

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม และเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการและคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการสำรวจสภาพ ปัญหา และความต้องการ และระดับคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม คือ พนักงานส่วนบริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม จากจำนวน 12 ศูนย์บริการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2549 จำนวน 161 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพ ความต้องการและปัญหา เกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งในแบบสอบถามมีประเด็นคำถามดังนี้ (1) การฝึกอบรมในงาน (2) แหล่งวิทยา การ (3) บรรยากาศในการทำงาน (4) บทบาทหัวหน้างาน (5) บทบาทของพนักงาน (6) การเรียนรู้เป็นทีม
3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติวิเคราะห์เป็นค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการและคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของ พนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม สามารถสรุปเป็น ประเด็นได้ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** สภาพการณ์ขององค์กร ของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด มีตำแหน่ง งานฝ่ายบริการมากที่สุด และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี มากที่สุด

**ตอนที่ 2** สภาพปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานกับองค์กร ของพนักงานศูนย์บริการ ลูกค้าจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ เกิดปัญหาการฝึกอบรม ในงานจากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด คือ ไม่มีความรู้ในงาน ทำงานซ้ำซ้อน ขาดความ กระตือรือร้น ไม่ใส่ใจในงาน ไม่ให้ความร่วมมือ แยกความสามัคคี ไม่ได้รับการฝึกอบรมทุก คน ส่วนปัญหาจากหัวหน้างาน เป็นอันดับรองลงมา คือ ไม่ยุติธรรม จิตใจคับแคบ เอาแต่ใจ ตนเอง ไม่เห็นความสำคัญในงาน ไม่ใส่ใจในงาน ไม่มีความรู้ จัดคนไม่ตรงกับงาน

**ตอนที่ 3** สภาพความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานและการเรียนรู้เป็นทีม ของ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า

ความต้องการการฝึกอบรมในงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม ต้องการการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากเพื่อน ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ มากที่สุด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มกับพนักงานใน ศูนย์บริการลูกค้า โดยการอ่าน ฟัง พูดคุย สนทนาซักถาม เป็นอันดับรองลงมา ส่วนขั้นตอน การฝึกอบรมในงาน พนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม มีความต้องการขั้นตอนการ ฝึกอบรมในงานด้วยวิธีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งเจตนาประสงค์ จุดมุ่งหมาย และอธิบาย ขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างอิสระ ในด้านการฝึกอบรมในระหว่าง ปฏิบัติงานจริงของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม พบว่า การสอนงานแบบตัวต่อ ตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ เป็นการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงาน จริง

อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ และอินทราเน็ต เป็นแหล่งวิทยาการและสภาพแวดล้อมที่ สนับสนุนทำให้เกิดการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานที่มีอยู่ในศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม มากที่สุด และต้องการแหล่งวิทยาการหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่คิดว่าควรจะมีอยู่ในสถานที่ ทำงาน เช่น ห้องรับรองลูกค้า ห้องสมุด มุมคลายเครียด ห้องประชุมมาตรฐาน เป็นต้น

บรรยากาศในการทำงานในศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม พบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม มีความต้องการบรรยากาศในการทำงานดังนี้ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยงานอย่างอิสระเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจและเป็นมิตร ผู้บริหาร / หัวหน้างานให้ความสำคัญกับตนเองกับ ผู้ปฏิบัติงาน มีความเป็นประชาธิปไตย

วิธีการพัฒนาตนเองของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม พบว่า การศึกษาจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติในงาน เป็นวิธีการพัฒนาตนเอง พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม มีการเสนอการดำเนินการด้านการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม โดยการพัฒนาศักยภาพให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้มากขึ้น

องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะพัฒนาให้บุคลากรเกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีมระหว่างการทำงานในศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม พบว่า นโยบายที่ชัดเจนของหน่วยงานในการที่จะพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม บทบาทของบุคลากรในหน่วยงานในการเป็นผู้ปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม บทบาทของหัวหน้างานที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร การจัดสภาพบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็น กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีม จัดเตรียมแหล่งวิทยาการและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

ลักษณะการมอบหมายงานในศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม มีลักษณะการรับผิดชอบงานคนเดียว ผลงานเป็นของแต่ละคน มากที่สุด ในขณะที่พนักงานศูนย์บริการลูกค้า จังหวัดนครปฐม มีความต้องการ ที่จะรับผิดชอบงานคนเดียว ผลงานเป็นของแต่ละคน และ ทำงานเป็นกลุ่มเล็ก 3-4 คน แต่ละคนมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันด้วย

วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับคนอื่น ในศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม พบว่า การใช้ประสบการณ์เดิมของตน แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อผลงานของกลุ่ม เป็นวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับคนอื่น มากที่สุด รองลงมาคือ ความต้องการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการทำงานกลุ่ม เริ่มจากหัวหน้างานแจ้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน หัวหน้างานเป็นผู้กำหนดหรือมอบหมายงานให้ทำตามคำสั่ง แต่ละคนมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม มีการนำประสบการณ์เดิมมาใช้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีการปรึกษาหารือกันภายในกลุ่ม

ให้ความช่วยเหลือในงานของผู้อื่นอย่างเต็มกำลัง เมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าจะคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือเสมอ

การเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐมพบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ มีการเข้าร่วมประชุมตามวาระของหน่วยงานมากที่สุด และมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงาน ค่ำที่สุด

การประเมินผลงานหรือผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าจังหวัดนครปฐม พบว่า การประเมินจากผลงาน และการสังเกตจากการทำงาน เป็นวิธีการประเมินที่พนักงานศูนย์บริการลูกค้ามีความต้องการมากที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการรับรองรูปแบบงานวิจัย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หรือ เป็นผู้บริหารศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ซึ่ง “ผู้ทรงคุณวุฒิ” ซึ่งมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ เป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านฝึกอบรมบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน เป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดวิธีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 5 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ โดยการสร้างแบบสอบถามรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีขั้นตอนในการดำเนินการคือ นำรูปแบบการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม ที่สร้างจาก นำรูปแบบการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดลำดับข้อคำถาม สร้างเป็นแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ ผู้วิจัยกำหนดว่า หากประเด็นใดอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ จึนำมาใช้เป็นรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการ ลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม นำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการรับรอง

ต้นแบบรูปแบบที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ท่านตรวจสอบและแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมท่านละ 2 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม โดยประเมินจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาตามเกณฑ์การประเมิน (IOC) 3 ระดับ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม นำรูปแบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 3 ระดับ

4. เมื่อผู้วิจัยสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านตรวจสอบและแก้ไขรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมท่านละ 2 ครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม โดยประเมินจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาตามเกณฑ์การประเมิน (IOC) ซึ่งผลการประเมิน ได้ค่าเท่ากับ 1 ทำให้สามารถนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ได้จริง และนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพ ความต้องการ และปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงาน การเรียนรู้เป็นทีม และจากการรับรองรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัด สามารถสรุปได้ดังนี้

**องค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้**

1. แหล่งวิทยาการและเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมที่จะช่วยให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ฯ ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มพูนสติปัญญาของตน ที่ศูนย์บริการลูกค้า ฯ ควรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ฯ ได้แก่

1.1 จัดเตรียมและติดตั้งคอมพิวเตอร์พร้อมเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตและ อินทราเน็ตเป็นรายบุคคล

1.2 จัดห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและข้อมูลด้วยตนเอง และศึกษาเพิ่มเติม

1.3 จัดมุมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบไม่เป็นทางการ

1.4 จัดทำคู่มือการฝึกอบรม จัดทำแผ่นพับ ข้อมูลข่าวสาร

1.5 จัดเตรียม สนับสนุน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เครื่องมือ อุปกรณ์ใหม่ ๆ

1.6 จัดเตรียมเครือข่ายวิทยากร / สร้างเครือข่ายวิทยากรภายในองค์กร

1.7 จัดมุมอ่านหนังสือซึ่งมีวารสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย

2. นโยบายการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมที่สามารถกำหนด แนวทางการปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้นควรมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และภารกิจของพนักงาน ศูนย์บริการลูกค้าโดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนรู้เป็นทีม

2.2 กำหนดนโยบายที่ชัดเจนของหน่วยงานในการที่จะพัฒนาทักษะการเรียนรู้ เป็นทีม

2.3 สนองตอบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า และสัมพันธ์กับงานที่พนักงานปฏิบัติ

2.4 เป็นตัวชี้วัดในประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมกำหนดหน่วยงาน เจ้าภาพและหน่วยงาน

2.5 กำหนดให้ใช้จ่ายงบประมาณจากงบโครงการบุคลากรขององค์กร มิใช่จาก งบประมาณโครงการขององค์กร

2.6 กำหนดหน่วยงานภายในและภายนอก กำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมสำหรับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนา การเรียนรู้เป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ศูนย์บริการลูกค้าควรจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนและ อำนวยความสะดวกให้กับ พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ได้แก่

#### บรรยากาศ

3.1 สร้างความเป็นกันเอง สบาย ๆ อบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น อาจเริ่มต้น โดยการเข้าไปพบปะ พูดคุยทักทาย ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน ศูนย์บริการลูกค้าในระหว่างการทำงานหรือในระหว่างการฝึกอบรมในงาน

3.2 ส่งเสริมการให้เกียรติกัน มีความเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผยช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจต่อกัน ซึ่งในส่วนนี้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศเช่นนี้กับเพื่อนร่วมงานได้ โดยการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมปรึกษาหารือกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน เป็นต้น

3.3 เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา มีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งหัวหน้างานและผู้บริหารควรแสดงการยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าได้มีโอกาสแสดงออกตามความเหมาะสม

3.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นระหว่างพนักงานศูนย์บริการลูกค้าในระหว่างการทำงาน

3.5 สนับสนุนการประสานงานกันแทนการแข่งขันชิงดีชิงเด่น

3.6 สนับสนุนการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

#### สภาพแวดล้อม

3.7 จัดสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมด้วยการร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในกระบวนการทำงานทำงานของหน่วย

3.8 จัดพื้นที่บริเวณสำหรับการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.9 จัดเตรียมเครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานร่วมส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมที่ทันสมัย และเพียงพอ

4. บทบาทหัวหน้างานหรือผู้สอนงานในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หน้าที่ของหัวหน้างานในการเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมที่จะต้องดำเนินการได้แก่

4.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรที่จะนำมาจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมให้สอดคล้องกับรูปแบบและขั้นตอนที่กำหนดให้มีความเหมาะสม ซึ่งหัวหน้างานจะต้องพิจารณาเนื้อหาของหลักสูตรที่จะอบรมแล้วนำมาปรับให้เข้า กับขั้นตอนการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามที่ได้กำหนดไว้ตามรูปแบบ

4.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกกิจกรรมการพัฒนาทักษะวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม

4.3 จัดเตรียมสื่อสนับสนุน และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานและที่นำไปใช้ในระหว่างการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน

4.4 สร้างบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน

4.5 สนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานศูนย์บริการฯ เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้ด้วยตนเอง

4.6 ในระหว่างการฝึกอบรมในงานหรือระหว่างการทำงาน หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และสังเกตการณ์ทำงานอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังเป็นการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหามิให้เกิดอุปสรรคในการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมอีกด้วย

4.7 ประเมินผลการอบรมในงานหรือการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานศูนย์บริการฯ

4.8 ให้การเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย ให้รางวัลแก่พนักงานศูนย์บริการฯ ในระหว่างการฝึกอบรมในงานและระหว่างการทำงาน ตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม

4.9 สร้างจิตสำนึกให้พนักงานศูนย์บริการฯ เห็นความจำเป็น ความสำคัญของการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

4.10 ส่งเสริมให้เกิดการสร้างทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในศูนย์บริการลูกค้าฯ

5. บทบาทพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ผู้ที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

5.1 มีความกระตือรือร้นด้วยตนเองโดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมในงานการสร้างองค์ความรู้ตลอดจนถึงวิธีการเรียนรู้เป็นทีม

5.2 กำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองและมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของกลุ่มในระหว่างการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

5.3 รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตามอย่างสมบูรณ์

5.4 นำประสบการณ์เดิมของตนเองมาใช้พร้อมกับแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

5.5 ร่วมแสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างการทำงาน ร่วมกันเป็นกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และถือกฎแบ่งปันข้อมูลหรือทรัพยากรกันภายในกลุ่ม

5.6 ฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญในงานที่ทำ

5.7 ประเมินการทำงานของตนเอง เพื่อนร่วมกลุ่ม และผลงานของกลุ่ม

5.8 จัดบันทึกข้อผิดพลาดและแก้ไขในระหว่างการทำงาน

5.9 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการวิเคราะห์และปฏิบัติตามค่านิยม และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

5.10 เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอในระหว่างการทำงาน

**ขั้นตอนในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้**

#### ขั้นเตรียม

1. ประชาสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน แจ้งให้พนักงานทราบโดยผ่าน ทางบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต หรือ จัดทำคู่มือการฝึกอบรม จัดทำแผนพับ ข้อมูลข่าวสาร หรือแจ้งให้พนักงานทราบจากการประชุมภายใน ทำหนังสือเวียนภายในให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบ หรือการแจ้งด้วยวาจา บอกต่อ

2. วางแผนการปฏิบัติงาน เตรียมสถานที่ฝึกการอบรมในงานให้พร้อม เตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วางแผนการฝึกอบรมบุคคล เตรียมเรื่องหรือประเด็นที่เป็นปัญหา เตรียมตัวอย่างชิ้นงาน ปฐมนิเทศผู้เข้าอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขในระหว่างดำเนินการกิจกรรมให้การเสริมแรงด้วยการชื่นชมผลงาน

3. จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จัดสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมด้วยการร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในกระบวนการทำงานทำงานของหน่วยงาน หรือ จัดให้มีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและข้อมูลด้วยตนเอง และศึกษาเพิ่มเติม จัดให้พนักงานทุกคนสามารถค้นคว้าข้อมูลจากคอมพิวเตอร์พร้อมเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นรายบุคคล และ สนับสนุนให้มีเครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เป็นทีม มีสถานที่ทันสมัย และเพียงพอ หรือ จัดให้มีมุมอ่านหนังสือซึ่งมีวารสารด้าน

เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเสมอ และควรจัดให้มีมุมพักผ่อนเพื่อสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

#### ขั้นฝึกอบรมในงาน

4. วางแผนการเรียนรู้ การฝึกอบรมในงานของตนเอง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่สำคัญ การทำงานของตนเองและมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง วางแผนการทำงานของกลุ่มในระหว่างการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน กำหนดความรับผิดชอบงานและควบคุมตนเองในการเรียนรู้การฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือ ใช้มติของทีม กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม เตรียมนำเสนอประสบการณ์เดิมของตนเองมาใช้พร้อมกับแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือ ประเมินการทำงานของตนเองที่ผ่านมา เพื่อนร่วมกลุ่ม และผลงานที่ผ่านมาของกลุ่ม โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยมีการวิเคราะห์และปฏิบัติตามค่านิยมที่ดี และช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีของศูนย์บริการลูกค้าฯ โดยการประพุดติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

5. เข้ากลุ่ม (CoP - (Community of Practice) กลุ่ม CoP หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ ให้ทุกคนร่วมกลุ่มเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งผ่านการพบปะกันหรือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต-อินเทอร์เน็ต ซึ่งสมาชิกพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่สนใจร่วมกัน อาจมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ให้มีการปฏิสัมพันธ์กันเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เคารพเชื่อถือนซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกล้าถามและรับฟังซึ่งกันและกันด้วยดี หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน และประชุมอภิปรายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อย ด้วยการสนทนาซักถามชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการ สอนงานโดยเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูงในงานนั้น ๆ และนำเสนอประสบการณ์เดิมมาเป็นตัวอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน มีการ วิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม มีการปรึกษาหารือกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทุกคน ควรมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิด ถาม-ตอบปัญหา ทั้งในเวลางาน หรือใช้โทรศัพท์/อินเทอร์เน็ต /อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เทคนิคที่ใช้ การระดมสมอง ร่วมกันเป็นกลุ่ม ร่วมคิดแก้ปัญหา หรือการเรียนรู้แบบร่วมมือสมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลืองานของกลุ่ม การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยนำเสนอประสบการณ์เดิมมาแลกเปลี่ยนในการแก้ปัญหา เทคนิค

ข้างต้นใช้กับการแก้ไขปัญหาลักษณะ ปัญหาการบริการลูกค้า ปัญหาการขาดทักษะความชำนาญในงาน

6. ทักษะศึกษา/วิจัย/ เรียนรู้จากสื่อ จัดกิจกรรมกระตุ้นการคิดและการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทักษะศึกษา สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เสวนาไอที จัดแสดงนิทรรศการ และสาธิตผลงาน จัดให้มีการวิจัยเป็นทีมในศูนย์บริการลูกค้าฯ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เสวนาไอที แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อยโดยใช้ Web board หรือ Chat room จัดประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานรายเดือน เรียนรู้จากสื่อ ต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม สถานการณ์ เวลา และการแก้ปัญหาต่างๆ

7. ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม เกิดผลงานใหม่ของกลุ่ม แนวความคิดใหม่ ที่เกิดมาจากการบูรณาการความคิดความรู้ของพนักงานฯ การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยกัน

8. พัฒนางาน แก้ปัญหาด้วยการระดมสมองเพื่อพัฒนางานจากแนวความคิดใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

#### ขั้นประเมินผล

9. ประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ หัวหน้างานจัดประชุมประเมินเปิดให้บุคลากรภายนอกมาร่วมฟัง ประเมินตนเองตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้, ประเมินผลก่อนและหลังการปฏิบัติงานเช่น ไตรมาสที่1ปฏิบัติงานดีขึ้น 50% ไตรมาสที่2 ดีขึ้น 70% ไตรมาสที่3 ดีขึ้น 90% หรือประเมินจากตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ / ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์

10. ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม กำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียนร่วมกันทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะ ทักษะพลังของกลุ่ม ทักษะการยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงานโดยสอบถามจากผู้สอนงาน สอบถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในงาน ดูผลการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน การนำเสนอความคิดความเห็นด้วยการนำเสนอผลงาน ด้วยการสังเกตการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการประเมินผล หรือสอบถามความคิดเห็นและการประเมินตนเอง

#### อภิปรายผล

จากรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ซึ่งแนวคิดหลักในการวิจัยเรื่องนี้ คือ การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที

จังหวัดนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจาก ผลการตอบแบบสอบถาม สภาพปัญหาและความต้องการในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าทีโอที จำกัด(มหาชน) จังหวัดนครปฐม รวมทั้งการวิเคราะห์จากการแปลผล คุณลักษณะ 37 คุณลักษณะ ตามแนวคิดของ เซ็งกี ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ซึ่งผลที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบจะเป็นผลจากคุณลักษณะ 20 คุณลักษณะที่มีคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมระดับน้อย นำมาร่างเป็นต้นแบบงานวิจัย โดยใช้รูปแบบระบบบนาล็อกภาษาและอนาล็อกแผนภูมิประกอบคำอธิบายในการสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ และขั้นตอนการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม 10 ขั้นตอน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา และพัฒนาการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยเทคนิควิธีการหลายรูปแบบ ทั้งการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่ม ร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญจากการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ดังต่อไปนี้

การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงาน พบว่าจากสภาพการทำงานจะเกิดปัญหาจากเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรู้ในงานมีการทำงานซ้ำซ้อน พนักงานขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจในงาน ไม่ให้ความร่วมมือ แยกความสามัคคี ไม่ได้รับการฝึกอบรมทุกคน เป็นปัญหาที่พบมากที่สุด ซึ่งแนวทางการปฏิบัติในการแก้ปัญหานี้คือ การให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้ามีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการฝึกอบรมในงานร่วมกัน การเข้ากลุ่ม CoP เพื่อสร้างความกระตือรือร้น มีการให้ความร่วมมือ มีความสามัคคี ในด้านการทำงาน เมื่อมีการฝึกอบรมในงานระหว่างการทำงานร่วมกันจะสามารถแก้ปัญหาเรื่องการไม่ใส่ใจในงาน ขาดความรู้ในงานและได้รับการฝึกอบรมในงานทุกคน

การศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ พบว่าพนักงานศูนย์บริการลูกค้า มีความต้องการการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในด้านนั้นๆ มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีเวลาอยู่กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน กลุ่มเพื่อนจึงมีอิทธิพลต่อพนักงานศูนย์บริการลูกค้า เพราะกลุ่มเพื่อนจะช่วยเหลือกันด้านวิชาการ โดยการร่วมมือกันแสวงหาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Mackay (Mackay : 1980 อ้างถึงใน จรัสศรี เอี่ยมละออ 2534) ว่า ผู้เรียนจะรับฟังคำแนะนำและรับรู้ข้อมูลต่างๆ จากกลุ่มเพื่อนมากกว่า เพราะรู้สึกว่าการกลุ่มเพื่อนเป็นพวกเดียวกัน พูดภาษาเดียวกันและมีส่วนในปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้กลุ่มเพื่อน

ยังช่วยให้มีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น ดังนั้น เมื่อพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ และเพื่อนที่มีประสบการณ์ในการทำงานได้มาปฏิสัมพันธ์ต่อกัน คือ ได้ร่วมเรียน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น รวมทั้งร่วมกันแสวงหาความรู้ จะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

การศึกษาความต้องการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ พบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ มีความต้องการมีการติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยงานอย่างอิสระในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างสนุกสนาน มีความเข้าใจ สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่าลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ห้องเรียน การถ่ายเทอากาศ โสตทัศนูปกรณ์ ล้วนส่งผลต่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น สอดคล้องกับ Knowles(1975) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สถานที่ต้องเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ คือ สิ่งแวดล้อมต้องมีความพร้อมเพียงพอ ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ จะเป็นการช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเรียนรู้

การศึกษาความต้องการวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จจากการได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นกลุ่มร่วมกับคนอื่นในศูนย์บริการลูกค้าฯ ทีโอที จังหวัดนครปฐม พบว่า การใช้ประสบการณ์เดิมของตนแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อผลงานของกลุ่ม ร่วมกันระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสอดคล้อง รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม เป็นวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Knowles(1975) กล่าวว่า ควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับทางสังคม เกิดความภาคภูมิใจเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่ง ศิณีย์ สังข์รัศมี (2543 : 8) กล่าวว่า การเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ จะทำให้เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งจะทำให้สมาชิกร่วมมือกันในการทำงาน

จากรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

แนวคิดหลักในการวิจัยเรื่องนี้ คือ การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) การฝึกอบรมในงานเพื่อให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ทุกคนเกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

ซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างการทำกิจกรรมกลุ่ม ร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ จะต้องทำตามขั้นตอนในรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นเตรียม

ขั้นที่1 ประชาสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่2 วางแผนการปฏิบัติงาน

ขั้นที่3 จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

#### ขั้นฝึกอบรมในงาน

ขั้นที่4 วางแผนการเรียนรู้ การฝึกอบรมในงานของตนเอง

ขั้นที่5 เข้ากลุ่มCoP (Community of Practice)

ขั้นที่6 ทักษะศึกษา / วิจัย / เรียนรู้จากสื่อ

ขั้นที่7 ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม

ขั้นที่8 พัฒนางาน

#### ขั้นประเมิน

ขั้นที่9 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่10 ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม

#### ขั้นเตรียม

ขั้นที่1 ประชาสัมพันธ์ผู้ปฏิบัติงาน

ในขั้นนี้หัวหน้างานจะเป็นผู้แจ้งให้พนักงานทราบโดยผ่าน ทางบอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต หรือ จัดทำคู่มือการฝึกอบรม จัดทำแผนพับข้อมูลข่าวสาร หรือแจ้งให้พนักงานทราบจากการประชุมภายใน ทำหนังสือเวียนภายในให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบ หรือการแจ้งด้วยวาจา บอกต่อ

ขั้นที่2 วางแผนการปฏิบัติงาน

ในขั้นนี้หัวหน้างาน และพนักงานจะต้องช่วยกันเตรียมสถานที่ฝึกอบรมในงานให้พร้อม เตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก วางแผนการฝึกอบรมบุคคลเตรียมเรื่องหรือประเด็นที่เป็นปัญหา เตรียมตัวอย่างชิ้นงาน ปฐมนิเทศผู้เข้าอบรม ให้คำปรึกษา แนะนำแก้ไขในระหว่างดำเนินกิจกรรมให้การเสริมแรงด้วยการชื่นชมผลงาน

### ขั้นที่3 จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ในขั้นนี้หัวหน้างานและพนักงานจะช่วยกันจัดสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมด้วยการร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในกระบวนการทำงานทำงานของหน่วยงาน หรือ จัดให้มีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและข้อมูลด้วยตนเอง และศึกษาเพิ่มเติม จัดให้พนักงานทุกคนสามารถค้นคว้าข้อมูลจากคอมพิวเตอร์พร้อมเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นรายบุคคล และ สนับสนุนให้มีเครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เป็นทีม มีสถานที่ทันสมัย และเพียงพอ หรือ จัดให้มีมุมอ่านหนังสือซึ่งมีวารสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเสมอ และควรจัดให้มีมุมพักผ่อนเพื่อสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

### ขั้นฝึกอบรมในงาน

#### ขั้นที่4 วางแผนการเรียนรู้ การฝึกอบรมในงานของตนเอง

ในขั้นนี้พนักงานกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่สำคัญ การทำงานของตนเองและมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง วางแผนการทำงานของกลุ่มในระหว่างการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน กำหนดความรับผิดชอบงานและความคุ้มครองตนเองในการเรียนรู้การฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือใช้มติของทีม กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม เตรียมนำเสนอประสบการณ์เดิมของตนเองมาใช้พร้อมกับแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม หรือประเมินการทำงานของตนเองที่ผ่านมา เพื่อนร่วมกลุ่ม และผลงานที่ผ่านมาของกลุ่ม โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยมีการวิเคราะห์และปฏิบัติตามค่านิยมที่ดีและช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีของศูนย์บริการลูกค้าฯ โดยการประพาดิคนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

#### ขั้นที่5 เข้ากลุ่ม CoP (Community of Practice)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งกลุ่ม CoP หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ ให้พนักงานทุกคนร่วมกลุ่มเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งผ่านการพบปะกันหรือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งสมาชิกพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่สนใจร่วมกัน อาจมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ให้มีการปฏิสัมพันธ์กันเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เคารพเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดันและแรง

จงใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกล้าถามและรับฟังซึ่งกันและกันด้วยดี หรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน และประชุมอภิปรายร่วมกัน มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อย ด้วยการสนทนาซักถามชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการ สอนงานโดยเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูงในงานนั้น ๆ และนำประสบการณ์เดิมมาเป็นตัวอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน มีการ วิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม มีการปรึกษาหารือกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกคน ควรมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิด ถาม-ตอบปัญหา ทั้งในเวลางาน หรือใช้โทรศัพท์/อินเทอร์เน็ต / อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เทคนิคที่ใช้ การระดมสมองร่วมกันเป็นกลุ่ม ร่วมคิดแก้ปัญหา หรือการเรียนรู้แบบร่วมมือสมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลืองานของกลุ่ม การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยนำประสบการณ์เดิมมาแลกเปลี่ยนในการแก้ปัญหา เทคนิคข้างต้น ใช้กับการแก้ไขปัญหาเช่น ปัญหาการบริการลูกค้า ปัญหาการขาดทักษะความชำนาญในงาน

#### ขั้นที่6 ทักษะศึกษา/วิจัย/ เรียนรู้จากสื่อ

เมื่อผ่านในขั้นตอนนี้ COP มาแล้ว ควรมีการจัดกิจกรรมกระตุ้นการคิดและการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทักษะศึกษา สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เสวนาไอที จัดแสดงนิทรรศการและสาธิตผลงาน จัดให้มีการวิจัยเป็นทีมในศูนย์บริการลูกค้าฯ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเสวนาไอที แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อยโดยใช้ Web board หรือ Chat room จัดประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานรายเดือน เรียนรู้จากสื่อ ต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม สถานการณ์ เวลา และการแก้ปัญหาต่างๆ

#### ขั้นที่7 ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม

ในขั้นตอนนี้ หัวหน้างานและพนักงานจะสามารถสร้างสรรค์ความคิดเกิดผลงานใหม่ของกลุ่มแนวความคิดใหม่ ที่เกิดมาจากการบูรณาการความคิดความรู้ของพนักงานฯ การแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยกัน

#### ขั้นที่8 พัฒนางาน

ในขั้นตอนนี้ทุกคนในศูนย์บริการลูกค้าฯ จะสามารถแก้ปัญหาจากการระดมสมอง เพื่อพัฒนางานจากแนวความคิดใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ

### ขั้นประเมิน

#### **ขั้นที่9 ประเมินผลการปฏิบัติงาน**

ในขั้นตอนการประเมินนี้กำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ หัวหน้างานจัดประชุม ประเมินเปิดให้บุคคลภายนอกมาร่วมรับฟัง ประเมินตนเองตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ประเมินผลก่อนและหลังการปฏิบัติงานเช่น ไตรมาสที่1ปฏิบัติงานดีขึ้น 50% ไตรมาสที่ 2 ดีขึ้น 70% ไตรมาสที่3 ดีขึ้น 90% หรือประเมินจากตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ/ใช้แบบสอบถาม,สัมภาษณ์

#### **ขั้นที่10 ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม**

ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียนร่วมกัน ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะ ทักษะพลังของกลุ่ม ทักษะการยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงานโดยสอบถามจากผู้สอนงาน สอบถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในงาน คุณผลการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน การนำเสนอ ความคิดความเห็นด้วยการนำเสนอผลงาน ด้วยการสังเกตการปฏิบัติงาน สัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการประเมินผล หรือสอบถามความคิดเห็นและการประเมินตนเอง

จาก 10 ขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ข้างต้น ผู้วิจัยขออภิปรายผลในขั้นตอนที่ทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

#### **ขั้นที่5 เข้ากลุ่ม CoP (Community of Practice)**

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม คือ การร่วมปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน เกิดทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทักษะการสอบถามและสะท้อนความคิดเห็นซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. หัวหน้างานเลือกเทคนิคจาก 6 เทคนิค มาทำกิจกรรม เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ เกิดความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและสนใจที่จะเรียนรู้การฝึกอบรมในงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ใช้เทคนิคการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่ล้มเหลว ใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory learning) เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) โดยให้พนักงานนำประสบการณ์เดิมมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึงและมี

ปฏิสัมพันธ์ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน ประชุมอภิปรายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อย ด้วยการสนทนาซักถามชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือการสอนงานโดยเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูงในงานนั้น ๆ และนำประสบการณ์เดิมมาเป็นตัวอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม มีการปรึกษาหารือกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกคน ควรมีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม ซึ่ง Knowles (1975) กล่าวว่า ควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับทางสังคม เกิดความภาคภูมิใจเห็นคุณค่าในตนเอง

2. พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ร่วมกันระดมสมองเพื่อหาข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติร่วมกันในเรื่องความจำเป็นและความสำคัญที่ต้องฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ความจำเป็นและความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Roger (1996) ว่า ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการและร่วมกำหนดทิศทางในการเรียนรู้

3. หัวหน้างานสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม เน้นแนะแหล่งข้อมูล เน้นนำทักษะการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน วิธีการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับ Gere E. Brophy (1977) ว่าเป็นกลวิธีสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของงานที่ทำอยู่

#### ขั้นที่ 7 ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม

ในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนสำคัญในการเกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งส่งผลมาจากการที่พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ได้เข้ากลุ่ม CoP มีการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน โดยเลือกจากการทัศนศึกษา วิจัย การเรียนรู้จากสื่อ เมื่อผ่านขั้นตอนข้างต้นแล้ว การปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นเสมือนผลการฝึกอบรมในงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อพนักงานได้สังเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ จากการนำประสบการณ์เดิมมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึงและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ประชุมอภิปราย หรือการสอนงานโดยเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูงในงานนั้น ๆ และนำประสบการณ์เดิมมาเป็นตัวอย่างในการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม มีการปรึกษาหารือกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกคน หัวหน้างานและพนักงานจะสามารถสร้างสรรค์ความคิดเกิดผลงานใหม่ของกลุ่ม แนวความคิดใหม่ ที่เกิดมาจากการบูรณาการความคิดความรู้ของหัวหน้างานและพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ซึ่งในขั้นตอนนี้ทำให้เกิด

ทักษะการเรียนรู้เป็นทีม คือการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ก่อนสร้างผลงาน ปรับปรุงแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ David W. Johnson and Roger T. Johnson (1991) กล่าวว่า การนำกระบวนการกลุ่มมาใช้เพื่อต้องการให้ทุกคนในกลุ่มรู้จักช่วยกันทำงาน แสดงความคิดเห็น เมื่อเสร็จงานสมาชิกมีการวิเคราะห์การทำงานกลุ่มและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ขั้นที่8 พัฒนางาน

การพัฒนางาน เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสร้างนวัตกรรมจากการปฏิบัติงานในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ทุกคนในศูนย์บริการลูกค้าฯ จะได้ผลงานที่สามารถแก้ปัญหาจากการการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างแนวความคิดใหม่ๆ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของในฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม

#### ขั้นที่10 ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม

การประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม สามารถเริ่มประเมินตั้งแต่ก่อนการฝึกอบรมในงาน ระหว่างการฝึกอบรมในงาน และหลังการฝึกอบรมในงาน โดยประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. สิ่งที่ต้องประเมิน เช่น ประเมินผลงาน ประเมินทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะ ทักษะพลังของกลุ่ม ทักษะการยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน และบอกข้อเท็จจริงต่อกัน มีทักษะการสื่อสารและการสะท้อนความคิดเห็น

- 2.วิธีการประเมิน โดยการสังเกตการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การสอบถามจากผู้สอนงาน สอบถามจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมในงาน การนำเสนอความคิดความเห็นด้วยการนำเสนอผลงาน สัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการประเมินผล หรือสอบถามความคิดเห็นและการประเมินตนเอง

- 3.เครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบสังเกต แบบสอบถาม

- 4.ผู้ประเมิน เช่น พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ หัวหน้างาน หรือผู้เกี่ยวข้อง

จากรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยขออภิปรายผลองค์ประกอบในรูปแบบการฝึกอบรมในงาน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

## 1. แหล่งวิทยาการและเทคโนโลยีสำหรับการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

แหล่งวิทยาการและเทคโนโลยีสำหรับสนับสนุนการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมนั้น เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ที่ศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม ควรสร้างขึ้นสำหรับพนักงานให้สามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้และมีการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน หรือจัดมุมพักผ่อนเพื่อให้พนักงานมีโอกาสนพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สื่อวัสดุที่สามารถศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ คอมพิวเตอร์ที่มีเครือข่ายระบบอินทราเน็ตสื่อสารข้อมูลภายใน (Intranet) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสื่อสารข้อมูลทั่วโลก (Internet) ซึ่งสอดคล้องกับ Gulielmino & Gulielmino (Gulielmino & Gulielmino 1988 อ้างถึงใน พชรินทร์ อันพิพัฒน์ 2547:265) และยังมีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและข้อมูลด้วยตนเอง และศึกษาเพิ่มเติม จัดมุมอ่านหนังสือซึ่งมีวารสารด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย

## 2. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มุ่งใจให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในระหว่างปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า การสร้างความเป็นกันเอง สบาย ๆ อบอุ่นเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุพิน ดิษฐสกุล ( 2543) กล่าวว่า เป็นการสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้สึกสบาย มีอิสระ เพื่อความสะดวกในขณะที่ทำกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด สะดวก สบาย และสวยงาม มีมุมสันทนาการเพื่อผ่อนคลายทางจิตใจ และมีเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับทีมงาน อาจเริ่มต้นโดยการเข้าไปพบปะ พูดคุย ทักทาย ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานศูนย์บริการลูกค้าในระหว่างปฏิบัติงานหรือในระหว่างการฝึกอบรมในงาน ส่งเสริมการให้เกียรติกัน มีความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดเผย ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความจริงใจต่อกัน ซึ่งในส่วนนี้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าจะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศเช่นนี้กับเพื่อนร่วมกันได้ โดยการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมปรึกษาหารือกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงาน การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา มีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งหัวหน้างานและผู้บริหารควรแสดงการยอมรับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าได้มีโอกาสแสดงออกตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องอื่น ๆ ซึ่งมักจะเกิดขึ้น

ระหว่างพนักงานศูนย์บริการลูกค้าในระหว่างการทำงาน สนับสนุนการประสานงานกันแทน การแข่งขันชิงดีชิงเด่น สนับสนุนการใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในด้านสภาพแวดล้อมการศึกษาที่พบ คือ จัดสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมด้วยการร่วมคิด ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานและร่วมประเมินผลในกระบวนการทำงานทำงานของหน่วย จัดพื้นที่บริเวณสำหรับการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดเตรียมเครื่องมือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานร่วม ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมที่ทันสมัย และเพียงพอ

### 3. นโยบายการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

นโยบายการฝึกอบรมในงานที่พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ต้องการการศึกษาที่พบ คือควรมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และภารกิจของพนักงาน ศูนย์บริการลูกค้าโดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนรู้เป็นทีม กำหนดนโยบายที่ชัดเจนของ หน่วยงานในการที่จะพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายและดำเนินการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่ง Anthony (Anthony 1978 อ้างถึงใน พชรินทร์ อันพิพัฒน์ 2547:262) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้คนประสบความสำเร็จในชีวิตและได้รับการยกย่องจากสังคม รวมทั้งเป็น บังจูงใจให้คนรับผิดชอบมากขึ้น และสามารถจัดความขัดแย้งส่วนบุคคลกับองค์กรได้สนองตอบความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าและสัมพันธ์กับงานที่ พนักงานปฏิบัติฯ เป็นตัวชี้วัดในประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร พร้อมกำหนดหน่วยงาน เจ้าภาพและหน่วยงาน กำหนดให้ใช้จ่ายงบประมาณจากงบโครงการบุคลากรขององค์กร มิใช่ จากงบแผนงานโครงการขององค์กร กำหนดหน่วยงานภายในและภายนอก กำกับ ติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นระบบ

### 4. บทบาทหัวหน้างาน

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมในงานเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมที่จะต้องดำเนินการ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรที่จะนำมาจัดการ ฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมให้สอดคล้องกับรูปแบบละขั้นตอนที่กำหนดให้มีความเหมาะสม ซึ่งหัวหน้างานจะต้องพิจารณาเนื้อหาของหลักสูตรที่จะอบรมแล้วนำมาปรับให้ เข้า กับขั้นตอนการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามที่ได้กำหนดไว้ตาม รูปแบบ วิเคราะห์ผู้เข้ารับฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกกิจกรรมการพัฒนาทักษะวิสัยทัศน์ที่ เหมาะสม จัดเตรียมสื่อสนับสนุน และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานและที่ นำไปใช้ในระหว่างการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน สร้าง

บรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน สนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงาน ศูนย์บริการฯ เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้ด้วยตนเอง ในระหว่างการฝึกอบรมในงานหรือระหว่างการทำงาน หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และสังเกตการณ์ทำงานอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังเป็นการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาในระหว่างการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมอีกด้วย ประเมินผลการอบรมในงานหรือการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานศูนย์บริการฯ ให้การเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย ให้รางวัลแก่พนักงานศูนย์บริการฯ ในระหว่างการฝึกอบรมในงานและระหว่างการทำงาน ตามวาระและโอกาสที่เหมาะสม สร้างจิตสำนึกให้พนักงานศูนย์บริการฯ เห็นความจำเป็น ความสำคัญของการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการสร้างทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในศูนย์บริการลูกค้าฯ นอกจากนี้ วัฒนาพร ระวังทุกข์ (2542) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้สอนงานหรือหัวหน้างาน ควรชี้แจงกรอบกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละคนเข้าใจวิธีการและกฎเกณฑ์การทำงาน สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม เป็นที่ปรึกษาของทุกกลุ่มย่อย และคอยติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มย่อยเมื่อทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ให้รางวัล คำชมเชยในลักษณะกลุ่ม

##### 5. บทบาทพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม

พนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที จังหวัดนครปฐม เป็นผู้ลงมือปฏิบัติทำกิจกรรมในทุกขั้นตอน โดยการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ เชื่อมโยงกับบุคคล และปัญหา มีความกระตือรือร้นด้วยตนเองโดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการฝึกอบรมในงานการสร้างองค์ความรู้ตลอดจนถึงวิธีการเรียนรู้เป็นทีม กำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองและมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของกลุ่มในระหว่างการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตามอย่างสมบูรณ์ นำประสบการณ์เดิมของตนเองมาใช้พร้อมกับแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมแสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และถือถ่วงแบ่งปันข้อมูลหรือทรัพยากรกันภายในกลุ่ม ฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะความชำนาญในงานที่ทำ ประเมินการทำงานของตนเองเพื่อนร่วมกลุ่ม และผลงานของกลุ่ม จดบันทึกข้อผิดพลาดและแก้ไขในระหว่างการปฏิบัติงาน ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการวิเคราะห์และปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของ

องค์กร เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอในระหว่างการทำงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การนำรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรจัดเตรียมให้พร้อมและครบทุกองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ เนื่องจากทุกองค์ประกอบเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม

2. การดำเนินกิจกรรม ในแต่ละขั้นตอน หัวหน้างานสามารถประยุกต์เลือกใช้กิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งหัวหน้างานควรศึกษาทำความเข้าใจในรายละเอียดก่อนนำกิจกรรมมาใช้

3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เป็นทีมระหว่างศูนย์บริการลูกค้า สาขาอื่นด้วย เพื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์ และสร้างเครือข่ายอย่างทั่วถึง

4. องค์ประกอบบางองค์ประกอบ หรือขั้นตอนบางขั้นตอน ควรมีการวิจัยออกแบบ และเปรียบเทียบ เช่น การเข้ากลุ่ม CoP หรือด้านบรรยากาศ สภาพแวดล้อม อามีการทดลองสร้างบรรยากาศ เพื่อได้ข้อพิสูจน์ ในการรับประกันความสำเร็จ

5. ควรเลือกเทคนิคหลายเทคนิคมาทำกิจกรรมร่วมกันและการสลับสับเปลี่ยนสมาชิก ในศูนย์บริการลูกค้าๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด หลากหลายกิจกรรมมีการเคลื่อนไหวในการเรียนรู้และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในงานเกิดความสนใจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้ตื่นตัวในการเรียนรู้ตลอดเวลา

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ไปทดลองใช้กับ พนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เขตพื้นที่อื่น หรือ ทำการศึกษารายภาค

2. ควรมีการศึกษาในเรื่องการประเมินผลการอบรมในงานหรือการปฏิบัติงานย้อนกลับทุกช่วง ทั้งก่อนระหว่าง และหลัง และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานฯ

3. ควรมีการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้เป็นทีมไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน