านโอกาสแห่งการจ้างงาน กล่าวคือ เป็นการให้โอกาสพนักงานที่ต้องการก้าวหน้าในองค์กร ได้มีช่องทางและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

2. การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working Life) การพัฒนาอาชีพช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เป็นคนหนุ่มคนสาวมักต้องการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ให้องค์กรได้ประจักษ์และหวังจะเห็นผลแห่งความสามารถของตนภายใต้การสนับสนุนขององค์กร ถ้าองค์กรให้โอกาสเขามองเห็นทางเลือกที่จะเจริญก้าวหน้า เขาจะเกิดความพอใจในงาน ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองรวมทั้งองค์กรด้วย

3. การแข่งขันกันของผู้มีศักยภาพสูง (Competition for High-talent Personnel) การพัฒนาอาชีพจะเกื้อหนุนให้บุคคลที่มีศักยภาพสูงแข่งขันกัน ดึงความรู้ความสามารถและความกระตือรือร้นออกมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่

4. การขจัดความล้าสมัยและเพิ่มทักษะใหม่ (Avoid Obsolescence, New Skills) การพัฒนาอาชีพจะขจัดปัญหาพนักงานล้าสมัยและช่วยให้พนักงานฝึกทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรเปิดโอกาสและช่วยให้พนักงานทุกคนเห็นแนวทางพัฒนาอาชีพแล้ว พนักงานจะเกิดกำลังใจมากขึ้นและกระตือรือร้นสูงขึ้นที่จะพัฒนาตนเอง ประกอบกับการที่สภาพแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น เทคโนโลยีวิทยาการก้าวหน้าขึ้น ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์คู่แข่งพัฒนาแปลกๆ ใหม่ๆ เสมอ ยิ่งจะเป็นสภาพที่มีอิทธิพลให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความรู้ที่ทันสมัยกว้างขวางและลึกซึ้งมากขึ้นหรือฝึกฝนทักษะใหม่ๆ ให้ความชำนาญเพื่อพัฒนาการทำงานส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

5. การเก็บรักษาบุคลากร (Retention of Personnel) เมื่อมีการพัฒนาอาชีพอย่างจริงจังจะสามารถลดปัญหาพนักงานลาออกจากงาน เพราะองค์กรบางแห่งมีอัตราการออกจากงาน (Turnover Rate) สูงมาก เนื่องจากพนักงานรู้สึกอึดอัดคับข้องใจจากการผิดหวังขาดโอกาสหรือการสนับสนุนจากองค์กรให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

6. การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำได้ดีขึ้น (Improved Utilization of Personnel) เป็นการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ดีขึ้น เนื่องจากการพัฒนาอาชีพจะช่วยให้คนได้ทำงานด้านที่เขาถนัด และเหมาะสมกับศักยภาพที่พัฒนาขึ้นมาได้ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนอกจากจะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์การก็ถือว่าได้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

3) องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพขององค์การจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหารอาชีพ (Career Management) การวางแผนอาชีพเป็นบทบาทในส่วนของพนักงานแต่ละคนที่จะพัฒนาชีวิตการทำงานในอนาคตของตนเอง ส่วนการบริหารอาชีพเป็นบทบาทรับผิดชอบขององค์การที่ต้องกำหนดแนวทางการก้าวหน้าให้พนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เจริญเติบโตไปในเส้นทางอาชีพของแต่ละคน รวมทั้งส่งเสริมการประสบความสำเร็จสูงสุดในหน้าที่การงานตามเป้าหมายของแต่ละคน จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารอาชีพที่ดำเนินการโดยองค์การมีส่วนอย่างยิ่งในการเสริมส่งเสริมการวางแผนอาชีพของพนักงานแต่ละคนสามารถบรรลุผลได้ การวางแผนอาชีพและการบริหารอาชีพจึงถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาอาชีพทรัพยากรมนุษย์ขององค์การซึ่งจะขาดองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไปไม่ได้ มิฉะนั้นจะทำให้การพัฒนาอาชีพไม่ประสบความสำเร็จ

3.1) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

การวางแผนอาชีพ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลตระหนักถึงโอกาส อุปสรรค การกำหนดเป้าหมายชีวิต จากความสนใจประสบการณ์และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ นำมาดำเนินการวางแผนกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรม ระยะเวลาและลำดับของขั้นตอนเพื่อให้บุคคลและองค์การบรรลุเป้าหมายอาชีพของบุคคลและองค์การ (วราวัฒน์ เขียวโพธิ์, 2551: 221) กระบวนการวางแผนอาชีพจะแตกต่างกันไปตามปรัชญาและจุดเน้น จากการประยุกต์แนวคิดของ Greenhaus, Callanan และ Godshalk (2000: 22-33) และ Noe (2005: 360-364) สรุปกระบวนการวางแผนอาชีพ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 สรุปกระบวนการพัฒนาอาชีพ

แนวคิดกระบวนการวางแผนอาชีพ		สรุปกระบวนการบริหารอาชีพ
แนวคิดของ Noe	แนวคิดของ Greenhaus Callanan และ Godshalk	
1. การประเมินตนเอง	1. การสำเร็จอาชีพ	1. การสำรวจอาชีพและการประเมินตนเอง ศึกษาความสนใจ ทักษะและขีดความสามารถของพนักงาน
2. การตรวจสอบ	2. การตระหนักถึงแวดล้อมและตนเอง	2. การประเมินความเป็นไปได้และการตรวจสอบ สำรวจตำแหน่งหน้าที่ตลอดจนโอกาสที่เจริญก้าวหน้า
3. การกำหนดเป้าหมาย	3. การกำหนดนโยบาย 4. การพัฒนากลยุทธ์	3. การกำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนอาชีพ กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรปรารถนา รวมทั้งการวางแผนสายงานอาชีพของพนักงานแต่ละคน
4. การวางแผนปฏิบัติงาน	5. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 6. การก้าวไปยังเป้าหมาย 7. ข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งงานและไม่ใช่แหล่งงาน 8. การประเมินอาชีพ	4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การฝึกอบรมและการปฏิบัติตามแผน 5. การติดตามและการประเมินอาชีพ รวบรวมข้อมูล การประเมินผลและกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่

ที่มา : วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2551: 240)

ขั้นที่ 1 การสำรวจอาชีพและประเมินตนเอง เป็นการศึกษาคความสนใจ ทักษะและขีดความสามารถของพนักงาน โดยการรวบรวมข้อมูล ความสนใจอาชีพ ทักษะ ค่านิยม ความถนัด และแนวโน้มของพฤติกรรมพนักงาน ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาช่วยให้พนักงานกำหนดอาชีพ รวมทั้งงานที่สนใจและชอบ การทดสอบอาจช่วยกำหนดความสัมพันธ์ของค่านิยม ระหว่างการทำงานกับกิจกรรมการพักผ่อน การประเมินตนเองช่วยให้พนักงานพิจารณาว่าอาชีพของตนเองในปัจจุบัน ควรอยู่ ณ ตำแหน่งใดและประเมินว่าอาชีพของเขาเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและเอื้อประโยชน์ด้านทรัพยากรอย่างไร

ขั้นที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ เป็นขั้นที่พนักงานตรวจสอบและประเมินข้อมูลว่า ทักษะ และความรู้สอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์และแผนขององค์กร ได้แก่ โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ขั้นของการเลื่อนตำแหน่ง โดยมากข้อมูลนี้ ผู้บริหารของพนักงานจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล เพราะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์กรสามารถจัดประชุมระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร หรือแยกกลุ่มหลังจากการมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่ออภิปรายอาชีพที่พนักงานสนใจ จุดแข็งและกิจกรรมที่สามารถพัฒนาอาชีพได้

ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมายและแผนพัฒนาอาชีพ เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่พนักงานต้องการและตัดสินใจได้รับในอนาคต เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานที่สัมพันธ์กับข้อมูลการประเมินตนเองและมีความเป็นไปได้จริง จากเป้าหมายนี้จะนำมาพัฒนาแผนพัฒนาอาชีพ ดังนี้

3.1 เป้าหมายอาชีพ อธิบายภาพรวมเป้าหมายอาชีพตามระยะเวลา ดังนี้

3.1.1 ระยะเวลา เป็นการอธิบายความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นตามตำแหน่งงานตามเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น หากเป้าหมายอาชีพ คือ ผู้จัดการทั่วไปต้องให้ความสนใจการบริหารตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์และการตลาด

3.1.1 ระยะสั้น เป็นการกำหนดการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่องในด้านการตลาดและการบริหารตราสินค้าขณะเดียวกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทักษะด้านการบริหารผลิตภัณฑ์ การวางแผนกลยุทธ์ สัมพันธ์กับกระแสโลกาภิวัตน์

3.2 การมอบหมายงาน เป็นการกำหนดการมอบหมายงานเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองไปยังเป้าหมายอาชีพที่กำหนด ตัวอย่างการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาศักยภาพในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการ คืองานด้านการวางแผน การบริหารตราสินค้าและผลิตภัณฑ์

3.3 ความต้องการการฝึกอบรม จัดทำรายการกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนางานปัจจุบันที่ได้รับมอบหมาย และยังทำให้เกิดการพัฒนาอาชีพในภาพรวมด้วย

ขั้นที่ 4 การนำแผนพัฒนาอาชีพไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นของการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานบรรลุผลตามเป้าหมายอาชีพทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพนักงานโดยการสนับสนุนการศึกษา ส่งเสริมกิจกรรมการเข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนา กิจกรรมการสัมมนาหรือการสมัครงานที่เปิดภายในองค์กรด้วยและกิจกรรมการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 5 การติดตามผลและประเมินผล เป็นการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าตามเป้าหมายอาชีพ ข้อมูลนี้จะได้จากแหล่งงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าและผู้เชี่ยวชาญและยังอาจได้รับจากเพื่อน ครอบครัวและครู ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่บุคคลสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายอาชีพของตนเอง ทั้งนี้การประเมินผลระบบการบริหารสายอาชีพเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและผลลัพธ์ทางธุรกิจ สามารถใช้การประเมินผลระบบการวางแผนอาชีพได้ 2 ประการ ดังนี้

5.1 การประเมินผลจากปฏิกริยาย้อนกลับของลูกค้า คือ การประเมินปฏิกริยาย้อนกลับของพนักงาน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในด้านเวลา แผนการพัฒนาอาชีพ การดำเนินการและระบบบริการอาชีพ แต่การพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน โดยเฉพาะกิจกรรมด้านการประเมินผลเพื่อวัดจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วย

5.2 การประเมินผลจากวัตถุประสงค์ สมมติว่า ถ้าวัตถุประสงค์ คือ การปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน ควรมีการวัดทัศนคติ ถ้าวัตถุประสงค์ คือ ความร่วมมือของพนักงาน ควรมีการวัดอัตราการลาออกจากงานของพนักงานและถ้าวัตถุประสงค์ คือ การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ควรมีการบำรุงรักษาและศักยภาพสูงขึ้นเพื่อการบริหาร

3.2) การบริหารอาชีพ (Career Management)

การบริหารอาชีพ คือ เรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเป็นระบบและการสร้างโอกาสต่างๆ ที่องค์การจัดทำขึ้นในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าสู่อาชีพในตำแหน่งงานต่างๆ การประเมินพนักงาน (ทั้งผลงานและศักยภาพ) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานตามสายทางก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น (दनัย เทียนพุดม, 2540: 17-18) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าบรรลุตามเป้าหมายในงานอาชีพของตนได้ รวมทั้งเพื่อให้องค์การมีกำลังคนตามที่ต้องการและสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมีอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการบริหารอาชีพ องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่ประกอบกันหลายๆ ด้าน ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นควรมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

1. การบูรณาการแผนการบริหารอาชีพให้สอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Integration with Human Resource Planning) กล่าวคือ การบริหารอาชีพของพนักงานควรมีความสอดคล้องกันกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อจะได้ทราบถึงอัตรา

กำลังคนในปัจจุบันขององค์กรและการคาดการณ์กำลังคนในอนาคตขององค์กรซึ่งจะนำมาสู่การพิจารณาว่ากำลังคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้น จะสรรหามาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร หากสามารถสรรหาบุคคลภายในได้ จะใช้การโยกย้ายหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกันขึ้นมา พนักงานคนใดอยู่ในข่ายหน้าจะพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งบ้าง และควรเตรียมพัฒนาความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านใดให้แก่เขา จากนั้นอาจจะทำออกมาในรูปแบบการสนับสนุนให้พนักงานบางคนเข้าข่ายได้เตรียมพัฒนาตนเองโดยเข้าสู่โครงการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องตามที่องค์กรจะจัดให้ หรือผลักดันให้มีการพัฒนาอย่างเหมาะสมต่อไป

2. การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Design Career Paths) หมายถึง แผนผังที่แสดงให้เห็นทิศทางความก้าวหน้าหรือโอกาสก้าวหน้าที่มีความเป็นไปได้ในงานอาชีพของกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์กร (Gomez-Mejia, Balkin และ Candy, 1998: 279) และวางหลักเกณฑ์การก้าวเดินไปสู่เส้นทางอาชีพตามลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละสายอาชีพนั้นๆ เส้นทางอาชีพจะบอกให้พนักงานทราบลำดับขั้นตอนตำแหน่งงานในสายอาชีพนั้นๆ เส้นทางอาชีพจะบอกให้พนักงานทราบลำดับขั้นของตำแหน่งงานในสายอาชีพของเขาคืออะไร พนักงานมีจุดเริ่มต้นการทำงาน ณ ตำแหน่งใด และจุดสูงสุดที่เขาจะสามารถก้าวไปถึงเท่าที่ขีดความสามารถของเขาจะเอื้ออำนวย คือ ตำแหน่งใด รวมทั้งยังเป็นข้อมูลที่บอกให้พนักงานทราบว่าพนักงานในงานหนึ่งๆ สามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นในลักษณะใด ดังนั้น เส้นทางอาชีพจึงเปรียบเสมือนแผนที่ของการเดินทางในชีวิตการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้เห็นช่องทางก้าวหน้าจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นๆ อันจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเอง เพื่อให้มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรกำหนดไว้และสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งต่างๆ จนถึงจุดสูงสุดที่ตั้งเป้าหมายไว้

3. การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ (Dissemination Career Information) กล่าวคือ ผู้บริหารขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและหัวหน้างานทุกคนควรจะให้ข้อมูลด้านงานอาชีพแก่พนักงาน เพื่อให้ทราบถึงโอกาสในการดำรงตำแหน่งงานต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร การให้ข้อมูลแก่พนักงานควรเป็นกิจกรรมที่กระทำมาตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงแก่ผู้สมัครงาน เพื่อมิให้ผู้สมัครงานสร้างความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรและงานที่ตนสนใจ ซึ่งจะเป็นการป้องกันมิให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและไม่พอใจองค์กรจนนำไปสู่การลาออกจากงาน ในภายหลัง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความจริงจะทำให้พนักงานมองเห็นภาพที่แท้จริง รวมทั้ง

ข้อดีและข้อเสียของงานอาชีพที่ตนมีความสนใจ ซึ่งจะสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องว่าองค์การและงานนั้นๆ เหมาะสมกับการประกอบอาชีพของตนหรือไม่ พนักงานที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง จะมีความพึงพอใจ สามารถวางแผนของตนเองได้ มีความภักดีต่อองค์การและไม่ลาออกจากงานไป

4. การสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเพื่อการพัฒนา (Work Experience for Development) กล่าวคือ มีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้พนักงาน โดยให้ได้รับประสบการณ์ทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน ในการพัฒนาประสบการณ์ทำงานของพนักงานนี้ ควรจะกระทำโดยมีแผนพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลและอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ การหมุนเวียนงาน การมอบหมายให้รับผิดชอบงานโครงการพิเศษเป็นครั้งคราว การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น วิธีการเหล่านี้จะเป็นการช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสแห่งความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ตามเป้าหมายที่พนักงานแต่ละคนคาดหวังไว้ มีการวิจัยที่บ่งชี้ว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานใหม่ๆ จะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นและประสบความสำเร็จในการทำงานในระยะต่อมา ซึ่งการมอบหมายงานลักษณะนี้อาจจะกระทำโดยการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานชนิดใหม่ หลังจากที่เขาได้ประสบผลสำเร็จในการทำงานชั้นหนึ่งๆ ไปแล้ว ส่วนที่หมุนเวียนงานจะทำให้พนักงานได้เผชิญกับความท้าทายและมีโอกาสเรียนรู้ทักษะการทำงานแบบใหม่ๆ และยังช่วยให้ได้ทดสอบตนเองว่า งานชนิดใดที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด มีการวิจัยพบว่า พนักงานที่ไม่ค่อยจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากนัก เนื่องจากถึงจุดอิ่มตัวแล้วจะมีความพึงพอใจและมีผลการทำงานดีขึ้น หากได้รับงานในบทบาทใหม่ที่มีความท้าทายและมีเป้าหมายการทำงานสูงขึ้น

5. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การเรียนรู้จากการทำงานอาจจะไม่เพียงพอต่อการที่พนักงานจะประสบความสำเร็จสูงสุดในงานอาชีพของเขา ควรจะมีการจัดพนักงานให้ได้รับการฝึกอบรม หรือได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในลักษณะของการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมในทักษะวิชาชีพเฉพาะด้านภายในระยะเวลาสั้นๆ จนถึงการศึกษาต่อในระดับให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน และในอนาคตและควรจะเป็นด้านที่พนักงานมีความสนใจด้วย การที่พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานหรือศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ จะช่วยให้เขามีคุณสมบัติเหมาะสม

ที่จะก้าวหน้าในงานอาชีพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องนี้ควรจะมีการวางแผน และจัดระบบที่ให้ความเป็นธรรมทั่วหน้ากันทุกคน

6. การประกาศรับสมัครตำแหน่งว่างภายในองค์กร (Job Posting) กล่าวคือ องค์กรควรจะใช้วิธีเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้ทราบถึงตำแหน่งที่ว่าง เพื่อให้พนักงานมีช่องทางขอโอนย้ายหรือสลับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งกันภายในองค์กรได้ ระบบดังกล่าวนี้ องค์กรควรจะต้องแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้นให้พนักงานทราบ ด้วยวิธีการติดประกาศบอร์ดบริษัทหรือจดหมายข่าวภายในบริษัท ทั้งนี้ควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับชื่อตำแหน่ง ประสบการณ์ การฝึกอบรมและอายุงาน เพื่อให้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีสิทธิ์สมัครในตำแหน่งนั้นๆ ได้ พนักงานที่สนใจจะสมัครงานในตำแหน่งว่าง ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนย้ายอาชีพใหม่ จะต้องผ่านการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ว่า มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในสายอาชีพใหม่หรือไม่ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบด้านบุคลิกภาพและแรงจูงใจในอาชีพจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วย ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเดิมของพนักงาน จะต้องอนุญาตให้โอนย้ายเปลี่ยนสายอาชีพได้

การทำ Job Posting มีประโยชน์ทั้งต่อพนักงานและองค์กร กล่าวคือ พนักงานจะเกิดแรงจูงใจในการขวนขวายพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่มีขีดจำกัดตามความสามารถของตน โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในทุกด้าน พนักงานจะเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น เกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงานและมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่พนักงานได้เปลี่ยนไปอยู่ในสายอาชีพที่มีสถานที่ตั้งอยู่ใกล้กับภูมิลำเนาหรือที่พักอาศัยจะเป็นการช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ซึ่งจะให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นและมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น ส่วนองค์กรจะได้ประโยชน์ในการสามารถดึงศักยภาพของพนักงานให้สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อย่างคุ้มค่า เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งยังสามารถเก็บรักษาพนักงานไว้ได้อีกด้วย (दनय เทียนพุม, 2540: 185-186)

7. การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance Feedback Coaching) โดยทั่วไป พนักงานทุกคนต้องการที่จะได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งการแนะนำสอนงาน จากผู้บังคับบัญชา พวกเขาต้องการทราบว่าควรจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ และพวกเขามีทักษะ ความสามารถที่มากพอสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะได้แจ้งผลการปฏิบัติงานและให้การสอนงานแก่พนักงานของตนเป็นระยะๆ การทำเช่นนี้จะช่วยให้พนักงาน

สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย อีกทั้งสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ อีกด้วย อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะมีการจัดฝึกอบรมให้แก่หัวหน้างาน เพื่อให้ความรู้ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและสอนงานที่ถูกต้องและควรจะเป็นนโยบายของการจัดการอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติในเรื่องนี้เป็นไปอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานทุกหน่วยงาน (ชูชัย สมितिไกร ,2551: 313 - 314)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างบุคคลกับองค์การ การกำหนดเป้าหมายงานอาชีพของพนักงานจึงต้องมีความชัดเจน มีความเป็นไปได้สอดคล้องกับแผนและความต้องการขององค์การ การพัฒนาอาชีพจะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนจากองค์การอย่างจริงจังให้เบื้องต้น โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ทุกฝ่ายต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งกำหนดให้เป้าหมายของการพัฒนาอาชีพรวมอยู่ในเป้าหมายขององค์การโดยเปิดโอกาสและสนับสนุนพนักงานทุกคนที่ต้องการจะก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในงานอาชีพ

1.3.3 การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

1) ความหมายของการพัฒนาองค์การ

นักวิชาการต่างๆ ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) สรุปได้ ดังต่อไปนี้

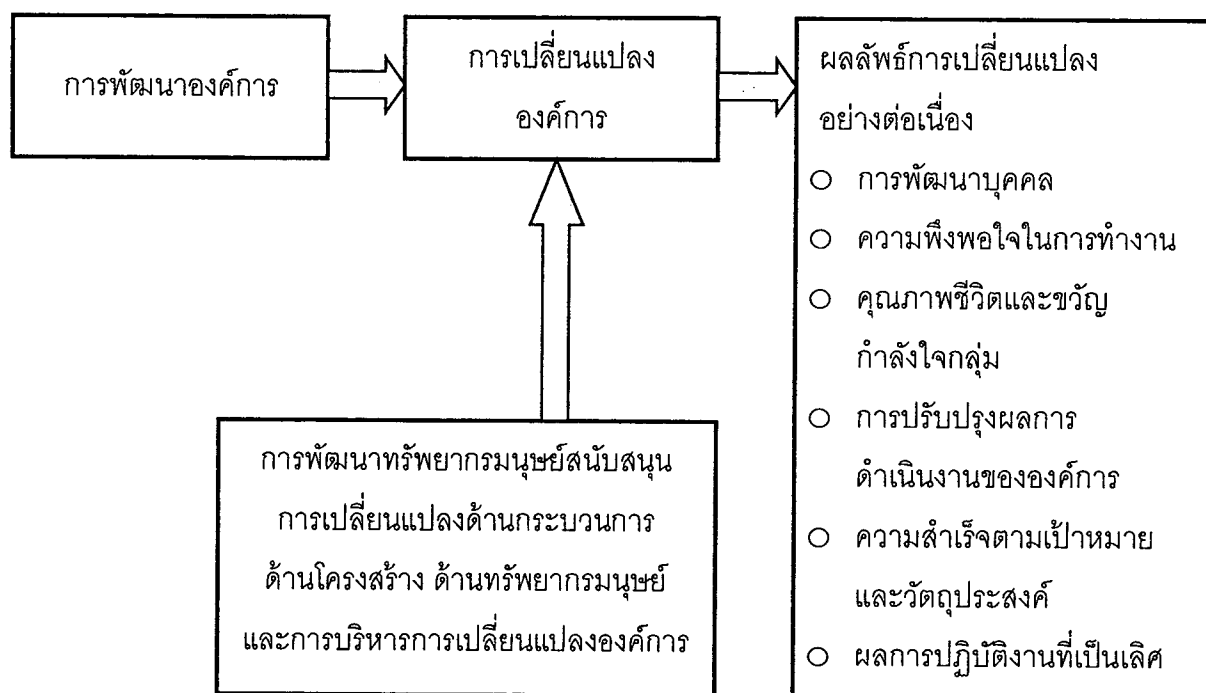
Cummings และ Worley (2005: 666-667) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ระบบที่มีการประยุกต์ถ่ายโยงความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการวางแผนพัฒนา ปรับปรุง และเสริมสร้างกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการให้เกิดประสิทธิผล

สุนันทา เลานันท์ (2544: 52) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความต้องการที่จะให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยการใช้ความรู้และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เป็นหลัก จะเป็นระบบที่องค์การได้จัดรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคคลและสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้องค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การโดยส่วนรวม ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

Porras และ Silvers (2005: 82) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กลุ่มของทฤษฎี พฤติกรรมศาสตร์ คุณค่า กลยุทธ์และเทคนิค มีจุดมุ่งหมายเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงความเข้าใจสมาชิกขององค์การแต่ละคนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงความสามารถขององค์การให้ดีขึ้นและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในอนาคต

วรรัตน์ เขียวไพรี (2551: 239) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล กลุ่มจนถึงองค์การอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสริมสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนและด้านการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เป็นเลิศ



ภาพที่ 4 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
ที่มา : วรรัตน์ เขียวไพรี (2551: 239)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่นำแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสริมสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ความคิดริเริ่มการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบขององค์การ โดยเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

2) ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

วราวัฒน์ เขียวไพรี (2551: 240) สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นภาพรวมการพัฒนานาระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถใช้การพัฒนาองค์การควบคู่กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้จากการสนับสนุนของผู้บริหาร เพราะเป็นตัวแทนของอำนาจและการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและระบบรางวัลขององค์การ
3. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรม เผยแพร่ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้สามารถประยุกต์แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวจะต้องใช้เครื่องมือสอดแทรกด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง การฝึกอบรมพนักงานและทีมงาน เพื่อให้เกิดความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมใหม่
4. การพัฒนาองค์การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างผู้นำองค์การและสมาชิกในการบริหารกระบวนการและวัฒนธรรม
5. การพัฒนาองค์การเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวิเคราะห์ปัญหา พิจารณาตัดสินใจ แสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกรูปแบบการแก้ไขปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง การลงมือปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงและมีการประเมินผลทุกระดับขององค์การ
6. การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายให้บุคคล กลุ่มหรือองค์การ วิเคราะห์และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยการนำทักษะและความรู้จากการเรียนรู้มาใช้
7. การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับบุคคลและทีมงานทุกประเภท เพื่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนอย่างเป็นระบบ
8. การพัฒนาองค์การเชื่อมั่นแนวคิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ด้วยการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคนในองค์การ
9. การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีขึ้น ทั้งบุคคลและองค์การ โดยใช้แนวทางชนะทั้งสองฝ่าย (Win-win approach) เป็นมาตรฐานของการพัฒนาองค์การ
10. การพัฒนาองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การฝึกอบรมและเครื่องมือสอดแทรกประเภทต่างๆ

จากลักษณะสำคัญดังกล่าวจะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากแนวคิดและเทคนิคการพัฒนาองค์การเน้นการปรับปรุงผล

การปฏิบัติงานของบุคคล สร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตขององค์กร สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3) กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

Dessler (2000: 299) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

1. การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร แล้วจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา วิเคราะห์และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

2. การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร ทีมงานพัฒนาองค์กรจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan) โดยการเลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3. การดำเนินงานพัฒนาองค์กร (OD Intervention) ผ่านผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรจะนำแผนการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติโดยการวางแผนปฏิบัติงานจัดทำตารางกิจกรรมกำหนด ตารางเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ผ่านเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและเตรียมรับมือมาก่อน

4. การประเมินผลการพัฒนาองค์กร การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กรโดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต

4) เครื่องมือสอดแทรกทางด้านโครงสร้าง

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างระบบ ทั้งนี้มีเทคนิควิธีที่ใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็นประเภทโครงสร้าง ทักษะการปฏิบัติงานและเทคนิควิธีที่เน้นตัวบุคคล ดังกล่าวในรายละเอียดต่อไปนี้ (สุจิตรา ธานันท์, 2550:110-114)

1. เครื่องมือสอดแทรกทางด้านโครงสร้าง จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและเกิดความเท่าเทียมกันในองค์การมากขึ้น ซึ่งมีเทคนิคดังนี้

1.1 การปรับเปลี่ยนองค์การทางด้านโครงสร้าง ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มักจะปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) มีการกระจายอำนาจและเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มเช่นนี้เกิดมาจากแนวความคิดการพัฒนาองค์การนั่นเอง เหตุผลของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เป็นแบบแบนราบนั่นคือ ทำให้ได้ผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ ทั้งนี้จะการขยายขอบเขตการควบคุมออกไป และตัดขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานให้สั้นลงจึงทำให้องค์การลดค่าใช้จ่ายในระดับบริหารลงเนื่องจากมีจำนวนหัวหน้าน้อยกว่าเดิม เมื่อขั้นตอนการปฏิบัติงานสั้นลงทำให้การสื่อสารรวดเร็วขึ้น การขยายขอบเขตการใช้อำนาจทำให้พนักงานมีอิสระที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากการให้อำนาจในระดับล่างจะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในอำนาจ ทำให้พนักงานใกล้ชิดและเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาในงานที่จะต้องทำการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านั้น การกระจายอำนาจยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับล่างสามารถควบคุมดูแลงานของพวกเขาด้วยตนเองได้อีกด้วย

โดยสรุป องค์การทั้งหลายต่างพยายามปรับโครงสร้างขององค์การให้เป็นแบบยืดหยุ่น คือ ลดการบังคับบัญชาด้วยอำนาจ เปิดโอกาสให้ตัดสินใจแก้ปัญหาได้เองในระดับหนึ่ง อันจะทำให้ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรจะให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการคิดและรับรู้

1.2 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ ในยุคที่ผ่านมา การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในองค์การมักจะนำผลการผลิตมาเทียบกับเวลา กล่าวคือ ชั่วโมงหนึ่งผลิตผลงานออกมาได้เท่าไร ก็จ่ายค่าตอบแทนไปตามนั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงผลผลิตทั้งหมดที่ได้ ต่อมาองค์การได้เปลี่ยนระบบมาเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและพร้อมกันนั้นแนวความคิดการ

พัฒนาองค์การเริ่มขยายตัวมากขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบโบนัสปลายปีที่ต้องพิจารณาจากผลกำไรทั้งหมดขององค์การ นั่นคือ แทนที่จะให้ความสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาเป็นรายบุคคลก็เปลี่ยนเป็นการพิจารณาจากผลงานทั้งหมดของทีมงานในองค์การ และจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถในการผลิตของแต่ละทีมงานนั้นๆ

1.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและค่านิยมเดิมให้กลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่มีการควบคุมในการจัดการโดยใช้อำนาจบังคับน้อยลง มีการขยายช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ ยังเน้นที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์การมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

2. เครื่องมือสอดแทรกทางด้านทักษะการปฏิบัติงาน เป็นการเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานที่บุคคลปฏิบัติ รวมทั้งกระบวนการและเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

2.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Job Redesign) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานนั้นคล้ายกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ แตกต่างกันตรงที่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเน้นที่ระดับของงาน ซึ่งมักจะพบว่ามีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานมากกว่าจะปรับโครงสร้างองค์การ เพราะเป็นงานที่ง่ายกว่าและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งผู้บริหารระดับสูงหรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง ผู้นำทางด้านการพัฒนาองค์การได้เสนอการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามสายงาน รวมไปถึงการให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างดีนั้น จะต้องทำไปตามโมเดลคุณลักษณะของงานที่เป็นมาตรฐานซึ่งยอมรับกันโดยทั่วไป

2.2 ระบบเทคโนโลยีทางสังคม (Social Technological Systems) หมายถึง เครื่องมือ เทคนิค กระบวนการ ทักษะ ความรู้และคำแนะนำ ในการที่จะทำให้พนักงานในองค์การสามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างดี ส่วนระบบสังคมคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การและความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ดังนั้น การรวมกันระหว่างเทคโนโลยีและสังคม ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่สามารถ จะเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้ ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวบังคับให้สังคมปรับตัวกิจกรรมไปตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามถ้าผู้ออกแบบลักษณะงานไม่ได้สนใจต่อบุคลิกภาพและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานหรือรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ของพวกเขา ระบบทางด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดีก็จะไม่ทำให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

2.3 การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Worklife) เป็นกระบวนการหนึ่งที่องค์กรจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในองค์กร ด้วยการเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ต่อการออกแบบวิถีความเป็นอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานนี้ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ งานที่ช่วยสร้างสรรค์และพัฒนาความสามารถของมนุษย์ โอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น

2.4 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่ประสานความร่วมมือร่วมใจโดยอาศัยความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานทั้งจากฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหาร โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ คือ 1) กระบวนการและวิธีการต่างๆ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร 2) พนักงานทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ 3) คุณภาพ หมายถึง การออกแบบให้สินค้าและบริการปราศจากข้อผิดพลาด โดยใช้แนวทางของการป้องกันมิใช่การตรวจสอบและแก้ไข 4) องค์กรมีความเชื่อมโยงกับผู้ชาย ผู้จัดหาวัตถุดิบและลูกค้า โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพของสินค้าและการลดต้นทุน 5) ผู้บริหารจะพิจารณาข้อมูลที่ได้รับเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความก้าวหน้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการนำ TQM เข้ามาใช้ ต่างให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานร่วมกันการทำงานข้ามสายงาน การสอนงาน การมอบอำนาจให้พนักงาน และการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright., 2003: 26)

3. เครื่องมือสอดแทรกที่เน้นตัวบุคคล เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร โดยผ่านกระบวนการในเรื่องการสื่อสาร การตัดสินใจและการแก้ไข ซึ่งเครื่องมือสอดแทรกในการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) ที่เน้นการสอดแทรกที่ตัวบุคคลได้แก่

3.1 การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดบกพร่อง (Sensitivity Training) การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดบกพร่องนี้ บางครั้งเรียกว่า T-Groups หรือการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training) เป็นวิธีการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่สมาชิกทุกคนจะมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสนทนาถึงสิ่งที่พวกเขา มีปฏิสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดบกพร่องนี้ มุ่งที่จะให้ทุกคนเข้าใจตนเองในระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพิ่มความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล

เพิ่มความตระหนักของคนต่อกระบวนการกลุ่ม ปรับปรุงทักษะการคาดคะเนในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม รวมถึงปรับปรุงทักษะในการจัดการกับความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

3.2 ผลสะท้อนกลับจากการสำรวจ (Survey Feedback) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถจะใช้ประเมินทัศนคติของบุคคลในองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือส่งแบบสอบถามในเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ภายในองค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน รวมไปถึงความพึงพอใจที่มีต่อองค์การ งาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นั้น จะทำให้ทราบถึงปัญหาขององค์การที่มีต่อพนักงานในองค์การได้และสามารถที่จะหาทางแก้ไขได้อย่างถูกวิธี

3.3 การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ (Process Consultation) วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการให้คำปรึกษา ก็คือ การช่วยคาดคะเนปัญหาใดๆ ที่สัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะเพียงแต่คาดคะเน แต่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องค้นหาคำตอบเอง ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะวิเคราะห์หลายด้าน เช่น การสื่อความหมาย บทบาทของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งอำนาจหน้าที่ในกลุ่มด้วย ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องสังเกตการณ์ทำงานของกลุ่มระยะหนึ่งและบันทึกพฤติกรรมและกระบวนการที่สำคัญไว้ นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรู้เกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมของกลุ่ม อันจะทำให้คำปรึกษาเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและแก้ไขได้ตรงประเด็น

3.4 การสร้างทีมงาน (Team Building) องค์กรนั้นเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อคนหลายคนมาร่วมกันภายในกลุ่ม แนวคิดแบบการพัฒนาองค์กรจึงต้องหันมาเน้นที่การสร้างทีมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบระเบียบ การสร้างทีมงานส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มในองค์การ และเพื่อเป็นการบริหารความขัดแย้ง ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความร่วมมือในการทำกิจกรรมและทำให้กลุ่มทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์จากกิจกรรมการสร้างทีมจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ในการทำงาน เช่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในทีมงานหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกลุ่ม จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่จำเป็นในการสร้างทีมนั้นก็คือ การตั้งเป้าหมาย การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในทีมและการวิเคราะห์บทบาท

3.5 การสอนงาน (Coaching) ผู้สอนงาน คือ พนักงานในระดับเดียวกันหรือผู้จัดการที่ทำงานร่วมกันกับพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะ การสนับสนุน

และการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน บทบาทของผู้สอนงานมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การสอนงานให้แก่พนักงานแบบตัวต่อตัว ยกตัวอย่างเช่น การให้คำติชม ประการต่อมา การช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง ยกตัวอย่างเช่น ช่วยเหลือในเรื่องการจัดหาผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ รวมถึงข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน และประการสุดท้าย การจัดหาทรัพยากรซึ่งพนักงานไม่สามารถเข้าถึงได้ การพัฒนาทักษะในการสอนงาน จำเป็นที่จะต้องพิจารณาประเด็นที่สำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงปัญหาจากการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง 2) ผู้บริหารอาจทราบปัญหาต่างๆ ดีกว่าการให้พนักงานเป็นผู้เริ่มลงมือแก้ไข 3) ผู้บริหารอาจมีความรู้สึกกลัวว่าพนักงานตีความหมายของการสอนงานว่าเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ 4) ในบริบทที่มีการลดขนาดองค์กรหรือการลดจำนวนพนักงาน ผู้บริหารในองค์กรเหล่านั้นอาจมีภาระมากเกินไปจนไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการสอนงาน

วราวัตน์ เขียวไพบร์ (2551: 240) สรุปเครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแบบออกเป็น 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านกระบวนการ เพื่อใช้ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ได้แก่ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับและการสร้างทีมงาน
2. ด้านโครงสร้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงแนวทาง วิธีการเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและเวลาทำงาน ได้แก่ การขยายปริมาณงาน การเพิ่มความรับผิดชอบงานและการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน
3. ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ได้แก่ กลุ่มคุณภาพ การบริหารคุณภาพโดยรวมและทีมงานบริหารตนเอง
4. ด้านการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เครื่องมือสอดแทรกวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และระบบผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 6 สรุปการประยุกต์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับเครื่องมือสอดแทรกพัฒนาองค์การ

เครื่องมือสอดแทรก การพัฒนาองค์การ	จุดมุ่งหมายเน้น	การประยุกต์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความพึงพอใจในการทำงาน ● ความแตกต่างของบุคคล ● บรรทัดฐานและค่านิยม ● ประสิทธิภาพของทีม 	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาอาชีพและการสอนงาน ● การฝึกอบรม ● การปฐมนิเทศ ● การฝึกอบรมทีม
โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> ● สมรรถนะของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมด้านเทคนิคและทักษะ
ทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> ● ทีมงานบริหารตนเอง ● การบริหารคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมทีม ● การฝึกอบรมคุณภาพ
การบริหารการ เปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> ● การปรับเปลี่ยนระดับองค์การ ● การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ● โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน ● การพัฒนาการบริหาร ● ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : Desimone, Werner และ Harris (2002: 60)

จากตารางที่ 6 เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ 4 ด้าน เครื่องมือแรก คือ เครื่องมือสอดแทรกกระบวนการ สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการสอนงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของทีม เครื่องมือสอดแทรกด้านโครงสร้าง สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมฝึกอบรมด้านเทคนิคและทักษะ เพื่อเพิ่มสมรรถนะตามตำแหน่งงาน เครื่องมือสอดแทรกด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถประยุกต์ใช้การฝึกอบรมทีมและการฝึกอบรมคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างทีมงานบริหารตนเองและการบริหารคุณภาพโดยรวม เครื่องมือสอดแทรกด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมช่วยเหลือพนักงานและระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management)

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เน้นความเป็นมนุษย์

2.1.1 ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanism)

ลิตธิ บุตรอินทร์ (2532: 10-13) กล่าวว่า มนุษยนิยม หมายถึง ทักษะใดๆ ที่ถือว่า มนุษย์กับประโยชน์สุขของมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด และหมายถึงหลักคำสอนใดๆ ที่มุ่งธำรงไว้ มุ่งเสริมสร้างและพัฒนามนุษยธรรมขึ้นในโลกมนุษย์ เช่น ความรัก ความสุภาพ ความมีระเบียบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม สามัคคีธรรม ปัญญาธรรม เป็นต้น เป็นหลักปรัชญาที่มุ่งชี้แนะ แนวทางที่ดีงามแก่มนุษย์ให้มนุษย์มีความเป็นอยู่อย่างสุข สมหวัง ในฐานะ เป็นมนุษย์พร้อมกับ พยายามเสนอแนะแนวคิดเน้นหนัก ถึงความเป็นธรรมในสังคมอีกทั้งหมายถึงจริยศาสตร์ละทฤษฎี ทางสังคมใดๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนประโยชน์สุขพร้อมกับพยายามลดหย่อนบรรเทาหรือขจัดความทุกข์ยาก ของมนุษย์

ราชบัณฑิตสถาน (2532: 49) ให้ความหมายของมนุษยนิยมว่าเป็นทรรศนะที่ถือว่า มนุษย์เป็นสิ่งหนึ่งในธรรมชาติ มีศักดิ์ศรี มีค่าและมีความสามารถในการพัฒนาตนเองโดยเหตุผล และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ไม่ต้องอาศัยอำนาจเหนือธรรมชาติ

เดรสเดน (2521: 123) กล่าวว่าลักษณะมนุษยนิยมว่าเป็นหลักการพื้นฐาน ของแนวคิดที่มีความเชื่อในศักยภาพของมนุษย์ในการพัฒนาตนเองและสังคมและสนใจต่อทุกสิ่ง ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อธรรมชาติ ดังนั้นมนุษยนิยมจึงเน้นการให้อิสระแก่มนุษย์ ในการแสวงหาหนทางที่จะกำหนดชีวิตของตนเอง

Frolov (1980: 178) อธิบายว่ามนุษยนิยมเป็นระบบความคิดที่เชื่อในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ในการดำรงชีวิตในสังคม พิจารณาคคุณค่าของมนุษย์ในฐานะปัจเจกชน สนใจ สวัสดิภาพและการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อสร้างสรรค์ชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดี

บัญชา เกียรติจรุงพันธ์ (2543: 14) กล่าวว่ามนุษยนิยมยึดถือหลักคุณธรรม และระเบียบวินัยทางศีลธรรมทุกอย่างที่เทิดทูนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ซึ่งคุณค่าเหล่านี้มนุษย์ จะสร้างสมและพัฒนาขึ้นในชีวิตเพื่อความเป็นอยู่ร่วมกัน มนุษย์ควรชีวิตที่ประเสริฐดีงามได้ด้วยการพัฒนาปรับปรุงชีวิตให้กลมกลืนระหว่างความพอใจของตนกับความสมหวังของผู้อื่น สิ่งที่มีความหมายสำคัญในปรัชญามนุษยนิยม คือ มนุษย์ ชีวิต คุณค่า ความพยายาม วิสัย

ความสามารถ ศักดิ์ศรี เกียรติคุณ ซึ่งศักยภาพในตัวมนุษย์ (Human Potentiality) ย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายระดับต่างๆ จนถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิตได้

สุนทร สุนันท์ชัย (2539) สรุปความเชื่อด้านมนุษยนิยมเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

1) มนุษย์มีดีโดยธรรมชาติ (Good-active) ถ้าหากจัดสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่สามารถให้ความรัก ความอบอุ่นและเสรีภาพ มนุษย์ก็จะเจริญเติบโตขึ้นมาเป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคมโดยทั่วไป เพราะมนุษย์มีสิ่งที่ดีโดยธรรมชาติ เมื่อสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยก็จะส่งเสริมให้สิ่งดีมีอยู่ได้เติบโตและงอกงามยิ่งขึ้น

2) เสรีภาพและการควบคุมตัวเอง (Independence and Self-control) นักมนุษยนิยมเชื่อว่ามนุษย์มีความเป็นอิสระ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้ถูกกำหนดโดยพลังอำนาจจากภายนอก พฤติกรรมเป็นผลของการเลือกของมนุษย์ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถที่จะตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างอิสระ

3) เอกกัตภาพและศักยภาพ (Individuality and Potentiality) ตามความเชื่อด้าน มนุษยนิยม บุคคลแต่ละคนย่อมมีเอกกัตภาพและความเป็นตัวของตัวเอง มนุษยนิยมเชื่อและศรัทธาในตัวคนและเชื่อว่าคนเราย่อมมีพลังและศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ชีวิตที่ดีงามสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ และประสบความสำเร็จในชีวิตได้

4) มโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเองและตัวตน (Self-concept and the Self) การเน้นเกี่ยวกับตัวเองไม่ได้หมายถึง การส่งเสริมให้ตนเองเป็นศูนย์กลางโดยไม่ได้คำนึงถึงผู้อื่น แท้จริงแล้วจุดเน้นของมนุษยนิยมก็คือ การส่งเสริมให้บุคคลรู้จักรับผิดชอบต่อผู้อื่นและบำเพ็ญตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั้งหมายในสังคม

คำว่า "ตัวตน" (Self) ในทรรศนะของมนุษยนิยมประกอบด้วยผลรวมของทุกสิ่งซึ่งทำให้คนหนึ่งแตกต่างกับคนอื่นๆ สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ เจตคติ ร่างกาย ค่านิยม ความรู้สึก สติปัญญา เป็นต้น มนุษยนิยมจึงเน้นความเป็นตัวตนของแต่ละคน เพราะตัวตนของแต่ละคนย่อมไม่เหมือนใครอื่น

มโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) นั้น เป็นการประเมินจากความรู้สึกที่เรามีต่อตัวเองว่า ตนเองคือใครและเป็นคนอย่างไร ซึ่งมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเองจะเป็นสิ่งที่คอยกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

5) การพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ (Self-actualization) ความเจริญงอกงาม การพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นั้น เป็นลักษณะภายในของมนุษย์ทุกคนที่มีความต้องการที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

6) สัญญา (Perception) ตามความเชื่อของมนุษย์นิยม พฤติกรรมย่อมเป็นผลมาจากสัญญาหรือการรับรู้ที่แตกต่างกัน ถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การรับรู้ที่ต่างกัน แม้ว่าจะมีสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน ก็ไม่จำเป็นต้องทำให้คนรับรู้เหมือนกัน เพราะอาจจะมองสิ่งเดียวกันแตกต่างกันไปคนละอย่างก็ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีมาแต่เดิมของแต่ละคน

7) ความรับผิดชอบ (Responsibility) มนุษยนิยมเน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่นเป็นอย่างมาก บุคคลแต่ละคนมีภารกิจที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ให้สามารถเป็นคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ ในการพัฒนาตนเองนั้น สิ่งดีงามทั้งหลายที่เกิดขึ้นในตนเองก็ย่อมจะเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่นๆ โดยส่วนรวมด้วยเช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป มนุษยนิยม หมายถึง ทศนะที่เชื่อว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ และมุ่งแสวงหาแนวทางชีวิตที่ดีที่สุดเพื่อมนุษย์ ยึดถือหลักคุณธรรม ถือว่ามนุษย์มีพลังความคิดสร้างสรรค์ มีอิสรเสรีภาพ สามารถพัฒนาปรับปรุงชีวิตให้เต็มตามศักยภาพ กลมกลืนระหว่างความพอใจของตนกับความสมหวังของผู้อื่นและเชื่อมั่นในคุณค่า ความพยายาม ความสามารถ ศักดิ์ศรี เกียรติคุณ อิสรภาพและเชื่อว่าศักยภาพในตัวมนุษย์ (Human Potentiality) ย่อมทำให้มนุษย์บรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิตได้

2.1.2 ทฤษฎีจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology)

นักจิตวิทยามนุษยนิยมให้ความสำคัญต่อความเป็นมาของบุคคลในฐานะที่เป็นอินทรีย์ทั้งหมดจึงมุ่งศึกษาบุคคลโดยเน้นประสบการณ์ อารมณ์ และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลบนฐานของความเชื่อที่ว่า มนุษย์มีศักดิ์ศรี มีคุณค่าในตนเอง มีอิสระ มีทางเลือกและมีความต้องการจะพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้สามารถใช้สติปัญญาและความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำไปสู่การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทฤษฎีจิตวิทยามนุษยนิยมที่สามารถนำมาเป็นแนวทางและมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Maslow เป็นนักจิตวิทยาคนแรกๆ ที่ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับจิตวิทยามนุษยนิยม ด้วยความคิดที่ว่าจิตวิทยาสกุลต่างๆ ลืมที่จะพูดถึง “การทำงานของคนที่พักดี (Healthy human

being's functioning)" "การดำเนินชีวิต (modern of living)" และ "จุดมุ่งหมายของชีวิต" (goals of life) ดังนั้น Maslow จึงได้นำเสนอจิตวิทยามนุษยนิยมในฐานะทางเลือกที่ 3 นอกเหนือจากจิตวิเคราะห์และพฤติกรรมนิยม (วิจิตพาณี เจริญขวัญ, 2551) โดย Maslow ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คนเรามีความต้องการที่จะสนอง "ตน" ในด้านความต้องการขั้นสูงตามลำดับ ซึ่งความต้องการขั้นต่ำ คือความต้องการที่จะอยู่รอด เช่น ความหิว ความกระหาย ส่วนความต้องการขั้นสูง ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับความรัก ได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ได้มีเกียรติยศชื่อเสียง ได้ใฝ่หาความรู้และแสวงหาสิ่งสวยงามให้แก่ชีวิต เป็นต้น การที่คนเราจะพัฒนา "ตน" ให้สมบูรณ์นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นโดยลำดับจนถึงขั้นที่สามารถเข้าใจตนเองและมีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ มีพลังงานภายในที่จะต่อสู้กับความกดดันของสิ่งแวดล้อมและชนะอุปสรรคได้ ดังสามารถสรุปแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ได้ต่อไปนี้ (Maslow อ้างถึง ใน ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2544)

- 1) มนุษย์ทุกคนมีธรรมชาติภายในซึ่งต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) แม้ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีธรรมชาติภายใน แต่ละคนมีลักษณะพิเศษ ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลเป็นปัจเจกบุคคล
- 3) ธรรมชาติภายในของแต่ละบุคคลยังคงอยู่ในตัวเราตลอดชีวิต เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนเรายินยอมต่อสู้เพื่อการมีชีวิตและเพื่อการพัฒนาตนตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การรู้จักว่าตนคือใครและแตกต่างกับคนอื่นอย่างไร ซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก
- 4) ธรรมชาติภายในของแต่ละบุคคลเป็นพลังสำคัญที่จะต้องรู้จักตนเองและเป็นนาย ของตนเองที่จะพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตน
- 5) การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการธรรมชาติ ผู้ใหญ่ควรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือส่งเสริม ไม่ควรจะบังคับให้เด็กอยู่ในกรอบจนไม่มีโอกาสจะตัดสินใจทางเดินของตนเอง
- 6) การพัฒนาตนเองของแต่ละคนจะเป็นผลสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงที่เสริมให้มีการพัฒนาการและแรงที่อุดการพัฒนาค้น แล้วต่อว่าอย่างยั้ง ไหนมีมากกว่ากัน
- 7) ชีวิตมนุษย์ทุกคนมีอนาคต คนเราทุกคนต้องอยู่ด้วยอุดมการณ์ ความหวัง และมีเป้าหมายของชีวิต ที่การต่อสู้กันตนเองตามศักยภาพทั้งทางด้านพุทธิปัญญา ทักษะ และเจตคติ

นอกจากนี้ Rogers (อ้างถึงใน นิลภา สุอังคะ, 2550) นักจิตวิทยามนุษยนิยมชาวอเมริกันมีแนวคิดที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับกับ Maslow โดยเชื่อว่ามนุษย์โดยพื้นฐานแล้ว

เป็นผู้มีเหตุผล มีอิสระ ศักดิ์ศรี มีคุณค่า มีความดี สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ มนุษย์มีความเฉลียวฉลาดในการปรับตัวและต้องการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อนำไปสู่การเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ทั้งนี้ Roger ยังเชื่อในความสามารถของมนุษย์ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการจัดเวลา การพึ่งพาตนเองและการเป็นตัวของตัวเอง โดยได้ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มในการพัฒนาตนเองของบุคคลไว้โดยสรุป ดังนี้

1) มีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์

2) มีแนวโน้มที่จะได้ตอบสนองความต้องการของตนเอง ไม่เฉพาะเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง เช่น เมื่อหิวจะแสวงหาอาหาร เป็นวิธีการที่ไม่ทำลายความต้องการด้านอื่น เช่น ศักดิ์ศรีเกียรติยศ หากแต่เป็นการแสวงหาอาหารเพื่อคงไว้ซึ่งเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและความต้องการอื่นๆ ของมนุษย์

3) มีแรงจูงใจที่กว้างขวาง เพราะรวมถึงความต้องการทางสรีระ ความอยากรู้ อยากรเรียน การแสวงหากิจกรรมที่นำไปสู่ความพึงพอใจ ความเติบโตทางร่างกาย วุฒิภาวะ ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคล ความต้องการเป็นตัวของตัวเองที่จะมีส่วนควบคุมสิ่งแวดล้อมและหลีกเลี่ยงจากการถูกควบคุม

4) การพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์ โดยอินทรีย์เป็นผู้กระทำและเป็นผู้เลือกทิศทาง

5) มนุษย์มีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของความสามารถโดยที่ความสามารถเหล่านี้จะแสดงออกมาได้ในสภาพที่เหมาะสมเท่านั้น

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นักจิตวิทยามนุษยนิยมทั้งสองท่าน มีความสอดคล้องกัน โดยมองธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์ทุกคนมีอิสระมีศักยภาพและความโน้มเอียงที่จะชวนชววยเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีแรงจูงใจในการเอาชนะอุปสรรคได้มีความหวัง มีเป้าหมายในชีวิต มีความรับผิดชอบพฤติกรรมของตนเอง ถือว่าตนเองเป็นปัจเจกบุคคลและเป็นบุคคลที่มีค่า

จากแนวคิดของนักจิตวิทยามนุษยนิยมดังที่กล่าวข้างต้น ได้เน้นให้เห็นถึงหลักการสำคัญของจิตวิทยามนุษยนิยม โดย Buhler และ Allen (อ้างถึงใน วิจิตพาดิณี เจริญขวัญ, 2551) ได้สรุปไว้ดังต่อไปนี้

1) ให้ความสนใจกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งแรกและให้ความสนใจกับเหตุการณ์อื่น การอธิบายทฤษฎีและพฤติกรรมเป็นลำดับที่สองต่อจากประสบการณ์ซึ่งมีความหมายต่อแต่ละบุคคล

2) เน้นเรื่องคุณภาพของมนุษย์ เช่น ทางเลือก ความคิดสร้างสรรค์ การประเมิน และเข้าใจตนเอง แทนการมองว่ามนุษย์เป็นผลผลิตหรือเครื่องจักร

3) เน้นให้ความสำคัญกับการเลือกปัญหาที่จะศึกษาและไม่เห็นด้วยในการใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นเครื่องมือในการศึกษาประสบการณ์ที่สำคัญ

4) ให้คุณค่ากับเกียรติของความเป็นมนุษย์และสนใจการพัฒนาศักยภาพที่มีมาแต่กำเนิดของแต่ละบุคคล

สอดคล้องกับ จรรยา สุวรรณทัต (2535) ที่ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญ 5 ประการของจิตวิทยามนุษยนิยมไว้ดังนี้

1) ความเป็นมนุษย์เป็นเรื่องของประสบการณ์ส่วนตัว จุดสำคัญคือประสบการณ์ในจิตสำนึกหรือประสบการณ์ที่รู้ตัว (conscious experience)

2) จิตวิทยามนุษยนิยมเน้นส่วนรวมและศักดิ์ศรีของบุคคล ในระยะแรกของการพัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพและการรับรู้ มีการเน้นในลักษณะองค์รวม (holistic emphasis)

3) แม้จิตวิทยามนุษยนิยมจะยอมรับว่ามีขีดจำกัดที่เห็นชัดเจนในการดำรงชีวิตของมนุษย์ แต่ก็ยังยืนยันว่ามนุษย์ต้องการรักษาความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเอง

4) จิตวิทยามนุษยนิยมให้ความสำคัญยิ่งแก่ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

5) จิตวิทยามนุษยนิยมเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่อาจให้คำนิยามที่สมบูรณ์ได้

จากหลักการทางจิตวิทยามนุษยนิยมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า จิตวิทยามนุษยนิยมให้ความสำคัญต่อบุคคลในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่มีอิสระ มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ซึ่งในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลจะเป็นการมองภาพรวมในสิ่งที่เป็นตัวของบุคคลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายของชีวิต ความคิดสร้างสรรค์ การประเมิน การเข้าใจตนเอง รวมไปถึงประสบการณ์ที่บุคคลได้รับเพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจตนเอง (self-actualization) อันจะนำไปสู่การเข้าใจผู้อื่นด้วย

2.2 การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์

2.2.1 ความหมายของการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management)

การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management) เป็นหลักการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ซึ่งไม่เพียงมองคน มองโลกอย่างเข้าใจแต่จะต้องหยั่งถึงจิตใจของพนักงานในองค์กรด้วย องค์กรที่เน้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side

Management) จะถือว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่า (valuable asset) ขององค์กร ในแง่นี้เป็น การเน้นที่คำว่า 'มนุษย์' (human) ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นต่อหน้าที่และพันธกิจแล้ว จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรกระบวนการในการบริหารมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ มีทั้งเรื่องความละเอียดอ่อนทางความรู้สึก ความคาดหวัง สันติหวังการแสวงหาการเติบโตในวิชาชีพ รวมถึงการยอมรับจากผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ด้วย เสมือนเป็นการผสมผสานระหว่างจิตวิทยา และมานุษยวิทยา โดยมีบริบทของผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้คุมทิศทางทั้งในเรื่องการดำเนินชีวิต และการทำงาน

Storey (1989) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) มีรากฐานมาจากการยอมรับเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสื่อสาร แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ โดยบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการ แข่งขันจากการยอมอุทิศตน การปรับตัวเองและคุณภาพ (ด้านทักษะการปฏิบัติงาน เป็นต้น) โดย Guest (1999) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าบุคลากรจะถูมองว่าเป็นสื่อกลางมิใช่เป็นเพียงแค่ปัจจัย การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านนามธรรม จึงเน้นการทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพัน และยอมอุทิศตนทั้ง "หัวใจและวิญญาณ" ซึ่งจะทำให้สำเร็จถ้ามีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน เกิดความไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งนี้กุญแจสำคัญก็คือ "วัฒนธรรมองค์กร" การทำให้เกิด "การร่วมจิตร่วมใจซึ่งกันและกัน" ทั้งนี้ เพราะมีความเชื่อว่าผลประโยชน์ ทั้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรต้องเคียงคู่กันไป หรือถือเป็นเรื่องเดียวกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2552) กล่าวว่า การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เกิดจากการบูรณาการแนวคิดจิตวิทยาผสมมนุษยวิทยา โดยเน้นเรื่องจิตใจ ของมนุษย์ด้านอารมณ์ความละเอียดอ่อนของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้าและที่สำคัญต้องรวมไปถึง ชุมชน สังคม ประชาคมโลกด้วย โดยเน้นการพัฒนา มนุษย์เหล่านี้แบบองค์รวม (Holistic หรือ The whole) และยั่งยืน (Sustainable)

สรุปว่า การบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management) เป็นการ บริหารจัดการที่เน้นจิตใจจิตวิญญาณของบุคคลในองค์กร ให้เป็นผู้มีความบริบูรณ์ทางใจ และความคิด รวมไปถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเพื่อเกิดปัญญาควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะ ในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพและมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management)

ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนหรือองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร มีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในการบริหารงานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ บุคลากรหรือพนักงานของหน่วยงาน เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้น

ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน องค์กรยึดหลัก "แนวทางสร้างสวัสดิการ (welfare tradition)" เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "ทุนมนุษย์" เนื่องจากมนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารที่คำนึงความต้องการของบุคคล ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยเน้นบริหารจัดการคุณค่าของบุคลากรในองค์กร สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีการพัฒนาที่มั่นคง ยั่งยืนและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (สมบัติ กุสุมาวลี, 2548)

แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางใหม่และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ (strategic approach) ในการจัดการบุคลากรนั้น มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 การวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ความกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ (deregulation) โลกาภิวัตน์ (globalization) ตลอดจนอิทธิพลทางความคิดของนักวิชาการในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรที่มีชื่อเสียงหลายท่าน (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2553: 7)

สมบัติ กุสุมาวลี (2547) ได้ทำการสรุปรูปแบบฐานความคิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่ามีการพัฒนาตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ใน 2 กลุ่มแนวคิด คือ กลุ่มทางความคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มทางความคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

1. กลุ่มทางความคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 แนวคิด คือ

1) ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากแนวคิด "มนุษยสัมพันธ์" (Human relations) ซึ่งแนวความคิดนี้มีจุดเน้นในเรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมงาน และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดนี้ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์การ ให้เหมาะสมและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคม (societal well-being) ขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

2) ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายบริหารจัดการ โดยการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับอันดับแรก มนุษย์และการบริหารจัดการมนุษย์เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่าเป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประกอบการ (performance) ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มทางความคิดที่มีจุดเน้นย้ำที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" (soft) กับ "กลุ่มแข็ง" (hard) คือ

1) กลุ่มที่มีมุมมองแบบ "อ่อน" (soft) คือ กลุ่มแนวคิดที่ให้ความสำคัญไปที่ "มนุษย์" (human resource) มากกว่าการบริหารจัดการ (management) โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคน "ทรัพยากร" ที่มีคุณค่า อยู่ในตนเอง ดังนั้นกลุ่มทางความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยศักยภาพของ "ทรัพยากรมนุษย์" ออกมา (releasing untapped reserves of human resourcefulness) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน (trust) การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน

2) สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบ "แข็ง" (hard) คือ กลุ่มแนวคิดที่ให้ความสำคัญไปที่เรื่องของ "การบริหารจัดการ" (management) มากกว่าเรื่องของ "มนุษย์" (human resource) ดังนั้นกลุ่มทางความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ยังคงสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ

จากการศึกษารูปแบบฐานความคิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งตัวแบบการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 แนวคิดคือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงปริมาณ (Hard Side HRM) คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณได้และคำนึงด้านเศรษฐศาสตร์อื่น ๆ เน้นผลประโยชน์ขององค์กรมาเป็นอันดับแรก โดยอาศัยการบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพ ทักษะ ความสามารถเพิ่มขึ้นสำหรับการแข่งขันกับองค์กรอื่น บุคลากรในองค์กรคือ "ทุนมนุษย์" ที่จะสามารถทำ "กำไร" ให้กับองค์กรได้ หากองค์กรลงทุนในการพัฒนาคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตรงกับความต้องขององค์กร

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพ หรือการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft Side HRM) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนามธรรมบนพื้นฐานของการแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) เน้นความสำคัญผลประโยชน์ของบุคลากร โดยอาศัยการบริหารจัดการด้านอารมณ์ ความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรผ่านกระบวนการสื่อสาร แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำหากบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการ จะเป็นปัจจัยในการนำมาซึ่งคุณภาพงานที่ดีขึ้นซึ่งส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่ผ่านมา นั้น พบว่าผู้บริหารในองค์กรใช้กระบวนการบริหารในเชิงภาวะผู้นำและนำเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพประสิทธิผลของบุคลากรมาเป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กรทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กร มุ่งความต้องการให้บุคลากรเกิดการแข่งขันกัน กระบวนการดังกล่าวส่งผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของงานตรงตามมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้สูญเสียความเป็นที่ทีมงานหรือทำให้แต่ละทีมงานเกิดความไม่สามัคคีกันเพราะมุ่งแต่จะก้าวไปข้างหน้า หรือเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าบุคคลอื่น ทำให้เกิดปัญหาด้านการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรภายในองค์กร คุณธรรม ความยุติธรรม และจรรยาบรรณการปฏิบัติงาน หลายองค์กรที่เห็นคุณค่าของมนุษย์ทำงานมากกว่าเห็นคุณค่าของประสิทธิภาพการทำงาน จึงเริ่มนำการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ เพราะการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์จะคำนึงถึงเรื่องความละเอียดอ่อนทางความรู้สึก ความคาดหวัง การแสวงหาการเติบโตในวิชาชีพโดยมีบริบทของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา มาเป็นผู้แนะนำ ผู้สนับสนุนผู้ตามที่ดี ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เห็นคุณค่าของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับการประสบความสำเร็จขององค์กร และมีความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนแบ่งปันประโยชน์อย่างเท่าเทียม องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (ประชาชาติธุรกิจ, 2553: 31)

จากความหมายและแนวคิดของการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่คำนึงถึงผลกระทบและประโยชน์ของมนุษย์ทำงานแบบองค์รวมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมทั้งบริบทของสังคมแวดล้อมนั้นมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีมุมมองมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีความเชื่อมโยงกัน และสามารถเปรียบเทียบกับการดำเนินงานที่ยั่งยืนในระดับองค์กรโดยใช้มุมมอง Triple Bottom Line หรือที่ เรียกว่า Profit-People-Planet ที่สัมพันธ์กัน (Elkington, 1994)



ภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ของ 3Ps ในความหมายของ Triple Bottom Line
ที่มา : Elkington (1994: 42)

แนวคิดหลักของ Triple Bottom Line หรือมีความหมายเดียวกันกับ Global Reporting Initiative (GRI) หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) หรือ ESG ซึ่งมาจาก Environment-Social-Governance โดย Elkington (1994) ได้อธิบายใจความสำคัญของ Triple Bottom Line ว่าคือ การสร้างความสมดุลกับมุมมองทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม มีการสร้างการเติบโตขององค์กร ควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและการเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้าง รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลต่อการเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว ดังนั้น Triple Bottom Line หรือ 3BL จึงประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ส่วนประกอบ (3Ps) คือ

1. People คือการให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร และคนในชุมชน สังคม เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและการเจริญเติบโตของบุคลากรในองค์กรอย่างก้าวหน้าควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลกัน โดยแนวคิดในเรื่อง People นี้กล่าวได้ว่าเมื่อบุคลากรในองค์กรรวมถึงผู้คนในชุมชนสังคมเติบโตไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรก็จะต้องเติบโตไปพร้อมกัน
2. Planet คือ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม รู้จักใช้และแบ่งปันทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตขององค์กร อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้นและลดผลเสียต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้น้อยลงมากที่สุด เพื่อที่จะทำให้มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการพัฒนาขององค์กร

รวมถึงการกำจัดผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรออกไป เพื่อให้สภาพแวดล้อมยังความสมบูรณ์คงอยู่เช่นเดิม

3. Profit คือ ผลประกอบการ ผลกำไรขององค์กรที่ได้มาจะต้องอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม คุณธรรมไม่คดโกง หรือเอาัดเอาเปรียบผู้อื่น กระจายผลตอบแทนสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม

โดยทั้ง 3 ส่วนนั้น นอกจากจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่ผ่านมา หากยังทำให้เห็นด้วยว่ามุมมอง Triple Bottom Line นั้น ค่อนข้างเน้นในเรื่องของความเป็นมนุษย์มากขึ้นสอดคล้องกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่บริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความต้องการของจิตใจ มนุษย์ทำงานเป็นหลัก เสมือนเป็นการบริหารใจกับใจ มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีความรู้สึกนึกคิดและมีจิตวิญญาณ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร การให้เกียรติ การมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กร ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยโดยเป้าหมายการบริหารจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

Wheatley (2010: ออนไลน์) นำเสนอศาสตร์ใหม่ในการบริหาร (New Science) ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการบริหารที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม มนุษย์และผลกำไร และเห็นว่าถ้ามนุษย์มีความสามารถในการสร้างคุณค่าการทำงานก็就会有ความสัมพันธ์กับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวคิดของ Wheatley มีความสอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington โดยอธิบายว่าการดำเนินการใดๆ ขององค์การนอกจากจะคำนึงถึงผลกำไรที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วยังมีส่วนในการดูแลโลกและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการพัฒนาคนในระดับจิตวิญญาณ

Holman and Devane (1999, อ้างถึงใน Wheatley, 1999: 179) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในองค์กร ข้อมูลใหม่ๆ ก่อให้เกิดการจัดการองค์การของตัวเองขึ้น เรียกว่า “ระบบแบบองค์รวม” ซึ่ง Wheatley (1999: 179) ยกตัวอย่างระบบแบบองค์รวมในบางกรณี หมายถึง กลุ่มผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์การได้ ทำให้บุคลากร

จากทุกส่วนขององค์การรวมทั้งจากภายนอก มาทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ขององค์การ คำหาสภาวะในปัจจุบันและความต้องการที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงภายนอก เพื่อให้ข้อมูลที่อยู่ในองค์การปรากฏออกมาเป็นสารสนเทศ วิธีการนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้อย่างมากและเป็นวิถีในการสร้างความเป็นระเบียบและความพึงพอใจบนความแตกต่างของบุคคล ข้อมูลเกิดขึ้นอย่างอิสระโดยระบบและป้อนกลับโดยตัวของมันเอง เพื่อการเจริญเติบโตและเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ การทำงานของทีมงานหรือองค์การต้องอาศัยการเริ่มต้นด้วยการเริ่มต้นอย่างมีสติว่าเราต้องการทำอะไรร่วมกันและจะอยู่ร่วมกันอย่างไร เมื่อเริ่มมีความชัดเจนผู้คนจะใช้เป็นสิ่งสะท้อนเพื่อแปลข้อมูลประสบการณ์ที่มี พวกเขาจะรู้ว่าทำอะไรและจะทำอย่างไร การตัดสินใจของแต่ละคนจะไม่เหมือนเดิมและพฤติกรรมก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเมื่อเวลาผ่านไปคำตอบของแต่ละคนจะถูกป้อนกลับเข้าสู่ระบบจนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรสร้างความท้าทายให้องค์การ ด้วยการทำให้ผู้คนในทุกระดับและกิจกรรมทุกอย่างเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น รวมทั้งลดการควบคุมซึ่งสกัดกั้นการไหลของข้อมูล เราไม่ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหารจัดการเพื่อปิดกั้นหรือกำหนดข้อมูลที่ผู้ควรรู้อีกต่อไปแต่เราควรทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมที่เกิดจากความมีอิสระภาพไว้วางใจให้ผู้คนรู้จักความหมายของข้อมูลเพราะพวกเขาจะรู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักองค์การและเป้าหมายของทีมงาน

Wheatley (1999: 253-254) กลยุทธ์เบื้องต้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงคือ ระบบต้องเรียนรู้เรื่องราวของตัวเองให้มากขึ้นจากการเรียนรู้ตนเองนั่นเอง ระบบต้องการกระบวนการเพื่อนำพาทั้งระบบเข้าหากัน กระบวนการต่างๆ ที่มีอยู่หลากหลายจะทำงานได้นั้น จะเป็นกระบวนการที่อำนวยความสะดวกให้การค้นพบตัวเองและสร้างสัมพันธ์แบบใหม่ และการที่จะช่วยให้ระบบมีความรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้นต้องอาศัย 3 ประเด็น คือ 1) ผู้คนต้องสามารถเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์พื้นฐานขององค์การหรือชุมชนว่า เราคือใคร เราอยากเป็นใคร เราจะอยู่ด้วยกันอย่างไร 2) ผู้คนต้องการเชื่อมโยงกับข้อมูลใหม่ เราต้องรู้อะไรอีก เราจะหาข้อมูลใหม่ได้จากที่ไหน 3) คนต้องก้าวข้ามสิ่งเดิมๆ และสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับผู้คนในที่ใดก็ได้ในระบบ มีใครอีกบ้างที่ต้องมาอยู่ที่นี้เพื่อทำงานกับเรา เมื่อระบบศึกษาทั้งสามมิติคือ อัตลักษณ์ ข้อมูลและความสัมพันธ์ ระบบจะเริ่มรู้จักตนเองมากขึ้น ระบบเริ่มเชื่อมโยงกับความจริงว่าตัวตนที่แท้ของเราคือใคร เชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมของตัวเองและลูกค้าได้ดีขึ้น เชื่อมโยงกับผู้คนในทุกๆ ระบบได้ดีขึ้น ความเชื่อมโยงใหม่นี้ทำให้มีสมรรถภาพดีขึ้นและทำให้ระบบมีสุขภาพดีขึ้น เช่น กระบวนการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการมีส่วนร่วมในทีมจัดการตนเอง เป็นเครื่องช่วยให้พนักงานเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและใช้

ความสามารถร่วมกัน ความสัมพันธ์ใหม่กับผู้รับบริการก็เช่นเดียวกันกับผู้ที่อยู่นอกระบบก็เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

ความเป็นจริงเราคือมนุษย์ที่มีความต้องการและมีอัจฉริยภาพ ที่ผ่านมากการบริหารจัดการได้ละเลยความซับซ้อนของ "ความเป็นมนุษย์" ความล้มเหลวในการทำงานในเกิดประสิทธิผลและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดจากการละเลย "ปัจจัยความเป็นมนุษย์" (Soft) (Wheatley, 1999: 282) ที่มักถือเป็นเรื่องเล็กน้อย รูปแบบการบริหารองค์การใหม่ๆ ถูกออกแบบมา มีการจัดฝึกอบรมใหม่แต่ก็ยังละเลยพลวัตขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความต้องการงานที่มีความหมาย ความต้องการอยากมีคุณูปการต่อส่วนรวม และการได้รับคำขอบคุณเมื่อทำสำเร็จและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตนเอง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ต้องอาศัยการรับรู้แบบใหม่ที่สำคัญและให้วิธีการที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบใหม่กับเครือข่ายของบุคลากร ผู้ร่วมผลประโยชน์และชุมชน ผู้บริหารต้องก้าวออกมาเป็นผู้ช่วยเหลือและบุคลากรยินดีให้การยอมรับและสนับสนุนในเป้าหมายเดียวกันและผู้บริหารเข้ามาร่วมแบบอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างเหมาะสม มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งอยู่ระหว่างกิจกรรมของปัจเจกบุคคลกับองค์รวมที่เกิดขึ้นในองค์การ (Wheatley, 1999: 286-288)

Wheatley (1999) กล่าวถึงองค์การที่ไม่มีการวางแผน (unplanned organization : learning from nature's emergent creativity) ที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ว่า เป็นผู้ที่มีการจัดการองค์การด้วยตนเอง (self-organizing) และมีความเชื่อมั่นว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือปัจเจกบุคคลเพราะองค์การมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยบุคคลที่อยู่ therein มนุษย์สามารถที่จะสร้างรูปแบบและกำหนดโครงสร้างการจัดการองค์การใหม่ๆ ตลอดเวลา ความจริงนี้ส่งผลต่อความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของกระบวนการความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์การ มนุษย์มีศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์และมีการทดลองเพื่อค้นหาความเป็นไปได้รวมทั้งความซับซ้อนและความหลากหลาย ซึ่งนำเสนอในรูปแบบการบริหารใหม่ที่มีความเชื่อมโยงกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management)

Corrigan (2010: ออนไลน์) ได้สรุปหลักการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ของ Wheatley ไว้ 12 ประการ โดยกล่าวว่าหลักการนี้ช่วยให้ออกแบบสิ่งที่เราต้องการและหลีกเลี่ยงแนวคิดที่จัดเตรียมมาแล้วตายตัวที่เน้นการจัดการที่เป็นรูปแบบเดียวในทุกสถานการณ์ หลักการ 12 ประการนี้ได้แก่

- 1) บุคลากรในองค์กรได้ส่งเสริมสิ่งที่ตนคิดขึ้น
- 2) บุคลากรจะแสดงความรับผิดชอบสูงสุดเมื่อเกิดความใส่ใจดูแล
- 3) การสนทนาเป็นทางที่ทำให้มนุษย์นั้นมีความรู้สึกร่วมกัน มีการค้นพบสิ่งแลกเปลี่ยนร่วมกันที่มีความหมายในการสนทนา
- 4) เปลี่ยนแปลงการสนทนา เปลี่ยนบริบทตอนออกไปจากที่เป็นอยู่ให้เป็นการสนทนาจริงๆ
- 5) ยอมรับภาวะผู้นำที่ใครๆ ก็เป็นได้
- 6) เน้นที่การทำงานตามคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ไม่ใช่ตามคำถามว่ามีความผิดพลาดอะไรเกิดขึ้น
- 7) ภูมิปัญญาที่อยู่ในตัวบุคลากร
- 8) ทุกๆ อย่างมีการล้มเหลวในช่วงกลางแต่ในวงจรจะมีการเปลี่ยนแปลง
- 9) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำให้เพิ่มพูนความรู้ในสิ่งที่กำลังทำ
- 10) งานที่มีความหมายเป็นพลังที่จูงใจมนุษย์
- 11) มนุษย์สามารถรับเอาสิ่งต่างๆ ได้เมื่อมีการเดินไปด้วยกันเป็นทีม
- 12) ความกรุณา การให้อภัยและความรักเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในองค์กรหรือชุมชน

วรภัทร ภูเจริญ (2554: 4-25) ได้แบ่งยุคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ออกเป็น 3 ยุค คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 1 (HRD 1.0: Survival Era) มองมนุษย์เป็นแค่เครื่องจักร อาศัยผลประโยชน์ต่างตอบแทนเพื่อดึงดูดให้บุคลากรทำงาน ไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรทำให้บุคลากรไม่มีความรักและความผูกพันกับองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้มีลักษณะเพื่อ "อยู่รอด" โดยใช้สื่อสร้าง "การเพิ่มคุณค่า" (Value added) กระตุ้นอารมณ์ของผู้รับบริการให้เกิดความหลงใหล ความพึงพอใจในสินค้าและบริการ (Customer satisfaction) มีวัตถุประสงค์หลัก (Bottom Line) คือ "กำไร" แต่สุดท้ายผลกระทบ (Impact) คือการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ได้ประโยชน์ไม่คุ้มค่างับสิ่งที่สูญเสียไป
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 2 (HRD 2.0: Sustainability Development Era) เป็นยุคที่ผู้บริหารเริ่มเห็นความสำคัญของความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Life & work balancing) และความสุขในการทำงาน (Happy workplace) ถ้าบุคลากรมีความสุขในการทำงานทำให้มีคุณภาพในการทำงานและเกิดประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้มีลักษณะ

เพื่อ “อยู่รอดร่วมกัน” โดยเริ่มใช้แนวคิดแบบ “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainability Development) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ใช้ส่วนสำคัญหลัก (Triple bottom line) คือ กำไร มนุษย์และสิ่งแวดล้อม บริหารจัดการอย่างสมดุล “งานได้ผล คนมีความสุข”

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3 (HRD 3.0 : Spiritual Development Era) เป็นยุคที่เน้นการพัฒนาในมิติของจิตวิญญาณ (Human Spirit) ยกกระดับจิตใจ เป็นการอยู่ร่วมกันอย่างมีความหมายในชีวิต (Meaning of life) ค้นหาความสุขที่แท้จริง (The true happiness) เพื่อยกกระดับจิตใจ (Spiritual enhancement) นั่นคือ นอกเหนือจากกำไร มนุษย์และสิ่งแวดล้อม แล้ว บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เข้าใจธรรมชาติและความต้องการภายในของตนเอง (Inner self-understanding)

ตารางที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ของความหมายในการแบ่งยุคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในมุมมองของนักวิชาการต่างๆ

นักวิชาการ	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 1	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 2	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3
Kotler และคนอื่นๆ	เน้นสินค้าและบริการ (Product & Services)	เน้นความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ (Customers)	เน้นจิตวิญญาณของ มนุษย์ (Human Spirit)
Tofler	คลื่นลูกที่ 1 ยุคเกษตรกรรม	คลื่นยุคที่ 2 ยุคอุตสาหกรรม	คลื่นยุคที่ 3 ยุคเครือข่าย
วรภัทร ภูเจริญ	อยู่รอด (Profit)	อยู่รอดด้วยกัน (Profit + People + Planet)	อยู่รอดด้วยกัน อย่างมีความหมาย (Enlightening)

ที่มา : วรภัทร ภูเจริญ (2554: 26)

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่าง ๆ

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 1	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 2	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3
อยู่รอด (Survival Mode)	อยู่รอดร่วมกันอย่างยั่งยืน (Sustainability Development Mode)	อยู่รอด อยู่ร่วมกันได้ พัฒนาไปด้วยกัน อย่างยั่งยืนพัฒนาจิตใจ (Human Spiritual Development Mode)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 1	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 2	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3
องค์การต้องสนอง ความต้องการตามเป้าหมาย ของตน	องค์การมี "จิตสาธารณะ" มองตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ สังคมต้องพึ่งพาอาศัยกัน	เป็นองค์การที่นำบุคลากร ไปสู่ศักยภาพสูงสุดของมนุษย์
เน้นปริมาณและคุณภาพ ของสินค้าและบริการ	สมดุลระหว่างคุณภาพงาน และคุณภาพชีวิต	สมดุลวิมุตติและสมมุติ
บริหารจัดการแบบแบ่งแยก	บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเคารพในความเป็นมนุษย์ ที่มีความแตกต่างกันและมี ความเท่าเทียมกัน
มนุษย์เป็นปัจจัยในการผลิต มนุษย์เป็นค่าใช้จ่าย (Cost)	มนุษย์เป็นต้นทุน (Capital) ที่มีมูลค่า พัฒนาได้ มีชีวิต จิตใจ	มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ มีสติปัญญาในการเข้าใจและ รับรู้ความหมายและคุณค่าของ ชีวิต สามารถพัฒนาบน พื้นฐานของคุณธรรมและ จริยธรรม
ใช้แรงจูงใจจากภายนอกเป็น แรงกระตุ้นในการทำงาน เช่น ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าใน อาชีพ เป็นต้น	สร้างแรงบันดาลใจในการ ทำงาน เช่น ทำงานด้วยความ รัก ความสุข เต็มใจ สนุกสนาน พัฒนากายและใจ ทำงานเพื่อ สังคมส่วนรวม เป็นต้น	พละ 5 "ศรัทธา วิริยะ ศีล สมาธิ ปัญญา"
สื่อสารทางเดียวจากบนลงล่าง	สื่อสารหลายทาง ใช้สุนทรียสนทนา (Dialogue) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) กิจกรรมส่งเสริมและค้นหาคน ดี (Appreciative) จากบนลง ล่าง ล่างขึ้นบนและด้านกว้าง	เหมือน HRD 2.0 เพิ่มเติมการ สื่อสารภายในของบุคลากร คือ การมีสติ รับรู้จิตใจของตนเอง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 1	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ยุคที่ 3
เน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในห้องเรียนแบบบรรยาย (Lecture) สอนแบบทางเดียว เน้นผลลัพธ์	กระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลายอำนวยความสะดวก สะดวกในการแสวงหาความรู้ เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าผลลัพธ์ เช่น ค้นคว้าต่อยอดใจสิ่งที่ได้ เรียนรู้ ยอมรับความแตกต่าง ของความคิด เป็นต้น	เหมือน HRD 2.0 เพิ่มเติมการ ฝึกสติเพิ่มรับรู้และจัดการ กับตนเอง
อ้างอิงหลักการ จากฝั่งตะวันตกมาใช้ในการ บริหารจัดการ	สร้างหลักการบริหารจัดการ แบบของตนเอง ถ้าที่จะ ร่วมกันทดลอง ค้นคว้า	หลักพอเพียงเป็นองค์การ เรียนรู้และบริหารความรู้ (Learning organization & Knowledge management)

ที่มา : วรภัทร ภูเจริญ (2554: 29-40, 44-60)

จากการพิจารณาดังกล่าวเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่ 2 และ 3 เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management) ที่ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจของบุคลากรบนพื้นฐานของความเคารพในความเป็นมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ ทักษะ ตามความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อเกิดปัญญาควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมอย่างสมดุลเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนขององค์การ

แนวทางสำคัญที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค 2 และ 3 คือ การทำให้องค์การเป็น "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning organization) เพราะเป็นการทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) โดยพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมแห่งการเรียนรู้ คือ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจเมื่อมีข้อผิดพลาดหรือชื่นชม (Appreciate) คนกล้าคิดกล้าทำ เรียนรู้ทั้งจากผลสำเร็จและความล้มเหลว ส่งผลทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทำงานแบบมีความสุข มีความสมดุลในชีวิตและงาน เป็นต้น (วรภัทร ภูเจริญ, 2554:124-

125) ผู้บริหารใช้การตั้งคำถามเพื่อเปิดศักยภาพ เพื่อสร้างความรู้สึที่ดี บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) เกิดความเข้าใจ เปิดใจซึ่งกันและกันภายใต้บริบทของการมีส่วนร่วม ลดช่องว่าง (Gap) ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้เป็นอย่างดี และสืบค้นเพื่อชื่นชม (Appreciative Inquiry) เมื่อได้รับคำชื่นชม บุคลากรจะมีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองและเป็นการสร้าง "แรงบันดาลใจ" ที่ดีในการทำงาน (วรภัทร ภูเจริญ, 2554: 147-149)

Carmichael, Collins, Emsell และ Haydon (2011) กล่าวถึงทักษะความเป็นมนุษย์สำหรับผู้บริหาร (Soft skill for managers) ว่ามีความคาบเกี่ยวกันระหว่างความเป็นผู้นำและการจัดการ (Leadership and management) โดยการบริหารและการนำบุคลากรยุคใหม่เพื่อให้เกิดมาตรฐานจะต้องให้ความสำคัญกับทักษะความเป็นมนุษย์ (soft skills) ที่เป็นวิธีการสำคัญหนึ่งและสะท้อนให้เห็นความคาดหวังของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Rayner และ Adam-Smith, 2009: 51 อ้างถึงใน Carmichael, 2011: 100) ทักษะผู้นำและการจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ (softer leadership and management skills) กลายมาเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการจัดการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง สนับสนุนในปัจจุบันบุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและลดประเพณีการพึ่งแต่คำสั่งแบบดั้งเดิมในองค์การ (Carmichael, 2011: 100)

Halfhill และ Nielsen (2007: 65) กล่าวถึง ทักษะความเป็นมนุษย์ (soft skills) ในการจัดการศึกษาโดยระบุดึงการปฏิบัติระหว่างบุคคลต่อบุคคลและบุคคลต่อกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้งและความสามารถในการให้และรับข้อมูล ป้อนกลับอย่างได้ผลหรือเป็นความฉลาดทางอารมณ์ เน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะนี้ส่งผลต่อผลที่ได้ของบุคคลและองค์การ โดยในการจัดการทางการศึกษาที่เน้นความเป็นมนุษย์ มีการเสนอแนวคิดดังนี้

1. การรับรู้คุณค่าของความเป็นมนุษย์ (The perceived value of soft skills) ทักษะความเป็นมนุษย์ (Soft skills) เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องติดต่อกับคนด้วยกัน หรือคนกับกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสาร แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถในการให้และรับผลสะท้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์ (Wong และ Song, 2004 อ้างถึงใน Halfhill และ Nielsen, 2007: 65)

2. การติดต่อสื่อสารกันไว้ (Making the connection) ถ้าเราเป็นนักศึกษาที่ต้องถ่ายทอดความรู้ ทักษะความเป็นมนุษย์ต่อผู้อื่นในโรงเรียน มีวิธีการอะไรที่แสดงทักษะความเป็น

มนุษย์ที่แสดงออกมาให้เป็นการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้ในการดำเนินการจัดการศึกษา เช่น การปฏิบัติที่เกิดผลและมีประสิทธิผล กลยุทธ์ในการทำงาน เทคนิคของการทำงานที่ทำให้ผู้เรียน ผู้บริหาร บุคลากร เห็นได้ในการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการบริหาร

3. การสานิตการทำงานเป็นทีม (Teamwork as an example) การฝึกอบรม ทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบขององค์การทางการศึกษา มีเหตุผลที่เพียงพอว่าทำไม การทำงานเป็นทีมถึงเหมาะสมในการเป็นตัวอย่างของการวัดทักษะความเป็นมนุษย์ (soft skill) เช่น องค์การอุตสาหกรรมไม่สามารถละเลยต่อการทำงานเป็นทีม มีการทำงานเป็นทีมในจุดต่างๆ ที่ตนเป็นสมาชิก (Lawter และคนอื่นๆ, Sundstorm อ้างถึงใน Halfhill และ Nielsen, 2007)

Halfhill และ Nielsen (2007: 66) สรุปไว้ว่าความสามารถของบุคคลในข้างต้น พบว่า แต่ละบุคคลมีแนวโน้มในการทำนายประสิทธิผลของทีม โดยเฉพาะความเห็นในทิศทางเดียวกันในแนวสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มในราบรื่น ความตระหนักในการช่วยเหลือทีมงาน และการขยายออกของขอบข่ายความสามารถของกลุ่มในการได้สิ่งต่างๆ จากภายนอกสู่กลุ่ม แต่ละบุคคลมีผลต่อการทำหน้าที่ของกลุ่มและมีคุณค่าของมุมมองความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อสมาชิกในทีมตระหนักว่าพฤติกรรมส่งผลลบต่อกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องปรับสิ่งนั้น ให้มีความหมายเหมาะสมขึ้น เช่น ผู้นำทีมมอบหมายงานให้สมาชิกน้อยลงตามสิ่งที่เขาตระหนัก ที่เป็นส่วนไม่สำคัญมากต่อผลลัพธ์ของกลุ่ม ซึ่งนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การและการทำงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft skills)

Marjanovic (2000: 45) กล่าวถึง Human side หรือ soft side ในกระบวนการหรือระบบธุรกิจว่ามียุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ คือ

- 1) หากความเห็น ทักษะของพนักงานหรือประเมินความคิดเห็นและเข้าใจเหตุผลของแต่ละคนในการออกแบบกลยุทธ์ในการจัดการ
- 2) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารความรู้ความคิดของตน
- 3) มีการตัดสินใจร่วมกันโดยกลุ่ม
- 4) การรายงานผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในเชิงบวก จนเกิดความพึงพอใจในโอกาสที่ได้มีส่วนร่วมของกลุ่มและพึงพอใจการให้กำลังใจของผู้จัดการในการจัดการที่ก่อให้เกิดความรู้ในปัญหาที่แท้จริงขององค์การ

Aquirre และ Calderone (2004: ออนไลน์) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดการด้วย soft side management มีหลักสำคัญ 10 ประการ คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับมนุษย์โดยอัตโนมัติ

- 2) เริ่มที่ผู้บริหาร
- 3) เข้าถึงทุกระดับ
- 4) สร้างความเข้าใจอย่างเป็นทางการด้วยลายลักษณ์อักษร
- 5) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 6) สื่อสารสิ่งที่ต้องการ
- 7) ประเมินวัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นค่านิยมหลัก ความเชื่อ พฤติกรรมและการรับรู้
- 8) ดำเนินการให้เกิดขึ้นมา
- 9) เตรียมตัวกับสิ่งที่ไม่คาดฝัน
- 10) สนทนาเป็นรายบุคคล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี กระบวนการพัฒนาการบริหารองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ สามารถสรุปความหมายโดยรวมของการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (Soft side management) คือ กลวิธีในการบริหารที่เข้าถึงความละเอียดอ่อนทางความรู้สึก ความคาดหวัง และให้คุณค่าของมนุษย์ การมีมนุษย์สัมพันธ์ การตัดสินใจร่วมกับบุคคล ในการดำเนินการทำงานในองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมีความสุขและความภาคภูมิใจ โดยมีการประสานองค์ประกอบที่หลากหลายโดยให้ความสำคัญกับหลักความเป็นมนุษย์มากกว่า แรงจูงใจภายนอกแต่เป็นแรงจูงใจภายในบุคคล ทีมงานดำเนินงานร่วมกันและมีความเคารพซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย มีการกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษาขององค์การ มีการทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูล และการติดตามผลอย่างเป็นมิตร โดยได้รับสิ่งตอบแทนในเชิงของความภาคภูมิใจ ความยินดี และมีความสุขที่กระทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าสิ่งตอบแทนเชิงวัตถุ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบดังนี้

1. **ความเคารพในความเป็นมนุษย์ของบุคลากร (Humanized)** การคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร เชื่อมมั่นในคุณค่าหรือศักยภาพของบุคลากร (Self Efficacy) ยกย่อง เชื้อถือ (Self Respect) รวมทั้งการให้ความสำคัญ (Self Empowerment) ทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบความกระตือรือร้นและความซื่อสัตย์ เรียบง่าย พอเพียง มีจิตช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสุขและภาคภูมิใจในตนเองรวมถึงความสำเร็จของงาน โดยผู้บริหารใช้วิธีการแสดงออกทางการสื่อสารระหว่างกันโดยเฉพาะการสื่อสารในเชิงบวก มีความ

จริงใจและแสดงความปรารถนาดีในสนทนา สร้างสภาพแวดล้อมต่อการทำงานที่เหมาะสม สะอาด เป็นระเบียบ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อบอุนและผ่อนคลาย เป็นต้น

2. การส่งเสริมการพัฒนาดนให้เต็มศักยภาพ (Self-actualization) การที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้แบบทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือให้การสนับสนุนต่อการพัฒนา และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติในทางที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและทำทหายในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรเห็นตามเป้าหมาย ภารกิจและปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ดำเนินถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า สามารถจัดการ กับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) การถ่ายทอดข้อมูล ภายในองค์การ ด้วยปิยวาจา กัลยาณมิตร สุภาพ อ่อนโยน มีความจริงใจและแสดงความรัก ความปรารถนาดี เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น ปัญหาต่างๆ ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ความเชื่อถือ เคารพซึ่งกันและกัน สร้างความอบอุ่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้การ ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายของโรงเรียน

5. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งเน้น บุคคลเป็นศูนย์กลาง มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และให้ความเป็นอิสระในการ ทำงานโดยผู้บริหารโรงเรียนนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติตนเป็น แบบอย่าง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือในการสร้างวัฒนธรรมองค์การส่งผลทำให้บุคลากร มีความพึงพอใจ ความสุขและความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายของ องค์การ

ในประเทศไทยมีโรงเรียนจำนวนหนึ่งมีแนวคิดในการพัฒนาการศึกษาตามแนวทาง ความเชื่อ ปรัชญาการศึกษาของตนเองโดยมีลักษณะที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันในเรื่องของ การให้การศึกษาแบบองค์รวมให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เน้นความเป็นมนุษย์ ที่มีความ

แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปที่มองว่าการจัดการเรียนการสอนที่แยกออกจากการให้ความสำคัญกับมนุษย์เน้นการสั่งการและควบคุมที่ขาดการยอมรับความแตกต่างหลากหลายของบุคคลและบริบททางสังคม การจัดการศึกษาจึงไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ จำกัดกรอบความคิดตามความต้องการที่เกิดจากหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งสนับสนุนให้ผู้เรียนเฉพาะกลุ่มเป็นผลให้ผลการเรียนของผู้เรียนจะเป็นในเชิงปริมาณที่ขาดคุณภาพ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต้องผสมผสานระหว่างมนุษย์ที่ปฏิบัติการ คือ ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร รวมทั้งผู้เรียน ซึ่งต้องทำควบคู่ไปกับการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่ละเอียดอ่อนในการจัดการศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างด้านแข็ง (Hard side) และด้านอ่อน (Soft side) โดยโรงเรียนทางเลือกมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการที่เน้น ความเป็นมนุษย์ (Soft Side Management) เพราะให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ให้เต็มตาม

3. การศึกษาทางเลือก (Alternative Education)

จากปัญหาของระบบการศึกษาในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า การศึกษาในระบบไม่สามารถตอบสนองผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันได้ ระบบโรงเรียนทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเรียนและการจัดหลักสูตรให้มีมาตรฐานเดียวกันหมดโดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ว่าแต่ละคนมีความต้องการต่างกัน ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทุกด้านแล้วจึงไม่ควรจำกัดการเรียนแต่ระบบใดระบบหนึ่ง เพราะปัญหาจากระบบโรงเรียนกำลังสะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่เชื่อถือกันมานานนั้นไม่ถูกต้อง การศึกษาทางเลือกจึงเป็นแนวทางหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาการศึกษาในระบบและเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้แก่ประชาชนทุกกลุ่ม

3.1 ความหมายของการศึกษาทางเลือก

มีนักวิชาการให้คำนิยามของการศึกษาทางเลือก (Alternative Education) เอาไว้หลากหลายทัศนะดังต่อไปนี้

Dictionary of Education ของประเทศอังกฤษ (อ้างถึงใน สุชาติดา จักรพิสุทธิ์, 2548 : 54-55) ได้ให้ความหมายการศึกษาทางเลือกไว้ว่า เป็นการศึกษาเชิงอุดมคติเพื่อแสดงถึงคุณลักษณะของรูปแบบการศึกษาที่ไม่ใช่การศึกษาแบบเดิม มักจะถือว่าเป็นโรงเรียนอิสระ (Free School) หรือเป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ไม่มีสถาบันการศึกษา (Non-institutional) และยึดชุมชน

เป็นหลัก (Community-based) ลดบทบาทของการจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียน และหากเป็นการจัดการศึกษาในโรงเรียน ก็จะเป็นการจัดการศึกษาแบบก้าวหน้า

พิภพ ธงไชย (2543 :157-159) ได้กล่าวถึงการศึกษาทางเลือกไว้ว่า เป็นระบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ยืนอยู่บนรากฐานทาง ศาสนธรรม รากฐานทางปรัชญา รากฐานทางจิตวิทยา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตตามศักยภาพ ในธรรมชาติของตัวผู้เรียน โดยเน้นที่ความสุขและการอยู่ร่วมกันแบบสันติ รูปแบบการศึกษาทางเลือก จะเป็นรูปแบบที่หลากหลาย ไม่ติดอยู่กับรูปแบบของระบบโรงเรียน จะเป็นแบบที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้รวมทั้งเนื้อหาสาระการเรียนรู้

ยุทธชัย เฉลิมชัย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 9-11) ได้อภิปรายไว้ในการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การศึกษาทางเลือก : การศึกษาคือวิถีชีวิต" ซึ่งจัดโดยกลุ่มงานปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ณ หอประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ สรุปความได้ว่า การศึกษาทางเลือกเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งกาย ใจ ปัญญาณ ไม่ใช่มองมนุษย์เป็นเพียงต้นทุนของระบบการผลิตเท่านั้น และมีการบูรณาการกระบวนการศึกษาเรียนรู้เป็นองค์รวม ทั้งวิทยาการต่างๆ กับวิถีแห่งการดำรงชีวิต ไม่ใช่แยกตัวออกจากความเป็นจริงของชีวิต จะต้องบูรณาการกลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการบูรณาการองค์ความรู้กับตัวผู้เรียน

สรุปได้ว่าการศึกษาทางเลือก คือการศึกษาที่มีความหลากหลายทั้งรูปแบบการจัดการศึกษา และมีความหลากหลายในปรัชญาการศึกษา แต่มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

3.2 ความแตกต่างระหว่างการศึกษาทางเลือกกับการศึกษาในระบบ

สุชาดา จักรพิสุทธิ์ (2546) ได้นำเสนอความแตกต่างระหว่างการศึกษาทางเลือกกับการศึกษาในระบบ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการศึกษาที่สัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับชีวิตจริง และสังคมของผู้ที่เรียน
- 2) มีกระบวนการเรียนรู้ หรือ เป็นการเรียนรู้ที่มีกระบวนการถ่ายทอด มีองค์ความรู้ และมีความต่อเนื่อง
- 3) มีการจัดการและกระบวนการที่เกิดการมีส่วนร่วม
- 4) มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือชุมชน

- 5) มีเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย แตกต่างกันไป
- 6) มีเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้แบบเอาปัญหาเป็นตัวตั้ง หรือ ชุมชนเป็นตัวตั้ง (Problem based / Community based)
- 7) เป็นการเรียนรู้ที่อยู่นอกระบบการศึกษาที่เป็นทางการ ไม่อิงกับหลักสูตรที่เป็นทางการของรัฐ
- 8) เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้เรียน
- 9) มีเจตนาการเรียนรู้ หรือ เป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต, พัฒนาศักยภาพตัวตน, โลกทัศน์, ความรู้ และด้านสังคม ชุมชน

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ และคณะ (2545 : ออนไลน์) ได้สรุปข้อเปรียบเทียบบางประการระหว่าง การศึกษากระแสหลักกับการศึกษาทางเลือก ดังนี้

ตารางที่ 9 ข้อเปรียบเทียบระหว่างการศึกษากระแสหลักกับการศึกษาทางเลือก

การศึกษากระแสหลัก	การศึกษาทางเลือก
1. เน้นการจำและเข้าใจในแง่สมอง มีลักษณะแยกส่วน ผู้เรียนไม่ได้เติบโตอย่างเป็นองค์รวม ศักยภาพหลายอย่างไม่ได้รับการพัฒนา	1. ให้ความสำคัญกับสมอง หัวใจ ร่างกาย ความสัมพันธ์กับตนเอง เพื่อนมนุษย์ และธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวม เพื่อให้ศักยภาพที่ซ่อนเร้นต่างๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่
2. ครูเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน เน้นสอนมากกว่าเรียน ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับเสียมากกว่าครูมีแนวโน้มอำนาจนิยม หลักสูตรและวิชาต่าง ๆ ถูกกำหนดจากส่วนกลาง เนื้อหาส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับชีวิต	2. ครูเป็นผู้เตรียมการเพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และครูกับผู้เรียนเรียนไปพร้อมๆ กัน เรียนจากกันและกัน แลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเสรีและไม่จำเป็นว่าครูต้องถูกเสมอไป นักเรียนร่วมกำหนดเนื้อหาและกระบวนการเรียน
3. เน้นปัจเจกนิยม การแข่งขัน เห็นแก่ตัว	3. เน้นเรียนเป็นหมู่คณะ การร่วมมือเอื้อเพื่อเอื้อแก่

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การศึกษากระแสหลัก	การศึกษาทางเลือก
4. ก่อให้เกิดการดูถูกกรากเหง้าทางวัฒนธรรมและศาสนธรรมของตนเอง และนิยมยกย่องความทันสมัย	4. ก่อให้เกิดความภูมิใจในรากทางวัฒนธรรมและศาสนธรรมของตนเอง มองความทันสมัยด้วยวิจรรณญาณ
5. ทำให้ผู้เรียนเกิดปมด้อยและปมเชื่อง ลึกๆ ทำให้รู้สึกตัวเราดีไม่พอ ต้องเลื่อนฐานะ ต้องก้าวหน้า และสอนให้ดูถูกคนที่เรียนไม่เท่าเราว่าโง่กว่า ด้อยกว่า ลึกๆ ไม่พอใจในสิ่งที่ตัวมีตัวเป็น	5. ทำให้พอใจชีวิตโดยพื้นฐาน รู้สึกว่าตัวเราอย่างที่เรามี เราเป็น เป็นใช้ได้ ไม่เห็นคนอื่นด้อยกว่าหรือเหนือกว่า มั่นใจแต่ไม่ชมคนอื่น ไม่เห็นความจำเป็นต้องเลื่อนสถานะทางสังคม ชีวิตก็มีความหมาย
6. เรียนเพื่อไปเป็นลูกจ้าง เสมียน นักเทคนิค ผู้ประกอบการ ความสำเร็จสำคัญที่สุดในชีวิต	6. เรียนเพื่อที่จะเติบโตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ขึ้นเรื่อยๆ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด
7. การเรียนจำกัดอยู่ที่ห้องเรียน หนังสือ สื่อสมัยใหม่เป็นหลัก ส่วนมากหยุดเรียนเมื่อออกจากสถาบันการศึกษาไปแล้ว	7. การศึกษาคือการตัดสินใจเลือก และศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก รวมทั้งจากประสบการณ์ทุกอย่างในชีวิต และศึกษาตลอดชีวิต

ที่มา : <http://choice2learn.net/blog/2010/05/08>

3.3 ประเภทการจัดการศึกษาทางเลือก

การจัดการศึกษาทางเลือกมีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งมีแนวทางดำเนินงานแตกต่างกันตามแนวคิดและปรัชญาของตน การจัดการเรียนการสอนมีความหลากหลายครอบคลุมการจัดการศึกษาทุกระดับซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด รูปแบบการดำเนินการ และจัดแบ่งประเภทการศึกษาทางเลือก ดังนี้

พร พันธุ์โอสถ (2543: 20-30) โดยจำแนกกลุ่มที่จัดการศึกษาทางเลือกออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้ โดยใช้เกณฑ์ฐานกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสามารถแยกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) กลุ่มนวัตกรรมทางการศึกษา กลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มใหญ่สุดและมีการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง แต่ละแห่งก็มีเอกลักษณ์ในการจัดการศึกษาตามปรัชญาการศึกษาของตน อาทิ โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก โรงเรียนล้มมาลิกขา โรงเรียนสัตยาไส โรงเรียนอมตยกุล เป็นต้น

2) กลุ่มพ่อแม่จัดการศึกษาที่บ้าน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดการศึกษาเฉพาะครอบครัวเดียว และกลุ่มที่จัดการศึกษาแบบหลายครอบครัวรวมกัน

3) กลุ่มการศึกษาของชุมชน เป็นกลุ่มที่เกิดจากการรวมตัวของผู้อาศัยในชุมชนเดียวกันทั้งในเมืองและต่างจังหวัด จัดตั้งศูนย์เด็กหรือโรงเรียนในชุมชนขึ้น เช่น กลุ่มศูนย์เด็กเล็ก ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มโรงเรียนชุมชนในชนบท กลุ่มองค์กรเอกชนที่ทำงานกับเด็กที่ด้อยโอกาส

4) กลุ่มเด็กที่ต้องการความดูแลเป็นพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาที่สนองตอบต่อความต้องการของเด็กเฉพาะกลุ่มที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ ซึ่งสถานศึกษาตามแนวนี้ มักมีขนาดเล็กเพื่อจะได้ดูแลเด็กได้อย่างทั่วถึง ระบบการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่นมาก อาทิ ชมรมผู้ปกครองเด็กออทิสติก

5) กลุ่มการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ เป็นกลุ่มของผู้มีความสนใจร่วมกันทั้งด้านของสุนทรียะ ศิลปะ การศึกษา หรือวิชาชีพต่าง ๆ รวมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดโดยบางกลุ่มได้นำหลักปรัชญาการศึกษาทางเลือกมาใช้แต่บางกลุ่มก็มีแนวคิดในการดำเนินการในกลุ่มของตนเอง อาทิ สถาบันพัฒนาวิชาชีพศิลปะ เสริมสิขาลัย สถาบันเตรียมการ เป็นต้น

สุชาติ จักรพิสุทธิ์ และคณะ (2546 : 72 -96) ได้จำแนกประเภทของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยไว้ 7 กลุ่ม คือ

1) การศึกษาทางเลือก ที่จัดโดยครอบครัว หรือ Home School ครอบครัวทั้งแบบครอบครัวเดียวและกลุ่มครอบครัวหรือเครือข่าย ปัจจุบันมีอยู่เกือบ 100 ครอบครัวทั่วประเทศ

2) การศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบรัฐได้แก่ โรงเรียนในระบบที่จัดกระบวนการเรียนการสอนเน้นความรู้เชิงประสบการณ์และการปฏิบัตินอกตำราเรียน หรือนวัตกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน มีการทดลองปฏิบัติ และการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3) การศึกษาทางเลือกสายครุภูมิปัญญา ได้แก่ พ่อครูแม่ครู ปราชญ์ชาวบ้าน ที่สังกัดกลุ่มหรือเครือข่าย และดำเนินการถ่ายทอดภูมิปัญญาแก่ชนรุ่นหลังทั้งแบบเสียค่าใช้จ่ายและไม่เสียค่าใช้จ่ายในความรู้ด้านศิลปะการช่าง การแพทย์พื้นบ้านและสมุนไพร การอ่านเขียน อักษรโบราณนาฏศิลป์พื้นบ้าน เป็นต้น

4) การศึกษาทางเลือกสายศาสนธรรม เป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึดหลักเนื้อหาทางพุทธธรรมและการพัฒนาโลกภายใน (ตัวตน) ไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์โดยมีการ

ดำเนินการในศาสนสถาน หรือในชุมชน หรือในสถานที่ที่มีการจัดสิ่งแวดล้อมหรือโดยผ่านตัวผู้จัดที่เป็นนักบวชในศาสนาหรือนิกายนั้นๆ หรือโดยการจัดตั้งขึ้นเป็นสถาบันซึ่งบางแห่งเป็นการจัดตั้งโดยรัฐ อาทิ โรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์ บางแห่งเป็นความร่วมมือของชุมชนเอง อาทิ โรงเรียนปอเนาะห์ โบสถ์คริสต์หลายแห่ง สถานปฏิบัติธรรมสมาธิในแนวทางต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งจัดกระบวนการเรียนรู้แก่สมาชิกในสังกัด ทั้งแนวเศรษฐกิจพอเพียง การต่อต้านบริโภคนิยม การปฏิบัติสมาธิหรือการปฏิบัติธรรมในแนวทางต่างๆ หลากหลายตามความเชื่อแต่ละสำนักและก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้าร่วม

5) การศึกษาทางเลือกที่เป็นสถาบันนอกระบบรัฐ ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมทางการศึกษาที่มีเจตนาในการจัดกระบวนการวิชาความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายของตน โดยเห็นว่าการศึกษาในระบบที่มีอยู่ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลหรือชุมชนได้เต็มที่จำเป็นต้องเสริมเติมเนื้อหาและกระบวนการอีกแบบหนึ่ง ซึ่งมีข้อสังเกตคือ กลุ่มการศึกษาประเภทนี้มักใช้ชื่อเป็นสถาบันหรือใช้ชื่อที่เลียนแบบสถาบัน โดยมีนัยยะของการประกาศศักดิ์ศรีและสิทธิการจัดการศึกษาของภาคประชาชนทั้งแบบเสียค่าใช้จ่ายและไม่เสียค่าใช้จ่าย อาทิ โรงเรียนได้ร่มไม้ มหาวิทยาลัยชุมชนปักกิ่งได้สถาบันหริภุญไชย โรงเรียนชุมชนอีสาน โรงเรียนโรงงาน สถาบันชุมชนเกษตรกรรมยั่งยืนศูนย์วิจัยและอบรมศาสนาและวัฒนธรรมชุมชน สถาบันการเรียนรู้ขององค์กรพัฒนาเอกชน ศูนย์ ชมรมฯ อาทิ สาวิภาสิกขาลัย มหาวิทยาลัยเที่ยงคืน เสริมสิกขาลัย สถาบันพัฒนาศักยภาพชุมชน เป็นต้น

6) การศึกษาทางเลือกของกลุ่มการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นภาคการเรียนรู้ที่กว้างขวางหลากหลายที่สุด ทั้งกลุ่มการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมอสมทรัพย์ การเกษตร การแพทย์ พื้นบ้านการพัฒนาอาชีพ การสืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรม การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนามัยและสาธารณสุข การดูแลเด็กและเยาวชน การฟื้นฟูดูแลผู้ป่วยเอดส์การป้องกันยาเสพติด การจัดการชุมชน เป็นต้น

7) การศึกษาทางเลือกผ่านสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ทั้งที่ผ่านสื่อสารมวลชนประเภทสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสมัยใหม่อย่างเว็บไซต์ รวมถึงห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ แหล่งท่องเที่ยว หรือแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่มีความต่อเนื่อง ก่อเกิดการเรียนรู้ได้อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของแหล่งเรียนรู้ตามมาตรา 25 โดยที่เทคโนโลยีและระบบสื่อสารมวลชนสมัยใหม่ จะเป็นแหล่งสร้างและให้ความรู้แก่ผู้ต้องการเรียนรู้ได้อย่างดี ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ รวมถึงสื่อเว็บไซต์ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ แหล่งท่องเที่ยว

ตารางที่ 10 การจัดแบ่งประเภทการศึกษาทางเลือกในประเทศไทย

เกณฑ์ฐานกลุ่มเป้าหมาย พร พันธุ์ไอศถ (2543)	เกณฑ์ฐานการเรียนรู้ สุชาติ และคณะ (2546)	เกณฑ์วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ประภาภัทร นิยม (2553)
1. กลุ่มนวัตกรรมทางการศึกษา 2. กลุ่มพ่อแม่จัดการศึกษาที่บ้าน 3. กลุ่มการศึกษาของชุมชน 4. กลุ่มเด็กที่ต้องการความดูแลเป็นพิเศษ 5. กลุ่มการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่	1. การศึกษาทางเลือกที่จัดโดยครอบครัวเช่น กลุ่ม Home School 2. การศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบรัฐ ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนทางเลือก 3. การศึกษาทางเลือกสายครุภูมิปัญญา 4. การศึกษาทางเลือกสายศาสนธรรม 5. การศึกษาทางเลือกที่เป็นสถาบันนอกระบบรัฐและเน้นการจัดกิจกรรมการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เช่น มหาวิทยาลัยเที่ยงคืน 6. การศึกษาทางเลือกของกลุ่มการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เช่น กลุ่มกิจกรรมแพทย์พื้นบ้าน 7. การศึกษาทางเลือกผ่านสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้	1. การจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน เช่น กลุ่ม Home School 2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ แต่มี เป้าหมายและกระบวนการเรียนรู้ที่ต่างออกไป เช่น โรงเรียนทางเลือก 3. กลุ่มศึกษาตามอัธยาศัยอื่นๆ ที่เน้นบริบทท้องถิ่นและการจัดการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง 4. กลุ่มอุดมศึกษาทางเลือกที่เน้นหลักสูตรพิเศษทั้งในระดับปริญญาตรีและโท เช่น สถาบันอาศรมศิลป์ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา

ที่มา: ประภาภัทร นิยม. (2553)

จากการสำรวจวรรณกรรมการศึกษาทางเลือกในประเทศไทย พบว่า การจัดประเภทของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยมีอย่างน้อย 3 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์ที่หนึ่ง คือ เกณฑ์กลุ่มเป้าหมาย งานศึกษาของ พร พันธุ์ไอศถ (2543) ใช้กลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการในการจัดการศึกษาในรูปแบบที่แตกต่างจากการศึกษาในระบบและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเกณฑ์ที่สอง คือ ฐานการเรียนรู้ งานศึกษาของ สุชาติ และคณะ (2546) ใช้แหล่งการเรียนรู้เป็นหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภทการศึกษาและรูปแบบการเรียนรู้ เช่น

ครอบครัว โรงเรียน กลุ่มกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น เกณฑ์ที่สามคือ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ การนำเสนอของ ปรากฏัท นิยม (2553) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา เช่นการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน และการเรียนรู้ตามระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่มีกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไป เป็นต้น

3.4 ลักษณะของโรงเรียนทางเลือก

พร พันธุ์โอสถ (2543: 16-19) สรุปลักษณะเด่นของโรงเรียนทางเลือก สามารถได้ดังนี้

1) จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา โรงเรียนทางเลือกมุ่งจัดการศึกษาโดยมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญางานอาชีพ และจิตวิญญาณ

2) ปรัชญาการศึกษา โรงเรียนทางเลือกนำ ปรัชญาการศึกษาหลากหลายมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา เช่น พุทธธรรมประยุกต์ ชัมเมอริฮิลล์ สัตยาไส เป็นต้น

3) การจัดการเรียนการสอน

3.1 การจัดหลักสูตรของโรงเรียนจะเริ่มจากค่านิยม และทัศนคติแห่งชีวิต มาสู่รูปแบบวิธีการสอนต่อไป ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาของโรงเรียนแต่ละแห่ง

3.2 ใช้หลักการศึกษาแบบองค์รวม ตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ในตัวเด็ก ทั้งตัวตนอย่างเป็นองค์รวมที่สัมพันธ์ต่อการเรียนการสอนและต่อเนื่อกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

4) โรงเรียนทางเลือกจัดการจัดการศึกษาโดยมิได้มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก การจัดการงบประมาณเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องเท่านั้น

5) โรงเรียนทางเลือก สามารถเลือกจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 ระบบ คือ การศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย

ซึ่งโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยแต่ละแห่งต่างมีคุณลักษณะร่วมดังที่กล่าวมาแล้ว หากแต่รายละเอียดในการจัดการศึกษาอาจมีความแตกต่างกันไปบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าโรงเรียนแต่ละแห่งจะเน้นหนักในการพัฒนาผู้เรียนด้านใดเป็นสำคัญอันทำให้ปรัชญา หรือแนวคิดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกแต่ละแห่งแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อต้องการให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.5 แนวคิดและปรัชญาการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

พนายุทธ เขยบาล (2550: 67-71) ได้ศึกษาแนวคิดและปรัชญาการศึกษาที่มีโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยได้นำมาเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด ดังแสดงในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์แนวคิดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

แนวคิด	หลักการ/กระบวนการ	กรณีตัวอย่าง
1. วอลดอร์ฟ (Waldorf)	การเรียนรู้เพื่อสมดุลระหว่างความสามารถในการคิดความรู้สึกและเจตจำนงของผู้เรียนแต่ละคนมีเป้าหมายพัฒนาปัจเจกที่มีอิสระทางปัญญา	- โรงเรียนอนุบาลบ้านรัก - โรงเรียนไตรทักษะ - โรงเรียนปัญญาไทย - โรงเรียนวรรณสว่างจิต
2. มอนเตสซอรี (Montessori)	การเรียนรู้เกิดจากตัวผู้เรียนเน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เสริมศักยภาพ	- โรงเรียนมอนเตสซอรี เชียงราย - โรงเรียนมอนเตสซอรี ภูเก็ต - โรงเรียนอนุบาลกรแก้ว
3. ซัมเมอร์ฮิลล์ (Summerhill)	เน้นเสรีภาพและความรัก	- โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก
4. เรกจิโอ เอมีเลีย (Reggio Emilia)	ให้ความสนใจในทุกสิ่งเกี่ยวกับผู้เรียน ผู้เรียนทุกคนมีศักยภาพ ต้องให้ผู้เรียนเรียนรู้ทุกสิ่งที่ผู้เรียนสนใจ	- โรงเรียนอนุบาล ณ ดรุณ
5. การสอนแบบโครงงาน (Project Approach)	ให้ผู้เรียนค้นพบศักยภาพที่ตนมีด้วยการคิดและการทำงาน	- โรงเรียนวนิษา จ.ปทุมธานี - โรงเรียนวรรณสว่างจิต
6. นีโอ - ฮิวแมนนิสต์ (Neo-humanist)	มุ่งพัฒนาอัจฉริยภาพแฝงเร้นในตัวผู้เรียนทุกคนให้ปรากฏออกมาให้ได้มากที่สุด และจะพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนสมบูรณ์ ในทุกๆด้าน โดยผู้เรียนทุกคนจะได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป	- โรงเรียนอมาตยกุล

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แนวคิด	หลักการ/กระบวนการ	กรณีตัวอย่าง
7. ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism)	ผู้เรียนเรียนรู้โดยกระบวนการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ต้องให้ผู้เรียนได้ร่วมกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เพื่อจุดประกาย การเรียนรู้และความอยากรู้	- โรงเรียนนครนสิกขาลัย
8. พุทธธรรมประยุกต์ (Applied Buddhism)	ลดอัตตาอยู่ร่วมโดยสันติเน้นพัฒนามนุษย์ ให้เต็มศักยภาพนำพุทธธรรมมาประยุกต์ ในหลักสูตร/การเรียนการสอน	- โรงเรียนมีนประชา - โรงเรียนทอสี
9. สันติอโศก (Santi Asoka)	ศีลเด่น เป็นงาน ชาญุวิชาเน้นจริยธรรม เมตตาธรรมและการพึ่งพาตนเอง	- โรงเรียนสัมมาสิกขา
10. พหุปัญญา (Multiple Intelligence)	เน้นความสามารถที่หลากหลาย และยอมรับความแตกต่างหลากหลายของผู้เรียนจัดการเรียนรู้ที่พอเหมาะกับความถนัดสอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์ ทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เด็กชื่นชอบ และเป็นสิ่งที่น่าสนใจมาให้ผู้เรียน	- โรงเรียนเพลินพัฒนา
11. แบบบูรณาการ (Integrative Approach)	การเรียนการสอนแนวบูรณาการบนฐาน การพัฒนาขีดความสามารถผู้เรียน อย่างเป็นองค์รวม	- โรงเรียนรุ่งอรุณ - โรงเรียนอนันดา - โรงเรียนจิตตเมตต์

ที่มา: พนายุทธ เขยบาล (2550: 72-73)

สำหรับโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย นอกจากแนวคิดและกระบวนการที่แตกต่างกัน ดังกล่าวข้างต้น ยังพบว่าเจตนารมณ์ของการจัด ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่จะเสริมศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนนอกเหนือจากหลักสูตรตำราที่มีอยู่ อันเนื่องจากเข้าใจถึงข้ออ่อนของการศึกษาแบบเน้นการท่องจำที่มีอยู่เดิม มีบางส่วนที่เริ่มจัดกระบวนการเรียนรู้นอกห้องเรียน จากผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และด้วยข้อกำหนดเรื่องหลักสูตรท้องถิ่น วิธีการจัด พบว่ามีอยู่ 3 ลักษณะ ซึ่งโรงเรียนเกือบทั้งหมด มีการผสมผสานทั้ง 2-3 ลักษณะ หรือมีจุดเน้นลักษณะใดลักษณะหนึ่ง กล่าวคือ โรงเรียน

จัดหรือสร้างสรรค์กระบวนการเองทั้งหมด เด็กยังมีฐานะเป็นผู้เรียน และมีครูเป็นผู้สอน หรือเชิญผู้รู้หรือปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาในโรงเรียนเพื่อสาธิต หรือร่วมการสอน โรงเรียนประสานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในท้องถิ่น หรือสถานที่จริง ได้แก่ การไปทัศนศึกษา การไปฝึกปฏิบัติภาคสนาม การไปเรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้านในพื้นที่ โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้เองโดยอาจกำหนดให้จัดทำโครงการ การสนับสนุนให้เด็กทำกิจกรรมในรูปชมรม ทำการเกษตรในแปลงทดลอง เลี้ยงตามสาย หรือทำงานศิลปะ ละคร เป็นต้น รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น หนังสือ ห้องสมุด สวนพฤกษศาสตร์ หรือการจัดแบบ Whole School Approach เป็นต้น

3.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทางเลือก

โรงเรียนทางเลือกมีการบริหารจัดการและจัดการศึกษาตามแนวคิดหรือปรัชญาทางการศึกษาที่มีความหลากหลายแต่แต่ละแห่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าโรงเรียนทางเลือกแต่ละแห่งจะเน้นพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีการใด ซึ่งโรงเรียนทางเลือกมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา อาชีพ แบบองค์รวมที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

ชนิษฐา จินดากุล (2546: 47-64) ได้รวบรวมรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยไว้ทุกด้าน โดยมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกับการบริหารโรงเรียนทั่วไป แตกต่างกันในวิธีการบริหารที่มีความเฉพาะตัวตามรูปแบบปรัชญาแนวคิดของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนำปรัชญาแนวคิดที่โรงเรียนทางเลือกยึดถือมาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ได้แก่

โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก บุคลากรทางปฏิบัติงานในโรงเรียนหมู่บ้านเด็กต้องมีเป้าหมายชีวิตที่ได้แสวงหาความสุขทางวัตถุเป็นเป้าหมายชีวิตแต่เหมาะสมสำหรับผู้แสวงหาความสุขด้วยการค้นหาตนเองมีความสนใจในชีวิต โรงเรียนเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิด ความเข้าใจในการศึกษาอิสระ มีเป้าหมายที่แตกต่างจากการศึกษาที่คุ้นเคย เพราะครูต้องทำหน้าที่กัลยาณมิตรและเป็นผู้ชี้แนะที่เหมาะสมตามธรรมชาติของเด็ก พร้อมทั้งช่วยเปิดโลกแห่งการเรียนรู้ของเด็กให้กว้างขึ้นด้วยความรักอย่างถูกต้อง โดยมีการอบรมให้ความรู้บุคลากรร่วมด้วยความร่วมมือกันกับเสมสิกขาลัยของอาจารย์สุลักษณ์ ศิวรักษ์ ซึ่งจะให้ความรู้เรื่องการศึกษา ความคิดแลวิถีชีวิตทางเลือก มีการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเปลี่ยนความคิดและนักคิดที่มีเสียงเสียงระดับนานาชาติ

ที่มาเป็นวิทยากรและโรงเรียนสนับสนุนให้ความรู้ที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

โรงเรียนสัตยาไส โรงเรียนเห็นว่าการที่นักเรียนจะสามารถมีความดีงามได้นั้น ต้องอาศัยครูที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ครูจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจึงจะสามารถสร้างให้นักเรียนคุณธรรมตามมาได้ โรงเรียนมุ่งพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนฝึกฝนการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน

โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนพยายามสร้างวัฒนธรรมความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันนับแต่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและผู้ปกครองที่แต่ละคนจะเกื้อกูล ช่วยเหลือกันซึ่งเริ่มต้นจากผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตนเป็นกัลยาณมิตรที่ดีให้ได้และนำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร บุคลากรจะเป็นแบบอย่างที่สำคัญให้ครูนำไปปฏิบัติต่อไป โดยครูต้องเข้าใจเด็ก เข้าใจพื้นฐานทางครอบครัวเด็กจากการได้ไปเยี่ยมบ้าน จากนั้นครูต้องให้ความรัก ความเมตตาแก่เด็กทุกคนโดยไม่แบ่งแยก ให้ความอบอุ่นแก่เด็ก มีวินัยในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกบุคลากรสูง โดยจะพิจารณาถึงทัศนคติ ความตั้งใจ แนวคิดด้านการศึกษาและสังคม ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสอน ซึ่งทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพสามารถร่วมจัดการศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับแนวคิดของโรงเรียน

โรงเรียนมีนประชาวิทยา โรงเรียนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของนักเรียนทุกคน และเชื่อว่าครูต้องเปลี่ยนแปลงตนเองได้ก่อนจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงเด็กได้ ทั้งนี้โรงเรียนมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องจากการเดินทางศึกษาดูงาน ฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ สนับสนุนเงินทุนให้ศึกษาต่อ ซึ่งเป้าหมาย ของการพัฒนาครูเพื่อต้องการให้ครูเป็นผู้หมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ได้รับการส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันในบรรยากาศแห่งความร่วมมืออย่างกัลยาณมิตร ซึ่งทำให้ครูเป็นกัลยาณมิตรแก่นักเรียนด้วย

โรงเรียนอมตยกุล ครูของโรงเรียนถือเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยเป็นแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก โดยครูได้รับการฝึกฝน 3 ส่วนที่ครูต้องมี ได้แก่ ส่วนแรกการพัฒนาบุคลิกภาพบนพื้นฐานต่อเนื่อง ครูจะต้องปฏิบัติด้านจิตวิญญาณประจำวันเข้มงวดต่อศีลธรรม 16 ประการ ส่วนที่สอง ครูต้องเรียนรู้ทฤษฎีและการปฏิบัติจริงในชีวิตเกี่ยวกับปรัชญาของมนุษยชาติ ปรัชญาจิตวิทยาและส่วนที่สามครูต้องเรียนรู้วิธีการและศึกษาความรู้ของการเป็นครูที่ดี คุณสมบัติของครูได้แก่มีความละเอียดอ่อน เข้มแข็ง ยืนหยัดในความถูกต้อง เสียสละ เป็นผู้นำ มีทักษะการ

เสริมแรงและการจูงใจ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารเองก็ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเช่นกัน รวมทั้งในการบริหารบุคลากรนั้นผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกคน ให้เกียรติ เป็นมิตร เสริมสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ ช่วยเหลือ ไม่เน้นการจับผิดเป็นอันขาด สร้างกิจกรรมที่จะช่วยในครูได้รู้จักสนิทสนมกันโดยไม่แบ่งแยก ในส่วนของสวัสดิการนั้น ผู้บริหารให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมชาติ บริการอาหารและเครื่องแต่งกาย มีการอบรมสัมมนาประจำปี นอกสถานที่ทั้งโรงเรียน บุตรของบุคลากรได้เรียนฟรีซึ่งช่วยบำรุงขวัญ สร้างกำลังใจให้บุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพ

โรงเรียนอนุบาลบ้านรัก โรงเรียนต้องการให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่นเหมือนบ้าน ครูจึงทำหน้าที่เสมือนกับแม่ คือมีหน้าที่เลี้ยงดู ให้การอบรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก ดังนั้นครูที่จะทำหน้าที่นี้ได้จึงต้องมีความศรัทธาต่องาน ได้รับการศึกษาความรู้ด้านจิตวิทยา เทคนิคการจัดการเรียนการสอนต่างๆ เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจและมีศิลปะในการทำงานอย่างมีคุณภาพ

โรงเรียนสัมมาสิกขา ครูที่ต้องปฏิบัติงานที่โรงเรียนสัมมาสิกขาไม่ได้รับเงินเดือน ดังนั้นจึงต้องอาศัยผู้ที่เสียสละและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงที่จะทำประโยชน์ให้สังคมด้วยความเต็มใจ รวมทั้งต้องเข้าใจแนวคิดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพราะมีความแตกต่างจากรูปแบบการศึกษาหรือการดำเนินชีวิตของโลกภายนอกอย่างมาก นอกจากครูที่อยู่ประจำแล้ว การเรียนรู้ของโรงเรียนยังอาศัยสมาชิกในชุมชนซึ่งเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เป็นครูอีกด้วย

โรงเรียนเพลินพัฒนา (2554: ออนไลน์) นำเอากระบวนการเรียนรู้แบบ Lesson Study (PLC – Professional Learning Community) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเปลี่ยนครูให้กลับมาเป็นนักเรียนอีกครั้งโดยนำเข้ามาปรับใช้เป็นวิถีทางในการพัฒนาครูของช่วงชั้นที่ 1 และ 2 กระบวนการเรียนรู้แบบ Lesson Study ในบริบทของโรงเรียนเพลินพัฒนา หมายถึง การพัฒนาครูโดยให้กลุ่มครูช่วยแนะนำกันเอง สาธิตกันเอง ประเมิน (การจัดการเรียนการสอน) กันเอง และช่วยปรับปรุงซึ่งกันและกัน ภายใต้การจัดการเรียนการสอนที่มีความชัดเจนในแนวทางเดียวกันโดยมีครูพี่เลี้ยง โค้ช หรือผู้เชี่ยวชาญ เวียนเข้าร่วมอย่างสม่ำเสมอ และอาศัยข้อมูลจากการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสังเกต ร่วมสะท้อน ร่วมประเมิน (การจัดการเรียนการสอน) ร่วมศึกษา และร่วมพัฒนา (วิธีการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณสมบัติที่สำคัญของครู) เป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการ โดยที่กระบวนการพัฒนาครูดังกล่าวนี้ดำเนินไปในหน้างานการจัดการเรียนการสอนที่กลุ่มครูเหล่านี้ต้องทำจริงเป็นงานประจำ

การพัฒนาครูด้วย Lesson Study นี้จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์เปิด (Open approach) กล่าวคือ เปิดประตูผู้เรียน และส่งเสริมผู้เรียนทุกคนให้นำความรู้ความสามารถทั้งหมดที่สะสมอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ และขยายศักยภาพออกไปเรื่อยๆ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้ความสามารถดังกล่าว เกิดเป็นการสร้างความรู้ของผู้เรียนที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึงจะเห็นได้ว่าจัดการเรียนรู้ในสถานการณ์เปิดนี้มีหลักการที่สอดคล้องกันกับ “กระบวนการก้าวพอดี” ที่เป็นวิถีปฏิบัติในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนนั่นเอง

ก่อนเปิดปีการศึกษา คุณครูแกนนำของช่วงชั้นและคุณครูวิชาการได้ช่วยกันวางกลไก การทำงานให้ครูทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ให้ได้มากที่สุดโดยการจัดตารางคาบสอนให้ครูที่สอนในหน่วยวิชาเดียวกันสามารถเข้าร่วมเรียนรู้ในทุกชั้นตอน ตั้งแต่ขั้นก่อนสอน ระหว่างสอน และหลังสอน ได้แก่

ก่อนสอน : เตรียมแผนการเรียนรู้ให้กิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปในสถานการณ์เปิด

ระหว่างสอน : ครูเจ้าของชั้นเรียนมองห้องเรียนของตัวเองว่าสามารถจัดให้กระบวนการเรียนรู้ ที่ เกิดขึ้นมีขั้นตอนครบครัน ตั้งแต่ขั้นแนะนำ เปิดประเด็นโจทย์ การแก้ปัญหา และ/หรือ การสร้างสรรค์ นำเสนอความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรูป หรือไม่ / ครูผู้เข้าสังเกตการณ์พบว่า ผู้สอนสามารถจัดให้กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมีขั้นตอนครบครันหรือไม่ อย่างไร

หลังสอน : การสะท้อนและใคร่ครวญตนเอง เพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนผ่านเครื่องมือที่เป็นแบบสะท้อนตนเองเทียบประกอบกับแผนการเรียนการสอนของคาบนั้นๆ / การสะท้อนจากมุมมองของผู้นิเทศ และเพื่อนที่เข้าสังเกตการณ์ที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของกลุ่ม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมศรี ไตรสรณะศาสตร์. (2543:บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการและการตอบสนอง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า ความต้องการและการตอบสนองความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและการตอบสนองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรของครูโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน วิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า

ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการศึกษาต่อเพิ่มเติมไม่แตกต่างกันและการตอบสนองของความต้องการจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จิโรจน์ แก้วแดง (2548: ออนไลน์) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูต่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ด้านคือ ด้านปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การส่งไปศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสาร การศึกษาดูงาน การสัมมนา การส่งไปศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานวิชาการ ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ปัญหาที่พบมากที่สุดคืองบประมาณในการศึกษาดูงานไม่เพียงพอ รองลงมาคือ บุคลากรขาดโอกาสในการสัมมนาอย่างทั่วถึงเมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของครู พบว่า ครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อสภาพการพัฒนาบุคลากรมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ครูจากโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ครูจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาบุคลากรมากกว่าครูจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

สุขสันต์ ชัยศิริวัฒน์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชน ผลว่าวิจัยพบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาเอกชน ได้แก่ ด้านความสะดวก ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวกตามความต้องการของครู โดยยึดหลักความเป็นธรรมและมีการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านผู้ประเมิน ผู้บริหารควรประเมินความพร้อมก่อนและหลังการปฏิบัติงานของครู มีการสรุปผลเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาด้านผู้คาดการณ์ ผู้บริหารควรคาดการณ์ถึงการดำเนินงานในอนาคต มีการวางแผน มีวิสัยทัศน์และมีการเตรียมข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครู ด้านผู้ให้คำปรึกษา บริหารแก้ปัญหาตามความเหมาะสมให้ครูและยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการพัฒนาของครูโดยการส่งเข้ารับการอบรมให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณ และให้ขวัญกำลังใจกับครูที่ตั้งใจทำงาน

วิลละดา ชาวซินสุช (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผลวิจัยครั้งนี้พบว่า ข้าราชการพลเรือนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความรู้ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทักษะ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นทัศนคติ ด้านการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความสามารถ ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา

Baldanza (1994: Abstract) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซตา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซตา จากสายอาชีพที่หลากหลาย จำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายอาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพบุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง
2. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางแผนระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
3. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์
4. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ

Agado (1998: Abstract) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางตอนใต้ของมลรัฐเท็กซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางตอนใต้ของมลรัฐเท็กซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารการศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพทางตอนใต้ของมลรัฐเท็กซัส จำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอน 148 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและแบบสังเกต ผลว่าวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมี

ระบบระเบียบเป็นขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศและให้ข้อคิดเห็นว่าคุณมีการศึกษาการรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์

ชัยพร วิชชาวุธ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ปัจจัยส่วนบุคคล และความผูกใจมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและความผูกใจมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเองและความผูกใจมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง และ ปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกใจมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกใจมั่นทางความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับบุคลิกภาพด้านแปรปรวนทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านเปิดเผยตนเอง ด้านเปิดรับประสบการณ์ ด้านคล้อยตามผู้อื่น ด้านสำนึกในหน้าที่ การรับรู้ความสามารถของตนเองและมีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับการศึกษา ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านเปิดเผยตนเองและระดับการศึกษา ความผูกใจมั่นทางบรรทัดฐานต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับบุคลิกภาพด้านแปรปรวนทางอารมณ์และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบุคลิกภาพด้านเปิดเผยตนเอง ด้านเปิดรับประสบการณ์ ด้านคล้อยตามผู้อื่น ด้านสำนึกในหน้าที่ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร และอายุไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกใจมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงทุกลักษณะ

โชติกา นำศรีสกุลรัตน์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง และผลการปฏิบัติงานโดยมีความรู้สึกได้รับพลัง และแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรสื่อ และมีความเชื่อในความสามารถของตนเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมกรนำแบบให้พลังของหัวหน้าตามการรับรู้ ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความรู้สึกได้รับพลังของพนักงานเป็นตัวแปรสื่อ ในความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรนำแบบให้พลัง ของหัวหน้าตามการรับรู้ของพนักงานและแรงจูงใจภายในของพนักงาน แรงจูงใจภายในของพนักงานไม่ใช่ตัวแปรสื่อ ในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกได้รับพลัง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความเชื่อในความสามารถของตนของพนักงาน ไม่ใช่ตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึก ได้รับพลังและแรงจูงใจภายในของพนักงาน

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางเลือก

จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร (2545 : 48 – 52) ได้พัฒนารูปแบบโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรือโรงเรียนทางเลือก โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า รูปแบบโรงเรียนที่เน้นความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรือโรงเรียนทางเลือก ประกอบด้วย 7 ปัจจัย/องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยด้านจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ด้านธุรการการเงิน ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ขนิษฐา จินดากุล (2546 : 77 – 99) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเลือกเครื่องแต่งกายได้อย่างเหมาะสมมีครอบครัวที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนให้ทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำสอนงานด้านการศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร กล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงามเป็นผู้เสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร และได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองที่เข้าพบและปรึกษา

พนายุทธ เชนบาล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย โดยคำนึงถึงข้อดี ข้อจำกัด และเงื่อนไขในการนำไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า ได้แบบจำลองการบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย 6 ด้าน คือ ลักษณะของโรงเรียนทางเลือก วิสัยทัศน์ของโรงเรียนทางเลือก พันธกิจที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือก การบริหารงานสำหรับโรงเรียนทางเลือก สิ่งบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือยั่งยืนของการบริหารสำหรับโรงเรียนทางเลือกและอนาคตของโรงเรียนทางเลือก โดยแบบจำลองดังกล่าวเป็นแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

Cofield (2005 : 50 – 75) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำในโรงเรียนทางเลือกระดับมัธยมศึกษาซึ่งเพิ่มความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกในระดับมัธยมศึกษา ทางเลือกของผู้บริหารโรงเรียนต่อมุมมองวัฒนธรรมทางเลือก โรงเรียนของรัฐจะแสดงถึงผลที่เป็นบวกต่อนักเรียนน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำของนักเรียน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่านักเรียนในโรงเรียนทางเลือก มีภาวะความเป็นผู้นำสูงกว่าโรงเรียนแบบเดิม ซึ่งผลการวิจัยส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ บุคลิกบางอย่างของผู้บริหาร โรงเรียนทางเลือก ซึ่งแสดงถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งการวิจัยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต่างๆ สนใจที่จะสร้างความเป็นผู้นำให้กับตนเอง งานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับโรงเรียนทางเลือกส่วนใหญ่ จะเป็นการศึกษา

เกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนทางเลือก ซึ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทางเลือกเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ทำให้ได้ทราบบริบทของการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือก เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยได้ต่อไป