

การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จาก  
การปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์  
สำหรับพนักงานธนาคารไทย



นางสาวนิษฐา พุฒิมานรดีกุล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A BLENDED TRAINING MODEL USING SCENARIO PLANNING AND  
ACTION LEARNING OF COLLABORATIVE GROUPS TO ENHANCE STRATEGIC THINKING  
ABILITY OF THAI BANK PERSONNEL

Miss Nittha Phuthimanoradeekul



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Technology and  
Communications

Department of Educational Technology and Communications

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการ  
วางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ  
ของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิด  
เชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย

โดย

นางสาวนิษฐา พุฒิมานรดีกุล

สาขาวิชา

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ ดร.ธีรวดี ถังคุบุตร

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ ดร.ธีรวดี ถังคุบุตร)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จินตวีร์ คล้ายสังข์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสุข ตันตระรุ่งโรจน์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท)

นิษฐา พุฒิมานรติกุล : การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย (DEVELOPMENT OF A BLENDED TRAINING MODEL USING SCENARIO PLANNING AND ACTION LEARNING OF COLLABORATIVE GROUPS TO ENHANCE STRATEGIC THINKING ABILITY OF THAI BANK PERSONNEL) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.ธีรวดี ถึงบุตร, 341 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย มีขั้นตอนวิจัย 4 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ 2) สร้างรูปแบบฯ 3) ทดลองใช้รูปแบบฯ และ 4) รับรองรูปแบบฯ กลุ่มตัวอย่างการวิจัยได้แก่ พนักงานธนาคารไทยระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป จำนวน 481 คน และกลุ่มทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม และจัดตั้งเป็นกลุ่มความร่วมมือเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม รวม 4 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล ได้แก่แบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ แบบประเมินแผนอนาคตภาพและโครงการ และแบบประเมินการมีส่วนร่วมของกลุ่มความร่วมมือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่า t-test dependent ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ1) บุคคล: พนักงานธนาคารระดับหัวหน้าส่วนงาน ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้บริหารธนาคารและวิทยากร 2) เนื้อหาการฝึกอบรม: วิธีวางแผนอนาคตภาพจากการปฏิบัติงาน วิธีสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ปฏิบัติงาน 4) ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน 5) การปฏิสัมพันธ์แบบผสมผสาน 6) ฐานความรู้และเครื่องมือสื่อสาร และ 7) บริการสนับสนุนการฝึกอบรม: บริการปรับปรุงระบบฝึกอบรมออนไลน์ และช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน

ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯประกอบด้วย 3 ระยะ 12 ขั้นตอน คือ1) ประชาสัมพันธ์และรับสมัครเข้าโครงการ 2) ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า 3) ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองในระบบออนไลน์ 4) จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถการคิดเชิงกลยุทธ์ 5) กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน 6) ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย 7) ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคต 8) สร้างแผนอนาคตภาพ 9) ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ 10) พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ 11) ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต และ 12) ประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนความสามารถการคิดเชิงกลยุทธ์หลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการประเมินการมีส่วนร่วมของกลุ่มความร่วมมือ อยู่ในระดับมาก

ภาควิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
สาขาวิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
ปีการศึกษา	2559	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5484458427 : MAJOR EDUCATIONAL TECHNOLOGY AND COMMUNICATIONS

KEYWORDS: BLENDED TRAINING / SCENARIO PLANNING / ACTION LEARNING / COLLABORATIVE GROUP / STRATEGIC THINKING / THAI BANK PERSONNEL

NITTHA PHUTHIMANORADEEKUL: DEVELOPMENT OF A BLENDED TRAINING MODEL USING SCENARIO PLANNING AND ACTION LEARNING OF COLLABORATIVE GROUPS TO ENHANCE STRATEGIC THINKING ABILITY OF THAI BANK PERSONNEL. ADVISOR: ASSOC. PROF. DR.ONJAREE NATAKUATOONG, CO-ADVISOR: DR.THEERAVADEE THANGKABUTRA, 341 pp.

The objective of this research was to develop the blended training model using scenario planning and action learning of collaborative groups to enhance strategic thinking ability of Thai bank personnel. Research methodology were divided into 4 phases as follow: 1) study opinions of Thai bank personnel about current situation and needs; 2) create a model; 3) use a model by conducting an experiment study; and 4) validate the model. The sample were 481 managers and 15 section managers for implementing into 3 collaborative groups. Each group participated in 4 weeks for the program. The research instruments were 1) The strategic thinking ability test for Pretest and Posttest 2) Scenario Planning and Project Evaluation form 3) The evaluation form of participation of collaborative groups. The data were analyzed by using mean, standard deviation, and t-test dependent. The research finding showed that:

The blended training model consisted of seven components; 1) Personnel: Thai bank personnel in manager level, Training Project Executive and Bank Executives/Trainer 2) Collaborative Groups 3) Training contents: Scenario planning and action learning, Effective collaborative groups, Information Technology for learning and Development of scenario planning into operation strategy 4) Problem statement based on working 5) The interaction methods in blended training 6) Knowledge-based and Communication tools and 7) Supporting resources for blended training: online training system administrative and communication channels.

The model consisted of three phases with twelve steps; 1) Promote blended training program and registration 2) Attend to Blended Learning Orientation via face-to-face 3) Study contents in online self-paced 4) Setting collaborative groups 5) Identify the problem statement 6) Identify problem situation and Setting goal 7) Identify force and driver to the future 8) Write scenarios 9) Verify harmony and reliability of scenarios 10) Develop scenario master plan 11) Evaluate the result of scenario planning and 12) Evaluate blended training program.

The result of implementation indicated Thai bank personnel had statistically significant at .05 level posttest strategic thinking scores higher than pretest scores. Collaborative groups assess participation at high level.

Department:	Educational Technology and Communications	Student's Signature .....
		Advisor's Signature .....
Field of Study:	Educational Technology and Communications	Co-Advisor's Signature .....

Academic Year: 2016

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากคำแนะนำแนวทางวิจัย ความเอาใจใส่ และความช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ธีรวิดี ถึงบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์(ร่วม) ซึ่งทั้งสองท่านได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ใจทิพย์ ณ สงขลา ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. จินตวีร์ คล้ายสังข์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรสุข ตันตระกูลโรจน์ และที่สำคัญกรรมการภายนอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการอ่านและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาตรวจประเมินเครื่องมือวิจัย และให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยนี้ให้ครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานธนาคารไทยทุกท่านที่ให้ความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยฉบับนี้ และขอขอบคุณพนักงานธนาคารไทย จำนวน 15 ท่าน ที่สละเวลาและตั้งใจสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมตามรูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในฐานะกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงความตั้งใจ ใส่ใจ และวินัยการเรียนรู้ที่ทุกท่านมีให้อย่างเต็มที่ในช่วงการทดลองใช้รูปแบบจนทำให้การทดลองสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอบคุณพี่ น้อง และเพื่อนภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ร่วมสนทนากับผู้วิจัย จนเกิดการเรียนรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ กราบขอบพระคุณ คุณชัชรัตน์ คุณจีรวรรณ คุณเยาวรัตน์ พุฒิमानรติกุล ผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผู้วิจัย และปลูกฝังนิสัยรักการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต ขอขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อนของผู้วิจัยทุกคนที่ทำให้กำลังใจและความช่วยเหลือตลอดมา ขอขอบคุณ คุณมีชัย คงชื่นสิน สำหรับการสนับสนุน และความดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการเรียนในหลักสูตรดุขภูมิต และ การลงมือทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลงได้ด้วยดี

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	11
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	11
วัตถุประสงค์เฉพาะ.....	11
สมมติฐานการวิจัย .....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	18
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training).....	18
ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning).....	44
ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ .....	74
ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ .....	88
ตอนที่ 5 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ .....	98
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	120

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ.....	121
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย .....	127
ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย .....	140
ระยะที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย .....	156
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	158
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ .....	159
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย .....	185
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย.....	188
ตอนที่ 4 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย .....	203
บทที่ 5 ผลการวิจัย.....	206
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	274



รายการอ้างอิง ..... 304

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ ..... 341



## สารบัญตาราง

ตาราง 3.1 แสดงสัดส่วนการแจกแบบสอบถามฯ ตามขนาดของจำนวนพนักงานทั้งธนาคาร. 123	
ตาราง 3.2 แสดงการแจกแจงประเด็นคำถามของแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยฯ..... 125	
ตาราง 3.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย..... 129	
ตาราง 3.4 แสดงการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่สอดคล้องพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์..... 132	
ตาราง 3.5 แสดงขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่สอดคล้องพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์..... 133	
ตาราง 3. 6 กระบวนการ ขั้นตอน และผลลัพธ์ในการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ..... 138	
ตาราง 3. 7 ตัวอย่างแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ..... 144	
ตาราง 3. 8 แสดงค่าความยากง่าย (P) และค่าอำนาจจำแนก (R) และความเชื่อมั่นแบบทดสอบ ..... 145	
ตาราง 4. 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างฯ..... 159	
ตาราง 4. 2 ข้อมูลวิธีการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคาร. 161	
ตาราง 4.3 ข้อมูลการเลือกใช้อุปกรณ์ และใช้เวลาสืบค้นข้อมูล/ข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ..... 162	
ตาราง 4.4 ข้อมูลช่องทางการสื่อสารออนไลน์สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสื่อสารการปฏิบัติงาน ..... 162	
ตาราง 4.5 ข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ e -Learning ของธนาคาร ..... 163	
ตาราง 4. 6 สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย ..... 164	
ตาราง 4. 7 สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย..... 167	
ตาราง 4. 8 สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ..... 171	
ตาราง 4. 9 สภาพพึงประสงค์ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานไทย ..... 173	
ตาราง 4. 10 สภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานไทย ..... 175	
ตาราง 4. 11 สภาพพึงประสงค์ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือของพนักงานไทย ..... 179	

ตาราง 4. 12	สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน ซึ่งตอบคำถามปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ .....	181
ตาราง 4. 13	แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ .....	186
ตาราง 4. 14	แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อขั้นตอนรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน .....	187
ตาราง 4. 15	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ด้านความรู้) ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ.....	188
ตาราง 4. 16	คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน /แผนปฏิบัติการ /โครงการตามขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯของกลุ่มตัวอย่าง.....	189
ตาราง 4.17	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม .....	191
ตาราง 4. 18	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน .....	194
ตาราง 4. 19	ผลการศึกษายอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯจากผู้ใช้งานหลัก (Lead Users) .....	201
ตาราง 4. 20	แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ .....	203

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการดำเนินธุรกิจของธนาคารไทยที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและผันผวนตามเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผลกระทบของการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในระบบการเงิน ผลักดันให้ธนาคารไทยทุกแห่งต้องเร่งปรับตัวพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและปรับกลยุทธ์ธนาคารไปสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) ที่เข้ามามีบทบาทเด่นชัดในภาคการเงินไทย จึงเป็นแรงกดดันให้ทุกธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไปสู่การดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ และสร้างทางเลือกในผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองการใช้งานในชีวิตประจำวันและในภาคธุรกิจ ควบคู่กับความปลอดภัยสูงสุดในทุกด้านและทุกเรื่องตามรูปแบบการดำเนินชีวิตทางการเงินของลูกค้า ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีที่สุดทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์ และความพึงพอใจให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าที่กำลังก้าวเข้าไปในยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว (ธีรนนท์ ศรีหงส์, 2557) ซึ่งแต่ละธนาคารจำเป็นต้องรักษฐานลูกค้า และสถานะผู้นำทางการตลาดของตนเองไว้ (ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ, 2560) รวมทั้งการที่ประเทศไทยเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งรัฐบาลไทยมีนโยบายเปิดเสรีทางการค้าที่อนุญาตให้สถาบันการเงินต่างประเทศเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อธนาคารไทยอาจได้รับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีมาพร้อมกับการแข่งขัน สถาบันการเงินจากต่างประเทศสามารถเข้ามาให้บริการแข่งกับธนาคารไทยได้อย่างเสรีมากขึ้น ธนาคารไทยจึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต อีกทั้งภาคธุรกิจที่ต้องการระดมเงินทุนผ่านตลาดทุนจำเป็นต้องสร้างธรรมาภิบาล และแสดงความโปร่งใสให้นักลงทุนในจากต่างประเทศเข้าถึงข้อมูลของธุรกิจได้อย่างเป็นสากลซึ่งมีต้นทุนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ได้มาตรฐานสากล ด้วยเหตุนี้ จึงนับเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถช่วงชิงโอกาสที่กำลังจะมาถึงได้อย่างเต็มที่ หากไม่เช่นนั้น โอกาสดังกล่าวจะแปรเปลี่ยน เป็นอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อธนาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธนาคารไทยทุกธนาคารต่างต้องวางกลยุทธ์และกำหนดวิธีการ

ดำเนินงานต่างๆเพื่อเตรียมความพร้อมของธุรกิจให้รองรับการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและการเปิดเสรีทางการเงินอย่างเต็มรูปแบบ

การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผลกระทบและสภาวะการณดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานสำหรับพนักงานธนาคารไทย จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน จากการศึกษาของ Jihad S. Bani Hani (2014) พบว่าการคิดเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking) มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานหลัก ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคารในประเทศจอร์แดน โดยพนักงานธนาคารที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีแนวโน้มประสพผลสำเร็จมากกว่า ซึ่งเกิดจากการตระหนักว่าการเคลื่อนจากสภาวะที่มีปัญหาสู่สภาวะที่ปัญหาหมดไปนั้น จะต้องเผชิญกับความเสี่ยง จากการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ผิด หรือไม่ดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้นจึงต้องมีการหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกมาประเมินข้อดี ข้อเสียในวิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่าการหากลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลายทางโดยทางความคิด ก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหาจริง (Demorest, 1986 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546) เพราะหากพนักงานธนาคารขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานให้ทันกับคู่แข่ง ขาดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว รูปแบบการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต ย่อมส่งผลให้การบริการทางการเงินของธนาคาร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างดีพอ และส่งกระทบต่อธนาคารเป็นอย่างมากแน่นอน รวมทั้งส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยสมรรถนะหนึ่งที่ทุกธนาคารระบุว่ามีความสำคัญและจำเป็นเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจที่ยิ่งทวีความรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นั้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในงานธนาคารพนักงานที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ จะสามารถวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจที่รองรับกลยุทธ์ทั้งของส่วนงานและของธนาคาร บนพื้นฐานความเข้าใจในความสอดคล้องของนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย และปัจจัยต่างๆในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานธนาคารจะเป็นผู้ออกแบบทางเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาส หรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันผลการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนให้กับธนาคาร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร ด้วยเหตุนี้ธนาคาร

จึงได้กำหนดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสมรรถนะและความสามารถหนึ่งในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่ต้องได้รับการพัฒนา

การวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับความคิดเชิงกลยุทธ์มักจะอธิบายในแง่ของนามธรรม ซึ่งยากต่อการนำไปแปลผลไปปฏิบัติ หรืออธิบายการคิดเชิงกลยุทธ์ในเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยอาศัยทฤษฎีเกม (Game Theory) หรือทฤษฎีอื่นทำให้ผู้ที่สนใจศึกษางานวิจัยเข้าใจผิดคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นทักษะหรือศาสตร์ระดับสูงของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หรือการคิดเชิงกลยุทธ์คือรูปแบบการจัดการหรือการตลาดที่มักจะใช้แบบจำลองทางธุรกิจ (Model) หรือกรอบความคิด (Framework) ที่นำเสนอโดยนักวิชาการระดับโลก จนทำให้เข้าใจผิดว่า การคิดเชิงกลยุทธ์คือแบบจำลอง หรือกรอบความคิดในการวิเคราะห์ตลาดหรืออุตสาหกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายทางธุรกิจได้อย่างครบวงจร (Yoshinori Saito, 2552 แปลโดย ประวัติ เพียรเจริญ) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจออกแบบการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมพนักงานธนาคารไทยทุกระดับที่จำเป็นต้องคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สุวิทย์ มูลคำ (2548) กล่าวว่าความเข้าใจในการคิดเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องเน้นเรื่องของการสำรวจลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์กับพลวัตและกระบวนการ ในบริบทขององค์กรและการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งลักษณะของผู้ที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดอย่างเป็นกระบวนการ 2) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 3) คิดอย่างรอบคอบและมีการจัดลำดับความคิด 4) ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานะคือวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง 5) วิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์อนาคต 6) ความสามารถในการกำหนดแนวทางคือหาทางเลือกที่หลากหลาย และ 7) กำหนดขอบเขตของปัญหาและกำหนดเป้าหมายที่มากกว่าหนึ่งเป้าหมาย

ในกลุ่มของเครื่องมือทางการบริหารจัดการจำนวนมากที่ผู้บริหารใช้วางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือหนึ่งที่มีความโดดเด่นและถูกระบุว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่การวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning) ที่ผู้วางแผนจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมาจากแนวโน้ม หรือทิศทางของข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันหรืออดีตมาตัวกำหนดขึ้น โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตควบคู่ไปด้วย โดยสถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาจะถูกกำหนดในหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องนั้นตามที่ผู้วางแผนได้วางแผนและจะพัฒนาเป็นแผนภาพอนาคต

โดย Schoemaker (1995) ชี้แจงว่าวิธีการวางแผนแบบอนาคตภาพสามารถระบุปัญหาได้อย่างละเอียด อีกทั้งมีองค์ประกอบที่สำคัญหลักคือ เป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์กรให้กับผู้ที่ดำเนินวางแผนแบบอนาคตภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1999) ที่ระบุว่า 3 ขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) การจับภาพของแบบแผนทางความคิด 2) ความท้าทายของแบบแผนทางความคิด และ 3) การปรับปรุงแบบแผนทางความคิด ซึ่งการวางแผนแบบอนาคตภาพได้แสดงถึงการเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนที่กล่าวมา และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนแบบอนาคตภาพของ Margherita Pagani (2009) พบว่าพลังแห่งการขับเคลื่อนพลวัตของอนาคตภาพเป็นพื้นฐานหลักของการคิดอย่างเป็นระบบและองค์ประกอบอื่นๆ (Juan M. Benito-Ostolaza & Juan A. Sanchis-Llopis, 2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการทดลองเชิงประจักษ์ พบว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีการผสมผสานกันระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง รวมถึงการใช้แนวความคิดเพื่อสร้างสูตรในการวางแผนธุรกิจ แม้ว่าหลายองค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์มีทรัพยากรต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอก็ตาม ขณะที่งานวิจัยของ T.J. Chermack a, L. van der Merwe (2003) อธิบายถึงสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับในการสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเองจากวิธีการวางแผนแบบอนาคตภาพ พบว่าการวางแผนแบบอนาคตภาพหลายๆภาพ จะมีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนในการสร้างความรู้ใหม่ และจากงานวิจัยนี้คือการสร้างจุดเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนแบบอนาคตภาพกับแนวทางการสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง แต่การสนับสนุนคือการระบุนว่าการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองเป็นทฤษฎีหลักในกระบวนการของการวางแผนอนาคตภาพและอธิบายถึงวิธีการหรือหนทางการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองถูกค้นพบในกระบวนการวางแผนอนาคตภาพ

นอกจากนี้ จากการศึกษาการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ของ Farzad Kamangar, Reza Rohani, Adel Salavati, Mohammad Sharif Karimi (2013) พบว่าการคิดอย่างเป็นระบบความคิดสร้างสรรค์ มุมมอง และการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริง ถือเป็นส่วนประกอบหลักของการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงต้นจากต้นแบบงานวิจัยของ Bonn (2005) ซึ่งได้นำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้เป็นวิธีการสอนเพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ในทุกะดับขององค์กร ผลของกระบวนการการเรียนรู้แบบปฏิบัติส่งผลให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ รวมทั้งเพิ่มระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมงานให้กับองค์กร รวมถึง

สร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์ และพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง และสุดท้ายช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการให้ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ผ่านการอภิปรายที่มีมุมมองแตกต่างกันในปัญหา และแสดงให้เห็นถึงทักษะการเรียนรู้ของพนักงานผ่านการค้นหาความคิดสร้างสรรค์

งานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความสอดคล้องของการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีผลมาจากกระบวนการของการวางแผนอนาคต และสามารถเป็นไปตามแนวทางและหลักการของกลุ่มการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเอง (Constructivism Learning) รวมไปถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติส่งผลให้เกิดการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์หลายระดับเช่นเดียวกัน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้เรียนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เพื่อนำผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ได้ไปลงมือปฏิบัติงานจริง มีองค์ประกอบที่สำคัญตามแนวคิดของ Marquardt (1999) ได้แก่ 1) ปัญหา 2) กลุ่ม 3) กระบวนการถามคำถามและการสะท้อนกลับ 4) การลงมือปฏิบัติ และ 5) วิทยากรกระบวนการ ผ่าน กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันของคนกลุ่มละ 4 – 8 คน เพื่อร่วมกันคิด สร้างความเข้าใจ พัฒนา และแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล ทีม และองค์กร ทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติของพนักงานธนาคารของ ดารรัตน์ ลีเสริมสุขศิริ (2553)(2553) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) กลุ่ม/สมาชิกพนักงานธนาคาร 2) ปัญหาในงานธนาคาร 3) วัฒนธรรมองค์กรธนาคาร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ผู้เชี่ยวชาญ และ 6) ทีมการจัดการความรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่ม ทั้ง 3Cs ประกอบด้วยพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่ม พฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่ม และพฤติกรรมพันธะสัญญาของกลุ่ม ผลคะแนนการประเมินตนเองด้านพฤติกรรม หลังการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสาน สูงกว่าก่อนทำกิจกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากพลวัตการเรียนรู้ผ่านการร่วมมือของกลุ่มของงานวิจัยดังกล่าวที่กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยจึงสนใจนำพฤติกรรมของกลุ่มในการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาเป็นกลวิธีใน



การส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย ด้วยการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ (Collaborative Group) ในกิจกรรมการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร ซึ่งเป็นแนวคิดเป็นสำคัญที่ส่งเสริมสมาชิกด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้ร่วมกัน (Cooperative Learning) โดยเป็นการจัดให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ และต้องพึ่งพาอาศัยกัน มีความรับผิดชอบต่อกันร่วมกัน ทั้งโดยการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และร่วมกับรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นเป้าหมายสำคัญในการเรียนรู้ ผลลัพธ์ของกลุ่มความร่วมมือจึงส่งเสริมการฝึกปฏิบัติให้สมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นแบบแข่งขันกันฉันท์มิตร (York, 2003; Karel et al, 2005; Bulu and Yildirim, 2008; สาริพันธ์ สุภารรณ, 2545 อ้างถึงใน เขมณัฎฐ์ มิ่งศิริธรรม, 2554 ) บนหลักการที่สำคัญคือการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ หรือการปฏิบัติผ่านกระบวนการคิดที่นำมาใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่สกัดเป็นความคิดอย่างรู้แจ้ง ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักคิดวิเคราะห์โดยเน้นเป็นผู้ร่วมทำกิจกรรม เป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกแต่ละคนจากแหล่งข้อมูลต่างๆ นอกจากนี้ สมาชิกยังเป็นแหล่งของความรู้ที่จะช่วยเพื่อนที่ต้องการความรู้ในส่วนนั้นต่อไป และช่วยให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นเพราะได้สอนหรืออธิบายให้กับสมาชิกคนอื่นที่พร้อมหรือต้องการเรียนในเรื่องเหล่านั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายกับสมาชิก เพราะการเรียนรู้สิ่งใดได้ดั้นนั้นเกิดขึ้น เมื่อสมาชิกมีความต้องการใช้ความรู้ในการสร้างชิ้นงาน ผลของการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ มีการควบคุมตนเอง รูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันนั้นเป็นการเรียนรู้ของกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 4-6 คน โดยจะเน้นผลลัพธ์หรือผลงานมากกว่ากระบวนการ ทั้งนี้ สมาชิกจะศึกษาค้นคว้าและอาศัยประสบการณ์ของสมาชิก ในกลุ่มในการถ่ายทอดเนื้อหาและสร้างความรู้จากสังคมโดยการผสมผสานความรู้ใหม่กับความรู้เดิม ด้วยการค้นพบคำตอบด้วยตนเองหรือผ่านกระบวนการกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันตรวจสอบผลงานหรือประเมินสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกแต่ละคนมีการเรียนรู้และมีการเชื่อมโยงความคิดผ่านสมาชิกกลุ่มต่างๆ ร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ในสภาพจริง การร่วมมือกันเรียนรู้และการวิเคราะห์ทางเลือกจากมุมมองที่หลากหลาย อาศัยสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเพื่อให้สมาชิกเกิดความขัดแย้งทางความคิดและร่วมกันค้นหาคำตอบเพื่อให้เกิดทักษะการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งด้วยเหตุผล อีกทั้งการนำเสนอและสรุปผลงานเป็นทักษะที่สำคัญเนื่องจากการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการเรียน

ให้แก่สมาชิกในกลุ่ม และนอกกลุ่มให้ผู้อื่นทราบ และผู้สอนยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือผู้อำนวยความสะดวก

ปัจจุบันการฝึกอบรมพนักงานของทุกธนาคารไทย มีการนำรูปแบบและเทคนิควิธีการสอนต่างๆ มาประยุกต์เพื่อสนองต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิตของพนักงานให้เข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย สะดวกขึ้น ในทุกที่ทุกเวลา โดยมีการออกแบบการเรียนรู้ให้กับพนักงานธนาคารเป็นการปรับตัวต่อการกระจายความรู้ การเชื่อมโยงความรู้ด้านต่างๆ ที่เชื่อมถึงกันทั่วโลก บนพื้นฐานของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการฝึกอบรมในทุกธนาคาร และได้มีการจัดทำแนวทางพัฒนาพนักงานในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นอุปกรณ์ในการสอน การนำบริการต่างๆ ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะเว็ลด์ไวด์เว็บมาพัฒนาเป็นสื่อการสอนในทุกระดับ และการจัดการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่าง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร ให้สามารถเรียนได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ (Anytime Anywhere) เป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งข่าวสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

กมลชนก เลขะวนิชย์กุล (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยในการนำ E-learning มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ กรณีศึกษาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยส่งเสริมให้การใช้งานสื่อการสอนอิเล็กทรอนิกส์ประสบความสำเร็จมากขึ้น ทั้งด้านผู้ให้บริการและผู้รับบริการเห็นว่าทั้งนี้ปัจจัยส่งเสริมให้การใช้งานคือ ผู้บริหารระดับสูงควรให้นโยบายส่งเสริมที่ชัดเจนและต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้งานการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับพนักงาน นอกจากนี้หากมีการให้ผลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ และมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องก็จะทำให้สื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ในองค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมองว่ามูลค่าของผลตอบแทนที่เหมาะสมควรอยู่ที่ประมาณ 200 – 1,000 บาท และอยากได้ในรูปของตัวรางวัล ของรางวัล และการยกย่องชมเชยอย่างเป็นทางการมากกว่าที่จะเป็นเพียงตัวเงิน และพนักงานส่วนใหญ่ยังเห็นด้วยกับการเชื่อมโยงการเรียนหรือผลการเรียนผ่านสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์กับ การพิจารณาประเมินผลงานประจำปเพื่อพิจารณาโบนัสหรือการเพิ่มเงินเดือน และควรจัดให้มีหลักสูตรภาคบังคับเพื่อเป็นเงื่อนไขในการเลื่อนตำแหน่ง

มณีนุช นิธิพงษ์วนิช (2556) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเรียนรู้ด้วยระบบ E-learning กรณีศึกษารัฐบาลนครราชสีมา พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning มากที่สุดได้แก่ ด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และด้านระยะเวลาในการฝึกอบรม รองลงมาในระดับปานกลางได้แก่ ด้านการเพิ่มพูนความรู้พัฒนาตนเอง ด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสะดวก โดยรวมแล้วปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้มีผลต่อการตัดสินใจเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning มากที่สุดได้แก่ ด้านรูปแบบการนำเสนอ รองลงมาในระดับปานกลางคือ ด้านเนื้อหาของหลักสูตรและด้านความชัดเจนของการสื่อสาร โดยรวมปัจจัยด้านคุณภาพของ e-learning มีผลต่อการตัดสินใจเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning ผลเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย นั่นคือการพัฒนา ระบบ e-learning ของธนาคารที่ยังไม่สามารถรองรับพนักงานที่มีจำนวนมากได้และใช้ระบบเครือข่ายแบบอินทราเน็ต ทำให้ไม่สามารถเรียนรู้ที่อื่นใดที่งานที่ดูแลรับผิดชอบมีไม่เพียงพอบางครั้งระบบเกิดการขัดข้อง ส่วนเนื้อหาหลักสูตรไม่ทันสมัย ทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่ายและไม่สนใจอยากจะทำเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning ของธนาคาร ขอเสนอแนะในการตัดสินใจเรียนรู้ ด้วยระบบ e-learning ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย คือธนาคารหันมาให้ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning โดยเปลี่ยนจากการเรียนรู้ผ่านอินทราเน็ต เป็นการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อรองรับการเรียนรู้

จากผลการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการนำ e-learning มาใช้ในการพัฒนาพนักงานของธนาคารของทั้ง 2 ธนาคารที่กล่าวมา มีประเด็นที่สำคัญ คือผู้บริหารต้องให้การส่งเสริมและเป็นต้นแบบในการทำงานการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับพนักงาน อีกทั้งเชื่อมโยงผลการเรียนผ่านสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์กับการพิจารณาประเมินผลงานประจำปี และควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ด้วยระบบ e-learning จากการเรียนรู้ผ่านอินทราเน็ต (Intranet) เป็นการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อรองรับการเรียนรู้เนื้อหาหลักสูตรที่ทันสมัย

การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) จึงเป็นแนวทางการฝึกอบรมรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการปรับใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการฝึกอบรม กับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ที่เกิดทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้นการใช้ แนวทางการฝึกอบรมผ่าน e-learning ของธนาคารเพียงแนวทางเดียว รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานใช้แนวคิดและหลักการของการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็น

นวัตกรรมการศึกษาที่ผสมผสานวิธีการเรียนการสอนหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน เป็นลักษณะของการผสมผสานการเรียนทางไกล (Distance Learning) ผ่านระบบเครือข่าย Online ร่วมกับการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to Face) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการนั่งฟังการบรรยายในชั้นเรียนปกติ ทั้งนี้จะให้ความสำคัญกับการเลือกวิธีการ และการใช้สื่อที่เหมาะสม ถูกต้องตามจุดประสงค์การเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนการสอน จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีและระบบเครือข่ายมาใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมแบบผสมผสานจะเป็นวิธีการและเครื่องมือหนึ่งที่จะอำนวยความสะดวกสำหรับการพัฒนาพนักงานธนาคารไทย ให้มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานรวมทั้งเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในที่ทำงาน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องผ่าน โดยนำองค์ประกอบการออกแบบการเรียนรู้บนเว็บมาประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบแบบไม่ประสานเวลา(Asynchronous) ได้แก่ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานข้อความ เวทีเสวนา และการสนทนาแบบปฏิสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบแบบประสานเวลา (Synchronous) ได้แก่ การประชุมผ่านเสียง ห้องปฏิบัติการแบบออนไลน์ การประชุมผ่านระบบออนไลน์ และการอภิปรายออนไลน์ และ 3) องค์ประกอบแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ได้แก่ ห้องฝึกอบรม การเผชิญหน้าในการประชุมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทีมสนับสนุน และแนะนำการฝึกอบรม (Bannan and Milheim,1997)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Jieun Lee (2010) พบว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ออนไลน์และการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าทำให้เกิดการยอมรับเพิ่มมากขึ้นในการฝึกอบรมตามที่คาดหวังไว้ โดยช่วยแก้ปัญหาการถ่ายโอนและจะเพิ่มคุณประโยชน์ของการศึกษาอื่นๆ ขณะที่การสร้างความรู้เกี่ยวกับการออกแบบสำหรับการอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอน ซึ่งการศึกษานี้พบว่าการออกแบบการฝึกอบรมสัมพันธ์กับปัจจัยซึ่งอำนวยความสะดวกและกีดขวางการถ่ายโอนความรู้ในบริบทของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างใช้เวลา 6 สัปดาห์ในการพัฒนาการจัดการภาวะผู้นำ ซึ่งหลักสูตรนี้กำหนดให้มีหัวข้อเรื่องความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เป็น 1 โมดูลในการพัฒนากลุ่มตัวอย่าง) โดยได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในประเทศเกาหลี

ธนภัส อยุ่ใจเย็น (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาดและพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับพนักงานบริษัทประกันชีวิต พบว่ารูปแบบการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลุ่มบุคคล 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การประเมิน ซึ่งขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การปฐมนิเทศเชิงปฏิบัติการ ขั้นที่ 2 การดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนฯ โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่ต้องการ 2) การตั้งทีมสร้างความรู้ 3) แสวงหาความรู้ร่วมกันผ่านระบบอีเทรนนิง 4) พบปะแลกเปลี่ยนแบบพบหน้า 5) สร้างผลงานร่วมกันผ่านระบบอีเทรนนิง 6) ประเมินผลงานร่วมกัน และขั้นที่ 3 การสรุปผลการฝึกอบรมที่ได้รับจากการดำเนินการตลอดทั้งกระบวนการ และการประเมินผลงาน การวัดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจากผลการทดลองใช้รูปแบบฯ พบว่าพนักงานการตลาดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ สูงกว่าก่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลงานนวัตกรรมด้านการตลาดมีคุณภาพตามเกณฑ์อยู่ในระดับดี

Sara Julibert (2008) ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานในการแบ่งปันข้อมูลจากธนาคารกลางยุโรป (ECB) โดยมุ่งค้นหาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าพนักงานที่ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงความรู้และประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอธิบายถึงความสำคัญที่มากขึ้นในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารเช่นเดียวกับชุมชนเปิดกับเพื่อนร่วมงาน โดยพนักงานมีมุมมองเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กรในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสารและความเป็นไปได้ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติต่อพนักงานที่แบ่งปันกันระหว่างผู้ร่วมงานได้รวมอยู่ด้วย

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งที่ธนาคารจะกำหนดเป็นวิธีการพัฒนาพนักงานในธนาคาร และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของธนาคารให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีของผู้เข้ารับการศึกษาการฝึกอบรมที่ออกแบบการเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์ให้เข้าด้วยกัน และพนักงานธนาคารที่เข้ารับการศึกษาการฝึกอบรมสามารถนำผลลัพธ์จากการฝึกอบรมไปใช้จริงในการปฏิบัติงานของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้ธนาคารรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย มีองค์ประกอบ ขั้นตอน และกิจกรรมการฝึกอบรมอะไร
3. รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย สามารถทำให้ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทยสูงขึ้นได้หรือไม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อสร้างและศึกษาผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย

## สมมติฐานการวิจัย

พนักงานธนาคารไทยที่ผ่านการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ จะมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สูงกว่า ก่อนการฝึกอบรม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยที่ปฏิบัติงานสังกัดสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 14 แห่ง และสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เปิดดำเนินการในรูปแบบของธนาคาร จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 19 ธนาคาร ซึ่งทุกธนาคารอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สำหรับพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทยระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไปจนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่มงาน เฉพาะสังกัดสำนักงานใหญ่ รวมทั้งสิ้น 19 ธนาคาร

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองรูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ได้แก่ พนักงานธนาคารไทย ที่ได้รับการคัดเลือกจากธนาคารเป็นผู้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

2.3 ผู้เชี่ยวชาญประเมินและรับรองรูปแบบฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

4. องค์ประกอบ และขั้นตอนที่นำมาใช้ออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ประกอบด้วย องค์ประกอบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน จำนวน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน 2) ชนิดของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน 3) เนื้อหาสำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน 4) บทบาทผู้เข้ารับการฝึกอบรม 5) บทบาทของผู้บริหาร 6) โครงสร้างการฝึกอบรม 7) วิธีการปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบเครือข่าย 8) เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย 9) ปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และ 10) การประเมินผลการฝึกอบรม ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน จำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนก่อนการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า และแบบผสมผสาน 2) ขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า และแบบผสมผสาน และ 3) ขั้นตอนประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสาน กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1) กิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (chat) กระดานสนทนา (web board) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการสืบค้นข้อมูล (search engine) และ 2) กิจกรรมการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสาน กิจกรรมการสร้างแผนอนาคตภาพ กิจกรรมสรุปผลการฝึกอบรมเพื่อทบทวนสิ่งที่เรียนรู้และกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน

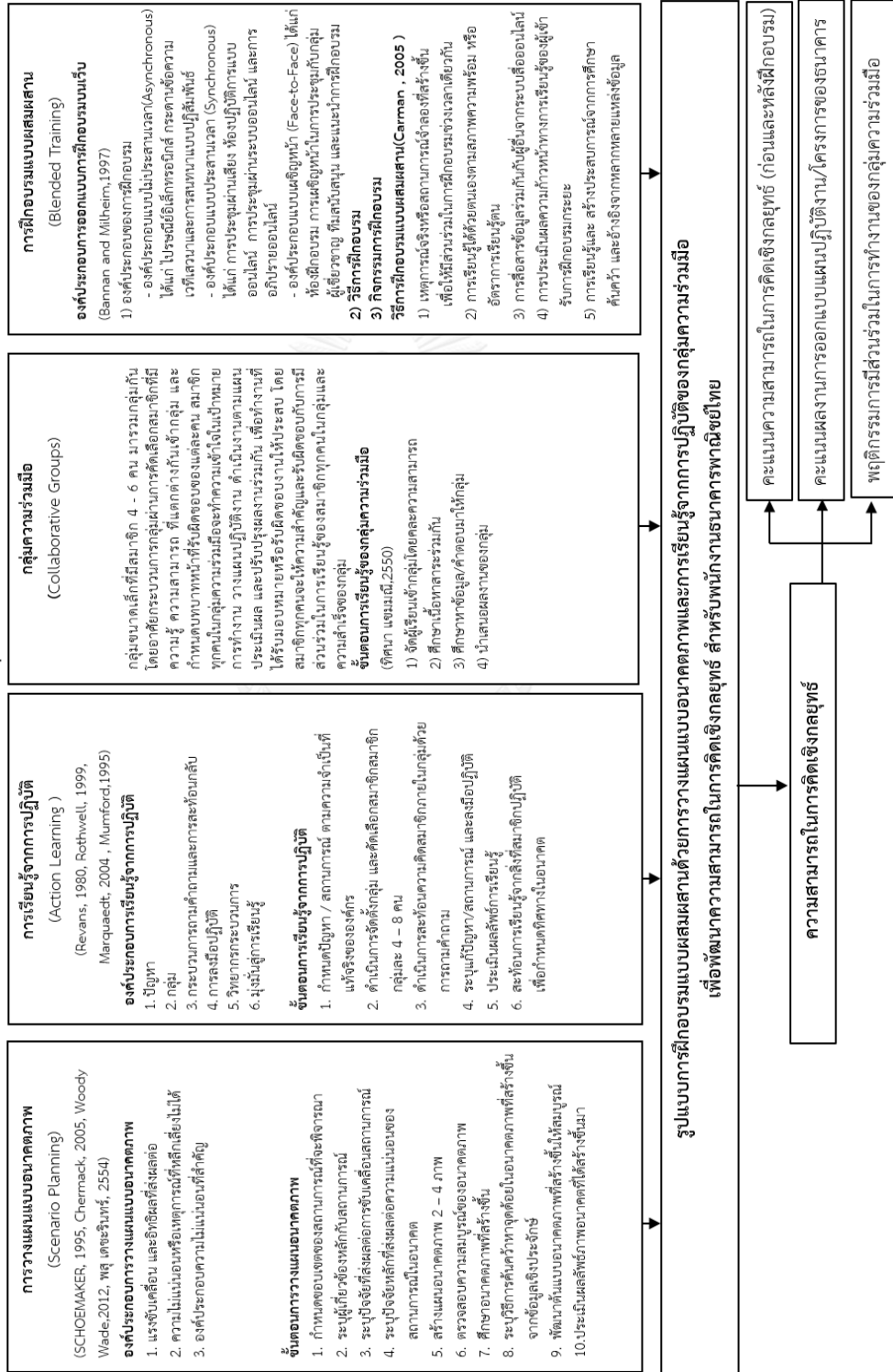
4.1 ขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ ที่นำมาใช้ออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขอบเขตของสถานการณ์เพื่อพิจารณา (SP1) ขั้นตอนที่ 2 ระบุผู้เกี่ยวข้องหลักกับสถานการณ์ (SP2) ขั้นตอนที่ 3 ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์ (SP3) ขั้นตอนที่ 4 ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความแน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต (SP4) ขั้นตอนที่ 5 สร้างแผนอนาคตภาพ (SP5) ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของอนาคตภาพ (SP6) ขั้นตอนที่ 7 ศึกษาอนาคตภาพอื่นที่สร้างขึ้น (SP7) ขั้นตอนที่ 8 ระบุวิธีการค้นคว้าหาจุดด้อยอนาคตภาพที่สร้างขึ้น (SP8) ขั้นตอนที่ 9 พัฒนาต้นแบบอนาคตภาพให้สมบูรณ์ (SP9) และขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่สร้างขึ้น (SP10)

4.2 ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่นำมาใช้ออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดปัญหา/สถานการณ์ตามความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร (AL1) ขั้นตอนที่ 2 จัดตั้งกลุ่ม และคัดเลือกสมาชิกกลุ่มละ 4 – 8 คน (AL2)



ขั้นตอนที่ 3 สะท้อนความคิดสมาชิกภายในกลุ่มด้วยการถามคำถาม (AL3) ขั้นตอนที่ 4 ระบุ  
 แก่ปัญหา/สถานการณ์ และลงมือปฏิบัติ (AL4) ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ (AL5) และ  
 ขั้นตอนที่ 6 สะท้อนการเรียนรู้จากสิ่งที่สมาชิกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต (AL6)

กรอบแนวคิดการวิจัย : รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยกระบวนการวางแผนแบบอนาคตการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน  
 เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย



## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การฝึกอบรมแบบผสมผสาน** หมายถึงวิธีการฝึกอบรมที่ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบดั้งเดิม เข้ากับวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Training) คิดเป็นสัดส่วน 70 : 30 โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ในห้องฝึกอบรม และการนำทรัพยากรการเรียนรู้และบริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (chat) กระดานสนทนา (web board) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) และการสืบค้นข้อมูล (search engine) เป็นต้น

2. **รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน** หมายถึงองค์ประกอบ ขั้นตอน และกิจกรรมการฝึกอบรมที่แสดงเป็นแผนภาพบอกถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และขั้นตอนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานทั้งแบบเผชิญหน้าและการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3. **ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์** หมายถึงความสามารถของพนักงานธนาคารไทยในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยการคิดวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจและเป้าหมายของธนาคาร และรองรับกลยุทธ์ทั้งของส่วนงานและของธนาคารบนพื้นฐานความเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน และปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลให้สามารถนำไปออกแบบวิธีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พนักงานธนาคารไทยที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จะแสดงพฤติกรรมดังนี้ 1) ระบุความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร 2) ประเมินสถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น 3) ปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกต้องขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือ โอกาสทางธุรกิจธนาคารที่ยั่งยืน 4) พิจารณาสถานการณ์ หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวม 5) สังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน 6) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร 7) ค้นหาวิธีการทำงาน แนวความคิดใหม่

ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม 8) นำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้เกี่ยวข้องภายในและภายนอกส่วนงาน 9) วิเคราะห์แง่มุมและแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหา เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ 10) ออกแบบแผนงานให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาว 11) วางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนทางป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า 12) เชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาว และ 13) กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ประเมินจากคะแนนดังนี้ 1) คะแนนความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) คะแนนประเมินผลงานจากกระบวนการฝึกอบรม และ 3) คะแนนประเมินการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ

**4. อนาคตภาพ(Scenario)** คือ สถานการณ์ หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของธนาคาร หรือครอบคลุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตให้มากที่สุด โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้สร้างอนาคตภาพขึ้นมา ตั้งแต่ 2 – 4 ภาพ ขึ้นอยู่กับแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่แตกต่างกัน ตามที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำมาพิจารณาและประกอบกันเป็นโครงเรื่อง

**5. การวางแผนแบบอนาคตภาพ(Scenario Planning)** คือ วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่ผู้วางแผนจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมา โดยอาศัยแนวโน้ม หรือทิศทางจากข้อมูลที่เห็นอยู่ในปัจจุบันหรือในอดีตมากำหนดขึ้นมา ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆและความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผ่านสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องตามที่ได้วางแผนไว้

**6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ** หมายถึงกระบวนการเรียนรู้ที่พนักงานธนาคารทุกคนได้เรียนรู้จากลงมือทำงานจริง การลองผิด ลองถูก รวมถึงเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมตลอดระยะเวลาการทำงาน of ธนาคาร ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลลัพธ์ไปแก้ปัญหาหรือลงมือปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นกับธนาคาร

**7. กลุ่มร่วมมือ** หมายถึงการรวมตัวของกลุ่มของพนักงานธนาคารตั้งแต่ 4-8 คน ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะต้อง

แสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกัน และกันภายในกลุ่มความร่วมมือ เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ

**8. ธนาคารไทย** หมายถึงสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 14 แห่ง และสถาบันการเงินเฉพาะที่เปิดดำเนินการในรูปแบบของธนาคาร จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 19 ธนาคาร ซึ่งทุกธนาคารอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551

**9. พนักงานธนาคารไทย** หมายถึงพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดธนาคารไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พนักงานธนาคารไทยได้รับความรู้เกี่ยวกับวิธีการวางแผนอนาคตภาพ และวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ที่ส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่พัฒนาขึ้นที่ทุกธนาคารสามารถนำไปใช้งานได้จริง โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละธนาคาร

2. พนักงานธนาคารไทยที่เข้ารับการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้กับธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานข้ามสายงาน ที่เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกัน

3. ธนาคารมีแนวทางการพัฒนาบุคคลเพื่อส่งเสริมความคิดเชิงกลยุทธ์อีกหนึ่งแนวทางคือรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

4. ธนาคารมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ข้ามสายงานที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ ที่ส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และธนาคาร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตลอดจนงานวิจัย โดยมีลำดับการกล่าวถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ

ตอนที่ 5 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์

#### ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training)

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรทุกระดับ การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนความคาดหวังขององค์กรที่เมื่อพนักงานผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะสามารถนำความรู้ไปใช้ในงานหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร และเมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติงานย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด รวมถึงเป็นกิจกรรมที่ให้บุคคลได้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอีกด้วย

ในปัจจุบัน การฝึกอบรมจัดขึ้นในหลายรูปแบบและใช้วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ เช่น การฝึกอบรมที่ยึดวิทยากรเป็นหลัก โดยใช้การบรรยาย การสาธิต การสัมมนา การอภิปราย เป็นต้น หรือการฝึกอบรมที่ยึดผู้เรียนเป็นหลักที่ใช้กิจกรรมกลุ่ม การทำโครงการ การเรียนแบบแก้ปัญหา การสอนงานรายบุคคลหรือกลุ่ม หรือการหมุนเวียนงาน เป็นต้น รวมทั้งยังการนำรูปแบบและเทคนิควิธีการสอนเพื่อให้สนองต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการแข่งขันทั้งด้านความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การปรับตัวต่อการกระจายความรู้การเชื่อมโยงความรู้ด้านต่างๆ ที่เชื่อมถึงกันทั่วโลกการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการฝึกอบรม ตั้งแต่การนำคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นอุปกรณ์ในการสอนการนำบริการต่างๆในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะเว็ลด์ไวด์เว็บมาพัฒนาเป็นสื่อการสอนในทุกระดับและการจัดการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้เทคโนโลยี

อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานที่ (anytime anywhere) เป็นการสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งข่าวสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบฝึกอบรมแบบใหม่อีกรูปแบบหนึ่งที่น่าเทคโนโลยีและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์บูรณาการปรับใช้กับการฝึกอบรมแบบปกติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) โดยรูปแบบดังกล่าวใช้แนวคิดและหลักการของการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่เป็นการผสมผสานวิธีการเรียนการสอนหลายรูปแบบเข้าด้วยกันเป็นลักษณะของการผสมผสานการเรียนทางไกล (Distance Learning) ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) ร่วมกับการเรียนแบบเผชิญหน้า (Face to Face) ในชั้นเรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการฟังการบรรยายในชั้นเรียนปกติ เช่น ผู้สอนสามารถใช้วิธีการสอนสองวิธีหรือมากกว่าในการเรียนการสอน โดยนำเสนอเนื้อหาบทเรียนผ่านเทคโนโลยีผนวกกับการสอนแบบเผชิญหน้า แต่หลังจากนั้นผู้สอนนำเนื้อหาบทเรียนรู้ออนไลน์จากนั้นติดตามการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้อีเลิร์นนิ่ง (e - Learning) ด้วยระบบ LMS (Learning Management System) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์หลังจากนั้นจึงสรุปบทเรียนด้วยการอภิปรายร่วมกับอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียนทั้งนี้ผู้ออกแบบการฝึกอบรมให้ความสำคัญกับการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมและถูกต้องตามจุดประสงค์การเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการฝึกอบรมในองค์กร

### 1. แนวคิด และความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Bernath (2012) กล่าวว่า การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) หมายถึงโปรแกรมทางการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e - Learning) กับการสอนในชั้นเรียน

Charles R. Graham (2012) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นระบบการเรียนการสอนที่ผสมผสานระหว่างการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

Michael B. Horn and Heather Staker (2011) นิยามเกี่ยวกับการเรียนแบบผสมผสานของผู้เรียนหมายถึงการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้รับมวลประสบการณ์ทางการเรียนรู้อย่างเป็นอิสระผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์โดยนักเรียนสามารถควบคุมตัวแปรทางการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งในด้านเวลาสถานที่แนวทางการเรียนรู้และอัตราการเรียนรู้ของตนเอง

Wikipedia (2007) ให้ความหมายของการเรียนแบบผสมผสานว่าเป็นการรวมการเรียนรู้หลายรูปแบบการเรียนแบบผสมผสานจะสมบูรณ์ได้ด้วยการใช้การผสมผสานระหว่างทรัพยากรการ

เรียนรู้ที่เป็นสื่อเสมือนจริง และทรัพยากรทางกายภาพ เช่นการรวมเอาสื่อที่ต้องใช้เทคโนโลยีกับการเรียนในห้องเรียนเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

Allen and Seaman (2005) ให้คำจำกัดความของการเรียนแบบผสมผสานว่ามีสัดส่วนของเนื้อหาที่นำเสนอออนไลน์ระหว่างร้อยละ 30 ต่อร้อยละ 79 คำอธิบายของการเรียนแบบผสมผสานคือการเรียนที่ผสมการเรียนออนไลน์และการเรียนในชั้นเรียนโดยที่เนื้อหาส่วนใหญ่ส่งผ่านระบบออนไลน์นี้ใช้การอภิปรายออนไลน์และมีการพบปะกันในชั้นเรียนบ้างและมีส่วนที่นำเสนอว่าการอภิปรายออนไลน์ถือเป็นการส่งผ่านเนื้อหาออนไลน์เช่นกัน สำหรับการเรียนในรูปแบบอื่น ๆ อย่างเช่นการเรียนแบบปกติจะไม่มีการส่งผ่านเนื้อหาออนไลน์การเรียนแบบใช้เว็บช่วยสอนจะมีการส่งผ่านเนื้อหาออนไลน์ร้อยละ 1 – 29 และการเรียนออนไลน์มีการส่งผ่านเนื้อหาร้อยละ 80 – 100

ปัทมา จันทวิมล (2556) สรุปว่าการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นความยืดหยุ่น มีการผสมผสานยุทธวิธีในการเรียนการสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกัน โดยใช้สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย ทั้งการเรียน การสอนแบบออนไลน์และการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้า เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอน

จากนิยามข้างต้นอาจสรุปได้ว่า Blended learning หมายถึงกระบวนการเรียนรู้ ที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนผสมผสานกับการเรียนรู้ นอกห้องเรียนที่ผู้เรียนผู้สอนไม่เผชิญหน้ากันหรือการใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่หลากหลายกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมเกิดขึ้นจากวิธีการเรียนการสอนหลายรูปแบบเป้าหมายอยู่ที่การให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้เป็นสำคัญ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ตามวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายในองค์กร

## 2. ลักษณะของการเรียนรู้แบบผสมผสาน

ปณิตา วรณพิรุณ (2554) กล่าวถึง แนวคิดของการเรียนแบบผสมผสาน สามารถแบ่งออกเป็น 4 แนวคิดด้วยกัน ได้แก่

1) แนวคิดผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนบนเว็บกับการเรียนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิม เช่นการเรียนในห้องเรียนเสมือนแบบการเรียนด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันวิดีโอสตรีมมิ่งเสียง และข้อความ เป็นต้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Singh ที่ให้นิยามของการเรียนแบบผสมผสานไว้ว่าเป็นเรียนโดยใช้การผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด

2) แนวคิดการผสมผสานวิธีสอนที่หลากหลายเข้าด้วยกันเช่น แนวคิดสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) แนวคิดพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และแนวคิดพุทธินิยม (Cognitivist) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการเรียนที่ดีที่สุดซึ่งอาจใช้หรือไม่ใช้เทคโนโลยีการสอน

(instructional technology) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bonk and Graham ที่กล่าวว่าการเรียนแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานระบบการเรียน (learning systems) ที่หลากหลายเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่หลากหลายในการเรียนและสอดคล้องกับแนวคิดของ Carman ที่กล่าวว่าการเรียนแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานทฤษฎีการเรียนรู้เข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

**3) แนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนทุกรูปแบบกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน** โดยแนวคิดนี้เป็นมุมมองที่มีผู้ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมากที่สุด

**4) แนวคิดการผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนกับการทำงานจริง** สอดคล้องกับ Bersin (2004) ที่กล่าวว่าการเรียนแบบผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กรเป็นการผสมผสานการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และสื่ออื่นๆในการส่งผ่านความรู้ในการเรียนรู้และการฝึกอบรม

Oliver and Trigwell (2005) การเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ตามมโนทัศน์ที่กำหนดนั้นมีลักษณะของการผสมผสานการเรียนรู้ใน 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1) การผสมผสานเทคโนโลยีการเรียนการสอนจากการเรียนผ่านเว็บ (Web-Based Instruction) ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) การผสมผสานในรูปแบบหรือวิธีการที่เน้นเชิงวิชาการในการสร้างผลผลิตทางการเรียนรู้ให้สูงขึ้นโดยปราศจากเทคโนโลยีเพื่อการสอนอื่นๆ เข้ามาช่วย

3) การผสมผสานรูปแบบวิธีการทางเทคโนโลยีทางการสอนผ่านหลักสูตรเฉพาะและ/หรือการฝึกอบรม

4) การผสมผสานเทคโนโลยีการสอนเข้ากับงานปกติ หรือการเรียนตามปกติที่กระทำอยู่

ในขณะเดียวกัน Horn and Staker (2011) ได้จำแนกถึงคุณลักษณะในการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานหรือ Blended Learning สำหรับผู้เรียนไว้ว่าการเรียนการสอนรูปแบบดังกล่าวสามารถจำแนกออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

Model 1: Face to Face Driver เป็นรูปแบบการเรียนการสอนแบบปกติที่มีการเรียนแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนในชั้นเรียนโดยการเรียนรู้แบบออนไลน์ในแต่ละเรื่องหรือแต่ละประเด็นที่กำหนดในหลักสูตรของการเรียนรู้แต่ละครั้ง

Model 2: Rotation เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบหมุนเวียนตามหลักสูตรเนื้อหาในตารางที่กำหนดของการสอนปกติในชั้นเรียนภายใต้สถานการณ์ที่มีความหลากหลายและเป็นไปตามอัตราการเรียนของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ



Model 3: Flex เป็นลักษณะการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีความยืดหยุ่นในการปรับใช้ภายใต้สถานการณ์ที่ต่างกันที่ครูสามารถจัดให้กับผู้เรียนในการเรียนรู้หลายรูปแบบทั้งการเรียนแบบ tutoring หรือการเรียนแบบกลุ่มเล็กตามกลุ่มสนใจ เป็นต้น

Model 4: Online Lab เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เน้นการเรียนในห้องเรียนออนไลน์ภายใต้สภาพการณ์ของการใช้ห้องปฏิบัติการทางเทคโนโลยีสารสนเทศเต็มรูปแบบ โดยครูและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้คอยควบคุมให้ความช่วยเหลือทางการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

Model 5: Self Blended เป็นรูปแบบของการเรียนแบบผสมผสานด้วยตัวของผู้เรียนเองตามประเด็นหรือหลักสูตรกำหนดลักษณะดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลทางการเรียนระหว่างกันหรือระหว่างสถาบันลักษณะดังกล่าวนี้จะมีโปรแกรมควบคุมหลักอยู่ที่ห้องปฏิบัติการตาม Model 4 ที่จะคอยควบคุมและอำนวยความสะดวกในการเรียนในการเรียนรู้แบบผสมผสานด้วยตนเอง

Model 6: Online Driver เป็นลักษณะการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ได้มีรูปแบบโดยมีการเรียนแบบออนไลน์ทั้งผู้เรียนและผู้สอนจากหลักสูตรที่กำหนดเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศจะมีบทบาทค่อนข้างสูงต่อกระบวนการขับเคลื่อนในรูปแบบดังกล่าว

Blended Learning เป็นการบูรณาการ online learning และ face-to-face meetings เข้าด้วยกันข้อสมมติของชุมชนการเรียนรู้ในลักษณะนี้ คือ 1) ผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์ และร่วมมือกันที่ลึกซึ้งขึ้น และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มที่มีการจัดวางการทำงานกลุ่มเป็นอย่างดีด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ก่อน และ/หรือ หลังจากมี face-to-face learning แล้ว ก็ได้ ซึ่งอาจจะรวมถึง pre-event activities เพื่อ warm-up ก่อนมีการประชุมเป้าหมายก็เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในระหว่างผู้เรียนสร้างความรู้สึกร่วมกันซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงานกลุ่ม อาจมีการปฐมนิเทศแนะนำ ชี้แจงก่อนเรียนทาง Web conferences, online discussions, และ conference ซึ่งจะทำให้มีการเปิดใจกว้าง ที่จะเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันถ้าหากสุดท้ายผู้เรียนจะต้องมาพบกันในระดับเรียนแบบเดิมหรือในอีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง คือการให้มี Follow-up learning community หลังจาก มี face-to-face event แล้ว ชุมชนการเรียนรู้ในลักษณะนี้อาจด้วยการให้ผู้เรียนทำ group projects, discussing research findings, และ mentoring peers เป็นต้น หรือลักษณะ end-to-end communities ที่รวมทั้ง pre-event และ follow-up learning activities ด้วย ผู้เรียนบางคนอาจชอบ end-to-end community มากกว่า เพราะ face-to-face meeting แบบปกติมักเป็นเรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่จะมาร่วมมือกันทำงาน ตัวอย่างเช่นครูอาจใช้ ice-breaker community สำหรับ pre-work และแนะนำเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน ใช้ face-to-face experiential workshop

ในการให้ความชัดเจนเรื่องจุดประสงค์ การเรียนของแต่ละคน และใช้ follow-up community ในการ coaching และ mentoring เพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

จากรูปแบบของการเรียนแบบผสมผสานข้างต้นเห็นได้ว่าการนำเอากระบวนการเรียน แบบผสมผสานมาใช้ในการฝึกอบรมประเด็นสำคัญต้องคำนึงถึงความพร้อมและความเป็นไปได้ หลายประการที่จะเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปรับใช้การเรียนรู้ในลักษณะนี้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ บริบทและความพร้อมทุกด้านเพื่อเกิดผลและประสิทธิภาพสูงสุดของการประยุกต์ใช้ จากแนวคิดการจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเรียนแบบผสมผสานเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยการสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้ วิธีการสอนของผู้สอนรูปแบบการเรียนรู้ผู้เรียน สื่อการเรียนการสอน ช่องทางการสื่อสารและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียนผู้เรียนกับเนื้อหา ผู้เรียนกับบริบทในการเรียนรู้ที่หลากหลายและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากการเรียนการสอน

### 3. องค์ประกอบของการเรียนแบบผสมผสาน

M. Carman (2005) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนแบบผสมผสาน ประกอบด้วยสิ่งบ่งชี้สำคัญ 5 ประการแสดงถึง สภาพการณ์ของการเรียนแบบผสมผสาน ได้แก่

1) เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจุบัน (Live Events) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่เรียกว่า การเรียนแบบประสานเวลา (Synchronous) จากเหตุการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองที่สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนในช่วงเวลาเดียวกันเช่นเหตุการณ์ ในการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่เรียกว่า ห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom) เป็นต้น

2) การเรียนเนื้อหาแบบออนไลน์ (Online Content) เป็นลักษณะการเรียน ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามสภาพความพร้อมหรืออัตราการเรียนรู้ของแต่ละคน (Self-paced Learning) รูปแบบการเรียนเช่นการเรียนแบบสื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive) การเรียนจากการสืบค้น (Internet-Based) หรือการฝึกอบรมจากสื่อ CD-ROM เป็นต้น

3) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (Collaboration) เป็นสภาพการณ์ทางการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถสื่อสารข้อมูลร่วมกันกับผู้อื่นจากระบบสื่อออนไลน์ เช่น e - mail, Chat, Blogs

4) การวัดและประเมินผล (Assessment) การเรียนลักษณะดังกล่าวต้องมีการประเมินผล ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระยะนับตั้งแต่การประเมินผลก่อนเรียน (Pre-assessment) การประเมินผลระหว่างเรียน (self-paced evaluation) และการประเมินผลหลังเรียน (Post-assessment) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้อีกต่อไป

5) วัสดุประกอบการอ้างอิง (Reference Materials) การเรียนหรือการสร้างงานในการเรียนรู้แบบผสมผสานนั้นต้องมีการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์จากการศึกษาค้นคว้าและอ้างอิงจากหลากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการเรียนรู้ให้สูงขึ้นลักษณะดังกล่าวนี้อาจเป็นลักษณะของการสืบค้นข้อมูลในระบบ Search Engine จาก PDA , PDF Downloads เหล่านี้ เป็นต้น

ข้อควรคำนึงถึงในการผสมผสานวิธีสอนแบบต่าง ๆ

1. ผู้สอนควรคำนึงถึงจุดประสงค์การสอนเป็นหลักสำคัญ อย่าผสมผสานจนบ่อกินไป และอย่าผสมผสานเพียงเพื่อให้มีการสอนหลาย ๆ แบบเท่านั้น
2. ผู้สอนต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียน และของผู้สอนเองด้วยผู้สอนต้องเข้าใจและมองเห็นภาพการผสมผสานว่าสามารถดำเนินการได้ดีเหมาะสมเพียงไร ส่วนผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนโดยวิธีเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด
3. สถานที่และอุปกรณ์ ก็เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพราะการเปลี่ยนวิธีสอนหมายถึงการเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนกิจกรรมอุปกรณ์และสถานที่ที่อาจเปลี่ยนตามไปด้วย

#### 4. การออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Learning for Training)

ในการออกแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานให้ประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนรู้นักออกแบบการเรียนการสอน (Instructional Designer) ต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการเรียนที่กำหนดไว้ ระยะเวลาในการเรียนรวมถึงความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้และรูปแบบการคิดของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การออกแบบบทเรียน และการประเมินผลการเรียน

จากจุดเด่นของการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่ทำให้ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและเพื่อนผู้เรียนคนอื่นๆทำให้ผู้เรียนและผู้สอนใกล้ชิดกันมากขึ้นทำให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันได้โดยสะดวกสามารถเข้าใจเพื่อนร่วมชั้นเรียนและเคารพ เพื่อนร่วมชั้นเรียนมากขึ้นส่งผลให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นนอกจากนี้ผู้เรียนยังได้รับผลป้อนกลับจากการเรียนได้โดยทันทีซึ่งเป็นการส่งเสริมพัฒนาการในการเรียนของผู้เรียนแต่ละคน ให้เต็มตามศักยภาพที่ผู้เรียนแต่ละคนมีผู้เสนอแนวทางในการออกแบบบทเรียนบนเว็บแบบผสมผสาน ดังนี้

The Training Place (2004) เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานโดยพัฒนาจากรูปแบบการออกแบบระบบการเรียนการสอน ADDIE ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. ชั้นวิเคราะห์และการวางแผน ประกอบด้วย

1.1. การวิเคราะห์ผู้เรียน การปฏิบัติการ องค์กรรูปแบบการเรียน และความต้องการของระบบ เพื่อใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

1.2. วิเคราะห์ทรัพยากรที่สนับสนุนต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

1.3. วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน การวางแผน การนำไปใช้ การทดสอบและการประเมินผล

1.4. การวิเคราะห์แผนงาน กระบวนการทำงานการนำไปใช้ในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การสร้างวงจรในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบกระบวนการทำงานที่วางไว้

1.5. การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร

## 2. ชั้นการออกแบบ ประกอบด้วย

2.1 กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้

2.2 การออกแบบให้ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน (personalization)

2.3 การออกแบบประเภทของการเรียนรู้

2.4 การออกแบบบริบทที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บ้าน การทำงาน การฝึกปฏิบัติห้องเรียน/ ห้องปฏิบัติการและการเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 การออกแบบผู้เรียน ได้แก่ การเรียนด้วยการนำตนเอง (self-directed) การเรียนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (peer-to-peer) การเรียนแบบผู้ฝึกสอนและผู้เรียน (trainer-learner) และการเรียนแบบผู้ให้คำปรึกษากับผู้เรียน (mentor-learner)

## 3. ชั้นการพัฒนาการเรียนแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบแบบไม่ประสานเวลา (asynchronous) ได้แก่ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานข้อความเวทีเสวนา และการสนทนาแบบปฏิสัมพันธ์เครื่องมือที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐานระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (EPSS) ระบบบริหารจัดการเนื้อหาเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการเรียนรู้เครื่องมืออินเทอร์เน็ท เว็บเบราว์เซอร์ระบบติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน บทความเว็บฝึกอบรม การติดตามงานที่มอบหมาย การทดสอบ การทดสอบก่อนเรียนการสำรวจ การชี้แนะแบบมีส่วนร่วม เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการประชุมที่มีการบันทึกเสียงและฟังซ้ำได้

3.2 องค์ประกอบแบบประสานเวลา (Synchronous) ได้แก่ การประชุมผ่านเสียง การประชุมผ่านวีดิทัศน์ การประชุมผ่านดาวเทียม ห้องปฏิบัติการแบบออนไลน์ห้องเรียนเสมือน การประชุมผ่านระบบออนไลน์ และการอภิปรายออนไลน์

3.3 องค์ประกอบแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ได้แก่ ห้องเรียนแบบดั้งเดิมห้องปฏิบัติการ การเผชิญหน้าการประชุม การเรียนแบบเพื่อนช่วยเพื่อนมหาวิทยาลัย ที่ปรึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สนับสนุนและการแนะนำในการเรียน

## สำหรับการพัฒนาการฝึกอบรมแบบผสมผสานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในปัจจุบันหลายองค์การมีการนำระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System) ไปประยุกต์ใช้งานกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ระบบการจัดการเรียนรู้ หรือ Learning Management System (LMS) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรกับการฝึกอบรมแบบผสมผสานได้หลายรูปแบบ โดยระบบการจัดการเรียนรู้ เป็นซอฟต์แวร์ที่สร้างขึ้นมาเป็นระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการเรียนการสอนผ่านเว็บ และเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สอน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ดูแลระบบ

ผู้สอนนำเนื้อหาและสื่อการสอนขึ้นเว็บไซต์รายวิชาตามที่ได้กำหนดไว้ในระบบ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าถึงเนื้อหา กิจกรรมต่างๆ ผ่านเว็บ อีกทั้ง ผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถติดต่อสื่อสารผ่านทางเครื่องมือการสื่อสารที่ระบบจัดไว้ให้ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ห้องสนทนา กระดานถามตอบ เป็นต้น

ระบบการจัดการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การเก็บบันทึกข้อมูล โดยเข้าร่วมกิจกรรมแต่ละขั้นตอนระหว่างการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะถูกบันทึกไว้บนระบบเพื่อผู้สอนสามารถติดตาม นำผลการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ไปวิเคราะห์ และประเมินผลการเรียนการสอนในหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4. ขั้นตอนการนำไปใช้

ในการนำระบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานไปใช้ต้องกำหนดประเด็นแนวทางการนำไปใช้ การวางแผนการนำไปใช้การวางแผนการใช้เทคโนโลยี และการวางแผนในประเด็นอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้องให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสาน ไปใช้ได้แก่ ผู้เรียน เพื่อนร่วมเรียน ผู้สอน และสถาบันการศึกษาเกิดการยอมรับและมีความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 5. ชั้นประเมินผล

การวัดและการประเมินผลสำหรับการจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานทำ โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achieve objectives) ของผู้เรียนโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน รวมถึงการประเมินงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน

**การประเมินตามสภาพจริง** การวัดและประเมินตามสภาพจริง คือกระบวนการวัดผลการเรียนรู้ ตามแนวทาง 3 ประการ ได้แก่

1. การวัดครบถ้วนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ได้จริง วัดความสามารถทางความรู้ ความคิดได้จริง (Cognitive Ability) วัดความสามารถในการปฏิบัติได้จริง(Performance / Practice Ability)
2. วัดคุณลักษณะทางจิตใจได้จริง(Affective Characteristics)

3. การวัดได้ตรงความเป็นจริง คือสิ่งที่วัดได้นั้นเป็นข้อมูล เป็นการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียนทั้งความสามารถทางความรู้ ความคิด ความสามารถในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะทางจิตใจ ความคลาดเคลื่อนผิดพลาดน้อยที่สุด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ด้อยความสามารถได้คะแนนสูง ตัดความผิดพลาดที่ผู้มีความสามารถสูงกลับ ได้คะแนนน้อย

4. การเลือกสรร คิดค้นเครื่องมือ และเทคนิคการวัดผลที่เป็นการวัดพฤติกรรมที่แท้จริงที่แสดงออกซึ่งความสามารถของผู้เรียน (Ability to do) ซึ่งอาจได้จากการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียน สังเกตจากการปฏิบัติภาระงาน(Tasks) ที่จัดให้ปฏิบัติในสถานการณ์ที่ผู้สอนจะกำหนด สังเกตจากร่องรอยหลักฐานผลการปฏิบัติภาระงานของผู้เรียน เป็นต้น

#### **ลักษณะสำคัญของการประเมินผลตามสภาพจริง**

1. เป็นการประเมินผลจากการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสภาพจริง(Authentic Learning)
2. เป็นการประเมินความสามารถที่แท้จริงในชั้นเรียน การเรียนการสอนและการประเมินผลจะเกิดขึ้นไปพร้อมกัน
3. เป็นการประเมินความสามารถสุดท้าย เพื่อตรวจสอบเป้าหมายของการจัดการศึกษา
4. เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด และปฏิบัติด้วยแนวทางของตนเอง
5. เป็นการประเมินจากงาน(Tasks) หรือ โครงการ/โครงการ(Projects) เพื่อประยุกต์วิธีการและกระบวนการเรียนรู้โดยดูที่กระบวนการทำงาน ผลงาน และความพึงพอใจ
6. เป็นการประเมินที่เน้นสภาพปัญหา หรืองาน ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในชีวิตประจำวัน ลักษณะของปัญหาหรืองานที่จะเป็นปลายปิด เพื่อให้ผู้เรียนสร้างคำตอบเอง
7. เป็นการประเมินที่ใช้ข้อมูลหลากหลาย จากการวัดหลายวิธี อย่างเหมาะสม
8. เป็นการประเมินที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครอง

#### **วิธีการประเมินผลตามสภาพจริง**

1. การสังเกต
2. การสัมภาษณ์
3. การสอบถาม
4. การตรวจผลงาน
5. การประเมินตนเอง
6. การเยี่ยมบ้าน
7. การศึกษารายกรณี
8. การบันทึกของผู้เกี่ยวข้อง
9. การใช้ข้อสอบแบบเน้นการปฏิบัติจริง
10. การประเมินจากเอกสาร เช่น ระเบียบสะสม

## 11. การประเมินผลจากแฟ้มสะสมงาน(Portfolio)

### แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลตามสภาพจริง

1. ผลงาน แบบฝึกหัด โครงงาน/โครงการ
2. การสอบในลักษณะต่างๆ
3. การสังเกต
4. การสัมภาษณ์
5. บันทึกประจำวัน
6. การบันทึกจากผู้เกี่ยวข้อง
7. แฟ้มสะสมงาน(Portfolio)

### 6. ปัจจัยสำคัญในการออกแบบระบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสาน

ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

6.1 ปัจจัยด้านผู้เรียน (audience) เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของของผู้เรียน นักออกแบบการเรียนการสอนควรออกแบบบทเรียนให้มีรูปแบบยืดหยุ่น และมีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการเรียน รูปแบบการเรียนรู้ รูปแบบการคิดความสามารถในการเรียนรู้ และบุคลิกภาพของผู้เรียนแต่ละคนเพื่อให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน ตามศักยภาพของตนเอง

6.2 ปัจจัยด้านเนื้อหา (content) เนื่องจากเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนมีความแตกต่างกันดังนั้นนักออกแบบการเรียนการสอนควรออกแบบกิจกรรมการเรียนให้สอดคล้องกับลักษณะเนื้อหาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดเนื้อหาที่เหมาะสมกับการเรียนแบบออนไลน์ คือ เนื้อหาที่มีระดับความยากไม่มากนักและเนื้อหาที่เหมาะสมกับการเรียนในห้องเรียน คือ เนื้อหาที่มีความซับซ้อนต้องการคำอธิบายเพื่อความกระจ่างในการเรียนจากผู้สอน และการฝึกปฏิบัติการ

6.3 ปัจจัยด้านระบบโครงข่ายพื้นฐาน (infrastructure) เนื่องจากความสามารถในเข้าถึงระบบการจัดการเรียนรู้บนเว็บแบบผสมผสานที่ต่างกันนักออกแบบการเรียนการสอน ควรออกแบบบทเรียนโดยคำนึงถึงความสามารถของระบบโครงข่ายพื้นฐาน ประกอบด้วย ความเสถียรของระบบการเชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายความเร็วในการส่งผ่าน รับและส่งข้อมูล รูปแบบของสื่อสำหรับบทเรียนบนเว็บเป็นต้น

การเรียนบนเว็บแบบผสมผสานเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการเรียนแบบเชิญหน้าเข้าด้วยกันโดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อ ช่องทางและเครื่องมือในบริบทของ

สภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่าย(online learning environment) เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์จากการเรียนออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการเรียนแบบดั้งเดิม ร่วมกับการผสมผสานทฤษฎีการสอน (mixing theories of learning) เข้าด้วยกัน โดยรวมเอาหลักการ แนวคิดวิธีการของทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ทฤษฎีพุทธินิยมและทฤษฎีสถิตนิยมโดยการนำทฤษฎีการสอนที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน ตามศักยภาพที่ตนเองมีอยู่การพัฒนาแบบการจัดการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์และการวางแผน การออกแบบการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผล ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบระบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานให้ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้เรียน เนื้อหา และระบบโครงข่ายพื้นฐานโดยมีองค์ประกอบหลัก คือเหตุการณ์สวดการเรียนตนเอง/เนื้อหาการเรียนแบบออนไลน์ การเรียนแบบร่วมมือการประเมินผลการเรียนรู้ และอุปกรณ์สนับสนุนการเรียน

ในการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน นอกจากนี้การพิจารณาถึงองค์ประกอบและขั้นตอนการฝึกอบรมแล้ว อีกหนึ่งสิ่งที่มีความสำคัญคือ **บทบาทของผู้สอน** (ใจทิพย์ ณ สงขลา, 2553)

บทบาทของผู้สอนว่าการเรียนการสอนบนเว็บเป็นการใช้เทคโนโลยีทำหน้าที่ป้อนเนื้อหาสาระที่ผู้สอนออกแบบถ่ายทอดไว้อย่างเป็นระบบและรอบคอบแทนครู ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้สรรหาความหมายการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากผู้สอนจะต้องจัดเตรียมเนื้อหาสาระดังกล่าวในเบื้องต้นแล้ว จะต้องปรับและจัดการชั้นเรียนเสมือนหรือออนไลน์ ซึ่งทำให้ ผู้สอนเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สอนอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีบทบาทหลักต่อไปนี้เช่น เป็น ผู้อำนวยการ/ความสะดวก ผู้ให้ความช่วยเหลือผู้สร้างสังคมของการเรียนรู้เสมือนให้ผู้เรียนสามารถค้นพบการเรียนรู้ที่ตนต้องการได้ดัง

1. **บทบาทผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการความสะดวกทางการเรียนการสอน** ผู้สอนอาจเป็นผู้ออกแบบพัฒนาเว็บเพื่อการเรียนการสอน หรืออาจทำหน้าที่เป็นผู้คัดสรรสาระจากเว็บ เพื่อการเรียนรู้ จะต้องทำหน้าที่ในการเป็นครูหรือผู้สอนออนไลน์อยู่ที่ปลายทาง บทบาทการเป็นผู้อำนวยการแสดงหรืออำนวยความสะดวก (Director/Facilitator) ได้แก่ ผู้สอนทำหน้าที่เสมือนผู้อำนวยการแสดง (Director) ผู้สอนในบทบาทนี้มีภาระหน้าที่สำคัญในการออกแบบการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ในการเรียนที่หลากหลาย ผู้สอนจึงจะต้องยึดถือบทบาทที่จะต้องกำกับให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยการช่วยชี้แนะนำโครงสร้างของรายวิชา ให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม และให้ผลป้อนกลับไปให้คำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีเหตุผลและเสริมสร้างให้คำอธิบายอย่างกระจ่างชัด และให้การสั่งสอนในจังหวะโอกาสที่เหมาะสม ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสะดวก (Facilitator) เช่น การถามคำถามการให้คำตอบ การสนับสนุนให้นักเรียนสร้างและเชื่อมโยงความรู้ สรุปรหรือสานต่อการอภิปราย ให้มีความ



เป็นพลวัต เทคนิควิธีการในบทบาทดังกล่าวคือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการใช้โครงการ หรือการกำหนดให้ผู้เรียนใช้การแก้ปัญหา ทั้งนี้จะต้องกระตุ้นกลุ่มผู้เรียนให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม อาจใช้วิธีการสะท้อนความคิด ได้ว่าที่ให้นำเสนอแหล่งข้อมูลในเว็บไซด์ที่ชื่นชอบ และกิจกรรมกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนจะต้องคอยช่วยตรวจสอบ และให้การสนับสนุนให้ผู้เรียนมีการให้การป้อนกลับซึ่งกันและกัน

**2. บทบาทผู้สอน (Instructor) ในฐานะของผู้สอน**ซึ่งได้ใช้เทคโนโลยีเว็บทำหน้าที่ส่งผ่านเนื้อหาไปยังผู้เรียนแล้วนั้น ผู้สอนยังทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการเรียนรู้ โดยการจัดสิ่งแวดล้อมกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยสื่อในรูปแบบต่าง ๆ สามารถนำเสนอได้ด้วยเว็บตัวอย่างเช่น การสร้างกิจกรรมเรียนรู้แบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ได้แก่ การกำหนดเนื้อหา การจัดลำดับและผนวกรวมเนื้อหา การเลือกสื่อประกอบเพื่อสร้างมิติในเนื้อหาด้วยการนำเสนอสื่อที่แตกต่าง เช่น ไฟล์วีดิทัศน์ กราฟิก ภาพชนิดต่าง ๆ การเลือกเครื่องมือสื่อสารประกอบการเรียน เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว การสร้างกิจกรรมการปฏิสัมพันธ์ทางการเรียนที่กระตุ้นการสะท้อนความคิด ชี้นำจุดสนใจ รวมทั้งคอยควบคุมดูแลการเรียนและการสื่อสารให้อยู่ในกรอบเป้าหมายของการเรียนรู้ การแนะนำให้การประเมินผล เช่น การทำแบบทดสอบและให้ผลป้อนกลับแบบอัตโนมัติ

บทบาทผู้สอนที่ต้องเน้นการเป็นผู้อำนวยความสะดวก การจัดการ การสร้างกลุ่ม และสังคม บทบาททางเทคนิค และก็ยังคงสถานภาพความเป็นครู กลยุทธ์การเป็นผู้สอนออนไลน์ พิจารณาตามวงจรของการสอน ได้แก่ การเตรียม การสอน การจัดการ และการประเมิน

### 2.1 การเตรียม

การเตรียมการเป็นสิ่งสำคัญทั้งในการเรียนการสอนในห้องเรียนและการเรียนการสอนบนเว็บ ความสำเร็จของการเรียนการสอนบนเว็บ คือ บทเรียนที่ได้นำเสนอบนเว็บมาแล้วนั้น โดยทั่วไปจะได้รับการวางแผนแล้วเป็นอย่างดีและนำเสนอได้อย่างคงที่ ไม่ขึ้นกับสภาพส่วนตัวของผู้สอน ผู้สอนจะต้องวางโครงสร้างรายวิชาบนเว็บอย่างมีระบบและรอบคอบ การวางโครงสร้างรายวิชาอย่างดีจะช่วยให้การเรียนการสอนบนเว็บเป็นไปอย่างคงที่ สามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชาที่พัฒนาแล้วอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดก็จะไม่ใช่เวลาไม่มากนัก

### 2.2 การดำเนินการสอน

แม้ว่าบทเรียนหรือกิจกรรมการเรียนการสอนบนเว็บจะถูกกำหนดไว้แล้วล่วงหน้า ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนบนเว็บยังขึ้นอยู่กับผู้สอนเป็นหลักที่จะทำหน้าที่อยู่เบื้องหลัง การเรียนของผู้เรียน เช่นกัน เทคนิคกลยุทธ์ที่ผู้สอนจะมีส่วนช่วยทำให้การเรียนการสอนบนเว็บมีชีวิตชีวา และมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ผู้สอนจะต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน ลักษณะการเรียนรู้ ภาวะ

ทางสังคม และให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม เมื่อผู้เรียนขาดหายจากการเรียนไป อาจต้องมีการติดตามหรือการให้คำแนะนำแหล่งความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก สร้างความรู้สึกทางสังคมให้เกิดขึ้นในเชิงสัมพันธ์ภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์กับครู เช่นที่เกิดขึ้นในห้องเรียนแต่มีมิติที่แตกต่าง กล่าวคือ การสื่อสารผ่านเครือข่ายนั้น ผู้สื่อสารมักจะคงสภาพของตนเอง เช่นความเกรงใจในสถานภาพศิษย์ อย่างไรก็ตาม เมื่อสื่อสารผ่านเครือข่ายก็มีบริบทที่แตกต่าง กล่าวแสดงออก กล่าวซักถามมากขึ้น การสร้างความรู้สึกทางสังคมให้เกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนด้วยกัน และผู้สอน คือความพยายามสร้างความรู้สึกให้ผู้เรียนรู้สึกว่ามีผู้สอนและผู้เรียนอื่น ๆ อยู่ร่วมในกระบวนการเรียนการสอนเสมอ ไม่ใช่ผู้เรียนนั่งเรียนบทเรียนที่เผยแพร่ผ่านเครือข่ายอยู่เท่านั้น การใช้ข้อความต้อนรับ การอ้างถึงผู้เรียนรายบุคคลหรือกลุ่มจะช่วยสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ได้ดี

ผู้สอนควรสอดส่องดูแลช่วยให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น มีส่วนร่วม ไม่ปล่อยให้เป็นผู้เฉยเฉย รับรู้แต่ไม่ได้ตอบ (Lurkers) อาจใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ให้กำลังใจผู้เรียนที่จะรังสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง จัดให้มีการเสวนาสันนิษฐานอย่างไม่เป็นทางการกับกลุ่ม จัดให้ผู้เรียนประเมินตนเองตลอดเวลา จัดเก็บส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนอื่น โดยรวมไว้ในเว็บในส่วนของคำถามที่ถามบ่อย (FAQ : Frequently Asked Questions) หรือคลังข้อมูล

ผู้สอนต้องควบคุมกิจกรรมการเรียนการสอนให้อยู่ในทิศทางของวัตถุประสงค์การเรียน เมื่อมีการเบี่ยงเบนหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้น เกี่ยวกับบทเรียน หรือความขัดแย้งระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้สอนต้องมีวิธีการหรือปฏิบัติการใด เพื่อปรับแก้ไขสถานการณ์อย่างรอบคอบและระมัดระวัง เช่น ผู้เรียนวิจารณ์เนื้อหา หรือผู้เรียนวิจารณ์ผู้อื่น ผู้สอนอาจใช้เทคนิคการแยกผู้เรียนนั้นออกมาและติดตามสอบถามปรับความเข้าใจเป็นรายบุคคล

ผู้สอนต้องระมัดระวังในการสื่อสารกับผู้เรียน ในการให้คำตอบหรือสื่อสารต้องคิดวิเคราะห์ไตร่ตรองและตอบอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่เห็นหน้ากันนั้น อาจทำให้เกิดความไขว้เขวเข้าใจผิด ภาษาที่ใช้อาจบิดเบือนจากความหมายที่ต้องการโดยผู้สนไม่ได้มีเจตนา ทั้งนี้ การโต้ตอบผ่านเครือข่ายนี้มีหลักฐาน (Archive) อย่างชัดเจน ต่างกับการใช้คำพูดซึ่งผู้สอนสามารถใช้หลักฐานดังกล่าวเพื่อโอกาสในการแก้ไขได้

ผู้สอนควรต้องคำนึงถึงการมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสม ผู้สอนมอบหมายงานที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองสะท้อนออกมาได้เช่นเดียวกับวิธีการเรียนด้วยการสอน และให้ผู้เรียนได้ศึกษาเรียนรู้จากกันและกัน การมอบหมายงานในลักษณะใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการเรียนรู้นั้น จะต้องระมัดระวังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม งานที่มอบหมายบนเว็บมักจะต้องพึ่งพิงกับเทคโนโลยีมาก ทำให้ผู้เรียนเกิดความตึงเครียดเมื่อเทคโนโลยีมีความขัดข้อง หรือความพยายามที่จะผลักดันให้ผู้เรียนปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียนอื่นมากด้วยการจัดการอภิปราย เสวนาบนเครือข่ายมากเกินไป ทำให้ผู้เรียนรู้สึกมีภาระกับการปฏิสัมพันธ์นั้น จนไม่

สามารถมีเวลาเตรียมการได้ดี ระดับการปฏิสัมพันธ์กลุ่มอย่างเป็นทางการ เช่น การอภิปรายกลุ่ม หรือ การนำเสนอผลงาน ในหนึ่งรายวิชาควรจะอยู่ประมาณ 1 ใน 5 ของเวลาทั้งหมด เช่น เวลาการเรียน 16 สัปดาห์ การสื่อสารปฏิสัมพันธ์กลุ่มที่บังคับอย่างเป็นทางการ 3-4 ครั้ง

ผู้สอนต้องสามารถประยุกต์ปรับเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน เทคโนโลยีที่มีให้ใช้ในการเรียนการสอนอาจมีข้อจำกัด แต่ขึ้นอยู่กับผู้สอนที่จะประยุกต์ใช้ให้สูงขึ้นได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น การให้ผู้เรียนเขียนรายงานด้วยโปรแกรมประมวลคำ และผู้เรียนใช้วิธีการแก้ไขให้ผู้เรียนตามรอยการแก้ไข และศึกษาส่งกลับทางอีเมล ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ใกล้ตัว แทนที่จะต้องรอการพัฒนาโปรแกรมแบบฝึกหัดช่วยในการเขียน หรือตัวอย่างการกำหนดส่งงานเข้าโปรแกรมฐานข้อมูลและโปรแกรมไม่ทำงาน อาจแก้ปัญหาด้วยการจัดส่งด้วยวิธีการอื่น ๆ ทดแทน

### 2.3 การจัดการ

การเรียนการสอนบนเว็บเกิดขึ้นได้อย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ทำให้ภาระกิจหน้าที่ของผู้สอนมากขึ้นตามศักยภาพของเทคโนโลยีที่เปิดโอกาส การเรียนรู้ที่แตกต่างจากการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้สอนออนไลน์ต้องคำนึงถึงเรื่องการจัดการเวลา และวิธีการเพื่อตอบรับ ลักษณะของการเรียนการสอนเช่นนี้ ได้แก่

การจัดตารางเวลาอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องด้วยการเรียนการสอนบนเว็บจะเกิดขึ้นได้ ตลอด 24 ชั่วโมง ณ สถานที่ใดก็ได้ ที่เครือข่ายคอมพิวเตอร์ไปถึง ผู้สอนต้องรับภาระงานที่สูงกว่าการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติทั้งการปรับปรุงเนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม การตามผล และการให้คำปรึกษาผ่านออนไลน์ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญ ไม่ควรปล่อยให้ผู้เรียนกังวลจากการรอรับการตอบจากผู้สอน (Communication anxiety) การแจ้งให้ผู้เรียนทราบกำหนดเวลาการสื่อสารทั้งแบบต่างเวลาและออนไลน์พร้อมกัน ทำให้ผู้เรียนสามารถคาดหวังการโต้ตอบได้ และเป็นการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพของผู้สอน เช่น การกำหนดเวลาที่จะได้รับการโต้ตอบทางอีเมล กระดานข่าว ในแต่ละสัปดาห์ หรือการกำหนดเวลาทำการ (e-office hours) ที่ผู้สอนจะอยู่ออนไลน์ ในกรณีที่ผู้เรียนต้องการโต้ตอบกับผู้สอนแบบทันทีทันใด

การจัดผู้ช่วยสอนออนไลน์ ผู้ช่วยออนไลน์ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ช่วยสอนมีบทบาทที่ช่วยดำเนินการในการตรวจข้อสอบ ตอบอีเมล หรือช่วยเหลืองานด้านเทคนิค หรือสาระอื่นๆ ที่จะช่วยบรรเทาภาระการสอนโดยตรงของผู้สอน โดยทั้งไปผู้ช่วยสอนมีบทบาท 3 ประการหลัก คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาสาระ (Content expert) เป็นผู้ตรวจสอบควบคุม (mentor) และเป็นผู้ประเมิน (assessor)

ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาสาระ หมายความว่าถึง บทบาทที่ผู้ช่วยสอนต้องเตรียมทำความเข้าใจกับบทเรียนเช่นเดียวกับผู้เรียนเพื่อตอบปัญหาในเบื้องต้นให้กับผู้เรียน

ผู้ตรวจสอบควบคุม หมายความว่าถึงบทบาทที่ผู้ช่วยสอนต้องทำความรู้จักกลุ่มผู้เรียน และสามารถควบคุมการปฏิบัติการเรียน และพร้อมทั้งให้คำปรึกษาชี้แนะตามแนวทางของผู้สอน

ผู้ประเมินผลการเรียน หมายความว่าถึงบทบาทที่ผู้ช่วยสอนช่วยในการประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวทางที่ผู้สอนมอบหมายให้

#### 2.4 การประเมินการเรียนรู้

การประเมินเป็นประเด็นสำคัญในการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนปกติและการเรียนบนเว็บ การประยุกต์หลักการจัดแบบทดสอบหรือวัดจากผลงานจริง สามารถทำได้ใกล้เคียงเช่นเดียวกับการเรียนในห้องเรียนปกติ แต่ด้วยมิติของการเรียนบนเว็บที่ผู้เรียนผู้สอนไม่ได้พบกันจริง ทำให้ผู้สอนบนเว็บต้องตระหนักและคำนึงถึงกลยุทธ์ในการประเมิน เช่น การควบคุมตรวจสอบการประเมินผล การประเมินผลการเรียนบนเว็บเป็นประเด็นที่ยากต่อการควบคุมให้เที่ยงตรง นอกจากผู้สอนจะพยายามสร้างสำนักความรับผิดชอบในการประเมินผลด้วยตนเองของผู้เรียนแล้ว ยังอาจใช้วิธีการทดสอบที่ผู้เรียนต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ในขั้นสูง ที่ยกแก่การลอกเลียนให้ผู้อื่นทำให้ ผู้สอนต้องรู้จักผู้เรียนพอสมควร ที่จะตรวจสอบได้ เช่น การเข้าเรียน เวลาที่ใช้ในการเรียน การโต้ตอบสื่อสารเพียงพอที่จะเห็นพัฒนาการการเรียนรู้บนเว็บของผู้เรียนสมเหตุสมผล หรือการจัดการสอบโดยมีผู้คุมสอบในพื้นที่ หรือสุมโทรศัพท์ตรวจสอบการเรียนในขณะที่ออนไลน์จริง การใช้การประเมินผลจากผลงานจริง การประเมินผลงานจริงเป็นการศึกษาความก้าวหน้าการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการติดตามประเมินได้จากชิ้นงานของผู้เรียนซึ่งเก็บได้ในรูปของอิเล็กทรอนิกส์สะสมเป็นผลงานส่วนตัวของผู้เรียน (web-portfolio) และนำเสนอเพื่อการประเมินได้จากมุมมองของตนเอง จากผู้เรียนอื่นกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และผู้สอน ตามเกณฑ์การประเมินที่เป็นข้อตกลงกันไว้ล่วงหน้า

3. บทบาททางสังคม (Social role) ในบทบาททางสังคมนี้ ผู้สอนทำหน้าที่เสมือนแกนนำประสานความสัมพันธ์ภายในกลุ่มการเรียนให้เกิดเช่นเดียวกับการเรียนในห้องเรียน ซึ่งทั้งนี้ จะมีความละเอียดซับซ้อนต่างมิติจากการเรียนในชั้นเรียน ดังที่เรียกว่า เป็นการสร้างชุมชนการเรียนรู้เสมือน (Learning Network) ผู้สอนควรสร้างบรรยากาศที่แสดงให้ผู้เรียนรู้ถึงความเป็นสังคม แสดงความเอาใจใส่และมีผู้สอนอยู่ร่วม ตลอดกระบวนการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น การใช้ข้อความการต้อนรับการเชื้อเชิญ การขออภัย หรือแม้กระทั่ง การโต้ตอบที่เจาะจงไปยังผู้เรียนเฉพาะคนหรือกลุ่ม เทคนิควิธีการของผู้สอนในบทบาททางสังคมนี้ ได้แก่ การสร้างกลุ่มพบปะสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เช่น ออนไลน์คาเฟ่ หรือการสร้างลิงค์ไปยังเว็บส่วนตัวของผู้เรียนเป็นการแนะนำผู้เรียนให้ผู้เรียนอื่นรู้จักและทำความคุ้นเคย การจัดการสนทนาหรือเว็บไซต์ส่วนตัวจะเป็นการสนับสนุนให้มีข้อสนทนาที่ไม่เป็นทางการเพื่อแนะแนวทางการเรียนออนไลน์ ผู้สอนควรสร้างความสัมพันธ์กำลังใจด้วยการโต้ตอบเป็นรายกลุ่ม หรือบุคคลในประเด็นทั่วไป แสดงความใส่ใจเมื่อพบว่า ผู้เรียนขาดการเรียนอย่างต่อเนื่อง หรือการเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงหรือนักวิชาการที่กลุ่มผู้เรียนให้ความสนใจเพื่อการเรียน

ออนไลน์ ผู้สอนควรสร้างสัมพันธ์กำลังใจด้วยการโต้ตอบเป็นรายกลุ่ม หรือบุคคลในประเด็นทั่วไป แสดงความใส่ใจเมื่อพบว่าผู้เรียนขาดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หรือ การเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงหรือนักวิชาการที่กลุ่มผู้เรียนให้ความสนใจเพื่อการพบปะในรูปของการสื่อสารต่างเวลาหรือออนไลน์พร้อม

**4. บทบาทในการจัดการ (Management role)** บทบาทของกาจัดการในที่นี้ หมายถึง การที่ผู้สอนต้องจัดการวางโครงสร้างของรายวิชานั้น รายละเอียดของกิจกรรม ช่วงเวลา ที่จะใช้ในการพบปะ เกณฑ์การประเมินและการตัดเกรด จัดแก้ไขปรับปรุงเอกสารรายวิชา ทบทวนแก้ไขปรับปรุงรายวิชา

เทคนิควิธีการของผู้สอนในบทบาทการจัดการนี้ ผู้สอนต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหรือจัดงานมอบหมาย เช่น อธิบายรายละเอียดของรายวิชา ให้ความกระจ่างในการมอบหมายงาน แต่ละชั้น รวมทั้งการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ เช่น การจัดกลุ่ม การอำนวยความสะดวกในการส่งงาน การจัดการกระดานข่าวให้คำปรึกษา หรือห้องเสวนาออนไลน์เพื่อช่วยตอบคำถาม

**5. บทบาททางด้านเทคนิค (Technological role)** ผู้สอนในภาวะบทบาทหน้าที่นี้ ต้องให้ความช่วยเหลือผู้เรียนด้านเทคนิค เช่น การตอบคำถามหรือประสานงานแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคให้กับผู้เรียน

เทคนิควิธีการของผู้สอนในบทบาททางด้านเทคนิค ได้แก่ การจัดความพร้อมของผู้เรียน ผู้สอนควรต้องศึกษาคัดเลือกคอร์สแวร์ และระบบที่ง่ายต่อผู้เรียน ผู้สอนต้องให้การปฐมนิเทศผู้เรียนในด้านเทคนิคการใช้ และสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้เรียน ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีแผนการเรียนที่ยืดหยุ่น รองรับเมื่อมีปัญหาทางเทคโนโลยี เช่น มีการบันทึกบทเรียนไว้ในซีดีรอม หรือกรณีที่มีกิจกรรมการสื่อสารที่ต้องออนไลน์ พร้อมกัน อาจจัดแยกกลุ่ม และจัดการสื่อสารในเครื่องเซิร์ฟเวอร์แยกกันเพื่อป้องกันการคับคั่งกรณีผู้เรียนจำนวนมากสื่อสารผ่านเครื่องเซิร์ฟเวอร์เดียวกัน

## **5. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม**

ผู้ใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีรับรู้จากเดิมที่พึ่งพาผู้อื่นไปสู่การเป็นผู้ชี้แนะและพึ่งพาตนเองได้ โดยผู้ใหญ่จะสะสมประสบการณ์ต่างๆมากมาย จนกระทั่งสามารถนำประสบการณ์มาใช้เป็นทรัพยากรแห่งความรู้ที่มีคุณค่าและพร้อมที่จะเรียนเพื่อมุ่งพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ และต้องการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงได้ทันที

Knowles (1979) เชื่อว่า ผู้ใหญ่แต่ละคนเป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ จึงมีความต้องการและความสามารถที่จะเป็นผู้ชี้แนะตนเอง ในการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ในการระบุดูความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง และจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิตของตนเองได้ และได้กล่าวถึงหลักการจัดการศึกษาของผู้ใหญ่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

### 1. มโนทัศน์ของผู้เรียน (Concept of the Learner)

ผู้เรียนมีบทบาทเปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นเป็นผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ ผู้สอนจึงมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถชี้นำตนเองได้ตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

### 2. บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน (Roles of Learners' Experience)

ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่ค่อย ๆ สะสมมาตลอดชีวิต ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะเป็นแหล่งความรู้สำหรับการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น ผู้เรียนจะเข้าใจและสามารถเรียนรู้ประสบการณ์ได้มากกว่าการได้รับการบอกกล่าวจากผู้สอน วิธีการเรียนรู้จึงอยู่บนพื้นฐานของการใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3. ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn)

ผู้เรียนจะเรียนรู้เมื่อรู้สึกว่าคุณต้องการที่จะเรียน การเรียนรู้ควรสนองความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการจะนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางบ้าน หรือการทำงาน การเรียนรู้ควรจัดขึ้นเพื่อความต้องการของผู้เรียนและจัดลำดับตามความสามารถและความพร้อมที่จะเรียนของผู้เรียนแต่ละคน

### 4. การนำไปสู่การเรียนรู้ (Orientation to Learn)

ผู้เรียนพยายามแสวงหาความรู้ความสามารถที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตปัจจุบันได้จริง โดยมองการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อใช้แก้ปัญหาได้ทันทีทันใด การเรียนรู้จึงควรเกี่ยวข้องกับชีวิตจริง และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ประโยชน์อย่างทันที

### การประยุกต์หลักการการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

สวธมน วัฒนวงศ์ (2547) ได้กล่าวถึงหลักการ 9 ประการ ที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

#### 1. แรงจูงใจในการเรียนรู้

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับ แรงจูงใจในการเรียนรู้ เพราะบุคคลจะเรียนรู้ได้ดี หากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้นๆ ซึ่งผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เข้ารับการอบรม โดยมีความกระตือรือร้นในการจูงใจผู้เรียนด้วยการใช้น้ำเสียงที่ไพเราะ สายตาที่เป็นมิตร ภาษาท่าทางในการชักชวนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจและกระตือรือร้นในการจัดกิจกรรมต่างๆและสำหรับการให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับ ควรให้เขามีส่วนช่วยเหลือในการอภิปรายกลุ่ม หรือร่วมสาธิตกิจกรรมที่มีความถนัดการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในการ

ทำงานกลุ่ม เมื่อผู้เข้าร่วมการอบรมคนใดมาช่วยเหลือกิจกรรมแล้ว วิทยากรควรให้การยกย่องชมเชยต่อหน้าสมาชิกทุกคน

### สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียนโดยทำความสนิมสนมและสร้างบรรยากาศระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าอบรมในวันแรก จะช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้(Learning Climate)

### 2. ความต้องการในการเรียนรู้และวิธีการเรียน

ความต้องการในการเรียนรู้และวิธีการเรียนควรคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล และรูปแบบการเรียนรู้(Learning Styles) ที่มีความหลากหลาย ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและวิทยากรจึงควรดำเนินกิจกรรมให้หลากหลายและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของบรรดาสมาชิกที่แตกต่างกันไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม และต้องจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับความต้องการทั้งของแต่ละคนหรือความต้องการของกลุ่มสมาชิก ซึ่งอาจจะเริ่มจากการออกแบบสำรวจในรูปของแบบสอบถามเพื่อวัดความต้องการ และนำมาปรับเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plans) เพื่อให้โครงการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการนำไปใช้ในการทำงานจริง (Job Relate Project) ความรู้เดิมและประสบการณ์ (Previous Knowledge and Experience) ผู้ดำเนินการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า

### 3. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรพิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับ เนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ซึ่งผู้เข้าฝึกอบรม สามารถที่จะวินิจฉัยความต้องการของตัวเองได้ แต่เราก็อาจจะใช้แบบสอบถาม และการทดสอบก่อนเรียน โดยจัดการก่อนเริ่มการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ประเมินความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติในด้านต่างๆ อาทิ ทักษะในการสื่อสาร การรับรู้ต่อวัฒนธรรม รูปแบบการบริหารงาน เป็นต้น ทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถระบุสถานการณ์ของเขาว่าต้องการจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

### 4. ปัญหาที่เป็นจริงและการประยุกต์

ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง(Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาโครงการฝึกอบรมควรจัดให้เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าจะเป็นเรื่องทั่วไป ในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จึงควรประยุกต์ความรู้และทักษะให้เป็นประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันโดยที่สามารถจะพิจารณาได้หลายๆประเด็นเช่น ให้เขาวางแผนด้วยตนเอง มีการอภิปราย ใช้วิธีการสาธิต และการนำเสนอสิ่งที่ตนได้เรียนรู้จากการอบรม ซึ่ง

สิ่งเหล่านี้เขาก็จะสามารถนำไปประยุกต์กับงานประจำที่รับผิดชอบอยู่ได้ และจะเป็นประโยชน์โดยตรงกับองค์กร และหน่วยงาน ถ้าหากผู้เข้าอบรมสามารถนำผลการฝึกอบรมไปใช้ได้ทันทีทันใด

#### 5. สติปัญญาและสภาพร่างกาย (Mental and Physical)

การมีส่วนร่วมนี้ทั้งทางด้านสติปัญญา และด้านร่างกาย ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นเตือนให้ผู้เรียนให้เรียนรู้ร่วมกัน และมีการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอนอีกด้วยสิ่งที่สำคัญในวิธีการเรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมนี้ ก็คือ ผู้เรียนในฐานะผู้เข้าอบรมจะเกิดการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้ที่ได้ผลที่สุดเนื่องจากการเรียนรู้ของจริง (Real Thing) นั้นเอง

#### 6. เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ (Sufficient Time for Learning)

เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ควรมีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

#### 7. การฝึกภาคปฏิบัติหรือการประยุกต์ (Practice or Apply Learning)

การฝึกภาคปฏิบัติหรือการประยุกต์เป็นการให้โอกาสในการ ฝึกภาคปฏิบัติ จนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์

#### 8. การวัดสมรรถภาพหรือผลงาน (Measures of Competence or Performance)

การวัดสมรรถภาพหรือผลงานโดยให้ผู้เรียนได้แสดง ศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้

สำหรับการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ มีสิ่งควรคำนึง ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ โดยสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสนองต่อความต้องการภายในของผู้เข้าฝึกอบรม และสร้างบรรยากาศไม่เคร่งครัดเกินไป
2. การสนับสนุน โดยตระหนักและเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้ใหญ่ที่ชี้นำตนเองได้
3. การประสานสัมพันธ์ ควรจัดการอบรมให้อยู่ในสภาพการณ์ที่สมดุลระหว่างผู้ให้และผู้เข้าฝึกอบรม โดยมีลักษณะประสานสัมพันธ์ให้ความร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย
4. การนำประสบการณ์มาใช้ โดยการรู้จักที่จะชักจูงเชื่อมโยงความรู้ใหม่ๆ ให้สัมพันธ์กับความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เข้าฝึกอบรม และอาจนำประสบการณ์เดิมมายืนยันในความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ได้รับใหม่
5. การนำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงมาใช้ ได้แก่ ชีวิตการทำงาน หรือชีวิตประจำวันและจัดกิจกรรมเสริมต่างๆที่สัมพันธ์กับความเป็นจริง และควรมีการทบทวนและให้ข้อสรุปเป็นผลป้อนกลับให้กับผู้เรียน
6. การจัดบรรยากาศให้ผู้เข้าฝึกอบรมรู้สึกมีความต้องการมีส่วนร่วมในการถาม หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง



7. การแก้ปัญหา โดยพิจารณาประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรม ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

8. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆทุกคนมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ของตนเอง ผู้อื่นและวิทยากร ทำให้ขยายความสนใจได้กว้างขวางขึ้น รู้จักการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆซึ่งมีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสามารถเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้มากขึ้น

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมผู้ดำเนินการฝึกอบรมจึงมีหน้าที่หลักคือเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ให้การปรึกษาหรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดเตรียมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. จัดโครงสร้างหรือกลไกสำหรับการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน
3. วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. กำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่สนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียน
5. ออกแบบประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ดำเนินการให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการและสื่ออุปกรณ์ที่เหมาะสม
7. ประเมินผลการเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้อีกครั้งเพื่อดูความต้องการการเรียนรู้ได้รับการตอบสนอง

## 6. การประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาในการฝึกอบรม (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2546)

การนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางจิตวิทยาไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโครงการฝึกอบรมและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

**6.1 การจูงใจ** การจูงใจเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่สำคัญในการฝึกอบรมซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้จากทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเรามีความต้องการตลอดเวลาและมีแรงจูงใจในการตอบสนองกับความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเสมอ ความต้องการนั้นมีลำดับจากต่ำไปสูงเป็นลำดับขั้น ซึ่งในการจัดฝึกอบรมนี้ มีการสร้างแรงจูงใจในขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ความต้องการด้านสรีระ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ และได้รับคำชมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ซึ่งความต้องการด้านนี้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมาก ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ความปลอดภัยของคนเราทั้งด้านส่วนตัวและทรัพย์สิน ซึ่งในการจัดอบรม ได้จัดห้องที่เหมาะสมและมีความปลอดภัยในการอบรม ความต้องการที่จะทำความเข้าใจตนเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองตามสภาพที่ตนเองเป็นอยู่ ในการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพื้นฐานในการใช้โปรแกรม PowerPoint แตกต่างกัน แต่คนที่ยังไม่ใช้ไม่คล่อง ก็พยายามที่จะถามเพื่อให้ตนเองมีความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้การสอบวิทยานิพนธ์ได้ ส่วนคนที่มีความเข้าใจอยู่แล้วก็ตั้งใจฟังและสอนเพื่อคนอื่นที่ยังไม่เข้าใจ และสุดท้ายความต้องการด้านสุนทรียะ ได้แก่ ความต้องการจรรโลงใจที่เป็นศิลปะความสวยงามต่าง ๆ ในส่วนท้าย

ของการจัดฝึกอบรม ได้ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้สร้างสไลด์ของตนเอง เพื่อนำเสนอวิทยานิพนธ์ แต่ละคนก็สร้างสไลด์ของตนเองให้มีความสวยงามแตกต่างกันไป

**6.2 การคาดคะเนความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม** การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ หากผู้จัดการฝึกอบรมไม่ได้ประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมล่วงหน้าว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้พื้นฐานหรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมหรือไม่ การประเมินความสามารถของผู้เข้ารับการอบรม จะทำให้ทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้พื้นฐานอยู่ก่อนแล้วบ้าง ผู้ใดจำเป็นต้องได้รับการซ่อมเสริมความรู้ก่อนก่อนการฝึกอบรม ผู้ใดที่พร้อมจะรับการฝึกอบรมได้ทันที และผู้ใดที่ไม่สามารถจะรับการฝึกอบรมได้ ในการจัดอบรมครั้งนี้ ได้มีการถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม

**6.3 การเชื่อมโยง** การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากการลองผิดลองถูก จนกว่าจะพบวิธีที่เหมาะสมที่สุด และถูกต้องกับเหตุการณ์และสถานการณ์ในการจัดฝึกอบรม ทั้งผู้เข้ารับการอบรมและผู้ช่วยวิทยากร ได้ใช้การลองผิดลองถูกกับบางสถานการณ์ ในกรณีที่ผู้เข้ารับการอบรมทำไม่ถูกหรือทำไม่ทัน ผู้ช่วยวิทยากรก็มาให้คำแนะนำ บางคนก็ยังไม่ชำนาญในการปฏิบัติ และในส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นผู้ชายหรือผู้หญิงที่พอมีความรู้ในเรื่อง PowerPoint มาบ้าง แต่อาจลืมไปแล้ว ก็ลองทำล่วงหน้าไปก่อน ซึ่งไม่รู้ว่าจะถูกต้องหรือตรงตามที่วิทยากรต้องการหรือไม่ ถ้ายังไม่ตรงก็กลับมาเริ่มพร้อมกับเพื่อนใหม่

**6.4 การถ่ายโยงการเรียนรู้** ในการอบรมครั้งนี้ มีการถ่ายโยงการเรียนรู้ในหลายลักษณะไม่ที่จะเป็นการถ่ายโยงการเรียนรู้ในเรื่อง PowerPoint ในด้านต่าง ๆ จากวิทยากร ไปสู่ผู้รับการฝึกอบรม รวมทั้งการถ่ายโยงการเรียนรู้จากผู้เข้ารับการอบรมกับผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน โดยในส่วนของการสอนนั้น ได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ลองปฏิบัติในสถานการณ์จริง ถ้าผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ก็สามารถถามผู้ให้การอบรมได้

**6.5 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** ในตอนท้ายของการเรียนได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมลองฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการสร้างสไลด์ในการเสนอวิทยานิพนธ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถแสดงความคิดของตนเองได้อย่างหลากหลายโดยไม่จำกัดในเรื่องรูปแบบ เพียงแต่จำกัดในเรื่องของเวลาเท่านั้น จากนั้นให้ทุกกลุ่มเตรียมนำเสนอผลงานของตนเอง ผลจากการนำเสนอผลงานปรากฏว่าเป็นที่พอใจของผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมาก แต่ในที่นี้อาจไม่ถูกต้องตามหลักของภาควิชาสถิติศนศึกษา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสีตัวอักษร สีของพื้น ขนาดของตัวอักษร ฯลฯ แต่ทุกคนก็ได้แสดงความคิดของตนเองมาจากการได้เข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้

**6.6 การเสริมแรง** ในการฝึกอบรมผู้จัดการต้องการให้ผู้เข้าฝึกอบรมเข้ารับการฝึกอบรมตามเวลาที่กำหนด และสามารถทำภาพสไลด์พร้อมทั้งฉายภาพได้ เมื่อปฏิบัติได้ตามที่กำหนด ในช่วงสุดท้ายก็จะให้ใบประกาศเกียรติคุณ ซึ่งแสดงว่า ได้ผ่านการฝึกอบรมโปรแกรม PowerPoint ในส่วนนี้คิดว่า

เป็นการเสริมแรงด้วย เพราะถ้าจัดฝึกอบรมแล้วไม่ทำให้ใบประกาศเกียรติคุณ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าชั้นเรียนไม่ครบตามจำนวนที่ลงชื่อไว้ในช่วงเช้า

**6.7 ความแตกต่างระหว่างบุคคล** ในการจัดอบรมในแต่ละครั้ง ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปกติ ในการจัดอบรมครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน บางคนพอมีความรู้บ้างในบางโปรแกรม PowerPoint บางคนมีความรู้มาก บางคนไม่มีความรู้เลย ในขณะสอนวิทยากรได้อธิบายพร้อมทั้งปฏิบัติไปพร้อมกัน ส่วนคนที่ทำไม่ทันก็จะมีวิทยากรผู้ช่วยคอยดูแล คิดว่าตรงนี้เป็นสิ่งที่ดีสำหรับคนที่ไม่มีความรู้และยังตามไม่ทันเพื่อน

ดังนั้น การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจึงต้องออกแบบ วางแผน และดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ จึงต้องออกแบบโครงการฝึกอบรมที่ไม่ยึดวิธีการหรือเทคนิคที่ยึดวิทยากรเป็นหลักเท่านั้น แต่ควรออกแบบให้ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้เพื่อตนเองด้วยตนเอง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความสำเร็จขององค์กร ไม่จำเป็นต้องจัดในระยะเวลาสั้น ด้วยวิธีการบรรยายโดยวิทยากร แต่ควรจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนทั้งมีรูปแบบและไม่มีรูปแบบ โดยผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่ม และจัดโครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ต้องไม่ตั้งเป้าหมาย เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

## 7. เทคนิคการ Facilitation และการนำเสนอ

7.1 การกำหนดสถานที่ เนื่องจากสถานที่เป็นที่ที่ทุกคน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมาเรียนรู้ด้วยกัน จึงไม่ควรให้นั่งแบบเผชิญหน้ากัน เพราะจะทำให้มีการโต้เถียง กับอีกฝ่ายได้ง่าย ไม่เกิดเป็นการสนทนา การจะทำให้เกิดการสนทนากันนั้นควรให้ทุกคนนั่งหันหน้าไปทางกระดาน หรือไวท์บอร์ดที่เปรียบเสมือน “โต๊ะ” สำหรับแบบความคิดเห็น

7.2 เทคนิคการ facilitation เพื่อให้บทสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้ดำเนินการต้องพูดชัดเจน ให้เข้าร่วมแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างออกรสชาติ นอกจากนี้ ต้องสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น กรณีที่มีความเห็นที่แตกต่างกัน ต้องรวบรวมจุดเหมือน-จุดต่าง โดยไม่เป็นคนออกความเห็นต่อประเด็นดังกล่าว แต่ทำตัวเสมือนเป็นกระจกสะท้อนและลองถามความเห็นจากผู้เข้าร่วมคนอื่นดู ผู้ดำเนินการต้องสนใจที่กระบวนการและวางตัวให้เป็นกลางต่อความคิด หรือความเห็นต่าง ๆ อย่่างไรก็ตาม อาจแสดงความเห็น หรือแบบทางเลือกจากประสบการณ์ของตน ในกรณีนี้ ต้องบอกให้ชัดเจนว่าไม่ได้เป็นการออกความเห็นในฐานะผู้ดำเนินการ

- **บทบาทของผู้ดำเนินการ(Facilitator)** คือการบริหารกระบวนการซึ่งต้องทำใน สิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- แจ้งให้ทราบชัดเจนว่าการสนทนาเริ่มขึ้นแล้ว

- พุดให้การสนทนา มีรสชาติและต่อเนื่อง เช่น มีความคิดอย่างอื่นอีกไหมครับ
- สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น เช่น นั่นเป็นมุมมองที่น่าสนใจครับ
- กล่าวซ้ำความเห็นอีกครั้ง เพื่อให้จดบันทึกได้ง่าย
- ไม่ดำเนินบทสนทนาหลายอย่างในเวลาเดียวกัน
- ปรับความเร็วของการสนทนาด้วยภาษาท่าทางต่างๆ
- ใช้ประโยชน์จาก “ความจำของกลุ่ม” เช่น .เรื่องที่เพิ่งสนทนาเมื่อสักครู่คือ
- ให้ยืนยันข้อสรุป ก่อนที่จะไปยังขั้นตอนถัดไป เช่น ตกกลงว่าแบบนี้ดีแล้วใช่ไหมครับ

- **ความจำกลุ่ม** บทบาทหนึ่งของผู้ดำเนินการ คือจดบันทึกความคิดและความคิดเห็นที่ได้ โดยใช้กระดาษ สติกเกอร์ เพื่อรวบรวมข้อสรุปต่างๆ ในกรณีที่เวิร์คช็อปใช้เวลานาน อาจทำให้ไม่มีที่ว่างในการจดบันทึกใส่ไว้ในบอร์ดเพียง 1 แห่ง จึงต้องเตรียมไวท์บอร์ดไว้หลายอัน หรือบันทึกไว้ในกระดาษไว้ด้วย การบันทึกนี้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ในกรณีที่มีการสนทนาเริ่มซับซ้อนขึ้น การย้อนกลับไปยังบันทึกความเห็นที่ผ่านมามีโอกาสที่จะทำให้บทสนทนาที่ออกนอกทางไปกลับเข้ามาเหมือนเดิมได้ การบันทึกนี้นับเป็น ”ความจำของกลุ่ม” ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะสร้าง “ความจำขององค์กร” ต่อไป

- **การทำให้การนำเสนอเป็นเรื่องราว** กรณีที่มีการพิมพ์การจำลองสถานการณ์ออกมาและแจกจ่ายให้กับคนอื่น “การผูกเป็นเรื่องราว” จะเป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่หากเป็นกรณีที่ต้องนำเสนอต่อหน้าผู้คนจำนวนมากจะเป็นอย่างไร จึงต้องใช้ประโยชน์จากโปรแกรมนำเสนอ ด้วยการถ่ายภาพ หรือกรราเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย และต้องระวังไม่ให้เกิดจุดบกพร่องของการเขียนที่เป็นหัวข้อ (ขาดความสอดคล้อง/เรื่องราว และสมมติฐานของวิธีคิด)

### 7.3 ตระหนักถึงขีดจำกัดการรับรู้ของผู้ฟัง

เวลาในการจดจำ คนทั่วไปเมื่อจำในสิ่งที่ได้เห็นหรือได้ฟังแล้วจะถูกเก็บเป็นความจำชั่วคราวในคลังเก็บระยะสั้นในสมอง กล่าวกันว่า จะเก็บไว้ได้ประมาณ 15-30 วินาที ผู้เขียนจึงเห็นว่า 15 วินาทีนั้น เป็นกุญแจทองของการนำเสนอ กรณีที่ท่าสไลด์โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ “ต้องสามารถทำให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการพูดในหน้านั้นภายใน 15 วินาที อย่างไรก็ตามผู้ฟังจะไม่ฟังสิ่งที่ผู้อธิบายพูดทั้งหมด แต่ต้องการแค่ความหมายของหน้านั้นที่สามารถสรุปอย่างง่ายได้ภายใน 15 วินาที กรณีที่เนื้อหาของแต่ละหน้าซับซ้อน ให้เขียนสิ่งที่หน้านั้นต้องการจะสื่อเป็นหัวข้อประมาณ 1-2 บรรทัด

### 7.4 การนำเสนอโดยผูกเป็นเรื่องราว

จากนั้นจึงนำข้อความสำคัญในสไลด์มาเชื่อมต่อกันเป็นเรื่องราวก็จะสามารถบรรลุทั้งผลของเรื่องราวและผลของการนำเสนอ นอกจากนี้ ถ้าโครงสร้างเหตุผลมีคามซับซ้อนก็ให้ตระหนักถึง

ขีดจำกัดความจำ 7 อย่าง และต้องพยายามสรุปรวมให้ได้เป็นกลุ่ม การใช้รูปเพื่อแสดงโครงสร้างโดยรวมของเรื่องราวก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นเช่นกัน

เวลาเตรียมสไลด์เพื่อการนำเสนอ อันดับแรกต้องทำสิ่งที่ต้องการจะพูดให้ชัดเจนและทำให้เป็นเรื่องราว ที่สำคัญคือความสามารถในการสร้างเหตุผล ไม่ใช่ดูที่ความสวยงามของรูปภาพ หรือวิธีแสดงเท่านั้น แม้โปรแกรมช่วยการนำเสนอทุกวันนี้จะสะดวกเพียงไรก็ตาม แต่การนั่งอยู่หน้าคอมพิวเตอร์แล้วเริ่มการเขียนการนำเสนอ โดยไม่วางแผนก่อน

## 8. การยอมรับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

การยอมรับเทคโนโลยี หรือ TAM : Technology Acceptance Model เป็นแบบจำลองที่อธิบายเหตุผลที่ผู้ใช้จะตัดสินใจยอมรับ และใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีปัจจัยที่อิทธิพลต่อความตั้งใจแสดงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. การรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Perceived usefulness หรือ PU)
2. การรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน (Perceived ease of Use หรือ PEOU)
3. ความตั้งใจใช้ (Intention to use)

การยอมรับนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีการยอมรับและมีชื่อเสียงในการเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการใช้เทคโนโลยี โดยศึกษาปัจจัยเหตุ และปัจจัยผลที่มี ประกอบด้วย

Roger (1995, 2003) และ Moore and Benbasat (1991) กล่าวถึง ทฤษฎีการเผยแพร่ นวัตกรรม (Diffusion of innovation theory หรือ DOI) เพื่อใช้ศึกษาการเผยแพร่ นวัตกรรม โดยคำนึงถึงแนวคิดคุณลักษณะของนวัตกรรม (Characteristics of innovation) ด้วยคุณสมบัติ (Attribute) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีที่ได้รับความนิยมมาก

ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ และปรัชญนันท์ นิลสุข (2548) อธิบายว่า การยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสถานศึกษา มักมีปัญหาในเรื่องของความไม่รู้ และความไม่แน่ใจว่านวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาจะเหมาะสมสำหรับการจัดการศึกษา การเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่หากผู้บริหารและครู-อาจารย์ในสถานศึกษา เห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีไม่มีประโยชน์ ไม่เข้าใจในประโยชน์จะทำให้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีไม่ถูกนำไปเผยแพร่ในสถานศึกษา แม้ว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านั้นจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน จะยอมรับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีได้ ก็ต่อเมื่อผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหลัก 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ จะยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้สถานศึกษาก็ต่อเมื่อรับรู้ประโยชน์และการรับรู้ความสะดวกในการใช้งาน

(ศศิพร เหมือนศรีชัย, 2555) (จุรีพร ทองทะววย, 2555) กล่าวว่า ปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรม จะส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยี ยิ่งไปกว่า

นั้น หากเทคโนโลยีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน เกี่ยวข้องประสบการณ์ตรงของผู้ใช้งาน ผู้ใช้งานจะรับรู้ถึงความง่ายต่อการใช้งานเทคโนโลยีนั้น มีความไว้วางใจ มีทัศนคติทางบวก ก็จะส่งผลต่อการยอมรับในที่สุด ดังนั้น เมื่อสถานศึกษามีนโยบายเทคโนโลยีใหม่ เข้ามาใช้ควรมีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ใช้งานทั้งด้านการฝึกอบรม การให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้งาน และพัฒนาความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีนั้นอย่างต่อเนื่อง

Fred Davis (1985) ได้พัฒนาแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีที่เรียกว่า Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีของเดวิสประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ (Davis, 1985) (G. C. Moore & Benbasat, 1991; Rogers, 1995b, 2003)

1. การรับรู้ประโยชน์(perceived usefulness)
2. การรับรู้ความสะดวกในการใช้(perceived ease of use)

Roger (1995, 2003) และ Moore and Benbasat (1991) กล่าวถึง ทฤษฎีการเผยแพร่นวัตกรรม (Diffusion of innovation theory หรือ DOI) เพื่อใช้ศึกษาการเผยแพร่นวัตกรรม โดยคำนึงถึงแนวคิดคุณลักษณะของนวัตกรรม (Characteristics of innovation) ด้วยคุณสมบัติ (Attribute) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด

ทฤษฎีการเผยแพร่ของ Rogers (1995) ได้ให้คำอธิบายว่า การเผยแพร่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในช่วงของเวลาหนึ่งที่มีขั้นตอนของการเกิด 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การรับรู้ (Awareness Stage) เป็นขั้นแรกที่จะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ หรือกิจกรรมของบุคคลนั้น ยังไม่มีความรู้สึกซึ่งเกี่ยวกับเนื้อหา หรือคุณประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น ๆ ทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นต่อไป

ขั้นที่ 2 สนใจ (Interest Stage) เป็นขั้นที่เริ่มมีความสนใจ ทารายละเอียดเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติม จะทำให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ มากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ และค่านิยม ตลอดจนบรรทัดฐานทางสังคม หรือประสบการณ์เก่าๆ ของบุคคลนั้น

ขั้นที่ 3 ประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นขั้นที่จะได้ไตร่ตรองถึงประโยชน์ในการลองใช้วิธีการหรือวิทยาการใหม่ ๆ ดีหรือไม่ เมื่อนำมาใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือไม่โดยบุคคลนั้น มักจะคิดว่าการใช้วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเสี่ยงทำให้ไม่แน่ใจถึงผลที่จะได้รับ ในขั้นนี้จึงเป็นการสร้างแรงเสริม (Reinforcement) เพื่อให้เกิดความแน่ใจยิ่งขึ้นว่าสิ่งที่เขาตัดสินใจเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อก่อนนวัตกรรมมีคุณค่าและมีประโยชน์

ขั้นที่ 4 ทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นที่ใช้วิทยาการใหม่ๆ นั้น กับสถานการณ์ตนเองเป็นการทดลองบางส่วนก่อนเพื่อจะได้ดูว่าผลลัพธ์และประโยชน์ที่จะได้รับว่าดีจริงอย่างที่คิดไว้ในขั้นประเมิน ซึ่งผลการทดลองจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

ขั้นที่ 5 ยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นที่บุคคลรับวิทยาการใหม่ๆ นั้น ไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมของตนอย่างเต็มที่ หลังจากได้ทดลองปฏิบัติและเห็นประโยชน์แล้วยอมรับนวัตกรรมเหล่านั้น

## ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning)

### 1. แนวคิด และความหมายของการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning)

การวางแผนด้วยอนาคต (Scenario Planning) เป็นการเล่าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร ใช้กันมากในกระบวนการวางแผนทางกลยุทธ์สำหรับองค์กร โดยอาศัยโครงเรื่อง (Plot) ที่มาจากแนวโน้ม (Trends) ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และความไม่แน่นอน (Uncertainties) ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ภาพอนาคตสามารถมีได้หลายภาพ ขึ้นอยู่กับชุดแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาพิจารณาประกอบกันเป็นโครงเรื่อง ซึ่งจะเลือกโครงเรื่องที่แตกต่างกันและครอบคลุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตให้มากที่สุด

ภาพอนาคต (Scenario) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์นโยบายที่ช่วยอธิบายเงื่อนไขที่จะเกิดขึ้นที่เป็นไปได้ในอนาคตใน 2 ลักษณะ คือ อธิบายจุดสำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สนใจศึกษาในอนาคต และอธิบายประวัติศาสตร์เชิงอนาคต (Future History) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเงื่อนไขปัจจุบันไปยังเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งในอนาคต (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

ภาพสถานการณ์ (Scenario) ของการวางแผนจริงอาจมีสถานการณ์ในแต่ละกลุ่มกิจกรรมแตกต่างกันไป อาจมีทั้งสถานการณ์ที่ปกติหรือไม่ปกติ อาจเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่คาดหวัง มีความแน่นอนและไม่แน่นอน นักวางแผนจะต้องเข้าใจบทบาทการวางแผน ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการดำเนินงาน แล้วสะท้อนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นอย่างชัดเจน ภาพสถานการณ์เป็นเครื่องมือสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่นักวางแผนจะต้องฉายให้ทุกคนได้รับทราบทุกฉาก

หลักการ หมายความว่า “สาระสำคัญที่ยึดเป็นแนวปฏิบัติ” (ราชบัณฑิตยสถาน 2546: 1271) หลักการวางแผน จึงหมายถึง สาระสำคัญที่ใช้เป็นแนวในกาวางแผน โดยจะเลือกเฉพาะกลุ่มประกอบสำคัญๆ ของการวางแผน ที่สะท้อนให้เห็นเค้าโครงและภาพรวมที่ครอบคลุมการวางแผนงานหรือโครงการทั้งหมด อันประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดปัญหา การที่จะวางแผนใดๆ ให้สามารถสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาได้ นักวางแผนจะต้องทราบปัญหาหรือโจทย์อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น และกำหนดปัญหาให้ชัดเจน

เพราะถ้าหากกำหนดปัญหาผิดก็เหมือนตั้งโจทย์ผิด จะทำให้การวางแผนแก้ปัญหาหรือหาคำตอบ ผิดพลาด ส่งผลให้การวางแผนล้มเหลวได้

2. การตั้งเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารและนักวางแผนย่อมรู้อยู่แก่ใจแล้วว่าการวางแผนนั้น มีเป้าหมายอย่างไร จึงต้องตั้งเป้าหมายตามที่ต้องการให้ชัดเจน และครอบคลุมทุกเป้าหมาย

3. การศึกษาข้อเท็จจริง เป็นการศึกษาค้นคว้า สารสนเทศ ที่จะใช้ประกอบการวางแผน อาจ ใช้ผลการวิจัย สถิติที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือปรากฏจริงของเรื่องที่เกี่ยวข้อง ข้อเท็จจริงใน เรื่องที่วางแผน เพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพความเป็นจริง ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ขาดข้อมูล

4. การวางแผนแก้ปัญหา เมื่อมีการกำหนดปัญหา ตั้งเป้าหมายสารสนเทศอย่างพร้อมมูลก็ สามารถจะวางแผนเพื่อแก้ปัญหาต่างๆตามกระบวนการวางแผนแต่ละขั้นตอนให้ถูกต้องและ สอดคล้องกัน เลือกใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และศิลปะ เลือกใช้เทคโนโลยีและ ทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การดำเนินตามแผน การทำงานตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะนำผลสำเร็จ มาสู่องค์กร การดำเนินตามแผนจะต้องมีการวางแผนที่ดีเช่นกันว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร เพื่อให้การดำเนินตามแผนมีประสิทธิผลจะต้องใช้หลักการบริหารหลายปัจจัยเข้าช่วย รวมทั้ง การกำกับดูแล การรายงานปัญหา และความก้าวหน้าของแผน เป็นต้น

6. การประเมินผล การวางแผนใดๆก็คล้ายกับงานอย่างอื่น คือเมื่อเริ่มต้นแล้วสิ้นสุดแล้ว ประเมินผลเพื่อทราบผลได้ ผลลัพธ์ของแผน อันจะนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

พสุ เดชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า Scenario Planning คือ การเล่าถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร Scenario Planning จะมีการใช้กันมากในกระบวนการ วางแผนทางกลยุทธ์สำหรับองค์กรธุรกิจ เนื่องจากในกระบวนการวางแผนที่ดีนั้นไม่ได้เป็นการวางแผน สำหรับปัจจุบัน แต่เป็นการวางแผนสำหรับอนาคต ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องวางแผนให้ สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือ ความเป็นไปได้ในอนาคต

การสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เป็นเทคนิคการมองอนาคตที่เป็นที่นิยมใช้อย่าง กว้างขวาง เพราะคุณลักษณะเด่นที่มีใช้เป็นการทำนายอนาคตจากสถานการณ์ปัจจุบัน หรือ สร้าง นวนิยายอนาคต แต่เน้นการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น จากโครงเรื่องที่มีเหตุผลและ ชัดเจน ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งลักษณะเด่นที่ได้เปรียบวิธีการอื่นหลายประการ อาทิการ สร้างภาพอนาคตเชื่อว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน สามารถผันแปรได้ตลอดเวลาและมีหลายมิติหลาย ลักษณะ ดังนั้นการรังภาพอนาคตมิได้มุ่งที่จะทำนายว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร แต่เป็นการพยายาม คาดการณ์ว่าอนาคตลักษณะใดน่าจะเกิดขึ้นได้บ้าง เพื่อจะได้เตรียมการรับมือกับเหตุการณ์เหล่านั้น พร้อมกับช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียกำหนดกลยุทธ์และบังคับทิศทางของอนาคตให้เป็นไปในทางเลือกที่ เหมาะสม



การสร้างภาพอนาคตเป็นการคาดการณ์อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วจึงย้อนกลับมาวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่จะเกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากแนวทางดั้งเดิมที่มองจากปัจจุบันและวางแผนไปสู่อนาคตซึ่งการสร้างภาพอนาคตเน้นการมีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์ การใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมมากกว่าความคิดของปัจเจกบุคคล และเน้นการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่จำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นโดยจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการสร้างภาพอนาคตควบคู่กับการลงมือปฏิบัติมากกว่าการอ่านหรือการวิเคราะห์เหตุผล และกระบวนการสร้างภาพอนาคตมุ่งที่กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และการสร้างทางเลือกสำหรับการจัดการอนาคตให้พึงประสงค์

นอกจากนี้ แล้วการสร้างภาพอนาคตยังมีจุดเด่นอีกหลายอย่าง เช่น ก่อให้เกิดการระดมสมองต่อมิติใหม่ๆของอนาคตที่ไม่อาจคาดเดาได้ หรือทำให้เกิดการระลึกถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันที่สามารถอาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นเหตุผลโดยมีปัจจัยสำคัญรองรับ ดังนั้นประโยชน์ของภาพอนาคต จึงเป็นการลดสิ่งขวางกั้นการคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคต โดยทำให้ได้เรื่องราวชุดหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบโครงการหรือการตัดสินใจ อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานในการวางยุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งหมายรวมถึงการเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือในการวางแผนเตรียมรับมือ การแสวงหาทางเลือกในการพัฒนาที่เหมาะสม ตลอดจนกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนมุ่งสู่อนาคตที่ดีกว่าได้ด้วยเช่นกัน

เทคนิคและกระบวนการสร้างภาพอนาคต Peter Schwartz ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างภาพอนาคตว่ามี 8 ขั้นตอน ดังนี้ขั้นตอนที่ 1 เปิดเผยกระบวนการตัดสินใจขั้นตอนที่ 2 ค้นหาและรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 3 ระบุแรงผลักดันของ Scenario ขั้นตอนที่ 4 เปิดเผยปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อนขั้นตอนที่ 5 ระบุความไม่แน่นอนอย่างวิกฤตขั้นตอนที่ 6 เขียนภาพอนาคตขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์การนำกระบวนการตัดสินใจไปใช้ตาม Scenario และขั้นตอนที่ 8 เลือกดัชนีและเครื่องหมายที่เป็นตัวชี้นำ

Scenario Thinking จักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย, Michinari Nishimura การคิดเชิงจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning) คือการคิดจำลองเรื่องราวต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้หลายแบบในอนาคต พร้อมกันหาทางรับมือ หรือวางกลยุทธ์ไว้ ว่าหากสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงแล้วจะอย่างไร

หลัก 4 ข้อ ใน Scenario Thinking

1. การทำนาย หรือคาดการณ์อนาคต เป็นสิ่งที่เป็นไปได้
2. หากมีความปรารถนามากไปก็อาจจะอ่านอนาคตผิด เพราะเราจะมองอนาคตในแบบที่เราอยากให้เป็น
3. ไม่มีกลยุทธ์ใดที่สามารถ “เตรียมทุกอย่างได้ล่วงหน้า” เพราะไม่มีใครรู้ว่าอนาคตที่แท้จริงจะเป็นอย่างไร
4. จุดสำคัญในการจำลองสถานการณ์คือ การผสมผสานความเห็นที่ได้จากหลายฝ่าย

### ความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์กับการจำลองสถานการณ์

**การคาดการณ์** คือ การมุ่งเน้นหาคำตอบโดยมักจะชี้ชัดลงไปเลยว่าอนาคตจะเป็นเช่นไร (รวมถึงการวิเคราะห์แบบที่ใช้โอกาสความน่าจะเป็นด้วย) ขณะที่การจำลองสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่ากรทำนาย หรือคาดการณ์อนาคตนั้น เป็นไปไม่ได้ โดยการจำลองสถานการณ์จะพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่ออนาคต แล้วจำลองเป็นเรื่องราวต่างๆหลากหลายแบบ พร้อมกับเตรียมวิธีรับมือหากสถานการณ์จำลองนั้นเกิดขึ้นจริง

**การจำลองสถานการณ์** จะไม่เกิดประโยชน์หากจำลองสถานการณ์เพียงสถานการณ์เดียว ขณะเดียวกันถ้ามากเกินไป (มากกว่า 7 ขึ้นไป) ก็จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ยาก

อะไรควรหลีกเลี่ยงบ้าง

- เห็น Scenario Planning เป็นการพยากรณ์
- จัดทำ Scenario แบบง่ายเกินไป เช่น Optimistic กับ Pessimistic เท่านั้น
- วางขอบเขตของ Scenario แคบเกินไป ควรมองกว้างไปในระดับโลก
- วางขอบเขตของ Scenario กว้างเกินไป ไม่ได้เน้นไปที่ผลกระทบต่อธุรกิจ
- เห็น Scenario Planning เป็นกระบวนการหาข้อมูล หรือสั่งการมากกว่าเป็นโอกาสเรียนรู้

และสื่อสารระหว่างผู้เข้าร่วมจัดทำ

- ไม่มีกระบวนการที่จะดึงผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วม
- ขาดการผสมผสานสิ่งปลูกเร้าให้เกิดจินตนาการในการออกแบบ Scenario
- ใช้ Facilitator ที่ไม่มีประสบการณ์มากเพียงพอ หากสามารถนำไปใช้ได้ดีแล้ว นอกจาก

Scenario

### ประโยชน์ของการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning)

Decharin (2011) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอนาคตภาพไว้ดังนี้ 1) อนาคตภาพทำให้บริษัทสามารถที่จะเข้าใจสภาพปัจจุบันได้ดีขึ้น จากการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคต ทำให้วิสัยทัศน์ของบริษัทกว้างขึ้น และทำให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น 2) การวาดภาพไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ลดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของบริษัท อีกทั้งทำให้ผู้บริหารเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) อนาคตภาพทำให้องค์กรมีเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์และแผนงานในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถพัฒนาและประเมินทางเลือกทางกลยุทธ์ใหม่ และ 4) การที่ผู้บริหารได้เข้าร่วมในกระบวนการพัฒนา Scenarios ทำให้ทุกคนได้เพิ่มความสามารถในการบริหารภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน อีกทั้งทำให้ทุกคนได้ให้ความสนใจกับปัจจัยภายนอกองค์กรมากขึ้น ทำให้ทุกคนได้เรียนรู้และรับทราบต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมภายนอก และทำให้ทุกคนสามารถคิดนอกกรอบได้ดีขึ้น

**Schoemaker (1995)** กล่าวว่าท่ามกลางเครื่องมือมากมายของการบริหารจัดการองค์การที่สามารถใช้วางแผนกลยุทธ์โดยวิธีการวางแผนอนาคต (Scenario Planning) จะยืนโดดเด่นออกมาเพื่อสามารถจับวงของปัญหาอย่างละเอียด การวางแผนอนาคตภาพ คือวิธีการที่เข้มข้นสำหรับการจินตนาการปัญหาในอนาคตซึ่งหลายบริษัทได้มีการประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง การใช้อนาคตภาพ (Scenario) จากการวางแผนอนาคตภาพนั้น มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความไม่แน่นอนมีผลกับผู้จัดการสูงในการพยากรณ์หรือปรับตัวกับ
- 2) มีเรื่องราวหลายมากมายที่มีสาเหตุมาจากสิ่งที่ผ่านมา
- 3) สำหรับบริษัทที่ไม่รับรู้หรือพัฒนาโอกาสใหม่
- 4) คุณภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ยังต่ำอยู่
- 5) ธุรกิจที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลง
- 6) บริษัทที่ต้องการภาษาธรรมดาและกรอบการทำงานที่ปราศจากความหลากหลาย
- 7) มีความแตกต่างของความคิดเห็นอย่างรุนแรง
- 8) คู่แข่งขันกำลังใช้การวางแผนอนาคตภาพ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning) คือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงภาวะของปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรใช้ในการทดสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศของการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

TQM: การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม คิวซีสตอรี

### ขั้นตอนที่ 0 การทำความเข้าใจกับสถานการณ์

เริ่มจากการทำความเข้าใจกับกระบวนการที่มีความรับผิดชอบเพื่อป้องกันถึงผลิตภัณฑ์ ลูกค้าน่าความคาดหวังของลูกค้าเพื่อกำหนดถึงผลงานที่เกิดขึ้น (อาจจะผ่านดัชนี ตัวชี้วัด หรือคุณลักษณะที่ให้ความสนใจ) และจุดควบคุมเพื่อปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้น

ปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้นนั้นให้การพิจารณาว่าเป็นปัญหาครั้งคราวหรือปัญหาเรื้อรัง(สามารถทวนสอบได้ด้วยเครื่องมือแก้ปัญหาคือแผนภูมิควบคุม) ถ้าพบว่าเป็นครั้งคราว ให้พิจารณาเบื้องต้นว่ามีสาเหตุจากจุดตรวจเช็คใดที่มีความเบี่ยงเบนไปจากระดับที่กำหนดไว้ แล้วดำเนินการปรับให้อยู่ในระดับที่ควรจะเป็น แต่ถ้าเป็นปัญหาเรื้อรัง ให้ทบทวนกับข้อมูลในอดีต(อาจจะเป็นบันทึกคุณภาพ) ว่าปัญหาดังกล่าวเคยเกิดขึ้นมาก่อนหรือไม่ ถ้าเคยเกิดมาแล้วในอดีต มีการแก้ไขอย่างไร แล้วทำไมจึงเกิดขึ้นอีก โดยพิจารณาถึงจุดเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดถึงประเด็นของสาเหตุที่ต้องการสืบสวน แต่ถ้าพบจากข้อมูลในอดีตว่าปัญหาดังกล่าวไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเลย ให้พิจารณาว่าแล้วการเกิดขึ้นของปัญหานั้นน่าจะมีประเด็นมาจากเรื่องอะไร

## ขั้นตอนที่ 1 การนิยามปัญหาคุณภาพ

ในขั้นตอนการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ จะทำให้ผู้แก้ปัญหาได้ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะทำการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

การนิยามปัญหาคุณภาพ จะเป็นการค้นหาความเบี่ยงเบนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากสิ่งที่ควรจะเป็น ที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะดำเนินการได้ตามขั้นตอนย่อยต่อไป

1. การนิยามภารกิจ ที่ต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับงานที่รับผิดชอบและทำความเข้าใจกับกระบวนการของงานที่ต้องรับผิดชอบ และกำหนดถึงผลิตภัณฑ์หรือความสำเร็จของงานที่ได้จากกระบวนการดังกล่าว

2. การทำความเข้าใจกับลูกค้า โดยต้องพิจารณาว่าใครคือ ผู้ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือความสำเร็จของงานที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1 ทั้งนี้เพื่อกำหนดถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สำหรับการกำหนดถึงระดับที่ควรจะเป็นของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ตลอดจนความสำเร็จของงาน

3. การวัดหรือติดตามผลการดำเนินงาน จากระดับที่ควรจะเป็นตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนย่อยที่ 2 ให้กำหนดถึงระบบการวัดด้วยเครื่องมือ หรือวัดด้วยการประเมินผล เพื่อกำหนดถึงระดับที่เกิดขึ้นจริงของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ตลอดจนความสำเร็จของงาน จะนิยามว่าปัญหาคุณภาพ คือความเบี่ยงเบนของระดับที่เกิดขึ้นจริงจากระดับที่ควรจะเป็น

4. การประเมินผลปัญหาและเลือกหัวข้อปัญหา(Theme) จากปัญหาต่างๆที่กำหนดได้จากขั้นตอนย่อยที่ 3 ให้ทำการเลือกปัญหาเพื่อทำการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญ

คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ เอกชัย บุญยาภิษฐาน

เทคนิคการระดมสมอง หรือ Brainstorming

1. ทำความเข้าใจกับสิ่งที่จะช่วยกันคิดให้ชัดเจน ตรงนี้เป็นหน้าที่ของผู้นำทีม ที่จะต้องชี้แจงและอธิบายไปว่าสิ่งที่เราจะทำนี่คือ การระดมสมองเพื่อ ค้นหาปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ในช่วงนี้มีเอกสารอะไร แผนภูมิอะไรก็เอามาแสดง พร้อมบอกกติกาในการระดมสมองไปด้วย

2. ให้สมาชิกในทีมเสนอความเห็น คุณมีวิธีการทำตรงนี้ได้สองทางคือ ให้เสนอความเห็นด้วยความสมัครใจ ใครต้องการออกความเห็นให้ยกมือแล้ว เสนอสิ่งที่ตนต้องการจะพูดออกมา ประธานจะต้องหาคนเขียนความเห็นลงบนกระดานให้ทุกคนสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน การใช้วิธีนี้จะมีปัญหาอยู่อย่างหนึ่งคือ จะมีคนไม่ออกความเห็นเลยก็มี ประธานคงต้องใช้เทคนิคกระตุ้นคนที่ไม่ออกความเห็นให้แสดงความเห็นให้ได้ ทางที่สองคือ ให้เสนอความเห็นทีละคนเวียนจากซ้ายไปขวา หรือ ขวาไปซ้ายก็ได้ตามถนัด ใครยังคิดไม่ออกก็ผ่านไปก่อน วนไปจนครบ จะทำก็รอบก็ได้ครบ ให้ได้ความเห็นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อดูท่าว่าจะไม่มีอะไรออกมาอีกแล้วก็ให้หยุด ตรงนี้มีข้อห้ามอยู่

อย่างหนึ่งคือในขณะที่มีคนเสนอความเห็น ให้เขียนลงบนกระดาษอย่างเดียว ห้ามมีการวิจารณ์ หรือ ขยายความใดๆทั้งสิ้น ประธานต้องย้ำความเข้าใจลงไปว่าไม่ต้องกลัวว่าจะซ้ำกัน ไม่ต้องกลัวว่าจะผิด ให้เสนอความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เสนอมาแล้วบันทึกลงบนกระดาษทุกรายการ

3. เมื่อไม่มีข้อเสนอดูอีกแล้วให้เริ่มจัดหมวดหมู่ เรื่องเดียวกันเอาไว้ด้วยกัน เรื่องไหนซ้ำให้ ตัดออก เรื่องไหนอ่านแล้วไม่เข้าใจให้ซักถามคนที่เสนอ อธิบายรู้เรื่องก็ใช้ได้ซึ่งต้องมีการขัดเกลา คำพูด อธิบายไม่รู้เรื่องก็ตัดออก

	คุณลักษณะ	ขนาดเล็ก(Small Size)	ขนาดทั่วไป(Typical Size)	ขนาดใหญ่(Large Size)
1	ประเภทของการตัดสินใจ	การตัดสินใจในงานประจำ, งานตามกระบวนที่หรือ การตัดสินใจภายในหน่วยงาน	การตัดสินใจในกลยุทธ์ขนาดใหญ่	การตัดสินใจที่ต้องตัดสินใจของบริษัท
2	จำนวนคนในทีมสร้างอนาคตภาพ	4 - 6 คน	8 - 12 คน	8 - 20 คน
3	จำนวนกิจกรรมที่มีมือปฏิบัติ(Workshop)	2 กิจกรรม, ครึ่งละ 1/2 วัน	3 กิจกรรม, ครึ่งละ 2-3 วัน	4 - 6 กิจกรรม, ครึ่งละ 2-3 วัน
4	จำนวนวันที่ร่วมกิจกรรม ของสมาชิกทีมสร้างอนาคตภาพ	1-2 วัน	4-6 วัน	8-12 วัน
5	จำนวนวันสำหรับหัวหน้าทีม, ผู้จัดการ, สมาชิกของทีม	4-6 วัน	25-40 วัน	30-70 วัน
6	จำนวนหน้าของแผนภาพอนาคตที่สร้างขึ้น	5-10 หน้า / แผนภาพ	10-30 หน้า / แผนภาพ	15-40 หน้า / แผนภาพ
7	จำนวนวันในการเขียนร่างแผนภาพอนาคต	1-2 วัน	5-10 วัน	8-15 วัน
8	จำนวนวันในการศึกษาอนาคตภาพอื่นๆ/ค้นหาประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง	1-2 วัน	5-15 วัน	10-40 วัน
9	ระยะเวลาดำเนินการ	2 สัปดาห์ - 1 เดือน	2-4 เดือน	3 - 6 เดือน

### กระบวนการในการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning)

จากบทความใน (<http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php.> 2557) สรุปได้ว่า

1. หาระบบที่จะพิจารณา (Where to look?) โดยถามว่าอะไรคือปัจจัยที่สำคัญทางกลยุทธ์ ขององค์กร รวมทั้งประเด็นที่ผู้บริหารคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. เริ่มต้นจากการหาปัจจัยชี้้นำ (Drivers) ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยการ วิเคราะห์ SWOT

3. ภายหลังจากการวิเคราะห์ SWOT ให้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเพื่อกำหนด Scenario Agenda หรือประเด็นของ Scenario ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญทางด้านภาวะแวดล้อมที่ องค์กรจะต้องพิจารณาถึง ซึ่ง ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นประเด็นหลักๆ กว้างๆ ไม่เกิน 4 ประเด็น โดย ประเด็นเหล่านี้ต้องเป็นประเด็นที่มีความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นใน อนาคต และบริษัทมีความ กังวลถึง และประเด็นแต่ละประเด็นควรจะเป็นอิสระจากกัน นั่นคือไม่ควรจะเป็นประเด็นที่มี ความสัมพันธ์กัน

4. หลังจากการกำหนด Scenario Agenda ที่สำคัญได้แล้ว ก็ให้จัดเรียงตามลำดับ ความสำคัญของประเด็นในแต่ละด้าน หลังจากนั้นก็ให้กำหนดระยะเวลาสำหรับ Scenario Agenda

แต่ละประการ โดยมองไปในอนาคตว่า Scenario Agenda ในแต่ละประการจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างไร

5. จำนวนของ Scenario ที่เหมาะสมนั้นไม่ควรจะต่ำกว่าสอง และไม่ควรที่จะเกินสี่ โดยเมื่อกำหนด Scenario Agenda เสร็จสิ้นแล้วก็นำ Scenario Agenda แต่ละประเด็นมาเปรียบเทียบกับกันเพื่อกำหนดขึ้นมาเป็น Scenario หรือความเป็นไปได้ในอนาคตตาม Scenario Agenda ที่กำหนดขึ้น

### แนวทางจากการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario)

1. อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคต
2. ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่ท่านมองเห็นเกี่ยวกับองค์กรในอนาคต
3. ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ท่านจะคำนึงถึง
4. เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
5. เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญ ที่ทำให้องค์กรเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน
6. ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุด
7. ถ้าอุปสรรคต่างๆ ถูกขจัดออกไปหมด และสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่ยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้น

**Schoemaker (1995)** กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาการวางแผนอนาคตภาพ

#### 1. ระบุขอบเขต

ขั้นตอนแรกคือการระบุช่วงเวลาและขอบเขตของการวิเคราะห์ (ในรูปกรณีของผลิตภัณฑ์ ตลาด พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ และเทคโนโลยี) กรอบเวลาสามารถขึ้นอยู่กับจำนวนปัจจัยต่าง ๆ เช่น อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี วัฏจักรผลิตภัณฑ์ การเลือกตั้ง การวางแผนของคู่แข่ง และอื่น ๆ ครั้งหนึ่งคุณเคยมีกรอบเวลาที่เหมาะสม ซึ่งถูกถามว่าอะไรคือความรู้ที่เป็นคุณค่าสูงสุดขององค์กร ซึ่งยาวไกล มันเป็นประโยชน์ในการมองกลับไปยังอดีตและคิดเกี่ยวกับอะไรที่คุณอาจจะทราบในอนาคต และคุณได้รู้ ณ ขณะนี้อะไรคือแหล่งข้อมูลสำหรับความไม่แน่นอนและความแปรปรวน อาจพูดได้ว่า คุณกำลังพัฒนาเรื่องราวในสิบปี มองย้อนกลับไปยังอดีตที่ผ่านมาสิบปีที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่เกิดขึ้นกับฝ่ายงานของคุณ องค์กร โรงงาน ภูมิภาค หรือประเทศ แม้แต่โลกนี้ คุณควรคาดหวัง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเหมือนกัน หรือแม้แต่ที่จะเกิดขึ้นในอีกสิบปีข้างหน้า ตามความคิดแล้ว กลุ่ม (เช่น ทีมผู้บริหาร) จะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ ความวิตกกังวลหรือความเป็นห่วงเกี่ยวกับการไม่มีโครงสร้างนั้น เป็นการเริ่มต้นที่ดีใน Scenario Planning

## 2. การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

ใครที่มีความสนใจในประเด็นนี้ ใครที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการนี้ ใครมีอิทธิพลกับเขาเหล่านี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึง ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ รัฐบาลและอื่นๆ การระบุบทบาท ความสนใจ และอำนาจของเขานั้น และถามว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรหรือไม่เมื่อเวลาผ่านไป ยกตัวอย่างเช่น ในพื้นที่แวดล้อม ผู้พิพากษา นักวิทยาศาสตร์ หน่วยงาน นักสื่อสารมวลชน หรืออื่น ๆ ที่มีอำนาจในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น

**นายคุณภาพ (2552)** ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิตและ/หรือการบริการตลอดจนการปรับปรุง

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรมซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบได้ โดยทั่วไปจะเป็นองค์การที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ผู้บริโภค (Consumer) ตัวแทนทางการค้า (Dealer) ผู้ผลิตในขั้นต้น (Primary Production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการค้าทั้งการจัดซื้อและการขาย เป็นต้น

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานขององค์การแต่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์การโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นเฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรมโรงพยาบาล องค์การสื่อสารมวลชน จะให้ความสนใจต่อคุณภาพการรักษาพยาบาล การบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น หรือกิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์การภายนอกย่อมให้ความสนใจต่อการกำกับดูแลกิจกรรมขององค์การ เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพและความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค กิจกรรมขององค์การเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดตั้งทีม** การเลือกทีมในการทำงานกลุ่ม 4- 6 คน โดยสมาชิกกลุ่มอาจจะมีประสบการณ์ที่เหมือน หรือ มีประสบการณ์หลากหลายผสมผสานกัน ทีมนี้จะร่วมกันระดมสมองในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ขั้นตอนที่ 2 การแจ้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** ผู้มีส่วนร่วมจำเป็นต้องเข้าใจบทบาท และวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียต้องชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key) ชั้นพื้นฐาน (Primary) และชั้นรอง (Secondary) โดยหลักการสำคัญคือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถมีผลต่อกิจกรรมทั้งด้านบวกและลบ ขั้นตอนต่อมาคือ การอธิบายเหตุผลของวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดการระบบชลประทานเพื่อการเกษตร การป้องกันน้ำท่วมนั้นเป็นประโยชน์ต่อชาวนาและเกษตรกร แต่เป็นผลลบต่อชาวประมง เนื่องจากระบบนิเวศน์มีการเปลี่ยนแปลง ชาวประมงอาจจะไม่พึงพอใจได้ และขั้นตอนของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ

- 1) การชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความสำคัญและ
- 3) การชี้บ่งความเสี่ยงที่อาจจะมีผลต่อกิจกรรมและวิธีการในการจัดการผลกระทบที่เกิดขึ้น วิธีการจัดการกับปัญหาต่างๆและความเสี่ยงที่มี โอกาสเกิดขึ้นมีวิธีการจัดการได้หลายวิธี เช่นการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อการลดความขัดแย้ง การสร้างพันธมิตร การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์รายละเอียดข้อได้เปรียบ ข้อจำกัด และการสร้างรายละเอียดการตรวจสอบ (Checklist) ภาระตมสมองในการตั้งสมมติฐานต่างๆเช่น การตั้งคำถามเพื่อหาแนวทางในการจัดการ

**ขั้นตอนที่ 3 การบันทึกตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน** ทีมงานวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะบันทึกตารางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และวิธีการดำเนินการคือ

1. การเขียนโครงสร้างตารางในกระดาษแผ่นใหญ่
2. การชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการระดมสมอง (โดยข้อเสนอแนะ คือการเขียนใน Post-it 1 ใบต่อ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
3. การวางตำแหน่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคอลัมน์แรกของตาราง
4. การลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 10 ลำดับ และบันทึกข้อมูลในตารางการวิเคราะห์ให้ครบถ้วน
5. การตัดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่สำคัญออก(ถ้ามี) และบันทึกข้อมูลในตารางให้สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 4 การมีอิทธิพลและความสำคัญ** การมีอิทธิพล หมายถึงพลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะช่วยสนับสนุน หรือการขัดขวางการบรรลุผลของวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์การ ความสำคัญ หมายถึง ลำดับความสำคัญต่อการให้ความพึงพอใจในความจำเป็นและความสนใจของ แต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### **การนำผลการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้**

ผลจากการวิเคราะห์การมีอิทธิพลและความสำคัญนั้น ทำให้องค์การที่ต้องการผลักดันด้านนโยบาย และโครงการต่างๆซึ่งหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการสื่อสาร สานเสวนา การให้ความรู้ ความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง และขณะเดียวกันต้องมี การประสานงานยังประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายกับองค์การ หรือบุคคลผู้เกี่ยวข้อง เช่น พ่อค้าคนกลาง



ธนาการ และการกำกับดูแลกิจการที่เป็นธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสในการจัดการเพื่อให้สื่อสารมวลชน และประชาชนทั่วไป นำเสนอข่าวในทางบวกและส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

การวิเคราะห์ในกระบวนการนี้ สามารถประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร ในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามโครงการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตของ โรงงานอุตสาหกรรม ต่อมามีการคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ผลกระทบด้านวิถีชีวิต ชุมชน การสานเสวนาในการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การใช้จุดแข็งของโครงการ เช่น การจ้างงาน การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน มาสื่อสารต่อชุมชน ในขณะที่ตัวองค์กรต้องมีความจริงใจและให้ ข้อมูลที่เป็นจริงต่อชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### ข้อควรระวัง

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเกิดขึ้นผิดแนวทาง ซึ่งวิธีการต่างๆ ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้เป็นเพียงเครื่องมือซึ่งไม่สามารถรับประกันความถูกต้องในการวิเคราะห์ได้

1. การสื่อสารเฉพาะกลุ่มที่สามารถแปลความหมายได้หลากหลาย ซึ่งอาจเป็นภัยคุกคามต่อการทำความเข้าใจ เช่น ความเชื่อ ศาสนา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถประยุกต์ใช้ได้ดีเท่าที่ข้อมูลสามารถเก็บได้และนำมาประยุกต์ใช้
3. การตัดสินใจในการวางตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บางครั้งเป็นนามธรรมความคิดเห็นที่หลากหลายจากข้อมูลหลายๆ แหล่ง จำเป็นต้องได้รับการยืนยันหรือปฏิเสธในการตัดสินใจ
4. ความแตกต่างระหว่างความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่มในกิจกรรมการระดมสมอง อาจจะทำให้การทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ โดยทีมควรใช้ข้อมูลพื้นฐาน และการให้ความสำคัญของข้อมูล
5. ความพยายามในการกำหนดผู้ได้เปรียบและเสียเปรียบ และความขัดแย้งที่ซ่อนเร้นแฝงอยู่ และการให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในทีม

### 3. การระบุแนวโน้มปกติ

ปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย อุตสาหกรรมและอื่นๆ มีแนวโน้ม ที่จะมีผลกระทบต่อปัญหาที่คุณระบุไว้ในขั้นตอนแรกหรือไม่ ตัวอย่างเช่น บริษัทมีความกังวลว่า สภาพแวดล้อมในอนาคตใดจะมีแนวโน้มที่จะเป็นปัญหาในอนาคต เช่น กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีชีวภาพ และการเข้มงวดมากขึ้นของกฎหมาย การอธิบายเริ่มต้นเพียงเล็กน้อยสำหรับแนวโน้มนั้นรวมถึง ทำอย่างไรและทำไม ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์กรของคุณ มันจะมีประโยชน์มากในการระบุแนวโน้มบน Chart หรือ Diagram ที่ระบุว่ามีผลต่อกลยุทธ์ของคุณในปัจจุบัน ทั้งในด้านบวก ลบ และอื่นๆ ที่

ไม่แน่นอน การมีส่วนร่วมของทุก ๆ คนในกระบวนการจำเป็นต้องเห็นร่วมกันในการกำหนดแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ทุกๆ แนวโน้ม รวมทั้งในเรื่องที่ไม่เห็นด้วยกัน โดยจะอยู่ในขั้นตอนต่อไป

#### 4. การระบุความไม่แน่นอนหลัก

ในเหตุการณ์ หรือผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน จะมีผลอย่างมีนัยสำคัญในปัญหาที่คุณกำลังเผชิญอยู่หรือไม่? และอีกครั้ง เมื่อพิจารณาปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และอุตสาหกรรม ประธานาธิบดีต่อไปจะมาจากพรรคใด เทคโนโลยีใดที่จะถูกพัฒนา อะไรคือคุณค่าที่ลูกค้าให้ในอนาคต ความไม่แน่นอนเหล่านี้รวมถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ต่างๆ อีกครั้งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่เป็นตัวอย่างผลลัพธ์ กับความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด คุณมักจะต้องการที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างความแน่นอนเหล่านั้น แต่มันไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ตัวอย่างเช่น หากเศรษฐกิจหนึ่งมีความไม่แน่นอนด้านระดับการว่างงาน และปัญหาเรื่องอัตราเงินเฟ้อ การผสมดังกล่าวคือการที่มีการจ้างงานเต็มทีและไม่มีเงินเฟ้อ จะถูกกำหนดเป็นสิ่งที่ไม่น่าเชื่อ

#### 5. การกำหนดโครงสร้างของ Scenario Theme

เมื่อคุณได้ระบุแนวโน้มรวมทั้งความไม่แน่นอนแล้ว คุณจำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานของการกำหนดโครงสร้าง Scenario ตัวอย่างง่าย ๆ ในการผลักดันคือการระบุกรณีสุดโต่ง โดยใส่ปัจจัยด้านบวกไปหนึ่งตัวและใส่ปัจจัยลบที่เหลือไปทั้งหมด ทางเลือกอื่นคือ เลือกผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ที่สามารถรวมกลุ่มภายใต้ความขัดแย้งในการต่อเนื่องจากที่ซ้ำ ระดับ หรือการไม่เตรียมตัวอีกวิธีหนึ่ง คือ การหา Theme เริ่มต้นเพื่อเลือกปัจจัยที่เป็นไปไม่ได้สองอย่างและข้ามมัน

#### 6. ตรวจสอบความสอดคล้องและความมีเหตุมีผล

ในโลกธรรมดาคุณมักจะทำ Scenario ที่ยังไม่สุดกำลัง เพราะมีความเป็นไปได้ที่จะมีปัจจัยที่ไม่มีความสอดคล้องภายในหรือขาดเรื่องราวที่สัมพันธ์กัน มีอย่างน้อยสามบททดสอบสำหรับความสอดคล้องกันภายใน ตามแนวโน้ม และการผสมกันของผลลัพธ์ และปฏิกิริยาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เริ่มแรกคือการเปรียบเทียบแนวโน้มที่เลือกในกรอบเวลา ถ้าไม่ ให้เอาแนวโน้มออกถ้าคิดว่าไม่เหมาะสม ขั้นที่สอง ทำการผสม Scenario ของผลลัพธ์และความไม่แน่นอนที่ไปด้วยกัน เหนือไปกว่านั้น การจ้างงานเต็มทีหรืออัตราเงินเฟ้อเป็นศูนย์ ไม่สามารถไปด้วยกันได้ ให้ทั้งคู่ที่เป็นไปไม่ได้สาม คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ถ้าใช่ Scenario ของคุณควรที่จะรวมเข้าไปด้วย พยายามอธิบายในตอนจบของ Scenario ที่มีความมั่นคง การทดสอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีขนาดมหภาค เช่น รัฐบาล องค์กรระหว่างประเทศ

#### 7. การพัฒนา Scenario เพื่อการเรียนรู้

จากกระบวนการนี้ ให้กำหนดโครงสร้างอย่างง่าย และตรวจสอบถึงความสอดคล้องของมัน ซึ่ง Theme ธรรมดาควรจะรวมอยู่ด้วยกัน และ Scenario เริ่มต้นควรจะขยายขอบเขตไปถึงอนาคตด้วย แต่อาจไม่มีเหตุมีผล ไม่สอดคล้อง และแปรปรวน จุดมุ่งหมายของการระบุคือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ขององค์กรและแนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัว แม้ว่า แนวโน้ม โดยตามความหมายแล้ว จะปรากฏใน Scenario จะสามารถมีน้ำหนักมากหรือน้อยได้ ตามแต่ละ Scenario ที่ต่างกัน

### 8. ระบุงานวิจัยที่ต้องการ

คุณจำเป็นต้องการการวิจัยเพื่อเพิ่มความเข้าใจของคุณเกี่ยวกับความไม่แน่นอนและแนวโน้มดังกล่าว Scenario ที่เรียนรู้ควรช่วยให้คุณค้นพบจุดบอด ตัวอย่างเช่น คุณทราบหรือไม่ว่า ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ที่คุณให้ไว้ใน Scenario บ่อยครั้งที่บริษัทต่าง ๆ จะรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของตัวเองค่อนข้างมาก แต่รู้น้อยมากเมื่อพูดถึงเรื่องอื่น

### 9. การพัฒนาโมเดลเชิงปริมาณ

หลังจากที่ได้วิจัยเพิ่มเติมแล้ว คุณควรที่จะทดสอบภายในเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของ Scenario และเข้าถึงแม้ว่าปฏิสัมพันธ์ควรจะเป็นแบบทางการ ผ่านโมเดลเชิงปริมาณ

### 10. การวิวัฒนาการไปสู่ Scenario ด้านการตัดสินใจ

สุดท้ายแล้ว ในขั้นตอนนี้ คุณจำเป็นต้องค่อย ๆ เปลี่ยน Scenario แม้ว่าสุดท้ายแล้วจะได้มีการทดสอบกลยุทธ์และไอเดียใหม่ ๆ ของคุณ การกำหนดขั้นใหม่ผ่านแปดขั้นตอน จะถึงการกำหนด Scenario ด้านการศึกษา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่แท้จริง Scenario ดังกล่าวนี้นี้คุณต้องการมอบให้กับผู้อื่นในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์หรือช่วยพวกเขาให้ดีขึ้น และลดความเสี่ยงในกลยุทธ์อื่นๆ ถ้าใช่แล้ว คุณก็สำเร็จ แต่ถ้าไม่ใช่ ให้ทำขั้นตอนนี้ใหม่ และ Focus ไปอีกครั้งหนึ่งกับ Scenario เช่นเดียวกับกับที่ศิลปินวิจารณ์เกี่ยวกับความสมดุลหรือจุดที่น่าสนใจในงานเขียน ครึ่งหนึ่งเป็นเรื่องของการวิจารณ์ อีกด้านเป็นศาสตร์

คุณอธิบายได้อย่างไรว่า Scenario สุดท้ายนั้นดีพอ บรรทัดฐานแรกคือความสัมพันธ์กัน เพื่อให้มีผลต่อ Scenario ของคุณควรจะมีการติดต่อกันโดยตรงกับแผนผังความคิดและความกังวลของผู้ใช้ ต่อมาคือ Scenario ควรที่จะมีความสอดคล้องกัน สาม มันควรต้องเป็นต้นแบบ ซึ่งก็คือมันควรอธิบายถึงความแตกต่างในอนาคตมากกว่าความแตกต่างกันบน Theme เดียว สี่คือ ทุก Scenario ต้องอธิบายได้ถึงคุณภาพหรือขั้นตอนที่เป็นระบบที่คงอยู่ในช่วงเวลา และ Scenario ควรจะมีความกว้างครอบคลุมไปถึงความเป็นไปได้และมีมุมมองที่สำคัญ ขณะที่ Focus ไปถึงความเชื่อมโยงและตรรกะในอนาคต

Ron Johnston ได้เสนอขั้นตอนการสร้างภาพอนาคตไว้ โดยการแบ่งกระบวนการเป็น 3 ช่วง 10 ขั้นตอน ดังนี้

#### ช่วงที่ 1 เตรียมการ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุหัวข้อเรื่องและขอบเขตของการศึกษา วัตถุประสงค์ระยะเวลาดำเนินการ และผู้ร่วมสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสม

## ช่วงที่ 2 ดำเนินการสร้างภาพอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Key Issues) รอบด้าน โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมระดมความคิด ระบุดูประเด็น เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในปัจจุบันที่อาจมีอิทธิพลต่อเรื่องที่ศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การระบุปัจจัยสำคัญที่คาดว่าจะเกิด (Predetermined / Certain Factors) และระบุแรงผลักดัน (Driving Force) ของปัจจัยเหล่านั้น เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมคิดว่ามีผลสูงต่อเรื่องที่ทำการศึกษา และมีแนวโน้มสูงมากจนเล็งได้ยากในอนาคต รวมถึงระบุว่าแรงผลักดันนั้นคืออะไร

ขั้นตอนที่ 4 การระบุสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคต (Uncertainties) เป็นขั้นตอนที่ให้ผู้เข้าร่วมระบุดูปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้อนาคตไม่ต่อเนื่องจากปัจจุบัน และการสร้างผลกระทบอย่างสูงซึ่งอาจจะเป็นเรื่องดีหรือไม่ได้ต่อเรื่องที่จะทำการศึกษา และผู้เข้าร่วมกิจกรรมยังไม่แน่ใจและไม่ทราบว่าจะปัจจัยดังกล่าวจะเกิดขึ้นหรือไม่และจะมีผลกระทบอย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 การจัดกลุ่มปัจจัย เนื่องจากในขั้นตอนที่ 3 และ 4 มีปัจจัยจำนวนมากในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องจัดกลุ่มปัจจัยเหล่านั้น ทั้งในปัจจัยที่แน่นอนและไม่แน่นอน เพื่อสะดวกในการสร้างภาพอนาคตต่อไป โดยอาจจัดเป็นกลุ่มปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมืองหรือที่เรียกว่าการจัดแบบ STEEP (Social, Technology, Economic, Environment, and Political Factors)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดลำดับปัจจัยเพื่อสร้างชุดแรงผลักดันหลักที่จะทำให้อนาคตเปลี่ยน รูปไป (Key drivers of changes) เนื่องจากการจัดปัจจัยสำคัญที่เกิดขึ้นแน่นอน (Predetermined factors) ตามลำดับความสำคัญต่ออนาคต และให้ผู้เข้าร่วมจัดลำดับสิ่งที่ไม่แน่นอน (Uncertainly) ซึ่งระดับความไม่แน่นอนนั้นไม่ใช่ความไม่แน่นอนของความเป็นไปได้ว่าจะเกิด แต่เป็นระดับของความไม่รู้ของกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ และมีผลกระทบขนาดไหน อย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกตรรกะของภาพอนาคต โดยเลือกตรรกะจำนวน 2-3 ชุด โดยพิจารณาจากชุดแรงผลักดันที่ได้ในขั้นตอนที่ 6 เพื่อเตรียมไว้ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาเป็นภาพอนาคต

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาภาพอนาคต ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนบรรยายลักษณะภาพอนาคตสั้นๆ 200 – 300 คำ ตามตรรกะที่ถูกเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 7

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินความชัดเจน และความเป็นเหตุเป็นผลของภาพอนาคต

## ช่วงที่ 3 ตรวจสอบนัยความหมายจากภาพเพื่อการวางแผน

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินนัยความหมายของอนาคต เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมวิเคราะห์ภาพอนาคตที่ได้ และระบุยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการทำให้ภาพที่พึงประสงค์เกิดขึ้นหรือป้องกันไม่ให้เกิดภาพที่พึงประสงค์ พร้อมทั้งเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ กระบวนการสร้างภาพอนาคตจากที่กล่าวไปนี้ เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้น ซึ่งในการสร้างอนาคตผู้ศึกษาหรือนักอนาคตศาสตร์สามารถปรับแต่งกระบวนการในแต่ละขั้นตอนให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์และบริบทของการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์และบริบทของการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์และบริบทของการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากขึ้น

Blog นี้เป็นส่วนหนึ่งของ Individual Report ในวิชา BA401 Strategic Management ภาคเรียนที่ 2/2554 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 คือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะพิจารณา เพื่อจำลองสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและมีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้น รวมถึงจำลองเหตุการณ์ และคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดกับ cash flow, inventory, cost of sales รวมทั้งปัจจัยอื่นๆของธุรกิจ เมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 ระบุแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์ โดยพิจารณา key drivers ที่จะผลักดันให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูล โดยเนื่องจากการควบคุมความเสี่ยงจากภายนอก ตัวอย่างจากวิดีโอจึงแนะนำให้เราศึกษา scenario planning ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเราด้วย เช่น suppliers

ขั้นตอนที่ 4 เชื่อมโยงสถานการณ์เข้ากับข้อมูล เพื่อระบุผลกระทบที่จะเกิดกับธุรกิจเรา

ขั้นตอนที่ 5 เมื่อระบุเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงทั้งหมดแล้ว ต้องมีการตัดสินใจเลือกความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบมาก-น้อย เพื่อการวางแผนกลยุทธ์รองรับต่อไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**Paul J.H. Schoemaker (1995)** กล่าวว่าท่ามกลางเครื่องมือมากมายของผู้จัดการที่สามารถใช้วางแผนกลยุทธ์โดยวิธีการวางแผนอนาคต (Scenario Planning) จะยืนโดดเด่นออกมาเพื่อสามารถจับวงของปัญหาอย่างละเอียด โดยองค์ประกอบที่สำคัญหลักอย่างหนึ่งของการวางแผนอนาคตภาพคือมันเป็นเครื่องมือ

**Margherita Pagani (2009)** พบว่า พลังแห่งการขับเคลื่อนพลวัตของอนาคตภาพเป็นพื้นฐานหลักของการคิดอย่างเป็นระบบและองค์ประกอบอื่นๆ สอดคล้องกับการงานวิจัยของ Juan M. Benito-Ostolaza, Juan A. Sanchis-Llopis(2013) เกี่ยวกับการฝึกอบรมการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยการทดลองเชิงประจักษ์ พบว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีการผสมผสานกันระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วยนั้น ซึ่งหมายรวมถึงการใช้แนวความคิดเพื่อสร้างสูตรในการวางแผนธุรกิจ แม้ว่าหลายองค์กรที่มีการใช้การวางแผนกลยุทธ์มีทรัพยากรต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงพอก็ตาม

T.J. Chermack a, L. van der Merwe (2003) เกี่ยวกับบทบาทของการสร้างความรู้ใหม่ โดยผู้เรียนเองในการวางแผนอนาคตภาพ พบว่าการวางแผนอนาคตภาพในหลายๆเรื่องจะมุ่งไปสู่การรับรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเอง น้อยครั้งมากที่จะพบว่ามีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ซึ่งงานวิจัยนี้ จะสร้างจุดเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอนาคตภาพกับแนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเอง แต่การสนับสนุนคือการระบุว่าสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองเป็นทฤษฎีหลักในกระบวนการของการวางแผนอนาคตภาพและอธิบายถึงวิธีการหรือหนทางการสร้างความรู้ใหม่โดยผู้เรียนเองถูกค้นพบในกระบวนการวางแผนอนาคตภาพ

### การคิดสร้างภาพแห่งอนาคต

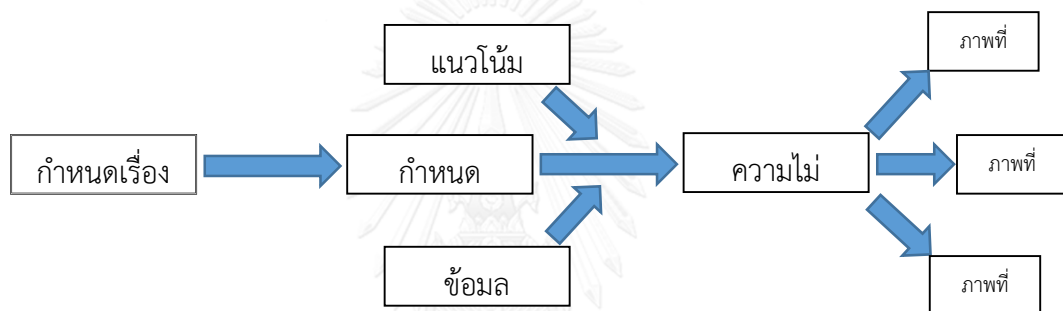
เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมการคิด/การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถนำไปช่วยในการวิเคราะห์และวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดที่จะกล่าวถึงก็คือ “การคิดเชิงสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคต” (Scenario Thinking) ซึ่งเป็นวิธีการใช้ความคิดที่เป็นไปอย่างมีระบบ มีการนำเอาองค์ประกอบต่างๆที่มีอยู่มาทำการวิเคราะห์แล้วสร้างภาพจำลองแห่งอนาคตขึ้นมา อีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการคาดการณ์ว่าภาพในอนาคตมันจะเป็นไปในลักษณะใด โดยอาศัยวิธีการที่เป็นระบบ ดังนั้นภาพที่ได้นี้จะเป็ภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์และน่าเชื่อถือในแง่วิชาการ อย่างไรก็ตามจะกล่าวว่ามีสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ 100% คงเป็นไปได้ ทั้งนี้ เพราะโลกใบนี้เป็นโลกของความไม่แน่นอน เหตุการณ์ต่างๆสามารถเปลี่ยนแปลงหรือเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วจนบางครั้งตั้งรับไม่ทัน หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้วิเคราะห์ห้องค์กรคือ การมานั่งคิดว่าเมื่อเราเอาองค์กรของเราเข้าไปอยู่ในแต่ละสภาพแวดล้อมนั้น (ภาพ/ฉาก) เราควรจะกำหนดยุทธวิธีอย่างไรในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อจะให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ “การคิดเชิงสร้างภาพแห่งอนาคต” เป็นตัวส่งเสริมวิสัยทัศน์ลักษณะการคิดและรวมไปถึงกระบวนการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ภาพที่ได้จาก “การคิดเชิงสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคต” ก็คือภาพในอนาคต(ภาพในอนาคตอาจเป็น 1 ปี 2 ปีหรือยาวนานแค่ไหนจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของข้อมูลและขอบเขตของเวลาที่กำหนดขึ้น) ภาพนี้จะกระตุ้นกระบวนการคิดของเราซึ่งส่งผลให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นมาซึ่งการสะท้อนถึงวิสัยทัศน์(Vision) และวิสัยทัศน์นี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากในการบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าถึงจุดที่ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Strategic Position) หากบุคลากรในองค์กรขาดสิ่งนี้องค์กรก็จะหยุดนิ่งหรือเคลื่อนไหวย่างไรทิศทางเพราะขาดสิ่งนำร่องไปยังจุดหมายปลายทาง

### การสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคต (Scenario Construction)

จุดเริ่มต้นที่น่าจะทำให้ท่านเข้าใจได้เป็นอย่างดีน่าจะเป็นการมองจากด้านผลลัพธ์ของกระบวนการคิด โดยถ้าจะเปรียบเทียบภาพนั้นกับบ้านหลังหนึ่งที่เพิ่งสร้างเสร็จใหม่ๆจะเห็นว่าคือผลลัพธ์ที่อยู่ตรงหน้าเรา แต่ก่อนที่จะได้บ้านหลังนี้จะต้องผ่านกระบวนการคือการออกแบบบ้าน

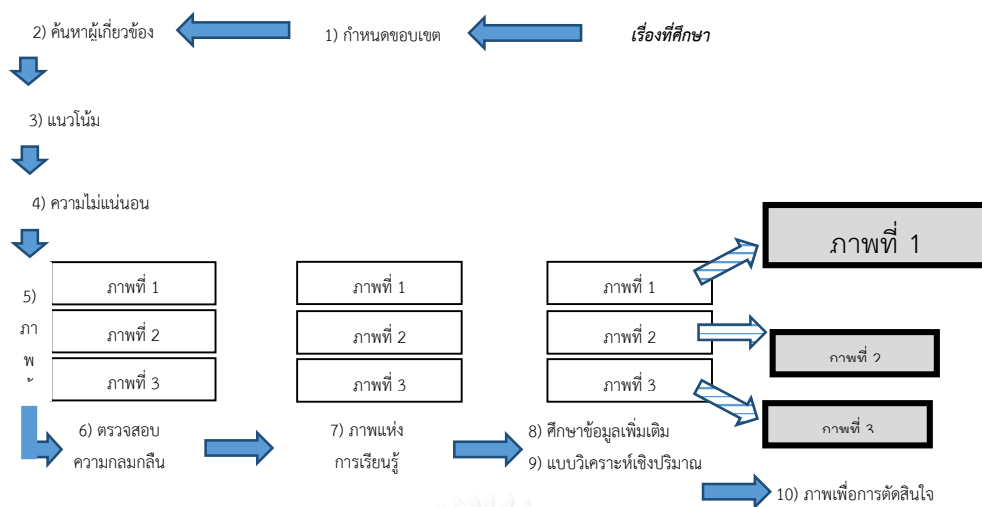
จัดหาช่าง จัดหาวัสดุ ลงมือสร้าง เห็นเป็นโครงร่าง เป็นตัวบ้าน ตกแต่ง/ปรับแก้ไข จนสำเร็จออกมา เป็นบ้านที่สวยงามตามที่เราเห็น กระบวนการความคิดเชิงสร้างภาพ (Scenario Thinking) ก็มีลักษณะที่คล้ายกันคือ การรวบรวมข้อมูลที่ต้องการที่ละส่วนเข้ามาแล้วสร้างขึ้นมาเป็นภาพแห่งอนาคต เราเริ่มลองขยับเข้ามาใกล้ลักษณะทางธุรกิจกันดูบ้าง โดยสมมติว่าเราอยากจะทราบว่ารูปแบบรถยนต์ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร โดยสมมติว่าเราอยากจะทราบว่ารูปแบบรถยนต์ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร ด้วยกระบวนการการคิดเชิงสร้างภาพ เราจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดขอบเขต (Scope) ของความคิดก่อนเพื่อที่จะพุ่ง (Focus) ตรงลงไปไปยังสิ่งที่เราสนใจจริง ในที่นี้” ขอบเขต” ก็คือรถยนต์ที่เราพูดถึงนั้นเป็นรถยนต์ประเภทไหน รถนั่งส่วนบุคคล รถตู้ หรือ รถบัส เป็นต้น ต้องขอลอกตัวก่อนว่าข้อมูลที่จะนำมาใช้นี้เป็นเพียงตัวอย่างเพื่อประกอบการอธิบายให้ท่านได้เข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้จึงอาจจะไม่ตรงกับความจริง



รูปที่ 1 กระบวนการคิดเชิงสร้างภาพอนาคตแบบพื้นฐาน

เมื่อเรามีการกำหนดขอบเขตเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว จากนั้นเราก็จะมาดูข้อมูลด้านการพัฒนาการที่ผ่านมาของยานยนต์ เช่น วิวัฒนาการของเครื่องยนต์เป็นอย่างไร ใช้เวลาแค่ไหนที่จะเปลี่ยนแปลงของเครื่องยนต์ คำว่า ”เปลี่ยน” ในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนทางเทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น จากเครื่องยนต์รุ่นแรกจนมาถึงเครื่องยนต์รุ่นปัจจุบัน วัสดุที่นำมาใช้และรูปทรงมีการพัฒนาการเป็นอย่างไร จากนั้นจึงนำข้อมูลปัจจุบันเข้าไปประกอบ ถึงตรงนี้เราก็จะได้ภาพรวมขึ้นมาภาพหนึ่งที่ยังไม่ชัดเจนเท่าไร การที่เราจะมองเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นทำได้ โดยการสร้างเส้นเชื่อมโยงระหว่างเวลา ณ ปัจจุบันกับเวลาอีก 5 ปีข้างหน้าสิ่งนั้นคือ การศึกษาแนวโน้มของเหตุการณ์/เทคโนโลยี(Trend) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมทั้งปัจจัยอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มด้านพลังงานด้านสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น เมื่อนำแนวโน้มเข้าประกอบ จะทำให้เราเห็นภาพโครงร่างที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับขั้นตอนการสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคต ซึ่ง Paul J.H. Schoemaker ได้กล่าวในบทความ “Scenario Planning : A Tool for Strategic Thinking” มีอยู่ทั้งหมด 10 ขั้นตอน คือ



### 1. กำหนดขอบเขตสถานการณ์และช่วงเวลา (Define the Scope and Time frame)

ขั้นตอนแรก เราต้องกำหนดขอบเขตของสิ่งที่เราจะศึกษาให้ชัดเจนว่า กว้าง/ลึกแค่ไหน อะไรที่เราจะทำการศึกษา ซึ่งอาจเป็นตัวสินค้า ลักษณะของกลุ่มลูกค้า พื้นที่การจัดจำหน่าย เป็นต้น ส่วนห้วงเวลาเราอาจจะใช้ตัวอย่างข้างต้นคือ ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือวงจรชีวิตของสินค้าในตลาด หรืออาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ต้องคำนึงว่าต้องสัมพันธ์กับเรื่องที่เรากำลังทำการศึกษา (สร้างภาพ) ขอบเขตที่เราจะศึกษาจะใหญ่หรือเล็กนั้น ขึ้นอยู่กับเรื่องที่เราจะนำมาเป็นหัวข้อศึกษาโดยเนื้อหาในตัวมันเองจะเป็นตัวชี้มาถึงขอบเขตอย่างไรก็ตามตัวเราเองจะมีบทบาทในการควบคุมไม่ให้กว้างใหญ่หรือแคบเกินไป เช่น ถ้าเราต้องการจะศึกษา/สร้างภาพของรูปแบบและบทบาทของฝ่ายบริการของบริษัทเราในอีก 5 ปีข้างหน้า ขอบเขตก็จะไม่ใหญ่โตนักเนื่องจากองค์ประกอบที่เราจะศึกษาจะอยู่รอบๆตัวเราหรือภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่นั้นคือ ตัวบุคลากรภายในองค์กร นโยบายการบริการในปัจจุบันหรือความต้องการของลูกค้า เป็นต้น แต่ถ้าเราต้องการศึกษา/วิเคราะห์รูปแบบการบริการที่เป็นสากลมากขึ้น ขอบเขตของการศึกษาอาจจะกว้างขึ้นด้วย เช่น การศึกษาถึงรูปแบบของคู่แข่งหรืออุตสาหกรรมอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เป็นต้น

เมื่อเรากำหนดขอบเขตของเรื่องที่เราต้องการศึกษาและห้วงเวลาได้แล้ว เราก็จะกำหนดตัวบุคคลที่จะเข้ามาช่วยกันวิเคราะห์แสดงความคิดเห็น ซึ่งแน่นอนว่าต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เรา กำลังต้องการวิเคราะห์ บุคคลเหล่านั้น ก็คือ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้บริหาร หรือ ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง อันจะทำให้เราได้ข้อถกเถียงโต้แย้งที่กว้างและลึกซึ้งยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจร่วมกันและช่วยขนานแนวคิดของแต่ละให้กว้างขวางมากขึ้น

จากนั้นจึงเริ่มทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เรา กำลังศึกษาตามขอบเขตที่เรา กำหนดไว้แต่แรก ข้อมูลควรเป็นทั้งปัจจุบันและข้อมูลที่ผ่านมาในอดีตเพื่อให้ทราบความเป็นมา



เป็นไปของเรื่องที่เรากำลังศึกษา เช่น แนวนโยบายการบริการในอดีตกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับรูปแบบการบริการ จำนวนบุคลากร พฤติกรรมรับบริการ ทั้งตัวผู้บริหารซึ่งมีผลกระทบในแง่รูปแบบและแนวคิดการบริการ เป็นต้น ข้อมูลทั้งหมดเหล่านี้จะทำให้เกิดความเข้าใจและพัฒนาไปสู่ภาพคร่าวๆของเรื่องที่เราศึกษา

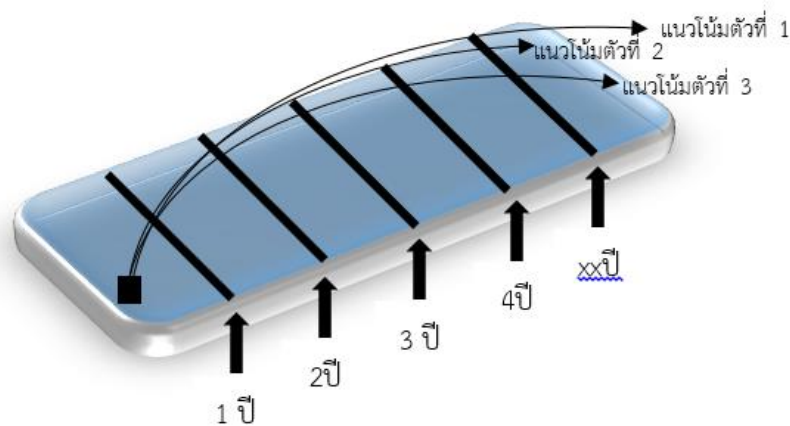
2. **ค้นหาผู้เกี่ยวข้อง (Identify the Major Stakeholders)** จะเห็นว่าในข้อแรกนั้น มีกลุ่มบุคคลหลักที่เกี่ยวข้องคือกลุ่มผู้ทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล ยังมีอีกกลุ่มหนึ่งที่เราต้องคำนึงถึงคือกลุ่มคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องที่เรากำลังศึกษาหรือเกี่ยวข้องกับตั้งองค์กร จะขอเรียกกลุ่มนี้ง่ายๆว่ากลุ่ม “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholders) สาเหตุที่เรานำกลุ่มนี้มาเกี่ยวข้องด้วยก็เพราะว่ากิจกรรมทางธุรกิจนั้นย่อมต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งการดำเนินกิจกรรมนั้นได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลเหล่านี้ และในทางกลับกันกลุ่มบุคคลเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรด้วย



การศึกษาและนำข้อมูลในส่วนของคุณคนเหล่านี้มาประกอบการวิเคราะห์ จะทำให้เราได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำลังกล่าวถึงนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท ลูกค้า ผู้ถือหุ้น องค์กรของรัฐ ซัพพลายเออร์ และคู่แข่ง เป็นต้น สำหรับตัวอย่างที่กล่าวถึงในหัวข้อข้างต้นพอจะสรุปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ตัวพนักงานในฝ่ายบริการเพราะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในแง่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายขาย หรือตัวลูกค้าเอง สถาบันที่รับรองมาตรฐานการบริการ เช่น สมาคมทางวิชาชีพบริการ สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO เป็นต้น

3. **ค้นหาแนวโน้มของอนาคต (Identify Basic Trends)** สำหรับสิ่งต่อไปที่ต้องทำคือการช่วยกันวิเคราะห์ดูแนวโน้มของอนาคต (Trend) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เรากำลังศึกษาตัวแนวโน้มนั้นก็คือแนวโน้มของเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยแหล่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ จะได้จากการที่เรารวบรวมไว้ในข้อมูลที่ 1 ร่วมกับบุคคลในหัวข้อที่ 2 ที่ช่วยกันระดมความคิด และวิธีการอื่นๆ ที่เป็น

ที่นิยม เช่น ทำแบบสอบถามไปยังบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา เป็นต้น ตัวแนวโน้มนี้สำคัญมากและถือได้ว่าเป็นขั้นตอนในการสร้างเค้าโครงเรื่อง ซึ่งจะทำให้เราได้ภาพคร่าวๆ ถ้าจะให้เปรียบเทียบขั้นตอนนี้กับขั้นตอนแรก (รวบรวมข้อมูล) จะเห็นว่าในขั้นตอนนี้รวบรวมข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูลนั้น เปรียบเสมือนกับการที่เราเอาองค์ประกอบต่างๆ มาวางกองไว้ข้างหน้า สำหรับขั้นตอนนี้จะเป็นการนำองค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นมาประกอบกันให้เกิดเป็นภาพที่มีมิติ คือมีกลุ่มต่างๆ ทั้งนี้เพราะว่าตัวแนวโน้มของอนาคตจะเป็นตัวเชื่อมเรื่องราวในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเข้าด้วยกัน ตัวแนวโน้ม (Trends) นั้นอาจจะเป็นเรื่องของการเมือง เศรษฐกิจ ค่านิยม กฎหมาย เทคโนโลยี ที่สัมพันธ์กับเรื่องที่เรากำลังศึกษาอยู่ สำหรับความเกี่ยวข้องระหว่างเรื่องที่เรากำลังทำการวิเคราะห์กับแต่ละชนิดของแนวโน้มนั้นมักจะขึ้นอยู่กับระดับ (Level) ของเรื่องที่เรากำลังศึกษาอยู่ เช่น ถ้าเราศึกษาในระดับย่อย ตัวแนวโน้มก็จะขึ้นไปในระดับย่อยๆ แต่ถ้าเรื่องที่เรากำลังศึกษาเป็นระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม ตัวแนวโน้มก็จะกว้างตามไปด้วย เช่น แนวโน้มทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีระดับมหภาค (ระดับประเทศหรือระดับโลก) เป็นต้น อย่างไรก็ตามตัวแนวโน้ม (Trend) ในแต่ละระดับสามารถเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราศึกษาได้เสมอ อย่างเช่นเรื่องที่เรากำลังกล่าวถึงคือ ด้านการบริการ เป็นไปได้ที่แนวโน้มระดับโลกจะเข้ามามีบทบาท เช่น ความนิยมในการใช้ Internet ที่มีผลต่อรูปแบบการบริการ เป็นต้น



ระยะเวลาของแนวโน้มแต่ละตัวเป็นไปในลักษณะแบบต่อเนื่อง แต่อาจเป็นไปได้ที่จะแตกต่างกัน  
จึงควรหาความเหมาะสมให้ตรงกับระยะเวลาที่จะศึกษา

มีข้อคำนึงที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องแนวโน้มของอนาคต (Trends) นั่นคือ แนวโน้มไม่ได้มีเพียงหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะเหตุการณ์มีความเกี่ยวข้องกับหลายๆเรื่อง เราควรค้นหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และแนวโน้มนั้นจะต้องมีผลกระทบต่อเรื่องที่เรากำลังวิเคราะห์ให้อยู่อีกประการหนึ่ง คือ ความเข้ากันได้ระหว่างแนวโน้ม (trends) และช่วงเวลา (Timeframe) ของเรื่องที่เราากำลังศึกษา ทั้งนี้เพราะแนวโน้มมักจะมีลักษณะการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง แต่เรื่องที่เราศึกษานั้นมีขอบเขตที่แน่นอน (ช่วงเวลา) ดังนั้นอิทธิพลของแนวโน้มภายในช่วงเวลาที่เราศึกษาย่อมสำคัญกว่าอิทธิพลของแนวโน้มภายหลังช่วงเวลาที่เราศึกษา และที่สำคัญเป็นอย่างมากก็คือ การมีหลักฐานประกอบแนวโน้มในแต่ละเรื่อง เช่น ถ้าเราบอกว่า “ความสามารถทางการบริการเริ่มถดถอย” เราจะมีอะไรมาเป็นข้อพิสูจน์ว่ามันถดถอย ดังนั้นแนวโน้มต่าง ๆ ที่เรามีไม่ควรเกิดจากการที่เรานึกไปเอง ตัวอย่างของแนวโน้มนี้อาจจะเป็นไปได้ตามข้างล่างนี้

#### ตัวอย่างแนวโน้มที่เป็นไปได้

- T1 ความสามารถทางการบริการเริ่มถดถอย
- T2 มีบริการรูปแบบใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
- T3 สื่อทาง Internet เริ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า
- T4 การปรากฏตัวของคู่แข่งที่สำคัญ
- T5 กฎหมายควบคุมการประกอบบริการ/การบริการจะมีผลใช้บังคับในอีก 1 ปีข้างหน้า

**4. ค้นหาข้อไม่มั่นใจ/ไม่แน่นอน (Identify Key Uncertainties)** ความไม่แน่นอน/ไม่มั่นใจในที่นี้คือสิ่งที่เราไม่สามารถจะล่วงรู้ได้ว่า จะออกหัวหรือก้อยหรือกลาง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากอีกเช่นกันที่เราจะมองข้ามไม่ได้โดยเด็ดขาด ความไม่แน่นอนนี้แหละคือตัวหักเหของภาพ/ฉากที่เราสร้างขึ้น เพราะหากเรามั่นใจในข้อมูลหรือเหตุการณ์ ผลลัพธ์คือได้ภาพ/ฉากออกมาภาพเดียวซึ่งก็จบ ไม่จำเป็นต้องสร้างภาพใด ๆ เพิ่มเติมอีก แต่พื้นที่ที่ความไม่แน่นอนปรากฏออกมา ภาพที่ออกมาจะไม่เป็นเพียงภาพเดียว ยกตัวอย่างความไม่แน่นอนด้านการเมือง สมมติว่าระหว่างพรรค A และพรรค B ที่มีนโยบายทางการศึกษา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่ต่างกันอย่างชัดเจน คือ พรรค A ค่อนข้างจะอนุรักษ์นิยม กับ พรรค B ที่ค่อนข้างจะเป็นแบบเสรีนิยม ดังนั้นถ้าพรรคใดพรรคหนึ่งได้รับเลือกเป็นผู้นำเสียงข้างมาก ผลที่ตามมาเนื่องจากนโยบายของแต่ละพรรคย่อมแตกต่างกัน (ถ้าพรรคนั้นดำเนินตามนโยบายที่แถลง) อย่างในกรณีนี้ ถ้าเรื่องที่เรากำลังศึกษาต้องไปเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการเมือง ความที่เราไม่สามารถจะตัดสินใจได้ว่าพรรคใดจะได้รับเลือก จะส่งผลก่อให้เกิดภาพขึ้นมาสองภาพใน 2 สภาวะคือ ภาพหนึ่งเป็นภาพที่อยู่ในสภาวะที่พรรคการเมือง A ได้รับการเลือกตั้ง กับอีกภาพหนึ่ง คือภาพที่อยู่ในสภาวะที่พรรคการเมือง B ได้รับการเลือกตั้ง

หากเรื่องที่เรากำลังศึกษา/วิเคราะห์เป็นเรื่องระดับจุลภาคคือขอบเขตเล็ก ๆ เช่น การศึกษา/วิเคราะห์รูปแบบการบริการขององค์กรเราเอง เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) มักจะอยู่ในระดับเดียวกันในระดับองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่อาจจะเกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ/โครงสร้างของฝ่ายอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริการ ส่วนเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่อาจจะเกิดขึ้นในขอบเขตที่กว้างกว่าในกรณีที่เราศึกษาเรื่องในระดับกว้าง เราสามารถนำเอาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่เคยได้กล่าวมาแล้วคือ เรื่อง เศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี และองค์ประกอบเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม มาช่วยพิจารณาได้ ซึ่งความไม่แน่นอนเหล่านี้อาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด หรือกฎเกณฑ์ของสมาคมอุตสาหกรรม เป็นต้น

**5. สร้างฉาก/ภาพเบื้องต้น (Construct Initial Scenario Themes)** สำหรับขั้นตอนต่อไป คือ การสร้างภาพเบื้องต้นขึ้นมา คือ การนำเอาข้อมูลที่เราเตรียมไว้ แนวโน้ม (Trend) และข้อไม่แน่นอน/ไม่มั่นใจ (Uncertainty) มาประกอบเข้าด้วยกันเพื่อสร้างภาพเบื้องต้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ ข้อไม่แน่นอน/ไม่มั่นใจ (Uncertainty) นั้นจะก่อให้เกิดความสับสน โดยเราอาจจะไม่มั่นใจว่าความไม่แน่นอนไหนที่เราควรนำมาพิจารณา ดังนั้น Shoemaker ให้คำแนะนำว่าควรจะลำดับความสำคัญของแต่ละ “ความไม่แน่นอน” และหาความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อเราจะได้จัดกลุ่มของ Uncertainty และจากการลองทำตามแนวคิดนี้ทำให้ได้ทราบว่าตรงนี้จะช่วยให้ขั้นตอนในการสร้างภาพขึ้นมาง่ายขึ้น เนื่องจากมองเห็นทิศทางของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากแต่ละกลุ่มของ Uncertainty กับอีกวิธีหนึ่งคือ การเลือกสิ่งที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ออกมา 2-3 เหตุการณ์ โดย 2-3 เหตุการณ์นี้ต้องเป็นสิ่งที่เราคิดว่าสำคัญที่สุด จากนั้นจึงนำมาประกอบร่วมกับข้อมูลและแนวโน้ม (Trend) ที่เราเตรียมไว้แล้วเพื่อที่จะสร้างภาพหรือฉาก (Scene) ขึ้นมา

**6. ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของเค้าโครงเรื่อง (Check for Consistency and Plausibility)** หลังจากที่เราสร้างฉาก/ภาพ (Scene) ขึ้นมาเรียบร้อยแล้วอย่าเพิ่งคิดว่าเราได้เสร็จสิ้นขั้นตอนทุกอย่างแล้ว เพราะเราต้องตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือเป็นไปได้อย่างเค้าโครงเรื่อง เพื่อให้ได้ผลการศึกษามีคุณค่าในการนำไปใช้ประโยชน์ มีวิธีการตรวจสอบอยู่ 3 ประการคือ **ประการแรก** ให้ย้อนกลับไปตรวจสอบดูว่า แนวโน้ม (Trend) นั้นมีความเป็นไปได้ภายในช่วงเวลาที่เราทำการศึกษาอยู่หรือไม่ ซึ่งตรงนี้ก็ได้อธิบายไปแล้วในหัวข้อที่ 3 ส่วน **ประการที่ 2** คือให้ตรวจสอบดูว่า ฉาก/ภาพที่เราได้สร้างขึ้นมานั้นมีความขัดแย้งกันภายในหรือไม่ในเรื่องของความไม่แน่นอน (Uncertainty) หรือตัวแนวโน้มแห่งอนาคต (Trends) อย่างเช่น ถ้าเราบอกว่า “แนวโน้มเศรษฐกิจโลกมีความผันผวน” แต่อีกจุดหนึ่งเรากลับบอกว่า อุตสาหกรรมรถยนต์มีอัตราการเติบโตสูง ซึ่งฟังดูแล้วเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะโดยธรรมชาติ ถ้ากล่าวถึง

ประเด็นเดียวกันหรือเรื่องที่ใกล้เคียงกัน มันก็น่าจะมีข้อสรุปไปในทิศทางเดียวกัน เพราะเป็นเรื่องตามหลักเหตุและผล เว้นเสียแต่ว่ามีเหตุผลที่เหมาะสมมาอธิบายได้

สำหรับ**ประการสุดท้าย**คือ ให้ตรวจสอบดู “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” กับเรื่องที่เราากำลังศึกษาอยู่ (Stakeholder) ว่ามีรายใดที่ถูกกดดันหรืออยู่ในสภาวะจำยอม และมีศักยภาพเพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้เมื่อถึงสภาวะที่เอื้ออำนวย เช่น พนักงานถูกเลื่อนการปรับขึ้นเงินเดือน อาจก่อการประท้วงได้ในระยะเวลาอันใกล้นี้ หรือผู้ถือหุ้นมีความขัดแย้งกันอยู่ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นได้ เป็นต้น ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความผิดพลาดต่อการสร้างภาพ ดังนั้นจึงควรพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความระมัดระวัง

**7. ฉาก/ภาพแห่งการเรียนรู้ (Develop Learning Scenario)** ตอนนี้เราจะเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น เราเริ่มจะเห็นขอบเขตของแต่ละฉากที่เราสร้างขึ้นมา ขั้นตอนต่อไปคือการพัฒนาไปสู่ “ฉาก/ภาพแห่งการเรียนรู้” (Learning Scenario) คือการให้ความสนใจมากขึ้นในรายละเอียดของตัวแนวโน้ม (Trends) และความไม่แน่นอน/สิ่งไม่แน่นอน (Uncertainty) ในบางครั้งการให้น้ำหนักกับแต่ละตัวแนวโน้มนั้นสำคัญมาก เมื่อเราได้ฉากขั้นต้นออกมาแล้ว เราก็จะเห็นภาพและสาระภายในภาพ/ฉากนั้น ๆ รวมทั้งทิศทางที่มันจะดำเนินไป ดังนั้นที่ตรงจุดนี้เช่นกันที่เราจะเห็นว่าองค์ประกอบหรือแนวโน้มใดที่เราควรให้ความสำคัญเน้นลงไปเป็นพิเศษ เพื่อที่จะทำให้ภาพ/ฉากที่เราปะติดปะต่อขึ้นมา นั้นเป็นภาพ/ฉากแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ยกตัวอย่างเช่น ในเรื่องการเลือกตั้งที่ได้กล่าวถึงที่ผ่านมา สมมติว่าเรากำลังสร้างฉากที่พรรค A จะได้รับการเลือกตั้ง แนวโน้มที่เราควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เช่น แนวโน้มด้านบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการในแต่ละกระทรวงว่าเป็นใคร และแนวนโยบายจะเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะส่งผลให้ภาพ/ฉากอื่น ๆ ก็เช่นกัน เมื่อฉาก/ภาพเบื้องต้นที่เราได้มามีส่วนที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับตัวแนวโน้ม (Trends) ด้านใด เช่น ถ้าเข้าไปใกล้ชิดกับปัญหาสิ่งแวดล้อม เราก็ควรจะให้น้ำหนักกับแนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้นเป็นพิเศษ

สำหรับขั้นตอนนี้มีสิ่งที่จะต้องทำคือ การกำหนดชื่อให้กับแต่ละภาพ/ฉากที่เราได้สร้างขึ้นมานี้ เพราะภาพที่เราได้นั้นค่อนข้างที่จะชัดเจนพอสมควร และเป็นไปในลักษณะใด การกำหนดชื่อให้กับแต่ละฉากจึงเป็นการสะท้อนถึงเนื้อหาในแต่ละฉาก/ภาพ และทำให้เราจดจำแต่ละฉากได้ง่ายขึ้น เช่น “รถยนต์พันธุ์ผสม” สำหรับภาพของรถยนต์นั่งที่คาดว่าจะออกภายใน 5 ปีข้างหน้าจะเป็นแบบไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงในคันเดียวกัน หรืออาจเป็น “ชาวประชาร่าเริง” ในภาพเศรษฐกิจที่เราคาดว่า จะโชติช่วงชัชวาล แต่ถ้าภาพที่ได้ค่อนข้างจะเป็นไปในทางลบชื่อก็อาจจะเป็น “ดินเข็งซิม” สำหรับภาวะชบเซาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อะไรทำนองนี้เป็นต้น หรืออะไรก็ตามแต่ที่จะคิดว่าเหมาะสม และสะท้อนภาพ/ฉากนั้นได้ดีที่สุด

**8. ศึกษาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม (Identify Research Needs)** ตอนนี้ เราจะเห็นชัดเจนมากขึ้นว่ามีอะไรเกิดหรือขาดหายไปบ้าง ดังนั้น เราต้องทบทวนอีกครั้งถึงภาพที่เราได้มาว่า เราต้องการข้อมูลเพิ่มเติมอะไรอีก ลองย้อนกลับไปข้อมูลที่เฉพาะเรื่องที่เราได้อยู่ ลองดูที่ตัวแนวโน้ม (Trends) ที่เราใช้ประกอบ ลองดูความไม่แน่นอน/ไม่แน่ใจ (Uncertainty) ที่เรานำมาใช้และที่สำคัญ ลองตรวจสอบดูว่าเรามีอะไรที่คาใจอยู่และทำให้รู้สึกไม่มั่นใจในภาพ/ฉากที่เราสร้างขึ้นมา สิ่งนี้แหละจะเป็นตัวบอกให้เราต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แน่นอนและสร้างความมั่นใจให้กับเรา แหล่งข้อมูลที่เราจะนำมาประกอบ เช่น ผลการวิจัย/สำรวจจากสถาบันต่างๆ ข้อมูลจากสมาคมธุรกิจ ห้องสมุด กระทรวง/กรมที่เกี่ยวข้องหรือแหล่งที่ให้บริการด้านข้อมูล ถ้าเรามีความเข้าใจในภาษาต่างประเทศเพียงพอ ข้อมูลใน Internet จะเป็นประโยชน์อย่างมาก ในต่างประเทศนั้น หน่วยงานของราชการหรือสถาบันบริการข้อมูลทางธุรกิจของเอกชนมีบทบาทมากในการให้บริการข้อมูลที่สำคัญ ๆ ลองค้นดูเพื่อว่าจะได้อะไรที่เป็นประโยชน์บ้าง

**9. สร้างแบบวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Develop Quantitative Models)** สำหรับขั้นตอนนี้ คือ การนำเอาข้อมูลด้านตัวเลขเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยตามความจำเป็นของเรื่องที่เรากำลังศึกษาถ้าเรื่องที่เราทำการศึกษามีความเฉพาะเจาะจงมากและต้องการข้อมูลตัวเลขช่วยยืนยัน การสร้างแบบวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ตัวเลข (Quantitative Model) นั้นสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น การสร้างแบบวิเคราะห์ (Model) เพื่อศึกษาค่าประหยัดพลังงาน โดยอาจจะนำเอาสัมประสิทธิ์แรงเสียดทานของรถยนต์ อัตราการสิ้นเปลืองของเชื้อเพลิงและอื่น ๆ มาประกอบกันเพื่อมาสร้างเป็นแบบวิเคราะห์ของเราโดยเฉพาะ หรืออาจจะพัฒนาแบบวิเคราะห์ (Model) เพื่อจะหาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม โดยนำเอาองค์ประกอบต่างๆ คือ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน อัตราภาษี GDP มาประกอบ แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาช่วยในการคาดการณ์หรือหาแนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น

**10. มุ่งหน้าไปสู่ภาพเพื่อการตัดสินใจ (Evolve toward Decision Scenario)** ขั้นตอนนี้ เป็นการสิ้นสุดของกระบวนการในการสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคต ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงเป็นการตรวจสอบภายในระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วกับความเป็นจริงหรือความเป็นไปได้ โดยผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะต้องสะท้อนถึงแง่มุมของเรื่องราวที่เรากำลังศึกษาอยู่ และที่สำคัญผลลัพธ์ที่ได้ควรส่งเสริมหรือชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถในการแข่งขัน (การพัฒนาตนเอง) และลดอัตราเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

กระบวนการคิดเชิงสร้างภาพ/ฉาก (Scenario Thinking) นั้นเป็นสิ่งที่เราทำเพื่อจะเพิ่มเติมขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจลงในในองค์กรสามารถช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้และพร้อมในการที่จะต่อกรกับคู่แข่งทางธุรกิจโดยมองภาพไปในอนาคตข้างหน้า ภาพ/ฉากต่างๆ ในแต่ละภาพ/ฉากที่ได้มานั้น จะเป็นตัวกำหนดอย่างก้าวในแต่ละก้าว (ยุทธวิธี) ภาพ/ฉากที่เกิดขึ้นนั้นเป็นภาพแห่งอนาคตที่แตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนมาจากปัจจัยแห่งความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่เรานำมาประกอบดังนั้น

เราต้องมีการสร้างยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมในแต่ละสภาพแวดล้อม (ฉาก/ภาพ) ยุทธวิธีที่เรากำหนดในแต่ละฉากนั้น อาจจะมีบางส่วนที่คล้ายกันหรือต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งก็เป็นไปได้ เพราะพื้นฐานของภาพ/ฉากนั้นอาจมีบางส่วนที่คล้ายกันหรือต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งก็เป็นไปได้เพราะพื้นฐานของภาพ/ฉากนั้นมีการเริ่มต้นมาจากพื้นฐานเดียวกัน จากนั้นจึงกระจายแง่มุมออกไปในแต่ละทิศทางของความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ไม่ใช่ประเด็น เพราะประเด็นที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ว่าเรามียุทธวิธีที่เหมาะสมและพร้อมที่จะหยิบยกมาใช้อย่างทันเหตุการณ์หรือไม่ต่างหาก

สำหรับหน้าถัดไปนี้ เป็นการแสดงให้เห็นตัวอย่างกระบวนการสร้างภาพ/ฉากแห่งอนาคตของรูปแบบรถยนต์ในอนาคตว่าน่าจะมีลักษณะอย่างไร โดยอาศัยหลักการตามที่ได้กล่าวไปแล้วมาช่วย

### หลักการวางแผนขั้นพื้นฐาน

การวางแผน คือ การแปลความหมายของวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทิศทางและกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กรและให้ทุกคนในองค์กรยอมรับแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งเหตุผลของการดำเนินงานขององค์กรมาจากพันธกิจนั่นเอง และความหวังที่อยากให้องค์กรเป็นแบบใดมาจากวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องหาแนวทางว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด ดังนั้น การวางแผนนั้นก็คือการสรุปเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นการแปลงพันธกิจให้เป็นวัตถุประสงค์

กระบวนการวางแผนมักจะเริ่มต้นด้วย 2 องค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์และพันธกิจ

**วิสัยทัศน์ (The Vision Statement)** คือ “อยากจะเป็นอย่างไร” วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายระยะยาวเพื่ออธิบาย ว่าองค์กรนั้นๆต้องการเป็นอย่างไร ซึ่งช่วยให้สามารถมองเห็นอนาคตได้ชัดเจน พร้อมกับแนวทางที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุผล วิสัยทัศน์ควรจะอธิบายว่าเกิดอะไรบ้างในโลกและควรจะทำอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

**พันธกิจ (The Mission Statement)** คือ “เหตุผลในการดำรงอยู่” ซึ่งการกำหนดภารกิจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและคณะกรรมการซึ่ง Dr.Peter Drucker แนะนำว่า “เฉพาะองค์กรที่มีภารกิจและวัตถุประสงค์ชัดเจนเท่านั้นจึงจะสามารถมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้” ดังนั้น องค์กรนั้นๆจะต้องการผลกำไรหรือไม่ก็ตาม พันธกิจจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสินค้าและการบริการที่องค์กรเป็นผู้จัดจำหน่ายหรือกำลังจะทำ พร้อมกับเหตุผลในการเลือกทำธุรกิจหรือกิจกรรมนั้นๆ

### ประเภทของการวางแผน

หากมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนแล้ว ก็สามารถกำหนดส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผนทั้งหมดซึ่งแต่ละชนิดของแผนนั้นจะใช้เวลาต่างกัน ถึงแม้ว่าเวลาจะมีการคาบเกี่ยวกันตั้งแต่เริ่มการวางแผนก็ควรจะต้องมีการยืดหยุ่นบ้าง ซึ่งประเภทของการวางแผนมีดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์ ระยะเวลาประมาณ 1-5 ปี (Strategic Planning) เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกลยุทธ์และทำการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวทางขององค์กรระยะยาว ซึ่ง CEO รองประธาน และหัวหน้าแผนกในแต่ละส่วนต้องให้ความสนใจถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสหรือปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดในระยะยาว ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับอนาคตเพื่อเตรียมรับมือกับความไม่แน่นอนและสภาพการแข่งขันสูง ผู้บริหารระดับสูงใช้วิสัยทัศน์และพันธกิจ ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการพิจารณาว่า เป้าหมายระยะยาวขององค์กรนั้นต้องเป็นอย่างไรอีก 1-10 ปีจึงจะเหมาะกับวัตถุประสงค์ที่สามารถทำได้ การวางแผนกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ต้องคำนึงการเติบโตผลตอบแทนเท่านั้น แต่ต้องสร้างจินตนาการและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จด้วย

- การวางแผนยุทธวิธี ระยะเวลาประมาณ 6-24 เดือน (Tactical Planning) ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้สนับสนุนแผนและนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงและต้องร่วมทำกิจกรรมกับผู้บริหารระดับล่างในเวลาเดียวกัน สำหรับองค์กรที่หวังผลกำไร ผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ กรตัดสินใจของพวกเขาจะเกิดขึ้นในขณะที่มีข้อมูลไม่ชัดเจน ซึ่งบางครั้งต้องการรายละเอียดในการวิเคราะห์และการประเมินผล สำหรับการวางแผนยุทธวิธีนั้นเป็นการกำหนดรายละเอียดของงานในแต่ละแผนงานหรือการทำงานในหน่วยงานที่คล้ายกัน โดยการใช้วัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในระยะเวลา 6 เดือนถึง 2 ปี ซึ่งบ่อยครั้งผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานวางแผนยุทธวิธี

- การวางแผนปฏิบัติการ ระยะเวลาประมาณ 1-52 สัปดาห์ (Operation Planning) ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นมักจะเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าทีม ผู้ดูแล หรือ ผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างสุดของพีระมิดการจัดการ คือผู้ที่รับผิดชอบงานประจำวันที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับกลาง การตัดสินใจสามารถคาดการณ์ได้ง่ายเองเนื่องจากจะทำตามแนวทางที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำจากการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่ที่จะต้องวางแผนการปฏิบัติการว่าทำอย่างไรถึงจะบรรลุผลด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ภายใน ระยะเวลา 1 อาทิตย์ถึง 1 ปี โดยที่พนักงานจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนการปฏิบัติการ เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับกลาง

ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนประเภทใด เป้าหมายของการวางแผนคือการบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเงื่อนไขเฉพาะที่สามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เป้าหมายควรจะกำหนดวิธีการปฏิบัติด้วย เช่นเมื่อมีการวางแผนการเดินทางจาก Los Angeles ไปยัง New York โดยเป้าหมายของเที่ยวบินนั้นคือ ไปถึงที่หมายในเวลาที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ยังมีหลายเที่ยวบินที่มาช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดของเป้าหมาย แต่สายการบินเหล่านั้นไม่เคยจะหยุดความพยายามที่จะทำให้ตรงตามกำหนดเวลา เพราะถือว่าเป็นการรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าตามความ



ต้องการของสายการบิน เป็นต้น ส่วนการวางแผนนั้น มีเป้าหมายเหมือนกันทั้ง 3 แบบ และมีการแบ่งตามลำดับขั้นหรือตามลูกโซ่ เพราะความสำเร็จของเป้าหมายระดับต้น ก็คือความสำเร็จของเป้าหมายระดับสูงเช่นกัน

1. เป้าหมายกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้นเพื่อผู้บริหารระดับสูง โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์สำหรับภาพรวมขององค์การ
2. เป้าหมายของยุทธวิธี เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดขึ้น เพื่อการประสานงานโดยมุ่งเน้นถึงการกระทำที่จำเป็นต่อการบรรลุต่อเป้าหมายกลยุทธ์
3. เป้าหมายการปฏิบัติ เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับต้นกำหนดขึ้น เพื่อการทำงานกับพนักงานโดยมุ่งเน้นถึงการปฏิบัติการระยะสั้นที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายยุทธวิธี

### การจัดการโดยวัตถุประสงค์

จากการศึกษาพบว่า การที่กำหนดเป้าหมายที่ยาก จะประสบความสำเร็จน้อยกว่า การกำหนดเป้าหมายที่ง่ายแต่ไม่เคยมีการทำได้ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การปฏิบัติตามแผนได้ดีก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าหมายทั่วไป ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่า การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ค้นพบโดย Peter Drucker ในปีค.ศ.1954 การจัดการโดยวัตถุประสงค์นั้น เป็นการกำหนดเป้าหมายในงานอนาคตร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ระดับและพนักงานทุกคนในองค์การ โดยเน้นให้ทุกฝ่ายร่วมกันระดมความคิดเห็นและเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคลว่าควรจะเป็นอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์การในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม บางองค์การอาจจะใช้วิธีนี้ทั่วองค์การ ในขณะที่บางแห่งอาจจะใช้กับบางหน่วยงานหรือผู้บริหารบางคนเท่านั้น การจัดการโดยวัตถุประสงค์มีกระบวนการที่มี 4 ขั้นตอนคือ

1. **การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน** ผู้จัดการกับพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับสนับสนุนองค์การ จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของวิธีการนี้ และจะดียิ่งขึ้นหากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนี้ไม่ได้มาจากผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดเพียงฝ่ายเดียว ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูง ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบและต่อรองเงื่อนไขต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยละเอียดเช่นกัน ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวควรจะรวมไปถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ จากการศึกษพบว่าวิธีนี้จะช่วยผลักดันให้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

2. **กำหนดการปฏิบัติตามแผน** เมื่อกำหนดเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการในแต่ละระดับ ควรจะกำหนดแนวทางปฏิบัติตามแผน ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งแนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละคนและของหน่วยงานโดยรวม

**3. การติดตามผลงานและการประเมินผลเป็นระยะ** ผู้บริหารและพนักงานควรมีการพบปะกันเป็นระยะ ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยส่วนตัวอย่างสม่ำเสมอ หรือการประชุมอย่างเป็นทางการซึ่งอาจจะจัดทุกเดือนหรือทุกๆ 3 เดือนเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ระหว่างการประชุมผู้จัดการควรจะให้คำแนะนำต่างๆ อาจจะมีการปรับปรุงเป้าหมายหรือแก้ไขเท่าที่จำเป็นเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์

**4. การประเมินผลและการให้รางวัล(ถ้ามี)** เมื่อครบ 6 เดือนหรือ 1 ปี ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนควรมีการปรึกษาหารือเรื่องผลการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน โดยมุ่งเน้นเฉพาะผลงานเท่านั้น ต้องไม่มีเรื่องส่วนตัว หรืออารมณ์ต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากวัตถุประสงค์ของ MBO คือการจูงใจพนักงาน ดังนั้น การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ควรจะได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน/โบนัส หรือให้สิทธิพิเศษ อื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ก็ยังสามารถตรวจสอบความผิดพลาดและทำการแก้ไขวัตถุประสงค์ชิ้นใหม่สำหรับ 6 เดือน หรือ 1 ปีต่อไป ซึ่งเมื่อครบทั้ง 4 ขั้นตอนแล้วก็เริ่มขั้นที่ 1 ใหม่

นอกจากนี้ หากต้องการให้การจัดการโดยวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จได้ ก็ยังมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ

1. ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบสูง โดยเฉลี่ยแล้วจะมีผลผลิต 56% แต่ถ้าหากผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่ำ ผลผลิตโดยเฉลี่ยจะมีเพียง 6%
2. สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การ
3. เป้าหมายที่กำหนดต้องครอบคลุมทั้งองค์การ ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดเป้าหมายทั่วไปขององค์การ ซึ่งต้องถ่ายทอดไปเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือแผนกต่างๆ และยังไปถึงพนักงานแต่ละคน

การวางแผนซึ่งจัดอยู่ในขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการ หมายถึงการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจว่าทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะช่วยให้การตรวจสอบความก้าวหน้าความร่วมมือในการทำกิจกรรม การคาดการณ์ล่วงหน้า และการจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ดูว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์การด้านใดบ้าง และควรได้ตอบสถานการณ์นั้นอย่างไร ซึ่งแต่ละองค์การมักจะวิธีการตอบรับสภาวะการณ์ไม่แน่นอนแตกต่างกันไป แม้ว่าการวางแผนนั้นดูเหมือนว่าเป็นแนวคิดที่ดีก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อควรระวังดังนี้คือ

- 1. ควรมีเวลาในการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้** การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และเป้าหมาย นอกจากนี้ ในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้จัดการอาจจะต้องออกไปหาข้อมูลจากภายนอกที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน การตลาด ฯลฯ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผน จะเห็นได้ว่าผู้จัดการต้องทำงานต่างๆ

มากมายพร้อมกันภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น เพื่อให้การทำงานบรรลุให้เป้าหมายควรต้องหาเวลาเพื่อดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ด้วย

**2. การตัดสินใจวางแผนในช่วงเวลาจำกัด** ในปัจจุบันนี้การใช้อินเทอร์เน็ต และการประมวลผลอย่างรวดเร็วนั้น สามารถช่วยให้คนตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ คำตอบคือ "ไม่สามารถใช้ได้ผลเหมือนกันทุกครั้ง" เช่นเมื่อคู่แข่งจะเข้ามาในตลาดระดับเดียวกัน แต่มีผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคก็อาจเกิดขึ้นทันที ผู้จัดจำหน่ายอาจไม่ทำตามเงื่อนไขที่เคยตกลงกันได้ องค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ในระดับที่ต้องการจะจ่ายให้กับพนักงานที่มีความสามารถตรงกับความต้องการได้ จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการมีเวลาน้อยมากจนแทบจะไม่มีโอกาสใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการวางแผนการณและทำการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตาม การวางแผนนั้นไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบถึงจะประสบความสำเร็จได้ และในระหว่างการวางแผนก็ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามทันที โดยปกติมักจะทำตามสภาพความพร้อมที่มี และโดยปกติมักจะทำตามสภาพความพร้อมที่มีและตัดสินใจตามแผนที่กำหนดไว้ แม้ว่าแผนนั้นอาจจะเสร็จสมบูรณ์เพียง 3 ส่วนใน 4 ส่วนเท่านั้น

#### **ประโยชน์ของการวางแผน**

1. ช่วยในการตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร
2. มีการประสานงานที่ดี ตัวอย่างเช่น ในขณะที่เกิดวิกฤตการณ์ ถ้าแต่ละฝ่ายในองค์กรต่างเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณชนโดยไม่มีภารกิจอาจเกิดความขัดแย้งกันเองบางครั้ง แต่องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์เหล่านี้ได้ถ้ามีการวางแผนการให้ข่าวกับสาธารณชนในช่วงวิกฤตการณ์
3. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์มากกว่าที่จะล้มเหลวไปในที่สุด
4. ควบคุมสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน หรือ การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน

#### **ลักษณะของความไม่แน่นอน มีทั้งหมด 3 ประเภท ดังนี้คือ**

1. ความไม่แน่นอนที่คาดเดาได้ (State Uncertainty) คือการกำหนดสิ่งที่มีโอกาสทำให้เกิดวิกฤตการณ์ เช่น การเตรียมตัวบินเขาในฤดูร้อน ก็ต้องมีการตรวจสอบดูว่าอาจจะมีฝนตกหรือไม่ สำรวจจุดที่อยู่ว่าสูงพอหรือไม่ หรืออากาศเย็นมากพอที่จะเกิดหิมะหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างกล่าวว่าเป็นการคาดเดาความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้
2. ความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบ (Effect Uncertainty) คือความเป็นไปได้ของความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่นการที่เกิดพายุฝนแบบไม่คาดฝันช่วงฤดูร้อนบนภูเขาทำให้เกิดความไม่สะดวกขณะเดิน เพราะต้องหาที่หลบจนกว่าฝนจะหยุด หรือถ้า

เป็นพายุหิมะก็อาจจะทำให้หลงทางและอาจจะทำให้หนาวจนแข็งหรือโดนหิมะกัด จัดเป็นตัวอย่างของการเกิดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแบบไม่สามารถคาดการณ์ได้

3. การตอบสนองความไม่แน่นอน (Response Uncertainty) คือผลที่ได้จากการตัดสินใจเพื่อตอบรับกับความไม่แน่นอน เช่นระหว่างโทรศัพท์มือถือที่สามารถขอความช่วยเหลือ หรือเสื้อผ้าที่อบอุ่น อย่างไรก็ตามที่มีความสำคัญมากกว่ากันหากติดอยู่ในพายุหิมะบนภูเขา เสื้อผ้าก็ทำให้อบอุ่นแต่โทรศัพท์ก็สามารถใช้ขอความช่วยเหลือได้ถ้ามีสัญญาณ นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน เป็นผลที่ตามมาเนื่องจากการตัดสินใจเลือก

### ตัวอย่างการวางแผน

#### การวางแผนกับความไม่แน่นอน

Raymond E. Miles และ Charles C. Snow ให้ข้อคิดว่า องค์กรต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยเลือกใช้วิธีการดังต่อไปนี้คือ

1. **ผู้ป้องกันตัวเอง (Defenders)** คือการยึดมั่นกับสิ่งที่สามารถทำได้ดีที่สุด โดยจะเลือกวิธีการที่เรียบง่าย หรือจะทำในสิ่งที่มีความสำคัญที่เกี่ยวกับธุรกิจหลักของตนเองเท่านั้น การป้องกันตัวเพราะจะผลิตและขายสินค้าหรือบริการเฉพาะกลุ่มเท่านั้น บ่อยครั้งที่บริษัทยึดถือวิธีการทำธุรกิจแบบเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ เช่น Harley-Davidson ผู้ผลิตมอเตอร์ไซด์ชื่อดังที่มุ่งทำธุรกิจเฉพาะอย่าง โดยไม่ต้องการหาแนวทางใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในตลาดปัจจุบันของตน แต่ต้องที่จะอุทิศความตั้งใจทั้งหมดเพื่อผลิตสินค้าอย่างประณีตและพิถีพิถันเป็นต้น

2. **ผู้แสวงหา (Prospectors)** คือการคิดค้นหรือแสวงหาโอกาสในการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ มักจะเน้นการคิดค้นการให้บริการแบบใหม่ๆหรือการหาตลาดใหม่ มากกว่าที่จะรอให้โอกาสเกิดขึ้นเอง แต่วิธีนี้จะมีต้นทุนสูงมาก และต้องเตรียมพร้อมรับความล้มเหลว เพราะอาจจะสูญเสียประสิทธิภาพในการผลิตและอาจจะเสียตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม วิธีการแบบนี้จะสร้างความเกรงขามกับคู่แข่งได้

3. **นักวิเคราะห์ (Analyzers)** คือการให้ผู้อื่นลองเสี่ยงบนวัตรกรรมก่อน แล้วค่อยเลียนแบบสิ่งที่ดีที่สุด นักวิเคราะห์จะทำ 2 สิ่งในเวลาเดียวกันคือ การรักษาสถานะเดิมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและในขณะเดียวกันก็แสวงหาตลาดหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างระมัดระวังโดยการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของคู่แข่งที่มีรูปแบบใหม่ๆ จะเห็นได้ว่านักวิเคราะห์ไม่ใช่ผู้ที่กำหนดแนวทางแต่มักจะเป็นผู้ที่ชอบกล่าวว่า "ขอทำด้วย" ดังนั้น นักวิเคราะห์มักจะให้องค์กรอื่นลองเสี่ยงกับการพัฒนาและการตลาดก่อน หลังจากนั้นค่อยเลียนแบบแนวทางหรือวิธีการที่คิดว่าดีที่สุด หรือนำมาพัฒนาเพียงเล็กน้อย

4. **ผู้โต้ตอบ (Reactors)** คือการรอให้เกิดเหตุการณ์ขึ้นก่อนแล้วค่อยลงมือปฏิบัติการ ในขณะที่นักแสวงหาโอกาสมักจะเป็นฝ่ายรุก และเตรียมการอยู่เสมอ แต่ผู้โต้ตอบจะรอรับสถานการณ์ และมักจะเริ่มปฏิบัติการเฉพาะเมื่อเกิดความกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกและมีความจำเป็นจริงๆเท่านั้น ซึ่งในกรณีที่ร้ายแรงที่สุดคือไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ทำให้ได้รับความเสียหายหรือบางครั้งอาจถึงกับล้มละลาย

### ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

#### ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

กรมพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่อทั้งกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา และนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหามาจริง โดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์กรด้วย
2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น คือ การเรียนที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากเป็นการเรียนรู้ในลักษณะทีมงานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน
3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ คือ การเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ

**Senge (1990)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการแปลงรูปแบบองค์การให้มีสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้

**Walkins and Marsick (1993)** กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยให้ผู้วางแผนโปรแกรมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้

**วรวรรณ วาณิชเจริญชัย (ม.ป.พ.)** การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเองเสนอแนวทางการแก้ปัญหา และนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ

จากการความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้เรียนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เพื่อนำผลลัพธ์การเรียนรู้ไปลงมือปฏิบัติงานจริง

### รูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Ravens (1980) เสนอสมการแห่งการเรียนรู้แบบปฏิบัติไว้ดังนี้

$$L = P + Q$$

L = Learning, P=Programmed, Q=Questioning

Rothwell (1999) เสนอรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Model) ไว้ว่า มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 คำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่สุด ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อเมื่อความจำเป็นแท้จริงทางองค์การหรือธุรกิจที่เกิดขึ้น ตัวอย่างของสถานการณ์เช่นนี้ อาจรวมถึงความจำเป็นในการแก้ปัญหาสำคัญขององค์การ ระบุโอกาสสำหรับการปรับปรุง ค้นหาตลาดใหม่ หรือหาทางใช้สินค้าและบริการขององค์การ การฝึกอบรมเรื่องการออกแบบ และการส่งมอบกำหนดรวมทั้งทำการให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือสร้าง หรือทำงานให้ถึงวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กล่าวสั้นๆการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเหมาะสม ต้องมีความจำเป็นบางอย่างที่ต้องสนองตอบสำหรับเหตุผลทางธุรกิจ มีคุณค่าบางอย่างในการก่อรูปทีมให้สนองตอบความจำเป็น และความปรารถนาบางประการในการใช้พัฒนาทีม หรือปัจเจกบุคคลให้ทำงานได้เต็มพลัง

#### ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดตั้งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ต้องเลือกสมาชิกทีมของการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เหมาะสม จึงจะได้รับความสำเร็จสมาชิกที่เหมาะสมคือ

1. มีความรู้ หรือความสามารถเกี่ยวกับประเด็นที่จะสืบสวน
2. เป็นตัวแทนของมุมมอง หรือภูมิหลังที่หลากหลาย
3. มีเจตคติด้านบวก และใจเปิดกว้างเกี่ยวกับประเด็น และทางแก้
4. จำเป็นในการพัฒนาผ่านการรับรู้ประเด็นที่กำลังสืบสวน หรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในทีม

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

#### ขั้นตอนที่ 3 สรุปร่วมให้ทีมและกำหนดข้อจำกัด

สมาชิกต้องได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับประเด็นปัญหา สถานการณ์ และปัญหาในทีมทันทีทันใดที่ก่อร่างทีมขึ้น โดยสรุปสั้นๆเป็นแบบบรรยายสถานการณ์ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับรู้ ไม่จำเป็นต้องทบทวน หรือมีรายละเอียด เป็นเพียงบรรยายย่อๆ ว่าจำเป็นแก้ไขอะไร หรือจำเป็นทำอะไรให้แล้วเสร็จ แล้วสมาชิกทีมจะได้ร่วมกันสืบสวน ค้นหาทางแก้

#### ขั้นตอนที่ 4 อำนวยความสะดวกแก่ปฏิสัมพันธ์ของทีม

ความสามารถของทีมในการทำงานเกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ผู้ซึ่งเรียนรู้จากกันและกันขณะที่วางกรอบ หรือสืบเสาะหาทางแก้ปัญหา หรือหาโอกาส ขณะเดียวกันผู้อำนวยความสะดวกกับช่วยกลุ่มให้ทำงานกันอย่างเกาะกลุ่มแน่นแฟ้น อันเป็นหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนที่ต้องทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย

#### ขั้นตอนที่ 5 ให้สิทธิอำนาจแก่ทีมที่จะระบุและทดสอบด้วยทางแก้

1. เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของทีม สมาชิกทีมจะต้องได้รับมอบอำนาจในการกระทำกรอย่างใดก็ตาม สมาชิกจะต้องรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้น
2. หาแหล่งเกิดปัญหา หรือประเด็นเรื่องราวให้พบ
3. เปรียบเทียบทางแก้ที่องค์การอื่นใช้อยู่
4. ประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์
5. ลองใช้ในโครงการนำร่องขนาดเล็ก โดยอาจใช้วิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เป็นไปได้
6. พัฒนาทดสอบภาคสนาม และได้การสนับสนุนจากการลงมือแก้ในวงกว้าง เพื่อแก้ไข ปัญหา หรือกล่าวถึงประเด็นปัญหา
7. ถ้าสร้างทีมมาเพื่อออกแบบโปรแกรมการปฏิรูปนิเทศพนักงานใหม่ สมาชิกอาจจำเป็นต้องรู้ชัดว่าผู้มาใหม่จำเป็นต้องรู้เรื่องราวอะไรในองค์การอาจต้องเก็บรวบรวมสารสนเทศจากผู้เพิ่มมาใหม่ หัวหน้างานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้มาใหม่

#### ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลลัพธ์

สมาชิกทีมอาจได้รับมอบหมาย หรือไม่ได้รับมอบหมายให้สืบเสาะผลการทดลองงานคือ กำหนดแนวทางแก้ไข ดังนั้นจึงมักมีคุณค่าที่สมาชิก จะมีความรับผิดชอบว่าทางแก้ทำงานได้ผลดีเพียงใด อย่างน้อยที่สุดสมาชิกทีมควรประเมิน

1. ชอบประสบการณ์นั้นเพียงใด
2. ได้รับการเรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์นี้
3. เกิดการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดในงานอันเป็นผลมาจากสิ่งที่ได้ทำลงไป
4. ผลด้านบวก หรือด้านลบอะไรบ้างที่ทีมได้รับ

#### ขั้นตอนที่ 7 กำหนดทิศทางในอนาคต

อะไรควรเกิดต่อไป อาจมองคำถามที่สำคัญนี้ในตอนที่กำลังจะเลิกทีม ไม่มีทีมใดทำการกับปัญหาเดียวกันไปตลอดกาล เมื่อเสนอทางแก้ ทดลองทางแก้แล้ว ทีมก็จะเลิกเมื่อมีการยอมรับทางแก้ หรือทางจำกัดมาถึงในขั้นตอนนี้สมาชิกทีมจะถามเกี่ยวกับ

- ตนเองได้เรียนรู้อะไร ทั้งด้านส่วนตัวและด้านส่วนรวมจากประสบการณ์นี้

- มีพลังอะไรที่ควรติดตามเพื่อการปรับปรุงต่อเนื่อง และช่วยในการสร้างสมรรถนะของ ส่วนตัว หรือของกลุ่ม

- ทำได้ดีเพียงใดในระหว่างทีม มีอะไรที่ต้องปรับปรุงบ้าง

- ได้เรียนรู้อะไร ทางด้านส่วนตัวและส่วนร่วม เกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้

**Marquardt, 1999** นำเสนอองค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ปัญหา (A Problem)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติสร้างอยู่รอบๆปัญหา (โครงการ, การแสดงความคิดเห็นขัดแย้ง, ประเด็นหรืองาน) วิธีการแก้ปัญหาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของบุคคลทีมและ/หรือองค์กรปัญหาควรมี ลักษณะที่สำคัญอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของทีมและจัดให้มีโอกาสสำหรับการเรียนรู้การเลือก ปัญหาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพราะบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อเข้าไปปฏิบัติ ซึ่งจะ ได้รับผลสะท้อนกลับมา

#### - ลักษณะของปัญหา

1) เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงาน

2) เกี่ยวข้องกับการจัดการและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

3) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของแต่ละบุคคลเช่นคุณภาพ, ความสามารถหรือพฤติกรรม

ที่บุคคลค้นหาเพื่อที่จะปรับปรุง

- **การคัดเลือกปัญหา (โครงการ)**ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีเงื่อนไขหลาย อย่างดังนี้

1) โครงการที่ถูกเลือกโดยกลุ่มจะต้องเป็นปัญหา งาน หรือประเด็นจริงในองค์กร ซึ่ง จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง ซึ่งควรมีความสำคัญอย่างแท้จริงและไม่ เป็นเพียงแค่ปัญหาทางสมมุติฐาน

2) โครงการต้องมีความเป็นไปได้ นั่นคือ โครงการต้องอยู่ภายใต้ความสามารถของกลุ่ม ในการเข้าใจถึงปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้

3) ปัญหาควรอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม หรือกลุ่มต้องได้รับการมอบอำนาจใน การกระทำบางสิ่งเกี่ยวกับปัญหา ซึ่งควรจะเป็นปัญหาหรืองานที่ผู้มีส่วนร่วมมีความสนใจในสิ่งนั้น และถ้าสามารถแก้ไขได้ก็จะทำให้เกิดความแตกต่าง

4) โครงการต้องให้โอกาสการเรียนรู้สำหรับสมาชิก และควรเป็นสิ่งที่เป็นไปได้กับส่วน อื่นขององค์กร



นอกจากนี้ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังแนะนำว่าผู้มีส่วนร่วมมาจากสถานที่ต่าง ๆ กัน และประสบการณ์กับปัญหาที่แตกต่างกัน จะเกิดการตั้งคำถามใหม่ๆ และนำไปสู่วิธีการแก้ไข ปัญหาที่ดีกว่า

**2. กลุ่ม** แกนหลักในการเรียนรู้ จากการปฏิบัติคือกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 4 – 8 คน ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 4 คนจะไม่ทำให้เกิดความแตกต่างการสร้างสรรค์และการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งที่เพียงพอและกลุ่มที่มากกว่า 8 คนจะมีความซับซ้อนเกินไปการสร้างกลุ่มที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างกันจำนวนมากและได้รับมุมมองใหม่ๆกลุ่มประกอบด้วยบุคคลจากบทบาทและหน่วยงานต่างๆซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดของปัญหาในการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งในบางสถานการณ์กลุ่มอาจประกอบด้วยบุคคลที่มาจากองค์กรอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆการนำบุคคลจากสถานที่แตกต่างกันในองค์กรให้มาอยู่ด้วยกันจะทำให้ได้รับความใหม่และสร้างการผสมผสานขององค์กรผ่านการสร้างเครือข่ายที่ไม่เคยมีมาก่อน

คุณลักษณะของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรเป็นดังนี้

- 1) การได้รับมอบหมายในการแก้ปัญหา
- 2) ความสามารถในการรับฟังการถามคำถามตนเองและผู้อื่น
- 3) ความเต็มใจในการเปิดใจกว้างและเรียนรู้จากสมาชิกกลุ่มอื่น
- 4) คุณค่าของบุคคลอื่นและการให้ความนับถือแก่บุคคลอื่น
- 5) การได้รับมอบหมายในการลงมือปฏิบัติและการได้รับความสำเร็จ
- 6) การตระหนักถึงตนเองและความสามารถของผู้อื่นในการเรียนรู้และการพัฒนา

**3. กระบวนการถามคำถามและการสะท้อนกลับ** (The questioning and reflection process) โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่าการตอบคำถามที่ถูกต้องการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะจัดการกับปัญหาผ่านกระบวนการที่รวมถึงการถามคำถามในตอนเริ่มต้นการทำปัญหาให้ชัดเจน การสะท้อนกลับและการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ 3

การถามคำถาม (Asking Question) การถามคำถามจะทำให้บุคคลได้คิดโดยจัดให้คำถาม ถูกถามในลักษณะของการสนับสนุนไม่สนับสนุนตัวเองคำถามแบบช่วยเหลือจะช่วยให้บุคคลได้ คิดอย่างลึกซึ้งมากขึ้นการถามคำถามในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นลักษณะคำถามจะไม่ใช่การค้นหา คำตอบเป็นการค้นหาที่ลึกลงไปอีกการถามคำถามไม่ใช่เพียงแค่การสืบหาวิธีการแก้ปัญหาแต่เป็น โอกาสในการสำรวจ

การสะท้อนกลับถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสะท้อนกลับจะสร้างการ สนับสนุนซึ่งกันและกันสมาชิกกลุ่มฟังอย่างตั้งใจและเขียนประสบการณ์ของผู้อื่นแต่ละคนออกมา และพิจารณาในเรื่องของการปฏิบัติกระบวนการถามคำถามและการสะท้อนกลับจะช่วยสนับสนุน

สมาชิกในการมองซึ่งกันและกันเหมือนกับเป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมาชิกควรจะเปิดใจในการลองใช้แนวทางใหม่ๆของการทำสิ่งต่างๆการทดลองการสะท้อนกลับบน ประสบการณ์การพิจารณาผลลัพธ์หรือผลของประสบการณ์และทำซ้ำวงจรโดยการลองใช้ความรู้ที่ได้รับใหม่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

**4. การลงมือปฏิบัติ (The resolution to take action)** จากคำกล่าวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ว่าไม่มีการเรียนรู้ที่แท้จริงโดยปราศจากการปฏิบัติบุคคลจะไม่มั่นใจว่าแนวคิดหรือแผนการจะมีประสิทธิภาพจนกระทั่งแนวคิดหรือแผนการนั้นจะถูกนำไปใช้สมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะต้องมีอำนาจในการปฏิบัติหรือมั่นใจว่าคำแนะนำของสมาชิกจะถูกนำไปใช้ตั้งนั้น กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแนวคิดและคำแนะนำของกลุ่มและการทดสอบแนวคิดในการปฏิบัติจะทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้ว่าแนวคิดของสมาชิกมีประสิทธิภาพและนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ Dixon (1998) กล่าวว่าการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนร่วมสะท้อนบนการปฏิบัติของตนเองไม่ใช่บนการวางแผนของตนเองการปฏิบัติในการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ใช่การพัฒนาการให้คำแนะนำแต่เป็นการลงมือปฏิบัติ

**5. วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)** บางทีเรียกว่ากลุ่มผู้ให้คำแนะนำอาจเป็นสมาชิกของกลุ่มทำงาน (ที่เป็นเจ้าของปัญหาที่อภิปราย) หรือเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมจากภายนอก (ไม่จำเป็นต้องเข้าใจปัญหาหรือบริบทองค์กรแต่เป็นเจ้าของทักษะในการอำนวยความสะดวก) วิทยากรกระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการช่วยผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนว่าคุณค่ากำลังเรียนรู้อะไรและบุคคลจะแก้ไข ปัญหาได้อย่างไร

วิทยากรกระบวนการควรได้รับการฝึกอบรมและทำความเข้าใจว่าการปฏิบัติของวิทยากรกระบวนการสามารถช่วยในกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติวิทยากรกระบวนการจะมีความสามารถและความมั่นใจเพียงพอที่จะทำงานกับกระบวนการที่เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติรวมทั้งการจัดให้มีสถานที่สำหรับสมาชิกทุกคนโดยการเน้นไปที่งาน/โครงการที่ทำอยู่การใช้วิธีการถามคำถามการมีความตั้งใจในการฟังการให้เวลาสำหรับการสะท้อนกลับ การสร้างที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการหลีกเลี่ยงการพิจารณา

#### ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1) **กำหนดสถานการณ์ของปัญหา** โดยเป็นปัญหางานหรือประเด็นจริงในองค์กรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและเกิดขึ้นในรอบของเวลาจริงต้องมีความเป็นไปได้และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม

2) **การถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้** โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่าการตอบคำถามที่ถูกตั้งซึ่งลักษณะคำถามจะไม่ใช่การค้นหาคำตอบแต่จะเป็นการค้นหาที่ลึกลงไปอีก

และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีตเพื่อค้นหาแนวคิดที่เหมาะสมกับเหตุการณ์และช่วยในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ

3) **การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา** โดยสมาชิกในทีมจะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการอภิปรายกลุ่มการค้นพบและการเรียนรู้จากกันและกันและคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่มีความเป็นไปได้พร้อมทั้งวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

4) **การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ** โดยนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง

5) **การประเมินผล** โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป

Marquaedt (1999) กล่าวถึง องค์ประกอบของโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่า โปรแกรมนี้ได้รับอำนาจ และผลประโยชน์จากองค์ประกอบที่พึงพาอาศัยและมีปฏิสัมพันธ์กัน 6 อย่าง ดังนี้

### ปัญหา

การเรียนรู้จากการปฏิบัติสร้างขึ้นจากปัญหา (โครงการ ความท้าทาย ประเด็นปัญหา หรือ งาน) ทางแกซึ่งเป็นความสำคัญอย่างสูงต่อเอกัตบุคคล ทีม และ/หรือ องค์การ ปัญหาควรเด่นชัดอยู่ในความรับผิดชอบของทีม และให้โอกาสแห่งการเรียนรู้ การเลือกปัญหาเป็นหลักเบื้องต้นของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เนื่องจากเราเรียนรู้เมื่อแบกรับการกระทำบางอย่าง ซึ่งสามารถจะสะท้อนความคิดในการกระทำนั้นๆ ปัญหาให้กลุ่มได้เน้นบางอย่างเป็นจริงและสำคัญ นั่นก็คือตรงประเด็น และมีความหมายต่อกลุ่ม ปัญหาสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

### กลุ่ม

หลักในการเรียนรู้จากการปฏิบัติคือ กลุ่มร่วมเรียนรู้ บางที่เรียกว่า เซต หรือทีมร่วมเรียนรู้ กลุ่มประกอบด้วยคนสี่ถึงแปดคนที่มาร่วมกันสำรวจปัญหาขององค์การที่ไม่อาจจะหาทางแก้ได้ง่ายนัก ในทางอุดมคติ การประกอบกันของกลุ่มที่มีความหลากหลาย แต่ขอให้มีความแตกต่างและได้รับจุดมองใหม่ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ กลุ่มอาจประกอบมาจากคนที่มาจากต่างหน้าที่ หรือแผนงานบางสถานการณ์ กลุ่มประกอบด้วยคนที่มาจากต่างองค์การ หรืออาชีพ เช่นผู้ส่งมอบ หรือลูกค้าของบริษัทก็ได้

### กระบวนการตั้งต้นคำถามและการไตร่ตรอง (สะท้อนความคิด)

การเน้นที่คำถามที่ถูกต้องมากกว่าคำตอบที่ถูกต้อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นสิ่งที่คนรู้ กระบวนการการเรียนรู้ จากการปฏิบัติแก้ปัญหาด้วยการถามคำถามเป็นสิ่งแรก เพื่อให้เห็นลักษณะอย่างชัดเจนของปัญหา แล้วจึงสะท้อนความคิดหรือคิดไตร่ตรองแล้วระบุทางแก้ที่เป็นไปได้ก่อนที่จะลงมือกระทำการ

### ทางแก้สู่การกระทำ

สำหรับผู้ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ที่แท้จริงจะไม่เกิดเลยหากไม่ได้กระทำการ เนื่องจากไม่มั่นใจว่าความคิด หรือแผนการจะทรงประสิทธิภาพจนกระทั่งลงมือดำเนินการ ดังนั้นสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติต้องมีอำนาจในการลงมือกระทำหรือมั่นใจว่าข้อเสนอแนะของตนจะได้รับการดำเนินการ ฝ่ายการเปลี่ยนแปลงสำคัญใดใดในสภาพแวดล้อม

### ความมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้

ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติการเรียนรู้สำคัญเท่ากับการปฏิบัติวางตำแหน่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการเน้นที่การบรรลุผลงานเสมอกับการเรียนรู้ การพัฒนาเอกัตบุคคลเสมอการพัฒนาองค์การ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ทั้งการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ ให้กับตนเองเท่ากับการพัฒนาองค์การ

### ผู้อำนวยการความสะดวก

การอำนวยความสะดวกมีความสำคัญในการช่วยสมาชิกกลุ่มเดินกระบวนการของตนข้างล่าง จะต้องมีเวลาเพียงพอในการสะท้อนความคิดที่กำลังเรียนรู้ ผู้อำนวยการความสะดวก (บางแห่งเรียกว่าที่ปรึกษาเซต หรือผู้สอนงาน) อาจเป็นสมาชิกกลุ่มทำงาน (มีความคุ้นเคยกับปัญหาที่อภิปรายกัน) หรือเป็นผู้มาจากภายนอกไม่จำเป็นต้องเข้าใจเนื้อหาของปัญหาที่เกิดขึ้น หรือบริบทขององค์การแต่มีทักษะการอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ) ความสะดวกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการช่วยผู้เข้าร่วมสะท้อนความคิดทั้งสิ่งที่กำลังเรียน และวิธีการแก้ปัญหา จะช่วยสมาชิกกลุ่มให้สะท้อนสิ่งที่ได้เรียน วิธีที่อาจจัดกรอบปัญหาใหม่ วิธีที่แต่ละคนตอบกลับ วิธีวางแผนและทำงาน รวมทั้งวิธีตั้งสมมติฐานที่อาจจัดรูปร่าง ความเชื่อ และการกระทำของสมาชิกกลุ่ม ผู้อำนวยการความสะดวกยังช่วยผู้เข้าร่วมเน้นสิ่งที่ต้องการบรรลุ สิ่งที่พบว่ายากลำบาก กระบวนการที่กำลังใช้ นัยกระบวนการที่กำลังดำเนินการอยู่ จึงอาจกล่าวได้ว่าในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นนี้ สังคมมีแนวโน้มในการมอบสิทธิอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การเน้นคุณภาพของสินค้า การเพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น การเน้นความต้องการลูกค้า ทำให้องค์กรต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่หวังผลการปฏิบัติงานสูงต้องได้รับการเตรียมให้เติบโต และพัฒนาในงานอย่างต่อเนื่อง เทคนิควิธีการที่จะดึงประสบการณ์เดิมของผู้ปฏิบัติงานออกมาเชื่อมโยงแนวคิดเข้ากับการปฏิบัติ และกระตุ้นให้สะท้อนความคิดกับทั้งถ่ายโยงความรู้จากสถานการณ์ไปยังอีกสถานการณ์หนึ่ง จากบุคคลหนึ่งไปยังเพื่อนร่วมงาน เป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ต่อการพัฒนาบุคคลและองค์การ อาจมอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นจักรกลที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์กรภายในได้

จากแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning) ของ Rothwell (1999) และ Marquaedt (1999) ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. กำหนดปัญหา/ สถานการณ์ ตามความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร
2. ดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม และคัดเลือกสมาชิก
3. ดำเนินการสะท้อนความคิดสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ลงมือแก้ปัญหา / สถานการณ์
5. สร้างความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนทุกท่าน
6. ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ
7. ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้
8. กำหนดทิศทางในอนาคต

ตามที่ **Bruffee (1999)** กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มความร่วมมือความคิดเห็นของส่วน  
ใหญ่

### Action Learning + Collaborative Group

1. **การจัดรูปแบบงาน (Work Design)** กลุ่มที่มีประสิทธิภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การจัดรูปแบบงาน จึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆเช่น ต้องมีเสรีภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความริความสามารถต่างๆรวมทั้งมีลักษณะงานที่สามารถสำเร็จได้เป็นภาพรวม และทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน ซึ่งจะช่วยเสริมแรงจูงใจของสมาชิกและเพิ่มความมีประสิทธิภาพผลของกลุ่มได้ เพราะรูปแบบงานจะช่วยเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบ และการเป็นเจ้าของงานให้แก่สมาชิกมากขึ้น

2. **การจัดองค์ประกอบ(Composition)** เป็นส่วนที่เกี่ยวกับวิธีจัดกลุ่มว่าควรเป็นแบบไหน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่นความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกกลุ่ม การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของกลุ่ม ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความเต็มใจร่วมกลุ่มของสมาชิก ดังนี้

2.1) **สมาชิกที่มีความสามารถ** คือกลุ่มจำเป็นต้องทักษะ 3 ประเภท ได้แก่มีความชำนาญด้านเทคนิค มีทักษะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมทั้งมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.2) **บุคลิกภาพ** โดยบุคลิกภาพที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม เช่น มีความเปิดเผย ความประนีประนอม ความยึดมั่นในหลักการ และความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

2.3) **มีความหลากหลายของบทบาท** หมายถึงสมาชิกของกลุ่มควรมาจากการคัดเลือกเพื่อให้แน่ใจว่ามีความหลากหลายและตรงกับบทบาทต่างๆที่อยู่ในกลุ่ม

2.4) **ขนาดของกลุ่ม** ต้องพอเหมาะไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป ประมาณ 5 – 12 คน พอที่จะสื่อสารกันง่าย ทำให้ทีมเหนียวแน่น มีความผูกพันต่อกัน และร่วมรับผิดชอบในการทำงานไปสู่เป้าหมายได้ผลดี

**2.5) สมาชิกมีความยืดหยุ่น** กลุ่มต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะเรียนรู้งานทุกด้านเมื่อได้รับการส่งเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อกลับมาทำงานทดแทนคนอื่นได้หลายหน้าที่ และช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานแทนเพื่อนสมาชิกคนอื่นได้ถ้าจำเป็น จึงจะช่วยให้กลุ่มมีประสิทธิผล

**2.6) มีสมาชิกที่เต็มใจร่วมกลุ่ม** การที่กลุ่มมีสมาชิกที่ชอบทำงานคนเดียวตามลำพัง แต่ถูกบังคับให้ต้องเข้าร่วมกลุ่มนั้น ย่อมแน่นอนว่าจะเกิดปัญหาต่อขวัญกำลังใจของกลุ่ม ดังนั้น การคัดเลือกสมาชิกกลุ่มจึงเน้นที่ความเต็มใจเข้าร่วมกลุ่มเป็นเกณฑ์สำคัญ

**3. การจัดบริบท (Context)** มีองค์ประกอบสำคัญด้านบริบทอยู่ 3 ประการ ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของกลุ่มเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

**4. การจัดการกระบวนการ(Process)** ปัจจัยด้านนี้ที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ความเชื่อมั่นในความสามารถของกลุ่ม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น

นอกจากบทบาทของการอำนวยความสะดวก ซึ่งบทบาทของการจัดการและการอำนวยความสะดวกจะรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

**1. ผู้ประสานงาน (Coordinator)** การปฏิบัติฐานะผู้ประสาน การรักษาการติดต่อกับบุคคลที่เป็นแกนหลักที่อยู่นอกกลุ่มการเรียนรู้ จากการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การให้คำแนะนำในการเลือกปัญหาและสมาชิกกลุ่ม

**2. ผู้กระตุ้น (Catalyst)** การดึงบุคคลให้ออกมาจากลักษณะการกระทำในอดีตและนำไปสู่การวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม (แพร่หลายมากในขั้นตอนการเริ่มต้นของกลุ่ม)

**3. ผู้สังเกตการณ์ (Observer)** ความมีใจจดจ่อในกระบวนการกลุ่มที่กำลังพูดเกี่ยวกับอะไร

**4. ผู้สร้างบรรยากาศ (Climate setter)** การจัดบรรยากาศกลุ่มให้มีการเปิดใจกว้าง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

**5. ผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator enabler)** ช่วยสมาชิกในการพัฒนาทักษะของการให้และการรับสารสนเทศ ความคิดเห็นและประสบการณ์

**6. พี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning coach)** ช่วยสมาชิกในการจัดการกับประสบการณ์ของตนเองเหมือนกับเป็นแหล่งการเรียนรู้ การช่วยเหลือสมาชิกในการรับผิดชอบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของสมาชิก

**Bunning (1997)** กล่าวถึงโมเดลของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ

1. **นักปฏิบัติ (ผู้เรียน)** ซึ่งหัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือทักษะที่รู้ว่าควรถามคำถามอะไร การเรียนรู้จากประสบการณ์ (ทั้งในอดีตและปัจจุบัน) มาจากการวิเคราะห์และถามคำถามว่า คืออะไร หรือมีความหมายถึงอะไร

2. **จุดเน้นของการปฏิบัติ (โครงการ)** เนื่องจากการเรียนรู้มาจากกระทำ ดังนั้นจุดเน้นของการปฏิบัติจึงเป็นโครงการ ที่เป็นวงจรที่ต้องปฏิบัติครั้งแล้วครั้งเล่า

3. **บริบทการปฏิบัติ (วัฒนธรรมองค์กร)** เป้าหมายที่สำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงแค่การประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือการประสบความสำเร็จในการช่วยผู้มีส่วนร่วมให้ได้รับการเรียนรู้ และทักษะที่มีคุณค่าเท่านั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะของบทบาทที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุดในการระหว่างกระบวนการของการลงมือปฏิบัติในโลกทุก ๆ วัน และสามารถกลายมาเป็นการปฏิบัติอย่างกว้างขวางในชีวิตประจำวันขององค์กร

**Passfield (1996)** กล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะประกอบด้วย

1. **กลุ่ม (Sets)** ประกอบด้วย ทีมงาน ทีมผสม ทีมระหว่างองค์กร
2. **ปัญหา (Problem)** ประกอบด้วย โครงการ สถานที่ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคคล
3. **บุคคล (People)** ประกอบด้วย ผู้สอน ผู้ฝึกอบรม นักเรียน ผู้จัดการ ผู้บริหาร
4. **สถานที่ของการปฏิบัติ (Field of action)** ประกอบด้วย พื้นที่ทำงาน พื้นที่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน องค์กรที่แตกต่างกัน

**Pedler (1997)** กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีของการพัฒนาบุคคลในองค์กร ซึ่งทำงานในลักษณะของวงล้อการเรียนรู้ โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักฐานที่ว่า ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติอย่างระมัดระวัง โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติอย่างระมัดระวัง โดยปราศจากการเรียนรู้ โดยจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. บุคคล ผู้ซึ่งยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติในประเด็นเฉพาะ
2. ปัญหาหรืองานที่บุคคลตั้งขึ้นมาเอง
3. กลุ่มของผู้เข้าร่วม 6 คน หรือมากกว่า ผู้ซึ่งจะสนับสนุนและแสดงความคิดเห็นขัดแย้งซึ่งกันและกัน ในการทำให้เกิดความก้าวหน้าในปัญหานั้น

จากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาหรือความรู้ที่เป็นประเด็นจริงในองค์กร ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข หรือต้องการที่จะพัฒนาและเกิดขึ้นในกรอบของเวลาจริง มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของทีม
2. กลุ่ม ประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มละ 5 คน ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกัน หรือมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกัน
3. กระบวนการถามคำถามและสะท้อนกลับ โดยมีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้น และสะท้อนความคิดบนคำตอบที่ได้รับ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติในขั้นต่อไป

4. การลงมือปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปทดลองปฏิบัติ

5. วิทยากรกระบวนการ โดยมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้กระตุ้น ผู้สังเกตการณ์ ผู้สร้างบรรยากาศ และผู้ช่วยการสื่อสาร

#### ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

**Pedler (1997)** เชื่อว่า พื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเกลียวที่ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอนคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติในตอนเริ่มต้นไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งปฏิบัติโดยพิจารณาจากประสบการณ์ชีวิตที่เกิดขึ้นมาก่อน
2. กำหนดปัญหา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยตอบสนองกับปัญหาหรือภาวะวิกฤต
3. การเป็นเจ้าของประสบการณ์เรียนรู้ โดยการยอมรับความรับผิดชอบสำหรับการวางแผนการเรียนรู้
4. การสร้างระบบการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (เช่น แต่ละบุคคลและกลุ่มเล็ก ๆ ) เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวก การได้มาและการถ่ายโอนการเรียนรู้
5. การสร้างการติดต่อตลอดเวลา การทำงานติดต่อกับผู้อื่นเพื่อเอาชนะปัญหาหรือภาวะวิกฤต
6. การจัดการกับความขัดแย้งและความตึงเครียด การปรับในขั้นตอนต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด
7. การพัฒนาสิ่งที่เหมือนกัน เป็นการเรียนรู้ที่เหมือนกับผ่านกลุ่มที่ร่วมกัน
8. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการรวมการเรียนรู้ผ่านรายละเอียดที่จุดสิ้นสุดของการเรียนรู้
9. การเตรียมพร้อมสำหรับการปฏิบัติและการเรียนรู้ต่อไป เป็นการวางแผนสำหรับการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อพบกับการกำหนดความต้องการในระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ



**McGill and Beauty (1995)** กล่าวถึงขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ การสังเกต และการสะท้อนกลับบนผลที่เกิดขึ้นมาจากการปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง
2. ความเข้าใจ รูปแบบหรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่ของสถานการณ์หนึ่งที่เป็นผลลัพธ์ของประสบการณ์
3. การวางแผน การวางแผนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ โดยอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบใหม่ ๆ หรือความเข้าใจในรูปแบบใหม่
4. การปฏิบัติ การกระทำหรือการทดลองใช้แผนที่วางไว้ในสถานการณ์

**Marquardt (1999)** กล่าวว่า การจัดโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การได้รับการสนับสนุนต้องการการมอบหมาย ไม่เพียงแต่จากผู้นำ แต่ยังต้องการจากบุคคลผู้ซึ่งก่อตั้งกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ผลลัพธ์ในปรับปรุงวิธีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการเรียนรู้ และพัฒนาในส่วนของบุคคล ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ต้องมีการจัดการในลักษณะที่ชักชวนให้เห็นว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสามารถของผู้นำ และความสามารถขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ ผลกำไร และชื่อเสียงที่ดีขึ้นในที่สุด

2. การดำเนินการเตรียมการประชุมปฏิบัติการ โดยการแนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อที่จะเริ่มต้นกระบวนการของความเข้าใจ และการสนับสนุนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขององค์กรทั้งหมด การเตรียมการประชุมปฏิบัติการ อาจถูกดำเนินการโดยผู้ให้คำปรึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติภายนอก และ/หรือ พนักงานที่ได้รับการอบรมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งงานเหล่านี้ก็คือการอธิบายและสาธิตหลักการพื้นฐานและการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเตรียมการประชุมปฏิบัติการ มีประโยชน์คือ จะทำให้องค์กรและผู้เรียนรู้จากการปฏิบัติได้รับรู้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติคืออะไรและทำงานอย่างไร จัดให้มีการสรุปว่าทำไมต้องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นกระบวนการตรวจสอบตนเองในรูปแบบของการกำหนดว่าใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้ได้ผู้ใช้และลูกค้าที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก และทำให้วิทยากรกระบวนการในอนาคตได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. กำหนดโครงการ สมาชิกกลุ่ม และวิทยากรกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดว่า โครงการใดจะถูกเลือก และใครจะอยู่ในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โครงการที่ถูกเลือกควรจะมี ความหมายกับผู้มีส่วนร่วมและงานของพวกเขาเท่า ๆ กับที่มีความสำคัญต่อองค์กร ควรเป็นโครงการที่พนักงานสามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ปฏิบัติได้หลาย ๆ วิธีมากกว่าปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ดีโดย

ผู้เชี่ยวชาญภายนอก กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีจำนวน 4-8 คน จากพื้นหลัง และบทบาท ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ความแตกต่างทำให้กลุ่มสามารถตรวจสอบปัญหาจากความรู้ใหม่และ มุมมองที่แตกต่างกัน มีการมอบหมายให้วิทยากรกระบวนการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีม ถึงแม้ว่าจะ ไม่มีความจำเป็นอย่างสมบูรณ์ วิทยากรกระบวนการอาจเป็นบุคคลผู้ซึ่งสมาชิกกลุ่มไม่รู้จักมาก่อน เพื่อที่ว่าจะได้สามารถปฏิบัติบางอย่างได้อย่างอิสระจากวัฒนธรรมกลุ่ม

4. ตารางเวลา และการสนับสนุนการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้ ก่อนที่กลุ่มการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจะเริ่มต้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติสำหรับองค์กร ทุกคนควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับเวลาที่ ต้องการสำหรับการประชุมแต่ละบุคคล ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องตัดสินใจกำหนดความคาดหวังและ วัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้นำองค์กรและผู้นำเสนอการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ควรชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะจัดการกับคำแนะนำของพวกเขาได้อย่างไร

5. ขยายการเรียนรู้จากการปฏิบัติตลอดทั่วทั้งองค์กร ถ้าการเริ่มต้นกลุ่มการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติประสบความสำเร็จ โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรจะขยายไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ก่อนที่จะเคลื่อนไปสู่ขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพของกลุ่มที่มีอยู่แล้ว และผลกระทบ ของประสบการณ์ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละบุคคลและกลุ่ม และควรมีการตรวจสอบว่า องค์กรเริ่มต้นที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ปัญหาถูกแก้ไขได้ดีขึ้น และเร็วขึ้นหรือไม่ การปฏิบัติมี ประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ บุคคลทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นหรือไม่ องค์กรกลายมาเป็นองค์การเอื้อการ เรียนรู้หรือไม่

**Marquardt (1999)** ได้อธิบายถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ สิ่งสำคัญ 5 ประการที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบันคือ การแก้ปัญหา การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ การสร้างทีม การพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาบุคคล และได้นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาในการ สร้างระบบการจัดการความรู้ใน 4 แนวทางคือ

1. การได้มาของความรู้ ในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สมาชิกตระหนักถึงการได้มาของ สารสนเทศไม่เพียงแต่จากแหล่งภายนอก แต่ยังมาจากภายใน ซึ่งเป็นสติปัญญาและประสบการณ์ของ สมาชิกอื่น เครือข่ายภายในพัฒนากลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ให้ตระหนักถึงแหล่งทรัพยากรของ องค์กร การอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันของแนวคิด และการสร้างความรู้

2. การสร้างความรู้ บุคคลควรค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ของการแก้ปัญหาเก่า ๆ และความรู้ เดิมๆ ที่มีอยู่ อาจไม่สามารถใช้ได้ต่อไปอีก ดังนั้นสมาชิกจะสร้างความรู้ใหม่และส่งเสริมนวัตกรรม ภายในกลุ่ม ซึ่ง Nonaka (1995) แนะนำว่าการสร้างสารสนเทศเป็นความต้องการพื้นฐานสำหรับการ สร้างองค์กรตนเองใหม่ (เช่น การเรียนรู้) ความเป็นอิสระของกลุ่มจะเริ่มต้นเมื่อสมาชิกได้รับอิสระ ในการเชื่อมโยงแนวคิดและการกระทำ โดยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการ รวมกันของความรู้และการปฏิบัติ และการปฏิบัติก็ต้องมีความชัดเจนและสร้างอย่างมีความหมาย

3. การจัดเก็บความรู้ การรู้ว่าคุณจะถูกรวบรวมข้อมูลและการจัดเก็บอย่างเข้ารหัสและรักษาคุณค่าของความรู้ ผ่านการสะท้อนกลับบนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความต้องการความรู้ กลุ่มจะต้องพัฒนาความสามารถในการทำให้การรวบรวมข้อมูลและการจัดเก็บอย่างมีความหมายโดยการสะท้อนบนการปฏิบัติ

4. การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ของความรู้ ระหว่างช่วงเวลาของการสะท้อนกลับการเรียนรู้จะกลายเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและมีเป้าหมายมากขึ้น สมาชิกกลุ่มจะจับและเก็บความรู้และสติปัญญาของตนเองที่จะช่วยให้ตนเอง กลายมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพในที่สุด กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ก็จะค้นหาแนวทางอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสมาชิกสามารถถ่ายโอนความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ที่ได้รับในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มในองค์กร และชุมชนที่ซึ่งสมาชิกทำงานอยู่

Ivergard (2545) กล่าวถึงขั้นตอนที่อาจเป็นไปได้ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยที่กระบวนการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการนำไปปรับใช้ในด้านใด และขึ้นอยู่กับภูมิหลัง และประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการเรียนรู้ หลักการต่อไปนี้อาจช่วยได้คือ

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีมๆ ละประมาณ 5-7 คน ควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม
2. แต่ละกลุ่มระบุให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ซึ่งปัญหานั้นทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจและยอมรับ
3. งานหน้าที่ของทีมคือ บรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและระบุแผนดำเนินการ อย่างน้อยในขั้นทดลองเพื่อแก้ปัญหา
4. แต่ละกลุ่มจัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลา ดำเนินการ และงบประมาณ
5. เตรียมการนำเสนอ การอภิปรายในที่ประชุมใหญ่ เพื่อระดมสมองร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบความสำเร็จ และความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้น และส่งผลให้เกิดความล้มเหลว
6. กำหนดช่วงของการแจ้งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งควรจะครอบคลุมประเด็น 2-4
7. ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ในช่วงของการแจ้งผลสะท้อนกลับ

#### ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ

จากการศึกษาของ Scientific Reasoning Research Institute, University of Massachusetts Amherst พบว่ากลุ่มความร่วมมือ คือเทคนิควิธีการสอนผ่านการเรียนรู้ร่วมกันแบบ

กลุ่มเล็ก ซึ่งมีการอ้างอิงถึงความหลากหลายของการจัดการโครงสร้างของชั้นเรียนและ การพัฒนา ระบบการจัดลำดับ บททฤษฎีของ Aronson, Johnson & Johnson, Kagan, Slavin และคนอื่น ๆ

โดยในช่วงต้นปี 1970 ซึ่งการศึกษาเหล่านี้ ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ได้อ้างอิงถึงการทำงานทาง โครงสร้าง แต่นักเรียนจะเรียกว่า “ทำงานด้วยกัน” บนปัญหาหรือการมอบหมายงาน เพื่อเน้นย้ำ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ไม่มีโครงสร้างและการทำงานของการเรียนรู้เป็นกลุ่ม กลุ่มซึ่งมักจะอ้างถึง ว่าเป็นทีม โครงสร้างของการเรียนรู้ร่วมกันคือ ไม่มีเนื้อหาและแม้ว่าจะถูกใช้ไปในความหลากหลาย ของบริบท

จากการศึกษา แสดงให้เห็นว่า การใช้ความร่วมมือระหว่างกลุ่มที่มีโครงสร้างที่ดี นักเรียน จะ เรียนรู้ได้อย่างคงที่ในหลาย ๆ หัวข้อที่แตกต่างจะดีกว่านักเรียนตามโครงสร้างห้องเรียนแบบปกติ การ เรียนรู้แบบกลุ่มความร่วมมือจะรวมถึงการมีกลุ่มของจิตวิทยาและผลประโยชน์ของสังคม เช่น การ เปิดเผยจุดสังเกต การเรียนรู้วิธีการร่วมมือ การมีความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับโรงเรียน และมีความรู้สึก ทางบวกระหว่างพวกเขาตนเองและคนอื่น ๆ และต้องการให้เพื่อร่วมห้องทำงานให้ดีขึ้นและ

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ผลประโยชน์ด้านการเรียนของนักเรียนที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ แบบกลุ่มความร่วมมือ นักเรียนที่ประสบความสำเร็จแสดงให้เห็นถึงผลดีที่เพิ่มขึ้นจากการผลการเรียน และความสำเร็จ ขณะที่นักเรียนที่คะแนนไม่ดี มักจะแสดงให้เห็นคงผลลัพธ์ที่ดีมากกว่า เมื่อได้รับการ สอนแบบการเรียนรู้แบบกลุ่มความร่วมมือในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้นเบื้องต้น กลุ่มความร่วมมือได้ให้ นักเรียนได้จัดวิธีการสอนด้วยตนเองในบริบทที่น้อยกว่า การถกเถียงกันทั้งชั้นเรียนและเตรียมพร้อม ให้นักเรียนสำหรับการแบ่งปันการสอนของเค้าในห้องเรียน รวมถึง Minds –On Physics ที่ให้ นักเรียนสามารถสร้างกระบวนการหรือแบบฝึกหัดที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง

เริ่มต้นการเรียนรู้แบบร่วมมือ เพราะว่ามันมักจะขาดทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งมัน คือความจำเป็นในการเริ่มต้นของปีการศึกษา กับกิจกรรมซึ่งถูกออกแบบมาสำหรับทักษะการ ปฏิสัมพันธ์แบบมีจุดมุ่งหมาย และการสร้างทีมภายในชั้นเรียน นักเรียนต้องการที่จะเรียนรู้วิธีการฟัง ผู้เรียนคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนอื่น ๆ ได้พูดถึง ผู้เรียนจำเป็นต้องเรียน เช่นจะทำอย่างไรเพื่อ สนับสนุนผู้อื่นในกลุ่มเดียวกันให้มีส่วนร่วม, วิธีการถามคำถาม, วิธีการจัดการบุคลิกลักษณะที่เป็น เผด็จการ และวิธีการติดตาม และดัดแปลงพลวัตของกลุ่ม และวิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง อย่างน้อยทักษะดังกล่าวจะต้องถูกกำหนดในช่วงแรกๆของการเรียนรู้ มิฉะนั้นแล้ว การเรียนรู้แบบ รวมกลุ่มก็มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว

ถึงแม้ว่าจุดสำคัญของการเรียนการสอน จะอยู่ในชั้นเริ่มต้นของปีการศึกษา ซึ่งควรที่จะ พัฒนาทักษะการรวมกลุ่มมากกว่าทางกายภาพ การลงทุนของเวลาดังกล่าวจะให้ผลตอบแทนอย่าง มหาศาลในช่วงท้ายๆของปีการศึกษาตัวอย่างเช่น มีนักเรียนที่นั่งล้อมเป็นวงกลมและมีอาสาสมัคร นิยามว่าวิทยาศาสตร์เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง แล้วมีความต้องการให้คนที่นั่งอยู่ด้านซ้ายหรือขวาของเค้า

บอกคำนิยามในคำถามเดียวกัน โดยให้แน่ใจว่าได้บอกนักเรียนถึงโครงสร้างของกิจกรรม ก่อนลงมือปฏิบัติและมีชั้นเรียนที่ให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมหลังจากนั้นทันที โครงสร้างที่มีอิทธิพลอีกอันหนึ่งคือ การที่ทีมซึ่งประกอบด้วยนักเรียน 3-4 คน ทำงานกับปัญหาด้วยกัน เช่นตัวอย่างปัญหาของพืชคณิต ซึ่งพวกเขาควรรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาคืออะไร และมีนักเรียน 3-4 คน สังเกตปฏิสัมพันธ์นั้น

หลังจากนั้น ให้ทุกคนแลกเปลี่ยนกันถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะกลุ่มภายใน สำหรับปัญหาที่ได้รับมอบหมาย

### โครงสร้างของกลุ่มความร่วมมือแบบสามัญ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างของกลุ่มความร่วมมือเป็นร้อยละ งาน และมีหนังสือมากมายที่ช่วยผู้สอนในการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวนี้ ได้ลำดับและอธิบายว่า นี่คือการเชื่อที่มีประโยชน์อย่างมากกับอุปกรณ์ทางกายภาพและวิธีการปฏิบัติ ดังตัวอย่างเช่น

**Fishbowl** : กลุ่มของบุคคลที่ทำงานบนปัญหา หรือแบบทดสอบในเวลาเดียวกัน ขณะที่อีกทีมหนึ่งประกอบด้วย 3-4 คน ทำหน้าที่สังเกตกลุ่มแรก ซึ่งโดยปกติแล้ว ทีมแรกจะทำงานการ หาจุดสำคัญด้วยการฟังและแสดงแนวคิดคู่ขนาด และทักษะการสื่อสารกับผู้อื่น ขณะที่ทีมที่สองมุ่งให้ความสนใจกับพลวัตของทีมและมั่นใจว่าพวกเขาเตรียมที่จะแลกเปลี่ยนกันถึงข้อดีข้อเสียในทีมแรก ซึ่งทำงานร่วมกันในแก้ไขปัญหา(ในบางครั้งกลุ่มที่สองก็อาจจะมุ่งเน้นไปที่ปัญหามากกว่าพลวัตของทีม)หลังจากนั้น ในห้องเรียนก็จะแลกเปลี่ยนกันถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและไม่ได้เกิดขึ้นระหว่างทำกิจกรรม

**Pair Check:** กลุ่ม 4 คน สองกลุ่ม ซึ่งทำงานร่วมกันบนกลุ่มของแบบฝึกหัด โดยกลุ่มแรกทำงานบนปัญหา ในขณะที่กลุ่มที่สองทำงานเป็นผู้ฝึกสอน ต่อมากลุ่มที่สองจึงค่อยทำงานบนปัญหา ขณะที่กลุ่มแรกทำหน้าที่ฝึกสอน ทั้งสองกลุ่มต่างก็ตรวจสอบคำตอบของสมาชิกในกลุ่มของตนเอง หลังจากปัญหาทั้งหมดหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนถูกแก้ปัญหา แล้วกระบวนการนั้นจะถูกทำซ้ำอีกครั้งในแบบฝึกหัดต่อไป

**Pair Check II:** นี่เป็นวิธีการที่เหมือนกับ Pair Check ยกเว้นนักเรียนผู้รับการสอน ซึ่งต่างคนต่างทำแบบทดสอบของตนเอง แต่ละคนจะอธิบายคำตอบของคำถามของนักเรียนคนอื่น และพวกเขาจะแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งหลังจากนั้นแล้ว พวกเขาจะสลับบทบาทกันในคำถามต่อไป ซึ่งคำตอบนี้จะต้องมีความเห็นร่วมกันก่อนที่จะแบ่งปันให้กับทั้งทีม

**Teams Check:** เพื่อนร่วมทีมจะช่วยอีกคนหนึ่งในการทำความเข้าใจแบบฝึกหัด และสมาชิกอื่นๆในทีม จะถูกเรียกให้ไปตอบคำถาม ของแต่ละคน

**Jigsaw:** ถ้าหากมีสื่อการเรียนการสอนแบบอ่าน เช่น เรื่องราวของความเป็นมา เป็นไป ที่ถูกแจกแจงก่อนที่จะทำกิจกรรม โดยแบ่งเป็น 3 หรือ 4 ส่วน ซึ่งแบ่งชั้นเรียนให้มีจำนวนเท่ากับกลุ่มที่อ่านกับสมาชิก 1 คนในแต่ละทีม โดยให้เนื้อหาหนึ่งส่วนให้แต่ละทีมแจกแจงและเตรียมความพร้อม

สำหรับอธิบายของกลุ่มของตนเอง แล้วจึงเรียบเรียงใหม่ โดยนักเรียนอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีคนอ่านเนื้อหาเช่นเดียวกัน และให้นักเรียนสอนในส่วนที่เหลือ

**Think Pair Share:** นักเรียนคิดคำถามขึ้นมาและแลกเปลี่ยนคำถามกับเพื่อนร่วมชั้น และแบ่งปันคำตอบให้เพื่อนร่วมชั้นทั้งหมด

**Think Pair Square:** เป็นวิธีการเดียวกับ Think Pair Share แต่ยกเว้นกรณีผู้เรียนแบ่งปันคำตอบให้กับสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่ง

**Word Webbing:** สามารถจัดทำเป็นกลุ่มหรือเดี่ยวก็ได้ คำถามเป็นปลายเปิดหรือปลายปิดหรือกับแนวความคิดที่ผู้ฝึกสอนได้จัดเตรียมไว้ให้ นักเรียนจะวางโครงสร้างของแผนที่แนวความคิดกับขอบเขตเฉพาะ หากทำเป็นกลุ่มสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องมีปากกาที่มีสีแตกต่างกัน

**Team Product:** ผู้เรียนทำงานร่วมกัน แต่แต่ละคนต่างมีบทบาทหลักในทีม ซึ่งบทบาทที่นิยมได้แก่

1. ผู้จัดการ (ควบคุมให้ทีมดำเนินงานตามภาระงาน)
2. ผู้อ่าน (ทำหน้าที่อ่านคำถามต่างๆซึ่งคำถามดังกล่าวจะถูกตอบโดยทีม)
3. ผู้สนับสนุน (เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนมีส่วนร่วม)
4. ผู้ตรวจสอบ (เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจ)
5. ผู้เขียน (ทำหน้าที่จดบันทึกผล และแน่ใจว่าทุกคนเห็นร่วมกัน)
6. ศิลปิน (ทำหน้าที่ในการจัดทำสื่อสำหรับการนำเสนอผลงาน)
7. ผู้นำเสนอ (หากต้องการที่จะอธิบายคำตอบของทีมให้กับคนอื่นในชั้นเรียน)

บทบาทที่สำคัญที่สุดคือ ผู้จัดการ, ผู้ตรวจสอบ และผู้เขียน (หรืออีกทางหนึ่งก็คือว่า โดยปกติในทีมจำเป็นต้องประกอบด้วย 3 บทบาทนี้) ในขณะที่บทบาทอื่นๆผู้เรียนสามารถเป็นได้สองถึงสามบทบาทในคนเดียว

**Blackboard Shared:** ทีมที่เข้าร่วมกิจกรรมจะแบ่งปันคำตอบให้กับชั้นเรียนและรับผลการตอบรับ ซึ่งสามารถทำได้บนบอร์ดติดโปสเตอร์ หรือช่องทางสื่อที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน

**Roving Reporter:** เมื่อทีมติดขัดอุปสรรค สมาชิกคนหนึ่งจะถูกอนุญาตออกไปจากห้องเพื่อค้นหาความคิดและรายงานกลับไปยังทีม

**Two Box (or Two-Column) Induction :** ผู้สอนจะใส่สิ่งของลงไปในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งส่วนใหญ่แล้วจะอยู่บนกระดานดำ โดยปราศจากการบอกถึงเงื่อนไขวิธีการค้นหาสิ่งของ โดยที่ผู้ฝึกสอนจำทำการเพิ่มสิ่งของลงทั้งสองกล่อง ผู้เรียนซึ่งยืนอยู่ในทีมจะแลกเปลี่ยนกัน จะมีการสนทนาแลกเปลี่ยนถึงสิ่งของที่ผู้สอนใส่ลงไป และโอกาสความเป็นไปได้ของสิ่งของนั้น เมื่อทีมได้ตัดสินใจแล้ว ว่าพวกเขาารู้ถึงวิธีการค้นหา พวกเขาจะนั่งลงโดยไม่เปิดเผยคำตอบ (และนี่คือวิธีการที่ให้ครูผู้สอนไม่ทราบว่ามีกำลังทำอะไรอยู่) และเมื่อทุกทีมนั่งลงแล้วจะมีอยู่สามวิธีการด้วยกัน 1)

ขอร้องให้แต่ละทีมเพิ่มสิ่งของลงไปในแต่ละกล่อง และให้อีกทีมหนึ่งได้ทำการวิเคราะห์และติชมถึงทางเลือกนั้นๆ 2) นำเสนอสิ่งของอื่นๆในชั้นเรียนและขอร้องให้ทีมอื่นๆ ตัดสินใจว่าในแต่ละกล่องเป็นของทีมไหนบ้าง และ 3) แต่ละทีมอธิบายถึงสิ่งของของพวกเขา

### การตัดสินใจเลือกโครงสร้างที่จะนำไปใช้

บางโครงสร้างจะเหมาะสมมากกว่าสำหรับกิจกรรมที่ทำอยู่หรือจุดมุ่งหมายอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น Fishbowl เหมาะกับการพัฒนาทักษะ, Pair Check & Jigsaw เหมาะสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ Word Webbing & Two Box (or Two-Column) Induction เหมาะสำหรับแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน รวมทั้งไม่ได้แนะนำกับโครงสร้างใหม่ ซึ่งแนะนำว่าให้ใช้งาน 1 โครงสร้างใน 1 อาทิตย์

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ส่วนใหญ่แล้วเป็นความคิดที่ดีที่มีรายละเอียดของกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันก่อนที่จะเริ่มชั้นเรียน คุณควรที่จะทราบว่า นักเรียนมีวิธีการแบ่งกลุ่มของพวกเขาอย่างไร(เช่นโดยได้รับการมอบหมายหรือ ความพึงพอใจส่วนบุคคล) ในหนึ่งทีมควรมีนักเรียนกี่คน, ส่วนประกอบของทีม ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง คำถามใดที่แต่ละทีมควรนำไปทำกิจกรรม เมื่อไรที่กิจกรรมควรเสร็จสิ้น และควรระบุการให้คะแนนแต่ละกิจกรรมอย่างไร ทั้งนี้ สิ่งสำคัญคือทุกคนจะต้องมีบทบาทในกิจกรรม และจะต้องมีกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์หลังจากที่ทำกิจกรรม สุดท้ายนี้ ต้องมีความร่วมมือกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอนแต่รางวัล ก็ต้องมีเพื่อให้คุ้มค่ากับการปฏิบัติ

### องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบร่วมมือ

Johnson and Johnson, 1987 อ้างในไสวพิทกษา ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ที่สำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ ไว้ดังนี้

1. **ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก (Positive Interdependence)** หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน ทุกคนมีบทบาท หน้าที่ และประสบความสำเร็จร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ว่าตนประสบความสำเร็จได้ก็เมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย สมาชิกทุกคนจะได้รับผลประโยชน์ หรือรางวัลผลงานกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน เช่น ถ้าสมาชิกทุกคนช่วยกัน ทำให้กลุ่มได้คะแนน 90% แล้ว สมาชิกแต่ละคนจะได้คะแนนพิเศษเพิ่มอีก 5 คะแนน เป็นรางวัล เป็นต้น

2. **การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Face To Face Promotive Interaction)** เป็นการติดต่อสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง เป็นลักษณะสำคัญของการติดต่อปฏิสัมพันธ์โดยตรงของการเรียนแบบร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการแลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับ เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด

**3. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน (Individual Accountability)** ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล เป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคล โดยมีการช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล

**4. การใช้ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interdependence and Small Group Skills)** ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย นักเรียนควรได้รับการฝึกฝนทักษะเหล่านี้เสียก่อน เพราะเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จ นักเรียนควรได้รับการฝึกทักษะในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ครูควรจัดสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้นักเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และในปี ค.ศ. 1991 จอห์นสัน และ จอห์นสัน ได้เพิ่มองค์ประกอบการเรียนรู้แบบร่วมมือขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ ได้แก่

**5. กระบวนการกลุ่ม (Group Process)** เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงาน

องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบร่วมมือทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในอันที่จะช่วยให้การเรียนรู้แบบร่วมมือดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนด โดยเฉพาะทักษะทางสังคม ทักษะการทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มซึ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

#### **ขั้นตอนการเรียนรู้แบบร่วมมือ**

**Joyce and Weil (1996)** กล่าวไว้ดังนี้ 1) ผู้สอนเสนอปัญหา 2) กระตุ้นให้ผู้เรียนคิดแก้ปัญหา 3) ผู้เรียนวางแผนงาน 4) ผู้เรียนลงมือปฏิบัติงาน 5) ผู้เรียนรายงานผลงานและกระบวนการทำงาน 6) ผู้เรียนกลับไปทำกิจกรรมตามลำดับขั้นใหม่

**นาคยา ปิรันธนานนท์ (2543)** กล่าวไว้ดังนี้ 1) ผู้เรียนร่วมกันเสนอหัวข้อหรือประเด็นที่ต้องการศึกษา 2) ผู้เรียนเลือกเข้ากลุ่มตามหัวข้อที่ตนต้องการศึกษา 3) ครูแนะนำวิธีการทำงานกลุ่ม 4) นักเรียนในกลุ่มร่วมกันวางแผนการศึกษาค้นคว้า 5) เสนอผลงานของกลุ่ม

**ทิตินา แคมมณี (2550)** กล่าวไว้ดังนี้ 1) จัดผู้เรียนเข้ากลุ่มละความสามารถ 2) กลุ่มย่อยศึกษาเนื้อหาสาระร่วมกัน 3) สมาชิกศึกษาหาข้อมูล/คำตอบมาให้กลุ่ม 4) เสนอผลงานของกลุ่ม



การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นวิธีการจัดการเรียนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการเรียนของตนเองและของกลุ่ม โดยความสำเร็จเป็นเป้าหมายในการเรียน (Slavin, 1995; Johnson and Johnson, 1994; สุธมนตา พรหมบุญ และอรพรรณ พรสีมา, 2540; จันทรา ตันติพงศานุรักษ์, 2543; ปานใจ จิราอนุภาพ, 2546) เป็นวิธีการเรียนที่ให้ความสำคัญในการเรียนเป็นกลุ่มเล็กๆ โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ทั้งผู้เรียนที่มีความสามารถสูง ปานกลาง และต่ำ แต่ผู้เรียนมีความสนใจในเรื่องหรือประเด็นเดียวกัน จะมาร่วมกันวางแผนการเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้เรียนจะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าค้นพบคำตอบและรับผิดชอบต่อการเรียน ด้วยตนเองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นผลทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำความรู้หรือข้อค้นพบได้เป็นอย่างดี ซึ่งความรู้เหล่านั้นจะมีความหมายโดยตรงต่อผู้เรียน และมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหากผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เหมาะสม การแสดงความคิดเห็นและการได้รับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลายจากการเรียนรู้โดยวิธีการใช้คำถามจะทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจได้มากยิ่งขึ้นและเกิดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาเพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการศึกษาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและฝึกทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ด้วยตนเอง รูปแบบของการเรียนแบบร่วมมือได้รับการพัฒนาเป็นหลายรูปแบบหรือหลายเทคนิค แต่ทุกๆ รูปแบบของการเรียนแบบร่วมมือยังยึดหลักการพื้นฐานเดียวกันคือ เป็นวิธีการเรียนที่มีการจัดกลุ่มการทำงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มพูนแรงจูงใจทางการเรียน สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้ และสมาชิกทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเพื่อที่จะช่วยเหลือและเพิ่มพูนการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มอาศัยทักษะกระบวนการกลุ่มหรือการทำงานร่วมกัน

**บทบาทของผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวกในกลุ่มความร่วมมือ** การเรียนแบบร่วมมือมีลักษณะที่แตกต่างจากวิธีการอื่นๆ ที่มุ่งเน้นให้เกิดบรรยากาศของการร่วมมือกันเรียนรู้อย่างจริงจังเพื่อสัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นที่ผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวก ต้องมีบทบาทที่ชัดเจน ดังนี้

### 1. บทบาทของผู้เรียน

1.1 ผู้เรียนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และพัฒนาทักษะการสื่อความหมายของตนให้ดี

1.2 ในการทำกิจกรรมการเรียนแต่ละกิจกรรม สมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งจะทำหน้าที่ประสานงานคนหนึ่ง ทำหน้าที่เลขาของกลุ่ม ส่วนสมาชิกที่เหลือทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมทีม สมาชิกแต่ละคนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเรื่องที่กำลังเรียน และสามารถตอบคำถามได้เหมือนกันทุกคน จะไม่มีสมาชิกคนใดถูกทอดทิ้ง ผู้ประสานงานกลุ่มต้องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเสริมสร้างความสำเร็จของกลุ่ม

1.3 ผู้เรียนควรให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทุกคน สมาชิกในกลุ่ม อภิปรายความคิดเห็นของเพื่อนได้ แต่ไม่วิจารณ์ตัวบุคคล และควรเป็นไปเพื่อความชัดเจนในความคิด

1.4 ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนในกลุ่ม ผู้เรียนจะร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และแลกเปลี่ยนความรู้ อุปกรณ์ การให้กำลังใจซึ่งกันและกันและการดูแลให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และช่วยกันควบคุมเวลาในการทำงาน

## 2. บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก

2.1 ผู้อำนวยความสะดวก ควรแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก กลุ่มละ 2-6 คน แต่ละกลุ่มมีความสามารถคละกัน

2.2 ผู้อำนวยความสะดวก ควรจัดอุปกรณ์ให้สามารถสังเกตติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มได้โดยสะดวก

2.3 ผู้อำนวยความสะดวก ควรชี้แจงกรอบกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม และให้ผู้เรียนที่ทุกคนเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับการเรียนแบบร่วมมือ

2.4 ผู้อำนวยความสะดวกควรสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุปกรณ์และวัสดุการเรียนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ได้สะดวก

2.5 ผู้อำนวยความสะดวก ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของทุกกลุ่มย่อย และคอยติดตามความก้าวหน้าในการเรียนของกลุ่มและสมาชิกแต่ละกลุ่มย่อยอย่างทั่วถึง สำหรับการประเมินผลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ให้คะแนนรายบุคคลบวกกับคะแนนกลุ่ม ทุกคนได้คะแนนเท่ากัน เลือกลงงานคนใดคนหนึ่งในกลุ่มตรวจแล้วให้คะแนน หรือตรวจผลงานของทุกคนในกลุ่มแล้วหาคะแนนเฉลี่ย แล้วจึงเอาคะแนนเฉลี่ยบวกกับคะแนนการทำงานร่วมกัน

2.6 ผู้อำนวยความสะดวก ควรยกย่องเมื่อเห็นผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม

2.7 ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กำหนดว่าผู้เรียนควรทำงานเป็นกลุ่มเป็นเวลานานเพียงใด งานวิจัยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า ผู้เรียนควรทำงานและเรียนร่วมกันเป็นกลุ่มในกลุ่มเดิมติดต่อกันอย่างน้อยหนึ่งภาคเรียน จึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

### การออกแบบการเรียนแบบร่วมมือผ่านเว็บ

**บอนค์ และเรโนลด์ (Bonk and Reynolds, 1997)** ได้กล่าวถึง ความก้าวหน้าของการเรียนการสอนบนเว็บที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องถึงนวัตกรรมต่างๆ ทางเทคโนโลยีบนเว็บเกี่ยวกับเครื่องมือและองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ผ่านเว็บ โดยยึดหลักการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

**ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการเรียนแบบร่วมมือผ่านเว็บ (Bonk and Reynolds, 1997)**

#### **กิจกรรมหาเพื่อน เพื่อนคู่คิด**

มอบหมายงาน และให้ช่วยคิดผ่านทาง อี-เมล ไปถึงเพื่อนคู่คิด (Partner) ช่วยกันคิดและเรียบเรียงใน หัวข้อ “โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพได้อย่างไร”

#### **Round robins and Round tables (Kagan, 1992)**

ครูต้องการข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียน Case ที่อ่านพบจากแนวคิดของทุกคน ครูต้องการใครคนใดคนหนึ่งในกลุ่ม จนครบแนวคิดของทุกคน และเรียงลำดับแนวคิดของกลุ่ม

#### **ประชุมกลุ่มต่างเวลา คาเฟ่อิเล็กทรอนิกส์ Starte(s) and Wrapper(s)**

เรียงลำดับหัวข้อการอภิปราย 15 หัวข้อ เกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียนที่เลือกมาจากกลุ่ม โดยเริ่มมีการจัดอภิปรายประเด็นที่ 1 ในสัปดาห์แรกและประเด็นต่อไปในสัปดาห์ต่อไป จนครบ

#### **การประชุมกลุ่มเวลาเดียวกัน**

สัปดาห์นี้ เราจะอภิปรายเกี่ยวกับ “การปฏิรูปโรงเรียน” ในการประชุมกลุ่มเวลาเดียวกันด้วย กำหนดโรงเรียนที่มีชื่อเสียง 3 แห่ง หลังจากอภิปรายเสร็จ กลุ่มย่อยจะมีการสรุปประเด็นของกลุ่ม เกี่ยวกับการปฏิรูปโรงเรียนที่ได้มาจากสถานการณ์ที่กลุ่มใหญ่อภิปราย

#### **Structured Controversy (Johnson & Johnson, 1992)**

มอบหมายผู้เรียนเป็นคู่ ให้มากในประเด็นต่างมุม(ทางบวก และทางลบ) ในประเด็นเดียวกัน คือ “การปฏิรูปโรงเรียน” หลังจากนั้น 1 สัปดาห์ สลับบทบาทของผู้เรียนให้มุมมองกลับบ้าง

#### **Group Investigation Jigsaw, Coop-Coop (kagan, 1992)**

มอบหมายประเด็น “การปฏิรูปโรงเรียนเป็นระดับประถม มัธยม และมหาวิทยาลัย” แบ่งกลุ่ม 4-5 คน ต่อการคิดการปฏิรูปแต่ละระดับ แต่ละคนเลือกหัวข้อย่อยในแต่ละกลุ่ม แต่ละหัวข้อย่อยจะรวมกันเป็นหัวข้อใหญ่ ในที่สุดจะได้เนื้อหาของกลุ่มที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น

#### **การวิเคราะห์เส้น และกราฟ**

จะได้อะไรเกี่ยวกับ “องค์ประกอบของ APA’s 1995 ที่เน้น 14 ศูนย์ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ชั้นแรกให้ผู้เรียนให้ค่าจากน้อยไปหามาก ของคุณค่าในหัวข้อดังกล่าว หลังจากได้อะไรที่เสร็จ แต่ละกลุ่ม พิจารณาระดับใหม่ และหาหลักการ และได้เส้นกราฟใหม่จากกลุ่ม

#### **การเรียนรู้โครงการ (Project Based Learning)**

แต่ละกลุ่มมี 4 – 5 คน จะสร้างต้นร่าง (Blue Print) ของโรงเรียนในฝัน โดยเขียนในรายละเอียดของหลักการและแนวคิดเดียวกัน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทรัพยากร แหล่งทุน ระยะเวลาดำเนินการ การปฏิบัติ งบประมาณและการจัดหาการวางแผนการตลาด

### Gallery Tours (Kagan, 1992)

แต่ละกลุ่มที่ร่วมมือใน 5 กลุ่ม ในห้องเรียน จะสร้างเว็บที่จะนำเสนอเกี่ยวกับ "โรงเรียนในฝัน" เพื่อนๆครู จะช่วยกันป้องกันข้อผิดพลาดเกี่ยวกับเว็บเพจที่สร้างขึ้น

**กิจกรรมกลุ่มแบบอื่นๆ ได้แก่ การแข่งขันในทีม การอภิปรายกลุ่ม การประชุมกลุ่มใหญ่ การโต้เถียง**

การอภิปรายกลุ่ม จะสร้างสรรค์ จะนำมาซึ่งผู้เรียนได้รับประสบการณ์ระหว่างการเรียนและการหยิบยกประเด็นคำถาม และแต่ละคนจะมีจุดที่ได้รับในแนวคิด ชัดเจน และสร้างสรรค์

### บทบาทของผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวก ในกลุ่มความร่วมมือ

การเรียนแบบร่วมมือ มีลักษณะที่แตกต่างจากวิธีการอื่นๆ ที่มุ่งเน้นให้เกิดบรรยากาศของการร่วมมือกันเรียนรู้อย่างจริงจังเพื่อสัมฤทธิ์ผล จึงจำเป็นที่ผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวก ต้องมีบทบาทที่ชัดเจน ดังนี้

#### 1. บทบาทของผู้เรียน

1.1 ผู้เรียนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และพัฒนาทักษะการสื่อความหมายของตนให้ดี

1.2 ในการทำกิจกรรมการเรียนแต่ละกิจกรรม สมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งจะทำหน้าที่ประสานงานคนหนึ่ง ทำหน้าที่เลขาของกลุ่ม ส่วนสมาชิกที่เหลือทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมทีม สมาชิกแต่ละคนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเรื่องที่กำลังเรียน และสามารถตอบคำถามได้เหมือนกันทุกคน จะไม่มีสมาชิกคนใดถูกทอดทิ้ง ผู้ประสานงานกลุ่มต้องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเสริมสร้างความสำเร็จของกลุ่ม

1.3 ผู้เรียนควรให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทุกคน สมาชิกในกลุ่มอาจวิจารณ์ความคิดเห็นของเพื่อนได้ แต่ไม่วิจารณ์ตัวบุคคล และควรเป็นไปเพื่อความชัดเจนในความคิด

1.4 ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนในกลุ่ม ผู้เรียนจะร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และแลกเปลี่ยนความรู้ อุปกรณ์ การให้กำลังใจซึ่งกันและกันและการดูแลให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และช่วยกันควบคุมเวลาในการทำงาน

#### 2. บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก

2.1 ผู้อำนวยความสะดวก ควรแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก กลุ่มละ 2-6 คน แต่ละกลุ่มมีความสามารถคล่องกัน

2.2 ผู้อำนวยความสะดวก ควรจัดอุปกรณ์ให้สามารถสังเกตติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มได้โดยสะดวก

2.3 ผู้อำนวยความสะดวก ควรชี้แจงกรอบกิจกรรมให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่ม และให้ผู้เรียนทุกคนเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับการเรียนแบบร่วมมือ

2.4 ผู้อำนวยการความสะดวกควรสร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุปกรณ์และวัสดุการเรียนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ได้สะดวก

2.5 ผู้อำนวยการความสะดวก ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของทุกกลุ่มย่อย และคอยติดตามความก้าวหน้าในการเรียนของกลุ่มและสมาชิกแต่ละกลุ่มย่อยอย่างทั่วถึง สำหรับการประเมินผลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ให้คะแนนรายบุคคลบวกกับคะแนนกลุ่ม ทุกคนได้คะแนนเท่ากัน เลือกลงงานคนใดคนหนึ่งในกลุ่มตรวจแล้วให้คะแนน หรือตรวจผลงานของทุกคนในกลุ่มแล้วหาคะแนนเฉลี่ย แล้วจึงเอาคะแนนเฉลี่ยบวกกับคะแนนการทำงานร่วมกัน

2.6 ผู้อำนวยการความสะดวก ควรยกย่องเมื่อเห็นผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม

2.7 ผู้อำนวยการความสะดวก เป็นผู้กำหนดว่าผู้เรียนควรทำงานเป็นกลุ่มเป็นเวลานานเพียงใด งานวิจัยส่วนใหญ่ชี้ให้เห็นว่า ผู้เรียนควรทำงานและเรียนร่วมกันเป็นกลุ่มในกลุ่มเดิมติดต่อกันอย่างน้อยหนึ่งภาคเรียน จึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## ตอนที่ 5 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์

### ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์

**เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546)** กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

**สุวิทย์ มูลคำ (2548)** ให้คำจำกัดความของ กลยุทธ์หมายถึง แนวทาง หรือแผนการทำงานที่ดี มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**อุทัย ดุลยเกษม (2558)** การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดหาหนทางที่จะทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายโดยเอาชนะอุปสรรค และข้อจำกัดทั้งปวง การคิดเชิงกลยุทธ์นี้มีประโยชน์ทั้งในการทำงานระดับปัจเจก ระดับองค์กรหรือระดับประเทศ เงื่อนไขสำคัญประการแรกของการคิดเชิงกลยุทธ์คือการวางเป้าหมายการทำงานและกรอบเวลาการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในกรอบเวลาที่ตั้งไว้ การคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมาก แต่ควรตระหนักด้วยว่าการคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมาก แต่ควรตระหนักด้วยว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดั้น ผู้คิด

จะต้องมีข้อมูลรอบด้านและเป็นผู้ที่มีความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วยจึงจะสำเร็จ

### ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, ศาสตร์การคิด รวบรวมความเรียงการคิดและการสอนคิด

1. **Intent Focused** หมายความว่าต้องคิดโดยเอาเป้าหมายหรือจุดหมายที่จะให้บรรลุเป็นหลักโดยไม่วอกแวกเพื่อให้คนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำกิจกรรมหรือภารกิจนั้นๆได้ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุจุดหมาย กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการปรับความคิดของผู้ปฏิบัติให้ยึดจุดหมายในการทำงานเป็นหลัก

2. **A System Perspective** หมายความว่าความคิดต้องคิดเป็นระบบ โดยอาจดูตัวอย่างจากระบบนิเวศหรือระบบการศึกษาหรืออะไรก็ได้ ซึ่งระบบเหล่านี้จะประกอบด้วย "ระบบย่อย" ภายในระบบใหญ่จะมีความเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่นภายนอกอีกด้วยเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์รวมของระบบใหญ่

3. **Thinking in Time** หมายความว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ต้องคิดในแง่ของกรอบเวลาด้วย Dr. Leidtka เสนอแนะว่านักคิดเชิงกลยุทธ์ต้องตั้งคำถามว่า "เมื่อเรามองเห็นอนาคตที่เรากำลังจะสร้างมีอะไรบ้างในอดีตที่เราต้องการเก็บรักษาไว้ และมีอะไรที่เราต้องเสียไป เพื่อที่เราจะได้สร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาสำหรับการไปสู่จุดหมายที่เราต้องการไปให้ถึง โดยการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดเชื่อมโยงระหว่างอดีตกับปัจจุบัน และปัจจุบันกับอนาคต เราเรียนรู้จากอดีตเพื่อนำมาทำนายอนาคต เราเรียนรู้จากปัจจุบันเพื่อประเมินช่องว่างระหว่างจุดที่เราอยู่ในปัจจุบันกับจุดหมายที่เราจะไปให้ถึงในบั้นปลาย โดยจะต้องไม่ลืมว่าขณะที่เรามีจุดหมายในอนาคต แต่การลงมือปฏิบัติของเราเกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. **Intelligent Opportunism** หมายความว่านักคิดเชิงกลยุทธ์มีความเข้าใจดีว่าเรา นี้ มีลักษณะเป็นพลวัต(Dynamic) และพวกเขาพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งใหม่ๆเพื่อให้มีแนวทางที่บรรลุจุดหมาย โดยในหน่วยงานหนึ่งย่อมมีความคิดและข้อเสนอแนะที่หลากหลาย ความคิด หรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นล้วนมีประโยชน์ แต่นักคิดเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง (Relevant) และเป็นประโยชน์ต่อการไปสู่การบรรลุจุดหมายเท่านั้น

5. **Hypothesis-driven** ในที่สุดแล้วการคิดเชิงกลยุทธ์ก็ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความเป็น "วิธีการทางวิทยาศาสตร์" อย่างชัดเจน นั่นคือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานสร้างสรรค์และเป็นงานเชิงวิพากษ์ ในฐานะนักคิดเชิงกลยุทธ์ จะเริ่มต้นกระบวนการคิดด้วยการตั้งคำถามในลักษณะ What If หรือ If then ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้คิดถึงคำตอบที่เป็นทางเลือกที่หลากหลายซึ่งเป็นเพียงข้อสมมติฐาน หลังจากนั้นเราก็ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่เรามีและสั่งสมไว้มารวิเคราะห์และประเมินอย่างรอบคอบที่สุด เพื่อทดสอบข้อสมมติฐานต่างๆเหล่านั้น และขณะที่เรา

ลงมือปฏิบัติเราก็เรียนรู้จากประสบการณ์ของเราเพื่อสร้างสมมติฐานสำหรับการลงมือปฏิบัติในอนาคตต่อไป

ด้วยเหตุนี้ การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการแยกแยะ(Dissected) เพื่อการตรวจสอบและเป็นการอธิบาย(Explain) อันเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์นั่นเอง ที่สำคัญกว่านั้น การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องการวิธีการที่มองไปข้างหน้ามากกว่าการมี ปฏิกริยาตอบสนอง วิธีการของการคิดเชิงกลยุทธ์มิใช่การแก้ปัญหาเมื่อปัญหาเกิดขึ้น แต่เป็นวิธีการหาทางเลี่ยงปัญหาก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นและในขณะเดียวกันก็มองหาโอกาสหรือช่องทางที่ดีก่อนที่มันจะกลายเป็นเรื่องดาดที่ทุกคนรู้กันหมดแล้ว

### รูปแบบของกลยุทธ์แบ่งได้เป็น

1. กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจและความต้องการของผู้ทำกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจและเกิดขึ้นจริง เกิดจากการไตร่ตรอง นำกลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจมาพิจารณาใหม่โดยหาข้อมูล หาเหตุผลและพิจารณาอย่างถ่องแท้

2. กลยุทธ์ที่ไม่เกิดขึ้นจริงเป็นกลยุทธ์ที่ไม่เกิดขึ้นเนื่องจากสถานการณ์เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดเปลี่ยนและกลยุทธ์ที่เกิดใหม่มีการพิจารณาไตร่ตรองกันใหม่และมีสถานการณ์ต่างไปจากเดิม ทำให้มีกลยุทธ์ใหม่ไม่เหมือนกลยุทธ์ที่ตั้งใจในตอนแรก

**ประโยชน์ของคิดเชิงกลยุทธ์** ทำให้เรามองเห็นภาพอนาคตได้ชัดเจนขึ้นเห็นจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่งขั้นอุปสรรคและโอกาสของความสำเร็จของงาน ทางออกที่หลากหลาย สร้างแนวทางปฏิบัติให้เป้าหมายนั้นเป็นจริงควบคุมตัวเราให้ไปถึงจุดหมาย ทำให้เราตระหนักถึงผลได้ผลเสียของการตัดสินใจพัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ช่วยให้ปรับตัวได้ภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมไม่ให้หลงไปกับผลประโยชน์ระยะสั้น ปลดปล่อยความคิดที่ติดยึดกับความสำเร็จในอนาคตและสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์ต่าง ๆ

### ลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

1. มีลักษณะเป็นกระบวนการ ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการความคิดหรือเรียกว่าเป็น “ชุดความคิด” คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานะปัจจุบันจนบรรลุเป้าหมายหรือสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่างๆที่น่าจะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด

2. มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใดๆจะต้องมีการคิดวิเคราะห์และประเมินสถานะ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่

อาจเป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย

3. มีการคาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่างๆและจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นเช่นไรในอนาคต เพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น

4. มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดอาจทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากรในการแก้ปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง และประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลดี ผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดผลกระทบในมุมที่ไม่พึงประสงค์ โอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด

5. มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อได้ทางเลือกต่างๆที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆหลายๆเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมายใหญ่จึงบรรลุ การคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็กๆอาจเป็นการวางแผนในความคิด ส่วนเรื่องใหญ่ๆเช่นการวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือส่วนที่หนึ่ง เป้าหมาย หรือจุดหมายที่ต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิธีทางหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยจะเขียนออกมาเป็นขั้นตอน

6. มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ และแผนการจะต้องมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือหลบหลีกได้ทัน เมื่อมีภัยอันตรายกล้ำกรายมาแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่นๆสำรองไว้สำหรับสถานการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้

7. จดจ่อที่เป้าหมาย ในระหว่างดำเนินการ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นและจดจ่ออยู่กับอนาคต พยายามหาทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่ผ่านมา หรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ไม่ได้เกิดขึ้น แต่มองไปข้างหน้าเพื่อหาทางที่ดีที่สุดสู่เป้าหมายที่วางไว้



**George L. Morrisey (1996)** กล่าวว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ส่วนบุคคลนั้น รวมถึงการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์พื้นฐานเพื่ออธิบายทิศทางในอนาคต ความคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร คือ การร่วมมือกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่ พื้นฐาน ของ “มุมมอง” ที่เป็นความสามารถที่ช่วยให้องค์กรของคุณในการดำเนินการไปสู่การประสบความสำเร็จในอนาคตที่นำมาพิจารณา จุดประสงค์ของการคิดเชิงกลยุทธ์คือ ช่วยให้คุณเปิดความท้าทายหลาย ๆ สิ่ง ทั้งที่สามารถทำนายได้ และไม่ทำนายได้ ซึ่งในอนาคตของคุณ มากกว่าเตรียมสำหรับความคิดแคว้นพรั่งนี้ ความคิดเชิงกลยุทธ์สำคัญ เพราะ

1. การตัดสินใจโดยการลงมติ แม้ว่าหลาย ๆ ครั้งจะเป็นพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรที่คาดหวังในตัวผู้จัดการ
2. มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงเก็บรวบรวม ขึ้นอยู่กับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจหลักภายในองค์กรของคุณ ที่จะต้องเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ที่จะทราบถึงทิศทางในองค์กรที่ควรจะเป็น
3. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่านมีพื้นฐานมากจากสิ่งที่ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์กรมองเห็น และรู้สึกถึงผลของการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย คุณค่า ภารกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งถูกใช้งานได้ง่าย (พื้นฐานจากความรู้สึก) มากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูล (data based)
5. ข้อตกลงที่เป็นเป้าหมาย ที่อยู่บนองค์ประกอบระหว่างสมาชิกของกลุ่มผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมีที่มีผลกระทบต่อ การวางแผน การคิดเชิงกลยุทธ์ มีรูปแบบจากพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งไม่ได้มีพื้นฐาน การตัดสินใจเชิงลำดับ และการปฏิบัติ ซึ่งง่ายต่อการกระจายหรือไม่แน่นอนสำหรับอนาคตขององค์กรของคุณในระยะยาว

**สุวิทย์ มูลคำ (2548)** การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการการคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการคิด เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยการวิเคราะห์และประเมินสถานะ

**ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์ คือ**

- 1) การคิดที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตรงกับความต้องการที่แท้จริง
- 2) เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- 3) ประเมินสถานภาพทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม
- 4) คาดสถานการณ์อนาคต
- 5) หาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ
- 6) วางแผนอย่างเป็นขั้นตอน

- 7) ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์
- 8) เป็นการคิดเชิงรุกเชิงรับได้

**Bonn (2001)** กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ในระดับบุคคลประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก

3 ประการคือ

**1. เข้าใจในภาพรวมขององค์กรและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน** กล่าวคือ เนื้อหาหลักสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์คือความสามารถในการมองภาพแบบองค์รวมขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างปัญหาและประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยเข้าใจว่ามันมีอิทธิพลต่อกันอย่างไร ผลของเรื่องหนึ่งจะมีผลอย่างนัยสำคัญกับอีกพื้นที่หนึ่งอย่างไร ซึ่ง Kaufman (1991) ได้กล่าวไว้ว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์ คือบุคลิกลักษณะที่เปลี่ยนจากการมองเห็นองค์กรในฐานะที่เป็นความแตกต่างกันของกลุ่มในส่วนงานที่ไม่ได้มีการร่วมมือกัน (และพนักงาน) ที่มีการแข่งขันโดยใช้ทรัพยากร ให้กลายเป็นการเห็นและสัมผัสกับองค์กรในฐานะที่เป็นระบบองค์รวมที่พัฒนาไปสู่ความสัมพันธ์ในแต่ละส่วนที่ร่วมกันทำงานทั้งหมด”

การผลักดันทำให้เกิดความเป็นองค์รวม จำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดระยะทางของปัญหาที่เกิดขึ้นวันต่อวัน และเห็นถึงว่าปัญหาและประเด็นต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกันในฐานะที่เป็นรูปแบบรวม ซึ่งจะอยู่ในเหตุการณ์ปกติ Senge (1990) เรียกการผลักดันนี้ว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” ซึ่งเขากล่าวว่า เราจำเป็นต้องมองข้ามบุคลิกลักษณะและเหตุการณ์ เราต้องมองเข้าไปถึงโครงสร้างซึ่งสามารถกำหนดรูปแบบของการกระทำและสร้างเงื่อนไขที่สามารถให้เหตุการณ์ต่างๆ มีความคล้ายกัน

ตัวอย่างเช่น ในโครงสร้างที่มีความซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอนมากกว่าเหตุการณ์ที่สามารถคาดการณ์ได้และการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม ความซับซ้อนดังกล่าวในองค์กรต้องการให้ผู้บริหารให้มีความคุ้นเคยกับพลวัตของวัฏจักรชีวิตขององค์กร Stacey (1996) กล่าวว่า บรรดาผู้บริหารให้จำเป็นต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า องค์กรและการบริหารงานของผู้บริหารนั้นจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกระบวนการผลย้อนกลับนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งรวมถึงกรณีที่อ่อนไหวต่อการปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง หน่วยงานที่แตกต่างกัน และความเข้าใจในสาเหตุหลักของพฤติกรรมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

สุดท้ายแล้ว การมองเห็นภาพอย่างองค์รวมนั้น จำเป็นต้องตระหนักว่า ส่วนประกอบขององค์กรนั้นมีความใหญ่และซับซ้อนมาก ตัวอย่างเช่น ตลาด อุตสาหกรรม และประเทศชาติ นักคิดเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรนั้นมีรากฐานกับบริบทที่กว้างขวางและมีอิทธิพลอย่างไรต่อพลวัต การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และการพึ่งพากันบนระบบดังกล่าว

**2. การสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ** กล่าวคือ กลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับความคิด และการพัฒนาความคิดจากในจินตนาการ ไปสู่การสร้างประโยชน์จากการแข่งขันได้ นักคิดเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้อง

ค้นหาอะไรใหม่ ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกว่าในการทำสิ่งนั้น ๆ ก่อนที่จะมีความคิดสร้างสรรค์นั้น โดยปรกติแล้วความสามารถในการตั้งคำถามและมีวิสัยทัศน์ (Bono, 1996) และถูกรวมอีกครั้งหรือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นปัญหาที่อาจดูเหมือนไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (Robinson and Stern, 1997) อ้างอิงถึงงานของ Amabile (1998) การคิดแบบสร้างสรรค์ หมายถึง “วิธีการที่คนทั่วไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและผลลัพธ์ ความสามารถในการรวบรวมความคิดที่มีอยู่เข้าด้วยกันเป็นส่วนผสมใหม่ “ ซึ่งรวมถึงการแข่งขันใน “Tyranny of the given” (Kao,1997,p. 47) โดยความเชื่อจากการถามหรือรูปแบบในใจภายในองค์กร Senge (1990) ได้อธิบายถึงรูปแบบจิตใจในฐานะที่เป็นสมมติฐานที่ฝังแน่น โดยทั่วไปแล้ว หรือแม้แต่รูปภาพหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจโลก และบอกว่าเราควรทำอย่างไร” เขากล่าวว่า รูปแบบดังกล่าวมักจะรู้้อยู่แก่ใจและอยู่ภายใต้ในระดับการตื่นรู้ของเรา แต่มันมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมขององค์กร

การเข้าถึงแบบใหม่ ๆ ได้ตกลงไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากพวกเขาที่มีความขัดแย้งอย่างมากต่อภาพลักษณ์ภายในที่โลกทำงานอยู่ ภาพลักษณ์ดังกล่าวได้กำหนดเราให้มีหนทางคล้ายคลึงกันระหว่างความคิดและการปฏิบัติ แต่ความสามารถในการสะท้อนบนรูปแบบจิตเจินั้นคือความท้าทายก่อนการมีสมมติฐานและความเชื่อหลักของเราได้ถูกพัฒนาไปเป็นกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงและจัดวางโปรแกรมปฏิบัติต่อไป ซึ่งมีความจำเป็นที่นักคิดเชิงกลยุทธ์จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของเขาเอง ให้เข้ากับแนวความคิดที่มีอยู่และวิสัยทัศน์ขององค์กร นักกลยุทธ์ควรจะมีความสุขในความคิดที่ท้าทาย “Out of the Box” และใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการค้นหาทางเลือกในการทำสิ่งต่าง ๆ (De Bono, 1996) เพื่อทำให้จุดนี้มีความชัดเจน ปราศจากความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เราไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์ได้เต็มที่จากข่าวสารและประสบการณ์ซึ่งมีพร้อมทั้งหมดแล้ว และถูกบังคับไว้โดยโครงสร้างเก่า ความคิดเก่า และวิสัยทัศน์เก่า

ความคิดสร้างสรรค์นั้นคือกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการพัฒนาทางความคิด ดังที่ De Bono (1996) กล่าวไว้ว่า “บ่อยครั้งที่กลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในฐานะที่ช่วยลดกระบวนการทำงาน ซึ่งมีความเป็นไปได้หลากหลายที่ในการลดกระบวนการที่สมเหตุสมผล” ความคิดสร้างสรรค์นั้นต้องการจินตนาการถึงความเป็นไปได้ที่หลากหลายและค้นหาสำหรับทางเลือกสำหรับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน กระบวนการที่สร้างสรรค์รวมถึงการเลือกและการพัฒนาความคิด นักกลยุทธ์ที่ดีนั้น ควรสามารถที่จะมีความคิดใหม่ ๆ ในทุกขั้นของการปฏิบัติงาน และเห็นภาพชัดเจนถึงคุณค่าของความคิดที่ทำโดยผู้คนทั่วไปจากระดับขององค์กรที่แตกต่างกันที่อาจจะมีความสำคัญมากกว่าความคิดทั่วไปจากนักกลยุทธ์ ดังที่ Robinson and Stern (1997) กล่าวไว้ว่าในองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มักจะมีส่วนประกอบเชิงความคิดสร้างสรรค์ที่มากขึ้นดังที่แสดงให้เห็นแล้วในบางสถานที่ แต่มีส่วนน้อยที่มักจะมีกรนำมาใช้ร่วมกันโดยไม่มีกรช่วยเหลือบางอย่าง (p 5, italics in original)

สุดท้าย สิ่งที่ต้องการเป็นอย่างมากคือการแปลงจากความคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงมักจะนำจัดหาทรัพยากรที่เป็นที่ต้องการสำหรับนำความคิดไปปฏิบัติ ดังที่ Amabile (1996) กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจว่าจะใช้เวลาและเงินเท่าไรที่จะให้แก่ทีมหรือ Project ที่มีความสำคัญที่ไม่เป็นการสนับสนุน ก็เป็นการทำลายความคิดสร้างสรรค์

### 3. การคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

ความคิดเชิงกลยุทธ์ควรถูกขับเคลื่อนโดยสามัญสำนึกที่แข็งแกร่งตามจุดมุ่งหมายขององค์กร และตามการคาดการณ์ของความต้องการในอนาคตสำหรับองค์กร การคาดการณ์ที่ชาญฉลาด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความนิยม “Vision Statment” ซึ่งประกอบด้วยสำนึกของทิศทางและการจัดการ มุ่งเน้นสำหรับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร สำหรับ Senge (1990) การคาดการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์คือ การที่ถูกเรียกว่ามากกว่าความคิดที่ดีแบบธรรมดา” ในทัศนะของเขา การคาดการณ์คือ ภาพหรือภาพลักษณ์ที่บุคคลมักจะนำไปในสมองและหัวใจ” ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จริงแท้ ที่มีคุณค่าพื้นฐานและสำนึกสำหรับวัตถุประสงค์ที่อยู่ในส่วนลึกของบุคคลในองค์กร” หลักพื้นฐานของความสำคัญของการคาดการณ์ที่ชัดเจนได้ถูกนำเสนอโดย Collins and Porras (1998) ซึ่งงานวิจัยของพวกเขาแสดงให้เห็นถึงบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ที่มีผลการประกอบการที่ดีกว่าอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับบริษัทที่ไม่มีวิสัยทัศน์อย่างมีนัยสำคัญ หนึ่งในดอลล่าร์ที่ถูกลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ในวันที่ 1 มกราคม 1926 และจะเพิ่มขึ้นเป็น 415 ดอลล่าร์ในวันที่ 31 ธันวาคม 1990 ขณะที่เงินดอลล่าร์เดียวกันที่ลงทุนในหลักทรัพย์ของบริษัทที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะเพิ่มเป็น 6,356 ดอลล่าร์ หรือแตกต่างกันถึง 1,500 %

ปฏิบัติงานที่ดีในระยะยาว เพราะว่าพวกเขาได้เขียนวิสัยทัศน์ที่กระจ่างแจ้งหรือมีพันธกิจที่สามารถเป็นจริงได้ในระยะเวลาสั้นๆ พวกเขามุ่งไปสู่ “แค่เป็นเพราะบริษัทที่มีการประกาศวิสัยทัศน์ไม่ได้เป็นการรับประกันได้ว่า จะเป็นบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ในอนาคต” ผู้บริหารของบริษัทที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะเน้นย้ำการสร้างองค์กร มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเหตุผลของการคงอยู่ของบริษัทและคุณค่าหลักซึ่งเป็นพื้นฐานเป็นหลักการสำคัญในการนำทางและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร และนำพวกเขาพร้อมกันไปสู่ความมีเอกลักษณ์ร่วมกัน ซึ่งโทมัส เจ วัตสัน ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าทุกอย่างองค์กรที่อยู่รอดและประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีชุดของความเชื่อที่ขึ้นอยู่กับนโยบายและการปฏิบัติ โดยความเชื่อที่ “มาก่อนนโยบาย” คือพฤติกรรมและเป้าหมาย

การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะและการสร้างในทุกหน่วยงานขององค์กรจำเป็นต้องมีองค์ประกอบการสำคัญสำหรับการทำงานในทุกวันของนักคิดเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์จะสามารถแบ่งปันได้ผ่านคำมั่นสัญญาขององค์กรมากกว่ากฎระเบียบซึ่งถูกสร้างมาจากสามัญสำนึกโดยรวมขององค์กร มันสร้างแรงผลักดันให้กับจินตนาการของบุคคลและช่วยให้มุ่งเน้นให้แต่ละคนสามารถที่ดำเนินการตามความสามารถและพรสวรรค์ของตนได้ ซึ่งถึงที่สุดแล้วดังที่ Collins and Porras (1998) ได้แสดงให้เห็น

เห็นว่า วิศวศัศน์ที่มีเอกลักษณ์จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะยาว

### ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการคิดเชิงกลยุทธ์

**วาทัน ชิมอน (2548)** อธิบายถึงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการคิดเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 1 : วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง สามารถระบุช่องทางและโอกาสใหม่ๆได้, ระบุอันตรายหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้, ตัดสินใจได้ว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ขั้นที่ 2 : ทำการตรวจสอบ สามารถเห็นลักษณะที่สำคัญของสินค้า หรือบริการได้อย่างชัดเจน, ระบุข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างชัดเจน, ระบุประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 : ทบทวนสิ่งที่คุณรู้ สามารถสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก, สรุปการตรวจสอบภายใน, ทำให้ผลสรุปออกมาสมเหตุสมผล

#### 2. การกำหนดแนวความคิด

ขั้นที่ 4: คาดการณ์ว่าจะไปในทิศทางใด สามารถคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าคุณไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลย, มองเห็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่อาจเกิดขึ้นได้

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจว่าจะเลือกไปในทิศทางใด สามารถกำหนดพันธกิจขององค์กร, สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร, กำหนดทิศทางขององค์กร, กำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 6 : สังเกตช่องว่าง สามารถระบุอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์, ประเมินว่าจะขจัดอุปสรรคนั้นออกไปหรือไม่, ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์

#### 3. การวางแผนปฏิบัติ

ขั้นที่ 7 : การสร้างทางเลือกที่มากขึ้น สามารถวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่, สร้างทางเลือกใหม่, พิจารณาทางเลือกทั้งหมด

ขั้นที่ 8: ตรวจสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกเหล่านั้น สามารถประเมินความสามารถในการแข่งขัน, ความสามารถในการควบคุม, ความเข้ากันได้, ความเป็นไปได้, ผลกระทบ, ความเสี่ยง

ขั้นที่ 9: ตัดสินใจว่าจะนำทางเลือกไปปฏิบัติอย่างไร

สามารถหาข้อตกลงเรื่องแผนปฏิบัติงาน, ตัดสินใจว่าจะให้รางวัลอย่างไร, ตัดสินใจว่าจะทำการติดตามอย่างไร

**กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์** เริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ประเมินสถานภาพ กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ วางแผนสู่การปฏิบัติ ดำเนินการและประเมินผล ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้.

1. กำหนดเป้าหมายอาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ เป้าหมายในการแก้ปัญหา และเป้าหมาย

ตามความต้องการ ซึ่งเป้าหมายที่ได้นั้นควรมีลักษณะ เห็นภาพในอนาคต วัดผลได้ และบอกเวลาที่  
ต้องการประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน

## 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

- สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร
- สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

3. ประเมินสถานภาพเป็นกระบวนการประมวลผล สรุปเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะการสังเคราะห์เพื่อตอบคำถามสำคัญ คือ ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน สถานภาพของเราพึงประสงค์มากน้อยเพียงใด อนาคตเราจะเป็นอย่างไร สภาพการณ์ที่เป็นอยู่เกิดจากอิทธิพลจากปัจจัยภายในหรือภายนอกมากกว่ากัน

4. กำหนดกลยุทธ์กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตของบุคคลและการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นตามลักษณะพื้นฐาน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ได้จะต้องรู้สถานภาพ หรือสภาวะแวดล้อมของตนเองหรือองค์กรก่อน

5. เลือกกลยุทธ์ ทดสอบ/ประเมินทางเลือกกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หลาย ๆ ทาง จะต้องถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อประเมินความเหมาะสมที่ละกลยุทธ์ เป็นการประเมินข้อดีข้อเสีย ผลประโยชน์ เจ็บใจข้อจำกัด และเพื่อประเมินหรือคาดการณ์ผลกระทบเมื่อนำไปใช้

6. วางแผนสู่การปฏิบัติการวางแผนเป็นการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร และเราจะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร ทำสิ่งใดก่อน-หลัง และใช้เวลานานเท่าใด นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริง

7. ดำเนินการสิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักคือต้องพยายามทำตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่า พร้อมทั้งจะยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น

8. การประเมินผลเป็นการนำเอาผลงานที่เกิดขึ้นมาประมวลเข้าด้วยกันเพื่อทำการวิเคราะห์และสรุปว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

**ลักษณะนักคิดเชิงกลยุทธ์** ควรประกอบด้วยความสามารถในเรื่องการคิดอย่างเป็นกระบวนการคือ

- 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) คิดอย่างรอบคอบและมีการจัดลำดับความคิด
- 3) ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานะ คือวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง

- 4) วิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบันและคาดการณ์อนาคต
- 5) ความสามารถในการกำหนดแนวทางคือหาทางเลือกที่หลากหลาย กำหนดขอบเขตของปัญหาและกำหนดเป้าหมายที่มากกว่าหนึ่งเป้าหมาย
- 6) ความสามารถในการตัดสินใจคือการประเมินทางเลือกและคาดการณ์ผลลัพธ์
- 7) ความสามารถในการวางแผนคือการจัดลำดับชั้นความสำคัญในการดำเนินการ การรู้จักจังหวะและโอกาส รู้ว่าเวลาใด ที่ใด ควรทำอะไรการทดสอบแผนในสนามความคิดและการเตรียมแผนสำรองล่วงหน้า หากเกิดสถานการณ์ที่แตกต่างความสามารถในการดำเนินการคือมั่นใจในการควบคุมตนเองสู่เป้าหมายการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนตัดสินใจเสมอ และคาดหวังผลปลายทางมากกว่าผลเฉพาะหน้า
- 8) ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าคือประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์ เตรียมความพร้อมอยู่เสมอเพื่อรอจังหวะและโอกาสและคาดการณ์อันตรายและเตรียมการป้องกัน

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกัน หรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์การมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์การต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ เพื่อนำพาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์การประกอบทุกส่วนขององค์การดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์การได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

ผู้บริหารแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับชั้นของกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การที่เป็นภาพรวมขององค์การในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติระดับต้นจะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่เหนือขึ้นไป

#### 1. แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์การ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์การและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) กลยุทธ์ระดับ

องค์การที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนอง วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การที่เป็นหน่วยราชการ สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้น กลยุทธ์ระดับองค์การ จะเปรียบเทียบได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์การในระดับชาติ คือ กลยุทธ์ในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งจะต้องให้ทิศทางการดำเนินงานด้านสาธารณสุขของชาติที่ครอบคลุมงานของกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงอื่น ๆ รวมทั้งภาคเอกชนที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการสาธารณสุข

กลยุทธ์ระดับองค์การในระดับจังหวัด คือกลยุทธ์ในแผนนโยบายของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จะต้องให้ทิศทางการครอบคลุมการดำเนินงานด้านสาธารณสุขของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สถานีอนามัย โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชน รวมทั้งองค์การสาธารณสุขประโยชน์ต่าง ๆ ที่ดำเนินงานด้านสาธารณสุขในจังหวัด เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์การในระดับองค์การในพื้นที่ เช่น โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชน คือ กลยุทธ์ในแผนนโยบายของโรงพยาบาลที่ถูกกำหนดโดยทีมผู้บริหารของโรงพยาบาล ซึ่งจะต้องให้ทิศทางการครอบคลุมการดำเนินงานของกลุ่มงานบริการต่าง ๆ หรือแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลนั้นๆ

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การนั้น ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์การจะต้องพิจารณาส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจ โดยพิจารณาโครงสร้างว่าหน่วยธุรกิจใด กระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใด ต้องการขยายตัวเข้าไปดำเนินงานในอุตสาหกรรมใด และกำหนดตำแหน่งของอุตสาหกรรมอย่างไร
2. การบริหารกลุ่มธุรกิจ กำหนดแนวทางที่กลุ่มธุรกิจจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเสริมความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจ เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงานหรือทรัพยากรทางการบริหาร
4. การกำหนดลำดับความสำคัญ เนื่องจากในแต่ละธุรกิจจะมีทรัพยากรที่จำกัด มีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่ต่างกัน ตลอดจนข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่มีเฉพาะตัว ทำให้ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจ โดยการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยธุรกิจที่เข้มแข็งหรือมีอนาคต

## 2. กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ

ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือการหดตัว 2) การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น และ 3) หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น องค์การจะเลือกการขยายตัวจากภายใน



หรือภายนอก กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization strategy) 3) กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mixed or Combination Strategy)

2.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กร จะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

2.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า การเจาะตลาดก็ได้ เช่น การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะ บางสาขาของโรคในโรงพยาบาลเอกชนในระดับสูง เป็นต้น แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1) การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เช่น โรงพยาบาลที่มีบริษัทขายยา โรงงานผลิตยา หรือเวชภัณฑ์เป็นธุรกิจร่วม การรวมธุรกิจตามแนวดิ่งอาจจะกระทำโดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) 2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration growth strategy) เป็นขยายเพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น การควบรวมกิจการโรงพยาบาลโดยโรงพยาบาลที่มีความเข้มแข็งกว่ามาก เป็นต้น

2.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม 2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

2.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะคงที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มี

แนวโน้มว่าอนาคตจะไม่มีเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์การใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์การอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

2.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์การไม่เปลี่ยนแปลง

2.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์การสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

2.3 กลยุทธ์การถอนตัว หรือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินการขององค์การลงเมื่อองค์การอยู่ภายใต้ ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลง หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

2.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์การอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงสุด ในขณะที่เดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

2.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ

2.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรืออนาคตขององค์การมีความมืดมน การล้มเลิกองค์การเป็นกลยุทธ์การตัดทอนที่สำคัญประการหนึ่ง

2.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลาย ๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์การจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์การเจริญเติบโต ใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้

2.4.1 การทำ sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่น หรือผู้ร่วมสัญญา เข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

2.4.2 การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้ามาร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

2.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

2.4.4 การทำ Joint Venture เป็นการขยายกิจการ โดยตั้งผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การร่วมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together – split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรก เมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับองค์การ

กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล เพื่อจะควบคุมผลประโยชน์และการดำเนินงานขององค์การ เป็นกลยุทธ์ระดับที่กว้างที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในระดับนี้คือ

1. กำหนดตลาดหรือธุรกิจที่องค์กรควรจะดำเนินการ
2. กำหนดแนวทางว่าธุรกิจลักษณะใดที่องค์กรจะเข้าไปดำเนินการหรือต้องการที่จะดำเนินการ

3. ตัดสินใจในด้านการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่าง ๆ
4. การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน
5. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม สำหรับสถานพยาบาลของรัฐที่มุ่งดำเนินการเพื่อการดูแลสุขภาพของประชาชนในด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในการจัดบริการสุขภาพที่จำเป็นขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรม ดังนั้นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร อาจไม่เป็นไปตามรูปแบบที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น นอกจากนี้ งบประมาณของประเทศในด้านการจัดบริการสุขภาพก็มีจำกัด ประกอบกับนโยบายในเรื่องของการประกันสุขภาพถ้วนหน้า ตลอดจนนโยบายการเมืองของผู้บริหารระดับสูง นับเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลมากต่อการเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร

#### เรื่องที่ 2.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

##### 1. แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business or competitive strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุดเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์และบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ภายในอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียว ก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal e.Porter โดยนำเสนอแนวคิดที่ว่า การดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพิจารณาว่าองค์กร อยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจจะกระทำโดย หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic business Unit: SBU) ดังนั้นหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติการที่

รับผิดชอบในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ เมื่อเปรียบเทียบการแข่งขันของคู่แข่ง โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์การต้องระบุได้ว่า ใครคือคู่แข่ง
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์การที่เสนอควรกำหนดไว้เหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์การต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์การได้
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์การอาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ ควรมีความสัมพันธ์กันเพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ
6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์การเพื่อให้การดำเนินธุรกิจจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยงานธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการเลิกลงทุน

### กลยุทธ์พื้นฐานระดับธุรกิจ

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Choice of a business competitive strategy) องค์การจำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า มีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ได้ และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตของธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและอำนาจสถานการณ์แข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์การโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาองแต่ละธุรกิจต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์การเดียวกัน ซึ่งการสร้าง ความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตต่ำ
2. คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า

3. การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์การที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ ๆ ที่องค์การนำมาใช้

4. การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์การสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจกำหนดได้จากการทำ SWOT Analysis หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael e Porter ก็ได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์การที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์การมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์การอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การเยี่ยมบ้านโดยทีมสาขา การเปิดบริการการแพทย์ทางเลือก เช่น การอบสมุนไพร

3. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่ต้องการพิเศษ (Niche market) องค์การต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์การที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์การมีความชำนาญมากขึ้น จึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณา 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์การที่มี

ประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์การขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

### **หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ**

ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ในระดับธุรกิจคือผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ หรือ หัวหน้าแผนก/ฝ่าย/กลุ่มงานในโรงพยาบาล มีหน้าที่เปรียบเสมือนผู้จัดการทั่วไป โดยรับผิดชอบการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่สำคัญ มีดังนี้

1. การติดตามและตรวจสอบสถานะการแข่งขันที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
2. การประสานการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่ให้เกิดเอกภาพและความสามารถในการแข่งขัน
3. กำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ
4. ดูแลในเรื่องคุณภาพและราคาของสินค้า/ผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ
5. พิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานภายในองค์การ

### **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ**

1. แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์การนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาสั้นกว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์การ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์การ และระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรพิจารณาจาก value chain ขององค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

## 2. กลยุทธ์พื้นฐานระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน และให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

2.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ 1. การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก 2. การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัทที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่า ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเก่าและใหม่



2.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ผลการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญมีดังนี้

1. พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัทวิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปแบบพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

2. พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์การ และการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ และกำลังที่ดำเนินการปรับปรุง

3. พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้ และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

4. พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

2.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การ และมุ่งเน้นสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์การ

2.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. Innovative R&D strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. Protective R&D strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

3. Catch up R&D strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่งชั้นนั้นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

4. Combination R&D strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี

### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการคือหัวหน้าหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ SBU เช่น หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้างาน มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่าในองค์ประกอบความสามารถในการแข่งขัน 4 ด้านคือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการสนองตอบลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยผู้บริหารในระดับนี้จะต้องจัดทำกลุ่มแผนงาน (Program) หรือแผนงาน (Plan) หรือโครงการ (Project) เพื่อกำหนดเป็นแผนงบประมาณ โดยแผนงาน/โครงการที่จัดทำจะต้องช่วยเสริมและพัฒนาไปสู่การมีความเหนือกว่าในองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน โดยหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีดังนี้

1. กำหนดแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
2. กำกับและควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3. สร้างและพัฒนามาตรวัดผลการดำเนินงาน กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

2) การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

3) การทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

4) การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

## ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ โดยใช้การศึกษาเชิงสำรวจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกลุ่มความร่วมมือ

1.1 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด องค์กรประกอบ และขั้นตอนการฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบผสมผสาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบและขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

1.2 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด องค์กรประกอบ และขั้นตอนการวางแผนแบบอนาคตภาพ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ

1.3 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด องค์กรประกอบ และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.4 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด องค์กรประกอบ และขั้นตอนการสร้างกลุ่มความร่วมมือ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบและขั้นตอนการสร้างกลุ่มความร่วมมือ และบูรณาการเข้ากับ องค์กรประกอบ และขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.5 กำหนดกรอบแนวคิดของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบสอบถามในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

**ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษา** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

### 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ คือ พนักงานธนาคารไทยระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไป จนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่ม ที่ปฏิบัติงานสังกัดสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 14 แห่ง และสถาบันการเงินเฉพาะที่เปิดดำเนินการในรูปแบบของธนาคาร จำนวน 5 แห่ง รวมทั้งสิ้น 19 ธนาคาร ซึ่งทุกธนาคารอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย จำนวน 14 แห่ง ได้แก่ 1) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) 3) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) 4) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 5) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) 6) ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) 7) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 8) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) 9) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 10) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) 11) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) 12) ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) 13) ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) และ 14) ธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)

รวมทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เปิดดำเนินการรูปแบบของธนาคาร จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 2) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย 3) ธนาคารออมสิน 4) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ 5) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ประชากรในการวิจัยนี้ไม่สามารถระบุหรือนับจำนวนพนักงานธนาคารระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไป จนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่ม ได้แน่นอน จึงจัดเป็นประชากรที่มีจำนวนไม่จำกัด (วรณีย์ แกมเกตุ, 2555)

### 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไปจนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่มงาน เฉพาะสังกัดสำนักงานใหญ่ จากธนาคารไทย จำนวนทั้ง 19 แห่ง ซึ่งเป็นการเลือกแบบมีจุดมุ่งหมาย หรือการเลือกแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากทุกธนาคารไทยกำหนดให้มีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกล

ยุทธวิธีให้พนักงาน ระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไป จนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่มงานทุกคน

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane ที่มีจำนวนประชากรไม่จำกัด จำนวน และมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับความคลาดเคลื่อนที่ .05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่อาจเกิดขึ้นโดยบังเอิญ โดยเลือกตัวแทนจากทุกธนาคารไทย ทั้ง 19 แห่ง และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของจำนวนพนักงานทั้งธนาคาร จึงทำให้ทราบ จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละธนาคารที่ถูกเลือกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ดังตาราง 3.1

**ตาราง 3.1** แสดงสัดส่วนการแจกแบบสอบถามฯ ตามขนาดของจำนวนพนักงานทั้งธนาคาร

ธนาคารไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย	จำนวนพนักงานธนาคาร (ข้อมูล 31 ธ.ค. 2557)	สัดส่วน (0.25%)	ส่งออก (ฉบับ)	รับคืน (ฉบับสมบูรณ์)	รับคืน (ร้อยละ)
ธนาคารที่ 1	26,132	65.33	65	31	47.69
ธนาคารที่ 2	26,004	65.01	65	51	78.46
ธนาคารที่ 3	23,014	57.54	80	70	87.50
ธนาคารที่ 4	21,213	53.03	65	45	69.23
ธนาคารที่ 5	20,756	51.89	40	0	0.00
ธนาคารที่ 6	18,816	47.04	50	45	90.0
ธนาคารที่ 7	15,366	46.10	50	43	86.0
ธนาคารที่ 8	12,675	31.69	50	22	44.00
ธนาคารที่ 9	8,854	22.14	30	19	63.33
ธนาคารที่ 10	4,390	10.98	20	14	70.00
ธนาคารที่ 11	4,244	10.61	30	23	76.67
ธนาคารที่ 12	4,191	10.48	20	11	55.00
ธนาคารที่ 13	4,019	10.05	20	0	0.00
ธนาคารที่ 14	4,000	10.00	20	12	60.00

ธนาคารที่ 15	3,049	9.15	30	27	90.0
ธนาคารที่ 16	1,700	4.25	20	14	70.00
ธนาคารที่ 17	1,200	3.60	30	29	96.7
ธนาคารที่ 18	809	2.02	20	0	0.00
ธนาคารที่ 19	596	1.79	30	25	83.3
จำนวนแบบสอบถาม ทั้งหมด (ฉบับ)	201,028	512.68	735	481	
คิดเป็นร้อยละ			100%	'65.44%	

หมายเหตุ: เนื่องจากบางธนาคารมีความประสงค์ขอกำหนดจำนวนฉบับในการแจกแบบสอบถามฯ

### ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และวิธีการสร้างเครื่องมือ

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลกรอบแนวคิดของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ จากขั้นตอนที่1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ โดยออกแบบเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) และแบบคำถามปลายเปิด (ภาคผนวกหน้า) โดยมีรายละเอียดตามกรอบแนวคิดที่ได้จัดทำขึ้น ดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคล เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 11 ข้อ โดยสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธนาคาร และประสบการณ์การใช้งานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และการสื่อสารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย

2) ข้อมูลของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ จำนวน 41 ข้อ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 3.2** แสดงการแจกแจงประเด็นคำถามของแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยฯ

ประเด็นคำถาม	สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์	ปัญหาและข้อเสนอแนะ
<b>ตอนที่ 1</b> ข้อมูลเกี่ยวกับ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน จำนวน 9 ข้อ	เป็นข้อคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ	เป็นข้อคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ	เป็นข้อคำถาม แบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ
<b>ตอนที่ 2</b> ข้อมูลเกี่ยวกับ การวางแผนแบบขนาดภาพ จำนวน 21 ข้อ	เป็นคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 11 ข้อ	เป็นคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 10 ข้อ	เป็นคำถาม แบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ
<b>ตอนที่ 3</b> ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือจำนวน 11 ข้อ	เป็นคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ	เป็นคำถาม แบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ	เป็นคำถาม แบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

3.1.2 ผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม และความครอบคลุมข้อคำถามและตัวเลือกตรงตามเนื้อหาที่ต้องการ

3.1.3 ผู้วิจัยไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบสอบถามฯ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิตัวแทนธนาคารไทย จำนวน 3 คน ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารส่วนงานขึ้นไปของธนาคารที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานหรือส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารในรูปแบบต่างๆโดยตรง และมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน หรือส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารมาไม่น้อยกว่า 3 ปี

3.1.4 ผู้วิจัยไปหาค่าเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามฯ กับตัวแทนพนักงานธนาคารไทยที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในสำนวนภาษา และการสื่อสารความหมายของข้อคำถาม และตัวเลือกในแต่ละข้อ พบว่าตัวแทนพนักงานความเข้าใจในสำนวนภาษา และการสื่อสารความหมายของข้อคำถามและตัวเลือกอย่างถูกต้อง ตรงตามจุดมุ่งหมายของข้อคำถามแต่ละข้อ

3.1.5 หลังจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการหาค่าเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามฯ ผู้วิจัยดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามตามผลการตรวจสอบ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



## ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งไปยังผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแต่ละธนาคาร เพื่อขออนุญาตและชี้แจงรายละเอียดในการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง รวมทั้งประสานงานกับตัวแทนพนักงานแต่ละธนาคาร เพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามและรวบรวมส่งคืนให้กับผู้วิจัย โดยกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 30 นับจากวันที่ตัวแทนพนักงานแต่ละธนาคาร ได้รับเอกสารถึงมือผู้วิจัย โดยช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 30 ตุลาคม 2558

4.1.2 ผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจากตัวแทนพนักงานแต่ละธนาคาร พบว่าบางธนาคารมีความประสงค์ไม่อนุญาตให้ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 16 ธนาคาร จากทั้งหมด 19 ธนาคาร โดยคิดเป็นแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 735 ฉบับ และได้รับการตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 481 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.44 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมามากกว่าจำนวนที่กำหนดไว้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้คือ จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 120.25 ของแบบสอบถามที่ต้องการใช้

## 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานธนาคารไทย เพื่ออธิบายสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ได้รับคืนจากผู้ประสานงานตัวแทนแต่ละธนาคาร จำนวน 16 ธนาคาร รวมทั้งสิ้น จำนวน 481 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.44

4.2.2 ผู้วิจัยแยกประเด็นที่ศึกษา ได้แก่สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัญหาและข้อเสนอแนะ ตามกรอบแนวคิดแต่ละเรื่องและนำไปวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเชิงบรรยาย

พื้นฐาน คือการแจกแจงหาความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าฐานนิยม เพื่อนำเสนอข้อมูลและแปลความหมายในแต่ละข้อคำถาม

4.2.3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบในแต่ละเรื่อง และสรุปประเด็นเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

4.2.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 ประกอบการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยหลักการวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย ในระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

**ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯจากการนำข้อมูลในระยะที่ 1 มาออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ดังนี้**

1.1 ผู้วิจัยออกแบบการฝึกอบรมดำเนินการวิเคราะห์ และสังเคราะห์พฤติกรรมกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อประเมินความเหมาะสมของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของธนาคารไทย จากผู้ทรงคุณวุฒิตัวแทนธนาคารไทย จำนวน 3 คน

ผู้วิจัยได้กำหนดค่านิยมเชิงปฏิบัติการการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ (Reneé Malan, 2010) ได้แก่ การคิดเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การคิดแบบองค์รวม การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ และการคิดเกี่ยวกับอนาคตในระยะ

ยาวโดยระบุเป็นพฤติกรรม 19 พฤติกรรม ซึ่งเชื่อมโยงเป็นลำดับจากคำนิยามเชิงปฏิบัติการ องค์ประกอบ การคิดเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะและความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ และเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ (ภาคผนวกหน้า)

1.2 เมื่อสร้างแบบสอบถามที่เป็นที่เรียบร้อย ผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม ความครอบคลุมข้อคำถาม และตัวเลือกตรงตามเนื้อหาที่ต้องการ

1.3 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ได้นำเกณฑ์การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index Item of Congruent: IOC) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาความเหมาะสม ในลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ และพิจารณาความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาต่างๆ ว่ามีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือ ไม่เหมาะสม การแปลผลระดับความคิดเห็น วิเคราะห์ค่าคะแนนดังนี้ (นริช สุตสังข์, 2544)

ค่าคะแนน	ความหมาย
ค่าคะแนน +1	ถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ของการคิดเชิงกลยุทธ์ มีความครอบคลุมพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์
ค่าคะแนน 0	ไม่แน่ใจว่าประเด็นการพิจารณานี้ มีความถูกต้องและครอบคลุม
ค่าคะแนน -1	ไม่ถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ของการคิดเชิงกลยุทธ์ ไม่มีความครอบคลุมพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตัวแทนธนาคารไทย จำนวน 3 คน ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเด็นการประเมินได้แก่ความถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด และความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของธนาคาร ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของฝ่ายงานด้านกลยุทธ์ของธนาคาร และรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการออกแบบกลยุทธ์ของธนาคารและถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารธนาคารอย่างเป็นรูปธรรม ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 1 คน

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index Item of Congruent: IOC) ต้องได้ค่าคะแนนตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าพฤติกรรมดังกล่าว มีความเหมาะสม

ภาพรวมของผลประเมินความเหมาะสมของพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย จากผู้ทรงคุณวุฒิตัวแทนธนาคารไทย จำนวน 3 คน พบว่าผลประเมินความเหมาะสมค่า IOC อยู่ที่ 0.8 คะแนน ซึ่งมากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ จึงถือได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ และผู้วิจัยได้ปรับแก้การใช้คำที่ระบุพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ฯ ให้กระชับและชัดเจน ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำมาเขียนใหม่จากเดิม 19 พฤติกรรม ปรับปรุงเป็น 13 พฤติกรรม ดังตาราง 3.3

**ตาราง 3.3** พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

**พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

จากเดิม 19 พฤติกรรม	ปรับปรุงเป็น 13 พฤติกรรม
1) ระบุความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) สามารถระบุความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร (ST1)
2) ประเมินประสิทธิภาพการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคหรือโอกาสของส่วนงาน โดยพิจารณาการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	2) สามารถประเมินสถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (ST2)
3) ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3) สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางธุรกิจธนาคารที่ยั่งยืน (ST3)
4) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกับความต้องการของธนาคาร	4) สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร (ST4)
5) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกับความต้องการของธนาคาร	5) สามารถพิจารณาสถานการณ์ หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวม และอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย รวม (ST5)

7) สังเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ความรู้ ฯลฯ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน	6) สามารถสังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน (ST6)
8) ระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริงในงานโดยประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติงาน	7) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์และแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหา เพื่อพัฒนา สิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ (ST7)
9) แยกแยะองค์ประกอบของประเด็น ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงและวิเคราะห์แง่มุมต่างๆของปัญหาหรือความสัมพันธ์สถานการณ์ คาดการณ์ โอกาสหรืออุปสรรค	
10) แยกแยะข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆได้	
11) อธิบายขั้นตอนในการทำงานที่ผิดพลาด และหาแนวทางใหม่ๆที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงาน	8) สามารถค้นหาวิธีการทำงาน แนวความคิดใหม่ที่ เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม (ST8)
12) ค้นหาวิธีการทำงาน แนวความคิดใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม	
13) ออกแบบโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆที่มีผลต่อปรับเปลี่ยนการทำงานส่วนงานอื่นๆผ่านความร่วมมือจากหลายส่วนงาน	
14) นำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน	9) สามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน (ST9)
15) วางแผนงานใหม่โดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมตามลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน	10) สามารถวางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนทางป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า (ST10)
16) วางแผนงานใหม่โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงคาดการณ์ปัญหาอุปสรรค และวางแผนแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	
17) ออกแบบแผนงานใหม่ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาว	11) สามารถออกแบบแผนงานใหม่ทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันระยะยาว(ST11)


18) สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาว	12) สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาว (ST12)
19) กำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	13) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ST13)

การเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อประยุกต์ใช้ในการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้ 1) ควรมีการระบุข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของลูกค้าต่อธนาคาร / คู่แข่งอย่างเป็นระบบ 2) ควรเน้นเรื่องการปรับปรุงการทำงาน และประเมินขีดความสามารถของคู่แข่ง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง 3) การจัดกลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์ทั้งในส่วนทฤษฎีและการปฏิบัติงานธนาคารที่ใกล้เคียงกัน และควรแยกตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละรายบุคคล 4) ควรอธิบายด้วยตัวอย่างในการทำงานจริงของพนักงานจะช่วยให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น 5) ควรนำวิธีการบริหารจัดการเวลา (Time Management) มาเสริมในหลักสูตร 6) หัวหน้าหน่วยงานต้องมีส่วนร่วม และติดตามผลสำเร็จของงานอย่างสม่ำเสมอ และ 7) แผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นอาจแบ่งเป็น 2-3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (1-2 ปี) ระยะปานกลาง และระยะยาว (3-5 ปี) เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาวะแวดล้อมอื่น เช่น การเมือง สังคม พฤติกรรมของลูกค้า เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน** ด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ความคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกลุ่มความร่วมมือ และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ในระยะที่ 1 รวมทั้งข้อมูลจากระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ มาประกอบการออกแบบและใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอน ดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4 แสดงการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่สอดคล้องพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอน	ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ขั้นตอนของรูปแบบ
การวางแผนแบบอนาคตภาพ	ของกลุ่มความร่วมมือ	การฝึกอบรมผสมผสาน
<b>ขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ</b>	<b>ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ</b>	<b>ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับ</b>
ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่	ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่	<b>การฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>
<b>ขั้นตอนที่ 1 (SP1)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 1 (AL1)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 1</b>
กำหนดขอบเขตของสถานการณ์เพื่อพิจารณา	กำหนดปัญหา/สถานการณ์ตามความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร	เตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน
<b>ขั้นตอนที่ 2 (SP2)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 2 (AL2)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 2</b>
ระบุผู้เกี่ยวข้องหลักกับสถานการณ์	จัดตั้งกลุ่มและคัดเลือกสมาชิก	ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสาน
<b>ขั้นตอนที่ 3 (SP3)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 3 (AL3)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 3</b>
ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์	สะท้อนความคิดสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ	ศึกษาเนื้อหาตามหลักสูตรฝึกอบรม
<b>ขั้นตอนที่ 4 (SP4)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 4 (AL4)</b>	<b>ระยะที่ 2 ดำเนินการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>
ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความแน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต	ลงมือปฏิบัติ	<b>ขั้นตอนที่ 4 (AL2)</b>
<b>ขั้นตอนที่ 5 (SP5)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 5 (AL5)</b>	จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ และคัดเลือกสมาชิก
สร้างแผนอนาคตภาพ	ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้	<b>ขั้นตอนที่ 5 (AL1, AL3)</b>
<b>ขั้นตอนที่ 6 (SP6)</b>	<b>ขั้นตอนที่ 6 (AL6)</b>	กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน
ตรวจสอบความสมบูรณ์ของอนาคตภาพ	สะท้อนการเรียนรู้จากสิ่งที่ลงมือปฏิบัติ	<b>ขั้นตอนที่ 6 (SP1, SP2) (AL3)</b>
<b>ขั้นตอนที่ 7 (SP7)</b>		ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย
ศึกษาอนาคตภาพอื่นที่สร้างขึ้น		<b>ขั้นตอนที่ 7 (SP3, SP4) (AL3)</b>
<b>ขั้นตอนที่ 8 (SP8)</b>		ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน
ระบุวิธีการค้นคว้าหาจุดต่ออนาคตภาพที่สร้างขึ้น		

ขั้นตอน	ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	ขั้นตอนของรูปแบบ
การวางแผนแบบอนาคตภาพ	ของกลุ่มความร่วมมือ	การฝึกอบรมผสมผสานฯ
<b>ขั้นตอนที่ 9 (SP9)</b> พัฒนาต้นแบบอนาคตภาพให้ สมบูรณ์		<b>ขั้นตอนที่ 8 (SP5)</b> (AL3, AL4, AL5, AL6) สร้างแผนอนาคตภาพ
<b>ขั้นตอนที่ 10 (SP10)</b> ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่ สร้างขึ้น		<b>ขั้นตอนที่ 9 (SP6, SP7, SP8) (AL3)</b> ตรวจสอบความกลมกลืนและความ น่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ <b>ขั้นตอนที่ 10 (SP9) (AL3, AL4)</b> พัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับ สมบูรณ์ <b>ขั้นตอนที่ 11 (SP10)</b> (AL3, AL4, AL5, AL6) ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต
		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkornrajavidyalaya University		
<b>ระยะที่ 3 หลังการฝึกอบรมแบบ ผสมผสานฯ</b>		
<b>ขั้นตอนที่ 12</b> ประเมินผลการฝึกอบรมแบบ ผสมผสาน		

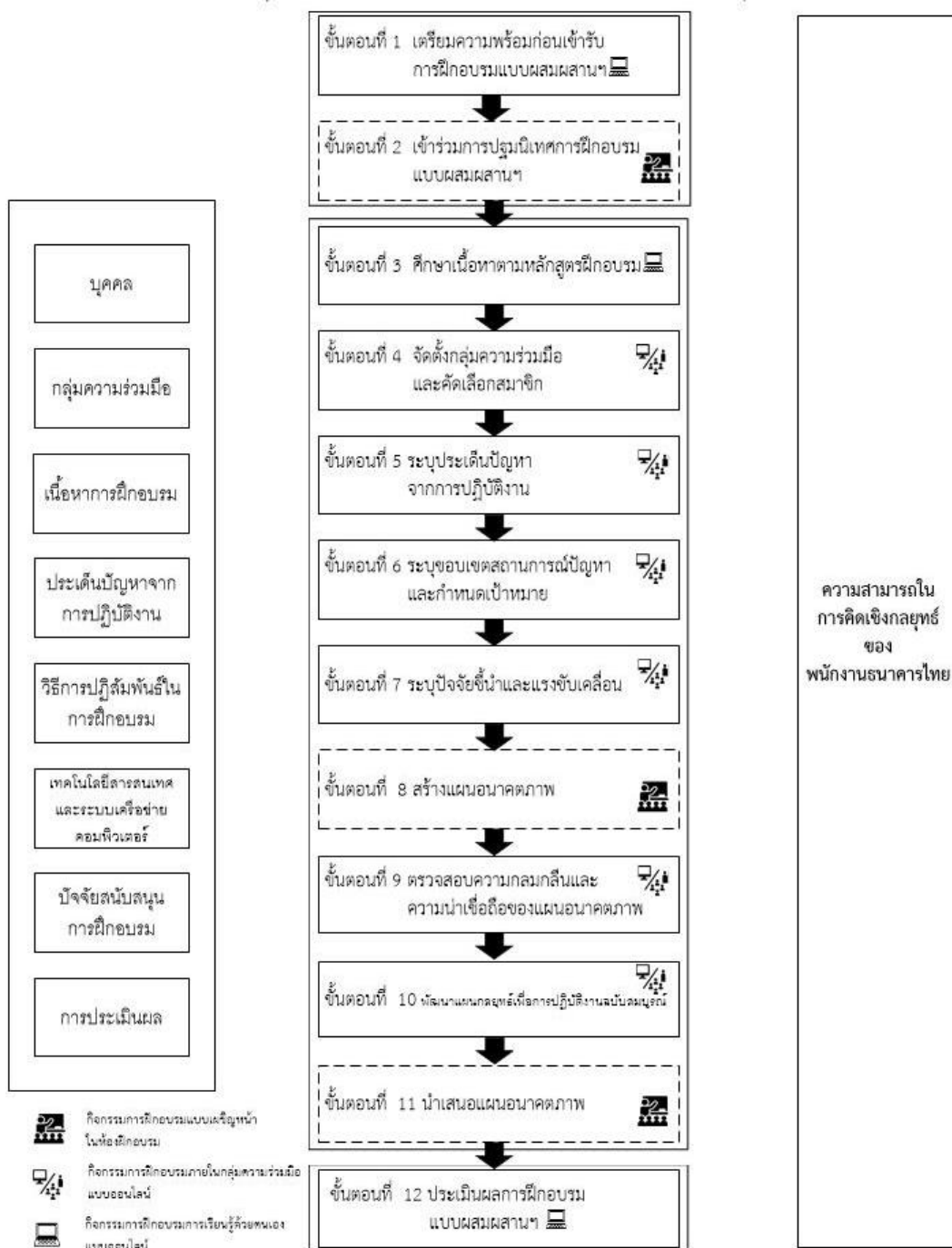
**ตาราง 3.5** แสดงขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่สอดคล้องพฤติกรรมกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมผสมผสานฯ	ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์
<b>ขั้นตอนที่ 4: จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิก</b> เป็นวิธีการการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ขนาดเล็ก โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มี ความรู้ความสามารถแตกต่างกัน ทั้งผู้เรียนที่มี ความสามารถสูง ปานกลาง และต่ำ ซึ่งกำหนดให้ผู้เข้า รับการฝึกอบรมเข้าร่วมกลุ่มๆละ 4 – 8 คนต่อกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และ หน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ต่างกัน เพื่อศึกษา	1. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถค้นหา วิธีการทำงานแนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการ ใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความร่วมมือ จากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงาน แบบเดิม 2. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเสนอ แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน



ประเด็นปัญหาหรือออกแบบแนวทางการปฏิบัติงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เนื้องานมีความทับซ้อนซึ่งกันและกัน	
<b>ขั้นตอนที่ 5: กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน</b>	ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์แง่มุม และแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหาเพื่อ พัฒนาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์
<b>ขั้นตอนที่ 6: ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและ กำหนดเป้าหมาย</b>	1. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิจารณา สถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วย วิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวม 2. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนด สามารถระบุความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และเป้าหมายการปฏิบัติงานของ ตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร
<b>ขั้นตอนที่ 7: ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน</b>	ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประเมิน สถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดย วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของ ส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
<b>ขั้นตอนที่ 8: สร้างแผนอนาคตภาพ</b>	ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่ สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
<b>ขั้นตอนที่ 9: ตรวจสอบความกลมกลืนและความ น่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ</b>	ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่ สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
<b>ขั้นตอนที่ 10: พัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพ ฉบับสมบูรณ์</b>	1. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับเปลี่ยน แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางธุรกิจธนาคารที่ยั่งยืน 2. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถค้นหา วิธีการทำงานแนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการ ใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความ ร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบ การทำงานแบบเดิม

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถออกแบบแผนงานให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาว</li> <li>5. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาว</li> <li>6. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนแนวทางป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า</li> <li>7. ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน</li> </ol>
<p>ขั้นตอนที่ 12: ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตพัฒนา</p>	<p>ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน</p>



ภาพ 3.1 ร่างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ที่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยและกิจกรรมต่างๆในแต่ละ

ขั้นตอนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มีหัวข้อตามแผนกิจกรรมดังนี้ 1) ช่วงเวลาการจัดกิจกรรม (สัปดาห์ที่) 2) กิจกรรมหลัก 3) กิจกรรมย่อย/หัวข้อย่อย 4) วัตถุประสงค์การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ในแต่ละกิจกรรม 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้อง 5) สื่อการเรียนรู้ และ 6) ผลลัพธ์ และการประเมินผลการฝึกอบรม ( ภาคผนวกหน้า)

**ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ** พร้อมทั้งแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสม ของเนื้อหาและความครอบคลุมขององค์ประกอบ ขั้นตอน และกิจกรรม รวมถึงภาษาที่ใช้ในการอธิบายรูปแบบฯ

**ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสม และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และความครอบคลุมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

ผู้วิจัยนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความครอบคลุมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และพิจารณาความเหมาะสมในส่วนขององค์ประกอบ ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และรายละเอียดของกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ หรือไม่เห็นด้วย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด โดยมีการกำหนดคุณสมบัติผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน ดังนี้

1) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการออกแบบหลักสูตรและ/หรือกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร/ธนาคาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นผู้บริหารหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรของธนาคารไทย

2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการวางแผนแบบอนาคตภาพ และ/หรือการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการให้กับองค์กร/ธนาคาร ไม่น้อยกว่า 3 ปี

3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานของกลุ่มความร่วมมือไม่น้อยกว่า 3 ปี

**ขั้นตอนที่ 6 ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ** จากผู้ทรงคุณวุฒิไปหาคำร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง และแปลความหมาย

เป็นความเรียง ส่วนคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และนำเสนอในข้อมูลโดยการตีความสรุปข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 7 ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความครอบคลุม จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน**

ดำเนินการออกแบบโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เรื่องการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคาร ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ตามหลักการออกแบบการเรียนการสอน โดยกระบวนการ ADDIE ได้แก่วิเคราะห์ (Analysis) ออกแบบ (Design) พัฒนา (Development) นำไปใช้ (Implement) และประเมิน (Evaluation) โดยมีลำดับขั้นตอนดังตารางต่อไปนี้

**ตาราง 3. 6 กระบวนการ ขั้นตอน และผลลัพธ์ในการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

กระบวนการ ADDIE	ขั้นตอน	ผลลัพธ์	การบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม
วิเคราะห์ (Analysis)	— วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง	— ข้อมูลเบื้องต้นของ	— จัดเตรียมความพร้อม
	— วิเคราะห์ขอบเขต หน้าที่ และความ รับผิดชอบใน ตำแหน่งงาน	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ พนักงานธนาคาร ไทย ระดับผู้บริหาร ส่วนงานขึ้นไป จาก หลายส่วนงาน	ก่อนเข้ารับการ ฝึกอบรม — จัดเตรียมความพร้อม เพื่อจัดตั้งกลุ่มความ ร่วมมือ
	— วิเคราะห์ข้อจำกัด ในการฝึกอบรมของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	— พฤติกรรมที่คาดหวัง จากการฝึกอบรม	— จุดมุ่งหมายโครงการ ฝึกอบรม — เกณฑ์การ ประเมินผลโครงการ ฝึกอบรม
	— วิเคราะห์จุดมุ่งหมาย และผลลัพธ์การ ฝึกอบรม	— จุดมุ่งหมายและ ผลลัพธ์การฝึกอบรม	
ออกแบบ (Design)	— การออกแบบ พฤติกรรมความคิด เชิงกลยุทธ์	— จำแนกเนื้อหา การฝึกอบรม	— ออกแบบโครงการ ฝึกอบรมพัฒนา ความคิดเชิงกลยุทธ์

— กำหนดโครงสร้าง หลักสูตร	— โครงสร้างเนื้อหา ตามหลักสูตร	— ออกแบบเนื้อหา หลักสูตร ที่สอดคล้องกับ โครงการฝึกอบรม
— กำหนดเนื้อหาที่ จำเป็นต่อการ ฝึกอบรม		— กำหนดจุดมุ่งหมาย การฝึกอบรมแต่ละ กิจกรรม
— กำหนดวิธีการ ฝึกอบรมและ การสื่อสาร	— ได้วิธีการฝึกอบรมที่ เหมาะสมกับเนื้อหา หลักสูตรฝึกอบรม และสื่อการเรียนรู้	— ออกแบบกิจกรรมการ ฝึกอบรม
— กำหนดสื่อการ ฝึกอบรม	— ออกแบบ User Interface และ User Experiment	— ออกแบบระบบการ ฝึกอบรมออนไลน์
— กำหนดวิธีการวัดผล และเกณฑ์	— สร้าง Storyboard และสื่อต้นแบบ	— ออกแบบสื่อการ เรียนรู้ออนไลน์
— ออกแบบ แบบทดสอบและ แบบประเมินผลการ ฝึกอบรม	— เกมท์การประเมินผล การฝึกอบรม และ วิธีการวัดผล	— ออกแบบเกมท์การ ประเมินผลงาน
	— แบบทดสอบ และ แบบประเมินผลการ ฝึกอบรม	— ออกแบบ แบบสอบถาม
<b>พัฒนา (Development)</b>	— พัฒนาระบบการ ฝึกอบรมออนไลน์ และกิจกรรม	
	— พัฒนาคู่มือการ ฝึกอบรม	
	— พัฒนาแบบทดสอบ และเกณฑ์การ ประเมินผลงาน	

นำไปใช้ (Implement)	ทดลองใช้งาน กับ พนักงานธนาคาร	แก้ไข และ/หรือเพิ่มเติม รายละเอียดของกิจกรรม ให้ได้ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมาย ของกิจกรรมแต่ละขั้นตอน
	ทดลองใช้งาน กับ พนักงานธนาคาร	ปัญหาที่พบจากการใช้งาน จริง และข้อเสนอแนะจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างดำเนินกิจกรรม เพื่อ นำมาเป็นแนวทางปรับปรุง โครงการฝึกอบรม และ รูปแบบการฝึกอบรมฯ
ประเมิน (Evaluation)	ประเมินผลการฝึกอบรม และการนำไปใช้งาน	ข้อสรุปเพื่อนำไปปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการ ฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ต่อไป

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

#### ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้คือ พนักงานของธนาคารไทย จำนวน 15 คน ที่ได้รับการคัดเลือกจากธนาคารที่มีโครงการส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

1) คัดเลือกธนาคาร ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ธนาคารดังกล่าวมีความสนใจในการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาพนักงานของธนาคาร ด้วยการฝึกอบรมแบบผสมผสาน อีกทั้งมีความพร้อม และสามารถให้ความร่วมมือในการจัดโครงการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2) คัดเลือกพนักงานธนาคารเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมฯ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติไว้คือ เป็นผู้บริหารส่วนงานภายในธนาคารจากสายงานหรือกลุ่มงานที่สังกัดสำนักงานใหญ่ มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งมีผู้สนใจและสมัครเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในโครงการฝึกอบรมนี้ทั้งสิ้น จำนวน 15 คน

## ขั้นตอนที่ 2 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบทดสอบ แบบประเมิน และสื่อการเรียนรู้ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรมและการพัฒนาใบงาน สำหรับประกอบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

### 1.1 การออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์เนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ตามความสอดคล้องกับพฤติกรรมกรคิดเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก โดยจัดโครงสร้างเนื้อหา และเลือกเนื้อหาที่ระบุวิธีการวางแผนอนาคตภาพและผลลัพธ์ที่จะได้รับในแต่ละขั้นตอน โดยเนื้อหาทั้งหมดครอบคลุมเรื่องการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) กลุ่มความร่วมมือ (Collaborative Groups) และ วิธีการใช้งานและสิ่งที่จะได้รับจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้ภาษากับกลุ่มตัวอย่าง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้พัฒนาโดยการจัดลำดับเนื้อหาและจัดทำเป็น Storyboard โดยนำเสนอเป็นภาพเคลื่อนไหวประกอบคำบรรยาย และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุง เพื่อนำไปจัดทำเอกสารเนื้อหาประกอบการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน และนำไปทดลองต่อไป

1.2 การพัฒนาใบงาน สำหรับประกอบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเพื่อนำมาประกอบการสร้างใบงานในรูปแบบการให้กรณีศึกษาและกำหนดวิธีการทำงานร่วมกันในแบบฟอร์มที่ส่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควบคู่กับใบงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างผลงานในแต่ละกิจกรรมตามขั้นตอนการ



ฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ รวมทั้งความต่อเนื่องของผลงานในแต่ละชั้นเพื่อรวบรวมเป็นผลสุดท้ายที่ต้องนำเสนอในโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯและการประมวลองค์ความรู้ที่ได้รับ

เมื่อออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรม และพัฒนาใบงานเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษาที่ใช้ในข้อความ และความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการ

ผู้วิจัยนำเนื้อหาการฝึกอบรม และพัฒนาใบงานเสร็จไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และเหมาะสมต่อการส่งเสริมความคิดเชิงกลยุทธ์ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของธนาคาร ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการออกแบบกลยุทธ์ของธนาคารและการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อใช้การบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม ไม่น้อยกว่า 5 ปี รวมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้บรรยายในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 คน และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้บรรยายประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานองค์กร จำนวน 1 คน

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยนำพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์และเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนย่อยที่ 1 มาพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงาน โดยมีคะแนนเต็ม 50 คะแนนสำหรับคะแนนการประเมินผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จากแต่ละกลุ่มความร่วมมือ

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การสร้างแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบวัดด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างของแบบทดสอบตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรมแต่ละเรื่องตามวัตถุประสงค์ และพิจารณาน้ำหนักของแบบทดสอบและกำหนดอัตราส่วนจำนวนข้อสอบในแต่ละเรื่องให้เหมาะสมและครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์

แบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นใช้ สำหรับทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบทดสอบคู่ขนาน ซึ่งเป็น

แบบทดสอบที่วัดเนื้อหาตามหลักการคิดเชิงกลยุทธ์เหมือนกัน มีจำนวนข้อเท่ากัน ข้อสอบแต่ละข้อมีค่าความยากง่ายเท่ากัน มีค่าอำนาจจำแนกเท่ากันแบบปรนัย ชนิด 4 ตัวเลือก โดยวัดความรู้ที่จำเป็นต่อการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบในขั้นตอนย่อยที่ 1 ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเป็นการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ขึ้นมา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเลือกคำตอบที่ถูกที่สุดจากตัวเลือก เพื่อทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนเริ่มการฝึกอบรม จำนวน 25 ข้อต่อฉบับ ใช้เวลาทดสอบความรู้ฉบับละ 30 นาที

แบบทดสอบนี้เป็นแบบวัดที่อาศัยแนวความคิดการวัดแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Referenced Measurement) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำต้องทำคะแนนได้มากกว่าร้อยละ 50 จึงผ่านเกณฑ์การประเมิน

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดความสามารถฯ ผู้วิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและตัดสินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อประเมิน ครอบคลุมแนวคิดและหลักการความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรและรับผิดชอบงานเกี่ยวกับการออกแบบกลยุทธ์ของธนาคารและการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อใช้การบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิผลไม่น้อยกว่า 5 ปี รวมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้บรรยายในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 คน และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้บรรยายในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานองค์กร จำนวน 1 คน

ผู้วิจัยนำแบบวัดความสามารถฯ ที่สร้างขึ้น ไปทดสอบประสิทธิภาพกับพนักงานธนาคารที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมฯ จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นการทดสอบแบบวัดความสามารถฯ ฉบับก่อนฝึกอบรม จำนวน 30 คน และทดสอบแบบวัดความสามารถฯ ฉบับหลังฝึกอบรม จำนวน 30 คน ซึ่งให้มีการจับเวลาตามการทดสอบจริงคือ 30 นาที และทำการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานธนาคาร โดยมีตัวอย่างแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3. 7 ตัวอย่างแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม	แบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร(ST6)	<p>1. เป้าหมายการทำงานของพนักงานสาขาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของธนาคารอย่างชัดเจนที่สุด</p> <p>ก. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานสาขา ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 กันยายน 2560</p> <p>ข. ให้บริการแก่ลูกค้าธนาคารเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายใหญ่</p> <p>ค. จัดกิจกรรม 5 ส. ให้มีคะแนนบริหารงานสาขาเพิ่มขึ้น 25 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา</p> <p>ง. ขยายผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้แก่ลูกค้าเดิมของธนาคาร เพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี</p>
	<p>7. จากการศึกษาข้อมูลของธนาคารพบว่าอัตราผลสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องกัน(Cross-Sell) ในกลุ่มลูกค้าเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ยังต่ำกว่าธนาคารคู่แข่งค่อนข้างมาก ข้อใดเป็นกลยุทธ์การตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาข้างต้นได้ดีที่สุด</p> <p>ก. ปรับปรุงขั้นตอนการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของธนาคารให้กระชับและรวดเร็ว</p> <p>ข. ปรับปรุงกระบวนการบริการหน้าเคาเตอร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>ค. จัดทำโปรโมชั่นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยพิเศษให้แก่กลุ่มลูกค้าที่ผ่านจ่ายเงินเดือนพนักงาน (Payroll) กับธนาคาร</p> <p>ง. ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ และกลุ่มคนวัยทำงานในธุรกิจเอกชน</p>

	<p>8. หากท่านได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่ง “ผู้บริหารส่วนงานการตลาดของธนาคาร” ท่านจะจัดโครงการใดเพื่อรองรับกลยุทธ์ของธนาคารให้ มีผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว</p> <p>ก. โครงการโปรโมชั่นเพื่อขยายฐานเงินฝากของลูกค้า</p> <p>ข. โครงการสร้างภาพลักษณ์การเป็นธนาคารแสนสะดวกทางสื่อโทรทัศน์</p> <p>ค. โครงการประกันคุณภาพการให้บริการลูกค้า ที่มุ่งเน้นการกลับมาใช้บริการซ้ำ</p> <p>ง. โครงการให้บริการที่จืดจางพิเศษสำหรับลูกค้า</p>
--	---

ผู้วิจัยนำผลการทดสอบนี้มาทดสอบหาคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ซึ่งใช้วิธีทดสอบซ้ำ (test-retest reliability) และการหาระดับความยากง่าย (P) และค่าอำนาจจำแนก (R) และความเชื่อมั่นแบบทดสอบโดยใช้สูตรของ KR-20

**ตาราง 3. 8** แสดงค่าความยากง่าย (P) และค่าอำนาจจำแนก (R) และความเชื่อมั่นแบบทดสอบ

แบบทดสอบ	ความหมาย				
	ค่าความยากง่าย(P)	ค่าอำนาจจำแนก (R)	ค่าความยากง่าย(P)	ค่าอำนาจจำแนก (R)	ค่าความเชื่อมั่น
ก่อนการฝึกอบรม	0.37	0.53	ค่อนข้างยาก	จำแนกได้ดี	0.80
หลังการฝึกอบรม	0.36	0.72	ค่อนข้างยาก	จำแนกได้ดีมาก	0.73

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การพัฒนาระบบการฝึกอบรมออนไลน์ สำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสานใช้ในการส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย ดังนี้

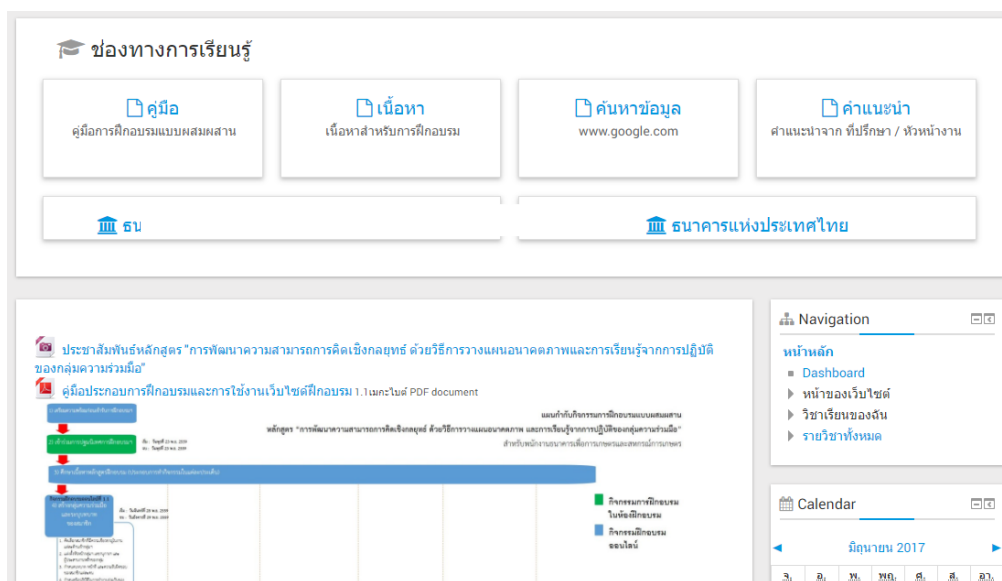
4.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ในระยะที่ 1 ของการวิจัยมาออกแบบระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกิจกรรมการฝึกอบรม และพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบ

ผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การออกแบบหน้าจอบริษัทหลัก
- 2) การออกแบบช่องทางการสื่อสาร และวิธีการร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม
- 3) การออกแบบการสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) ผ่าน ประจำกลุ่มความร่วมมือกลุ่มย่อย และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร โดยเป็นการใช้งานผ่าน Line Application Application)
- 4) การออกแบบการใช้งาน Web Board
- 5) การออกแบบการเข้าใช้งานเว็บไซต์ และการเชื่อมโยงการใช้งานทรัพยากรและบริการบนระบบอินเทอร์เน็ต

ผู้วิจัยนำระบบจัดการการเรียนรู้ประเภท Moodle ซึ่งเป็น LMS – Learning Management System มาพัฒนาเป็นระบบการฝึกอบรมออนไลน์ สำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่ใช้ในการส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย โดยกำหนดเว็บไซต์หลักของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และหัวหน้างาน/วิทยากรผู้บรรยาย

ผู้วิจัยออกแบบให้สอดคล้องกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนตามใบงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์อย่างทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม หัวหน้างาน และวิทยากรผู้บรรยาย



ภาพ 3.2 แสดงหน้าจอเว็บไซต์หลัก สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมใช้งานระบบการฝึกอบรมออนไลน์

การพัฒนาการฝึกอบรมออนไลน์ สำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มุ่งเน้นเพื่อรองรับกิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีการปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) และแบบนำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้ของธนาคาร รวมทั้งปรึกษาปัญหาหรือรับคำแนะนำต่างๆผ่านทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์(Social Network) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (chat) ผ่าน Line Application การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา (web Board), การสืบค้นข้อมูล (search engine), และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น เพื่อการวางแผนอนาคตภาพร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม ด้วยการปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ที่นำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสาร ได้แก่

การศึกษาเนื้อหาฝึกอบรมออนไลน์ (Online Content) ในรูปแบบของการศึกษาไฟล์เอกสารที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมได้จัดเตรียมและนำเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมออนไลน์ ซึ่งเป็นเนื้อหาหลักสูตรการวางแผนอนาคตภาพ สำหรับพนักงานธนาคาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อธิบายความหมายและประโยชน์การวางแผนอนาคตภาพ ขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ และการนำ

วิธีการวางแผนอนาคตภาพไปใช้กับการปฏิบัติงานของธนาคาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาเนื้อหาตามสภาพความพร้อมหรืออัตราการเรียนรู้ของแต่ละคน ( Self-paced Learning )

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ (Online Collaborative) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้รับมอบหมายใบงานของแต่ละกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้กำหนดวิธีการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเครื่องมือการสื่อสาร ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมผ่านกลุ่มความร่วมมือที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสื่อสารข้อมูลระหว่างกันจากระบบการสื่อออนไลน์ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) ผ่าน Line Application การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา(Web Board), การสืบค้นข้อมูล (Search Engine), และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

วัสดุประกอบการอ้างอิงในการสร้างอนาคตภาพ (Reference Materials) จากกิจกรรมการฝึกอบรมในทุกขั้นตอนที่มีการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสืบค้นข้อมูล และทำการอ้างอิงข้อมูลประกอบการทำกิจกรรม จากหลายแหล่งการเรียนรู้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทำการ Downloads เอกสารประกอบการสืบค้นผ่านระบบ Search Engine เช่น Google หรือเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ต้องการทั้งจากเว็บไซต์ที่ใช้ภายในธนาคาร(Intranet) และเว็บไซต์ที่ใช้งานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(Internet) เพื่อนำข้อมูลมาจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆมาอ้างอิง

การวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ฝึกอบรมออนไลน์ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้ารับการวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์บนเว็บไซต์ฝึกอบรม การส่งผลงานของกลุ่มความร่วมมือ การแสดงผลการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมและกลุ่มความร่วมมือ รวมถึงการตอบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานในส่วนของ การจัดดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน สื่อการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงการฝึกอบรมตามรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานของธนาคารต่อไป

4.2 ผู้วิจัยสร้างคู่มือการใช้งานระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และการใช้งานทรัพยากรและบริการบนระบบอินเทอร์เน็ต โดยรวมอยู่ในคู่มือแนวทางปฏิบัติตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบ

ผสมผสานฯ ตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบก่อนนำไปใช้ในการทดลองรูปแบบฯ

4.3 ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินคุณภาพเว็บไซต์สำหรับโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ หลักสูตรการพัฒนาความสามารถการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยมีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ค่าคะแนน มีดังนี้

มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด	ค่าคะแนน	5
มีความเหมาะสมในระดับมาก	ค่าคะแนน	4
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง	ค่าคะแนน	3
มีความเหมาะสมในระดับน้อย	ค่าคะแนน	2
มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1

การแปลผลระดับคะแนนความคิดเห็น (ประคอง กรรณสูตร, 2535) ดังนี้

ค่าคะแนน	ความหมาย
1.00 – 1.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
2.50 – 3.49	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	มีความเหมาะสมในระดับมาก
4.50 – 5.00	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ประเมินคุณภาพโดยมีคุณสมบัติ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการออกแบบระบบการฝึกอบรมออนไลน์ เว็บไซต์เพื่อการเรียน การสอน มาไม่น้อยกว่า 2 ปี (ภาคผนวกหน้า)

จากผลการประเมินคุณภาพเว็บไซต์สำหรับโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ พบว่า มีความเหมาะสมในการใช้งานอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.31$ ,  $SD = 0.63$ ) และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ ควรจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เข้าร่วมประจำแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ตรวจสอบการเชื่อมโยง เพื่อให้เข้าถึงแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่างๆของธนาคาร และเพิ่มข้อมูลอธิบายโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯบนหน้าแรกของเว็บไซต์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงและแก้ไขเว็บไซต์ให้สมบูรณ์



ขั้นตอนย่อยที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ในด้านข้อมูลทั่วไปของผู้เรียน การจัดการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามรูปแบบ กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรมแบบผสมผสานและข้อเสนอแนะจากการฝึกอบรม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด การวิเคราะห์ค่าคะแนน มีดังนี้

มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด	ค่าคะแนน	5
มีความเหมาะสมในระดับมาก	ค่าคะแนน	4
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง	ค่าคะแนน	3
มีความเหมาะสมในระดับน้อย	ค่าคะแนน	2
มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1

การแปลผลระดับคะแนนความคิดเห็น (ประคอง วรรณสูตร, 2535) ดังนี้

ค่าคะแนน	ความหมาย
1.00 – 1.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
2.50 – 3.49	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	มีความเหมาะสมในระดับมาก
4.50 – 5.00	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แบบประเมินการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบประเมินความร่วมมือของ วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2544) เป็นแบบประเมินที่สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวความคิดของการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมกลุ่ม มีการประเมินการแสดงออกของผู้เรียนในการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบต่องานของกลุ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมกลุ่ม ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้านการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม และด้านการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีข้อคำถามในการประเมินทั้งหมด 18 ข้อ คิดเป็น 36 คะแนน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ที่กำหนดมาตรวัดของระดับการแสดงออกในการร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่ม 3 ระดับ ค่าคะแนน ดังนี้

แสดงออกในการให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ	ค่าคะแนน 2 คะแนน
แสดงออกในการให้ความร่วมมือกับกลุ่มในบางครั้ง	ค่าคะแนน 1 คะแนน
แสดงออกในการไม่เคยให้ความร่วมมือกับกลุ่ม	ค่าคะแนน 0 คะแนน

ทั้งนี้ ผู้เรียนจะทำการประเมินสมาชิกในกลุ่มทุกคน วันสุดท้ายของสัปดาห์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯโดยมีการแปลผลค่าคะแนนดังนี้

ค่าคะแนน	ความหมาย
1.00 -12.00	ระดับความร่วมมือในการทำงานน้อย
12.01-24.00	ระดับความร่วมมือในการทำงานปานกลาง
24.01-36.00	ระดับความร่วมมือในการทำงานมาก

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเปรียบเทียบค่าคะแนนการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยค่าสถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการทดลอง และเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยใช้แบบแผนของการวิจัยแบบหนึ่งกลุ่ม ที่มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง(One Group Pretest-Posttest Design) ซึ่งมีสัญลักษณ์และการกำหนดค่า ดังนี้

R	O1 X O2
---	---------

R คือ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มทดลองกลุ่มเดียว

O1 คือ การทดสอบก่อนการทดลอง

X คือ การทดลองการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

O2 คือ การทดสอบหลังการทดลอง

### การเตรียมการก่อนทดลอง

1) ผู้วิจัยติดต่อผู้บริหารฝ่ายพัฒนาพนักงานของธนาคารไทย ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำเสนอโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคาร และรับความเห็นชอบในการอนุมัติดำเนินการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานธนาคาร

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานธนาคารตามรูปแบบ

การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ พร้อมทั้งแนบโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารประกอบการชี้แจงรายละเอียดการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

3) จัดเตรียมความพร้อมด้านระบบการฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯตามโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจัดจากธนาคาร เพื่อใช้ในการศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมบนระบบการฝึกอบรมออนไลน์ การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนอกจากนี้ ได้การเตรียมค่าใช้จ่ายในการใช้งาน Application Line บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้น

4) จัดเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดฝึกอบรม โดยประสานกับผู้ประสานงานของกลุ่มตัวอย่างในการขออนุญาตเข้าใช้งานและวิธีการบริหารโครงการฝึกอบรมที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติ

#### การดำเนินการทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยจัดขึ้นระหว่างวันพุธที่ 23 พฤศจิกายน ถึง วันศุกร์ที่ 23 ธันวาคม 2559 ณ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 4 สัปดาห์ (Bill & Ian, 2006) โดยจัดให้มีกิจกรรมการปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และเตรียมความพร้อมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และสื่อสารให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน รวมทั้งประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนเริ่มการฝึกอบรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้แจกคู่มือแนวทางปฏิบัติตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯพร้อมรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม วิทยากรผู้บรรยายและหัวหน้างาน โดยคู่มือดังกล่าวประกอบด้วย แผนผังระบบงานของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯและคำอธิบายรายละเอียดของวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ขั้นตอน และแนวปฏิบัติกิจกรรม พร้อมทั้งวิธีการใช้งานระบบการฝึกอบรมออนไลน์และการใช้งานทรัพยากรและบริการบนระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การใช้งาน Application Line บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) ผ่าน Line Application กระดานสนทนา (Web board) และ การสืบค้นข้อมูล(Search Engine) มาใช้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยนำผลจากระยะที่ 1 การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มากำหนดการใช้งาน

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกิจกรรมการฝึกอบรมตามขั้นตอนและส่งผลงานครบถ้วน ผู้วิจัยดำเนินการต่อเนื่องโดยให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการต่อไปนี้ 1) ทำแบบประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ฉบับหลังการฝึกอบรม) 2) ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมฯ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ 3) ตอบแบบประเมินการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือร่วมกับแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และ 4) ให้สัมภาษณ์พฤติกรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ และสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมครั้งนี้

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยเครื่องมือการวิจัยรูปแบบต่างๆที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในระยะที่ 2 โดยมีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และวิธีการสร้างเครื่องมือ ในขั้นตอนย่อยที่ 1 - 7 และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ t-test dependent
- 2) การวิเคราะห์คะแนนผลงานการออกแบบแผนปฏิบัติงาน/โครงการของธนาคารที่สอดคล้องกับการวางแผนอนาคตภาพและการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการฝึกอบรมฯ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ
- 4) การวิเคราะห์พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ ด้วยการหาความถี่เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติความ จัตระเปียบ และแยกหมวดหมู่เพื่อหาความสัมพันธ์ใน ภาพรวมจากคำสัมภาษณ์พฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ และสิ่งที่ ได้รับจากการฝึกอบรมครั้งนี้

#### ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานจากผู้ใช้งานหลัก

##### (Lead Users)

หลังจากผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ได้พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยจึงศึกษาการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯจากผู้ใช้งานหลัก (Lead Users) ตาม ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model - TAM) โดยนำมาเป็นกรอบ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับหรือการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม โดยคัดเลือก ผู้บริหารหน่วยงานของธนาคารไทย จำนวน 3 คน ด้วยใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อประเมินแนวทางการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ในการนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสำหรับพนักงานธนาคาร ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติการคัดเลือกผู้ใช้งานหลัก ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาพนักงานของธนาคาร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานส่งเสริม การเรียนรู้รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก และมีประสบการณ์การทำงานในการจัดการเรียนรู้ของ พนักงานธนาคารในรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ต่ำกว่า 3 ปี
- 2) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานของธนาคารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในรูปแบบอื่นๆ นอกเหนือจากรูปแบบ ห้องเรียน (Classroom Training) อยู่เป็นประจำ และสม่ำเสมอ
- 3) เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจเลือกใช้งานรูปแบบการฝึกอบรม และ/หรือ แนวทางการจัด กิจกรรมฝึกอบรมในรูปแบบอื่นๆ แก่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เพื่ออนุมัติให้นำไปใช้ในการพัฒนา พนักงานของธนาคาร

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และวิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model - TAM) โดยนำกรอบการศึกษามาออกแบบแบบสอบถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ

การยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมฯ เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร โดยมีประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) การรับรู้ประโยชน์ 2) การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน 3) การประเมินค่าเพื่อการตัดสินใจใช้งาน 4) การทดลองใช้ 5) การนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานธนาคาร โดยออกแบบเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) และแบบคำถามปลายเปิด (ภาคผนวกหน้า)

ผู้วิจัยออกแบบลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด การวิเคราะห์ค่าคะแนน มีดังนี้

มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด	ค่าคะแนน	5
มีความเหมาะสมในระดับมาก	ค่าคะแนน	4
มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง	ค่าคะแนน	3
มีความเหมาะสมในระดับน้อย	ค่าคะแนน	2
มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1

การแปลผลระดับคะแนนความคิดเห็น (ประคอง กรรณสูตร, 2535) ดังนี้

ค่าคะแนน	ความหมาย
1.00 – 1.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีความเหมาะสมในระดับน้อย
2.50 – 3.49	มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	มีความเหมาะสมในระดับมาก
4.50 – 5.00	มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้งานหลัก(Lead Users) และเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำไปใช้งาน

#### ระยะที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ผู้วิจัยดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน รับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 รับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 ผู้วิจัยสร้างแบบรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาความเหมาะสม ดังนี้ 1) หลักการที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ 3) องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และ 4) วิธีการใช้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ไปใช้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจะพิจารณารายละเอียดข้อมูลของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ จากเอกสารชี้แจงการนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ไปใช้งาน ที่ผู้วิจัยได้นำส่งไปพร้อมกับแบบประเมินและรับรองรูปแบบฯ

สำหรับการรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินและรับรอง รวมทั้งสิ้น 5 คน ไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารธนาคารที่ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมทั้งเป็นผู้ที่สังคมประจักษ์ในความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน
- 2) เป็นผู้มีความรู้ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกลุ่มความร่วมมือ หรือด้านใดด้านหนึ่งโดยการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน

แบบรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ได้นำเกณฑ์การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index Item of Congruent:

IOC) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ในลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ และพิจารณาความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาต่างๆ ว่ามีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือ ไม่เหมาะสม

การแปลผลระดับความคิดเห็น วิเคราะห์ค่าคะแนนดังนี้ (นิรัช สุดสังข์, 2544)

ค่าคะแนน	ความหมาย
ค่าคะแนน +1	<u>แน่ใจ</u> ว่าประเด็นการพิจารณาฯ มีความเหมาะสมและใช้ได้
ค่าคะแนน 0	<u>ไม่แน่ใจ</u> ว่าประเด็นการพิจารณาฯ มีความเหมาะสมและใช้ได้
ค่าคะแนน -1	ประเด็นการพิจารณาฯ <u>ไม่เหมาะสม</u> และใช้ไม่ได้

1.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ติดต่อขอพบผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ รวมทั้งรับคำแนะนำด้วยตนเอง เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อค้นพบที่เกิดขึ้นโดยทำให้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ สมบูรณ์ที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index Item of Congruent: IOC) โดยต้องได้ค่าคะแนนตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่ารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มีความเหมาะสม

## ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และเงื่อนไขการนำรูปแบบที่พัฒนาไปใช้

การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ แสดงเป็นแผนผัง (Flowchart) ประกอบการอธิบายด้วยความเรียง เพื่ออธิบายองค์ประกอบ ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการทำกิจกรรมตามขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่สร้างขึ้นและเงื่อนไขการนำไปใช้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

2) ผลการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

3) ผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

4) ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ปัญหา และข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสานการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบจำนวน 41 ข้อและมีข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ใช้สอบถามกับพนักงานธนาคารไทยระดับหัวหน้างานขึ้นไป จำนวน 481 คน ซึ่งผลการศึกษาผู้วิจัยสรุป ดังนี้

### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4. 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N= 481)	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
<b>1) เพศ</b>		
ชาย	235	48.86
หญิง	246	51.14
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>
<b>2) อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	6	1.25
25 - 35 ปี	108	22.45
36 - 45 ปี	169	35.13
45 - 50 ปี	106	22.04
มากกว่า 50 ปี	92	19.13
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>
<b>3) ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	172	35.75
ปริญญาโท	307	63.83
ปริญญาเอก	2	0.42
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (N= 481)	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
<b>4) ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน</b>		
หัวหน้าทีม / ผู้จัดการแผนก / ผู้จัดการส่วน / ผู้จัดการสาขา / รองผู้อำนวยการฝ่าย (AVP)	429	89.19
ผู้อำนวยการฝ่าย (VP) / ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส	52	10.81
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>
<b>5) อายุการทำงานในธนาคาร</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	19	3.95
1 – 5 ปี	68	14.14
6 – 10 ปี	116	24.12
11 – 15 ปี	62	12.89
16 – 20 ปี	46	9.56
มากกว่า 20 ปี	170	35.34
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>
<b>6) หน่วยงานที่สังกัดอยู่ในปัจจุบัน</b>		
Front Office - หน่วยงานเผชิญหน้ากับลูกค้า ในการให้บริการ	175	36.38
Middle Office – หน่วยงานสนับสนุนการให้ บริการของ Front office	50	10.4
Back Office - หน่วยงานบริหารจัดการ งานภายในธนาคาร	256	53.22
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100</b>

จากตาราง 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 51.14 มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี มากที่สุด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 ระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 63.83 ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในงานส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าทีม / ผู้จัดการแผนก / ผู้จัดการส่วน/ ผู้จัดการสาขา / รองผู้อำนวยการฝ่าย (AVP) มากที่สุดจำนวน 429 คนคิดเป็นร้อยละ 89.19และส่วนใหญ่มีช่วงอายุการทำงานในธนาคารมากกว่า 20 ปี จำนวนมากที่สุด จำนวน 170 คนคิดเป็นร้อยละ 35.34

**ตาราง 4.2** ข้อมูลวิธีการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคาร  
(กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

วิธีการทำงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคาร	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) ทำความเข้าใจกับงานที่ได้รับมอบหมายเรียงลำดับความ ความคิดในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงาน	377	19.39
2) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ชัดเจนและ สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคาร	355	18.26
3) ลงมือวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน	330	16.98
4) วิเคราะห์และประเมิน สภาพแวดล้อมสถานการณ์ปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคต	212	10.91
5) ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อหาโอกาสหรือ เตรียมการป้องกัน	205	10.55
6) กำหนดทางเลือก ตามขอบเขตของปัญหาหรือเป้าหมาย มากกว่าหนึ่งทางเลือก	173	8.90
7) ประเมินทางเลือก และคาดการณ์ผลลัพธ์ก่อนดำเนินการ	158	8.13
8) วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของงานและคู่แข่งชั้น	134	6.89
<b>รวม</b>	<b>1,944</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.2 พบว่าวิธีการทำงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคารของกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.39 คือการทำความเข้าใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เรียงลำดับความคิดในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงานสูงสุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 18.26 และการลงมือวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 16.98

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในวิธีการทำงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของงานและคู่แข่งน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.89

**ตาราง 4.3** ข้อมูลการเลือกใช้อุปกรณ์ และการใช้เวลาสืบค้นข้อมูล/ข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การเลือกใช้อุปกรณ์เพื่อเข้าถึงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
Smartphone / Tablet	331	68.81
Desktop Computer	117	24.32
Laptop	33	6.86
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>
<b>การใช้เวลาสืบค้นข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อวัน	77	16.01
1 - 2 ชั่วโมงต่อวัน	219	45.53
3 - 4 ชั่วโมงต่อวัน	154	32.02
5 - 8 ชั่วโมงต่อวัน	21	4.37
มากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน	10	2.08
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.3 การเลือกใช้อุปกรณ์เพื่อเข้าถึงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตพบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้ Smartphone / Tablet มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.81 และ พบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้เวลา 1-2 ชม. ต่อวันมากที่สุดเพื่อใช้อินเทอร์เน็ตค้นคว้า สืบค้นข้อมูล/ข่าวสาร เพื่อการเรียนรู้ในปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 45.53

**ตาราง 4.4** ข้อมูลช่องทางการสื่อสารออนไลน์สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ และเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสื่อสารการปฏิบัติงาน

ช่องทางการสื่อสารออนไลน์สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์เช่น Line, Facebook, Google Talk	403	45.49
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	295	33.30
ห้องสนทนาออนไลน์ (Chat Room)	107	12.08
กระดานประกาศ(Webboard)	36	4.06
ระบบ Video Conference / Webinar	26	2.93
เว็บบล็อก หรือ บล็อก (Weblog or Blog)	19	2.14
<b>รวม</b>	<b>886</b>	<b>100.00</b>

การเลือกใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสื่อสารการปฏิบัติงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
Line	470	55.04
Facebook	222	26.00
Google Talk	38	4.45
YouTube	45	5.27
Whatsapp	29	3.40
Linkedin	16	1.87
Wikipedia	9	1.05
Twitter	9	1.05
4shared	4	0.47
Skype	8	0.94
Blogger	4	0.47
<b>รวม</b>	<b>854</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.4 การใช้ช่องทางการสื่อสารสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นพบว่ากลุ่มตัวอย่างเลือกใช้เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์เช่น Line, Facebook, Google Talk มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.49 รองลงมาคือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ร้อยละ 33.30 และห้องสนทนาออนไลน์ (Chat Room) ร้อยละ 12.08 ตามลำดับ และการเลือกใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อสื่อสารการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือ บุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้ Line มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.04 รองลงมาได้แก่ Facebook ร้อยละ 26.00

## 1.2 สภาพปัจจุบันของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

### 1.2.1 สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ตาราง 4.5 ข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ของธนาคาร (กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ธนาคารส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
ธนาคารมีการส่งเสริมฯ	454	94.40
ธนาคารไม่มีส่งเสริมฯ	27	5.60
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>

การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ของธนาคาร		
1) เรียนรู้ผ่านบทเรียน / สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร	287	27.08
2) Download e-book คู่มือกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อควรปฏิบัติ	232	21.89
3) ค้นคว้าและศึกษาข้อมูล บทความด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์	220	20.75
4) เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ (Online Training)	165	15.57
5) แสดงความคิดเห็น/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Web Board สำหรับพนักงานของธนาคาร	67	6.32
6) เข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบ Video Conference หรือ Webinar	50	4.72
7) เขียนบันทึกประสบการณ์การทำงานผ่าน Webblog / Blog เพื่อเผยแพร่ความรู้	39	3.68
<b>รวม</b>	<b>1,060</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.5 จากศึกษาสภาพปัจจุบันของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสานพบว่าธนาคารไทยต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างมีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์เกือบทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 94.4 และกลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning ของธนาคาร มากที่สุดด้วยวิธีการ 1) เรียนรู้ผ่านบทเรียน / สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.08 รองลงมาคือ 2) Download e-book คู่มือกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อควรปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 21.89 และ 3) ค้นคว้า และศึกษาข้อมูล บทความ ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ ร้อยละ 20.75 ตามลำดับ

**ตาราง 4. 6** สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย (กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. การจัดฝึกอบรมแบบผสมผสานให้กับพนักงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
ธนาคารมีการจัดฝึกอบรมแบบผสมผสาน	318	66.10
ธนาคารไม่มีการจัดฝึกอบรมแบบผสมผสาน	163	33.90
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>
2. การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานก่อนเริ่มการฝึกอบรม		
1) กำหนดให้ลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร	221	19.64
2) แจกผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร / แจกผ่าน e-mail ส่วนบุคคล	186	16.53

3) อธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมพฤติกรรมที่คาดหวังและ สิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร	160	14.22
4) ชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอนและ วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม	156	13.87
5) ทดสอบพื้นฐานความรู้ / ทักษะของท่าน (ก่อนเริ่มการฝึกอบรม)	130	11.56
6) อธิบายการใช้เครื่องมือ / เทคโนโลยีต่างๆ พร้อมทั้งสถิติ การใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม	101	8.98
7) แนะนำหน้าที่ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องเช่นผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม / ผู้ดำเนินการฝึกอบรม / ผู้เชี่ยวชาญวิทยากร / ผู้ให้การ สนับสนุน	85	7.56
8) ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม	86	7.64
<b>รวม</b>	<b>1125</b>	<b>100.00</b>
<b>3. การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม</b>		
1) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	329	27.65
2) กระดานสนทนา (Web Board)	173	14.54
3) เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์เช่น Line, Facebook, Google Talk	150	12.61
4) เว็บไซต์ความรู้ (Web Portal)	137	11.51
5) ระบบ Video Conference / Webinar	125	10.50
6) ช่องทางการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)	117	9.83
<b>3. การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรม</b>		
	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>
7) การสนทนาออนไลน์ (Online Chat)	81	6.81
8) เว็บไซต์บล็อก (Web Blog / Blog)	45	3.78
9) กระดานอภิปราย (Discussion Board)	33	2.77
<b>รวม</b>	<b>1,190</b>	<b>100.00</b>
<b>4. การประเมินผลการฝึกอบรมของธนาคาร</b>		
1) ประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม	363	32.56
2) ประเมินความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ก่อน - หลังการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	320	28.70
3) ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากการ เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม	126	11.30
4) ระยะเวลาของการเข้าเรียนหรือ เข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์	107	9.60



5) จำนวนครั้งของการเข้าเรียนหรือ เข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์	105	9.42
6) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชา หลังจากการฝึกอบรมประมาณ 1 – 3 เดือน	63	5.65
7) ความถี่ในการแสดงความคิดเห็นหรือการร่วมอภิปรายในกิจกรรม ออนไลน์	31	2.78
<b>รวม</b>	<b>1,115</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 4.6 สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย พบว่า

1. ธนาคารไทยส่วนใหญ่จัดให้มีการฝึกอบรมแบบผสมผสานคิดเป็นร้อยละ 66.10

2. การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสานของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการที่ธนาคารไทยนิยมใช้มากที่สุด คือการกำหนดให้ลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 19.64 รองลงมาคือการแจ้งผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคารหรือ แจ้งผ่าน e-mail ส่วนบุคคลคิดเป็นร้อยละ 16.53 และอธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมพฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 14.22 ตามลำดับ

3. การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานธนาคารเข้าถึงความรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานมากที่สุด คือการใช้ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.65 รองลงมาได้แก่ กระดานสนทนา (Webboard) ร้อยละ 14.54 และ เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ เช่น Line, Facebook, Google Talk ร้อยละ 12.61 ตามลำดับ

4. การประเมินผลการฝึกอบรมของธนาคารไทย ใช้วิธีการประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.70 รองลงมาคือ ประเมินความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ก่อน – หลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 28.70 และ ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 11.3 ตามลำดับ

## 1.2.2 สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานธนาคารไทย

ตาราง 4. 7 สภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานธนาคารไทย

(กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับวางแผนแบบอนาคตภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
<u>เคย</u> วางแผนการปฏิบัติงานแบบอนาคตภาพ	261	54.3
<u>ไม่เคย</u> วางแผนการปฏิบัติงานแบบอนาคตภาพ	220	45.70
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>
<b>2. วิธีการวางแผนการทำงานในอนาคต</b>		
1) กำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอช่วยงานที่เกี่ยวข้อง	208	18.54
2) ระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลัก, ทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน	185	16.49
3) ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงาน	135	12.03
4) สร้างแผนอนาคตภาพ	120	10.70
5) ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลต่อแผนงานที่วางไว้	117	10.43
6) ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่สร้างขึ้น	93	8.29
7) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้น	71	6.33
8) ระบุวิธีการค้นหาจุดด้อยในแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์	69	6.15
9) พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์	63	5.61
10) ศึกษาแผนอนาคตภาพอื่นๆที่สร้างขึ้น	61	5.44
<b>รวม</b>	<b>1122</b>	<b>100.00</b>
<b>3. การกำหนดขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคต</b>		
	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) กำหนดจากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบัน	382	44.26
2) กำหนดจากความคาดหวังของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	301	34.88
3) กำหนดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มหรือทิศทางทางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ	180	20.86
<b>รวม</b>	<b>863</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานในอนาคต</b>		
1) เพื่อนร่วมงาน	329	23.82

2) ผู้บริหารฝ่ายงาน	328	23.75
3) หัวหน้าทีม	311	22.52
4) ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร	224	16.22
5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน	189	13.69
<b>รวม</b>	<b>1381</b>	<b>100.00</b>

#### 5. วิธีการระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์

1) จัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์	337	37.28
2) สืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมาและบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่างๆ	315	34.85
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	150	16.59
4) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	102	11.28
<b>รวม</b>	<b>904</b>	<b>100.00</b>

#### 6. วิธีการระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต

1) จัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์	277	32.36
2) สืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมาและบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่างๆ	287	33.53
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	161	18.81
4) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	131	15.30
<b>รวม</b>	<b>856</b>	<b>100.00</b>

#### 7. วิธีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงานในอนาคตภาพที่สร้าง

	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) พิจารณาจากการเปรียบเทียบแนวโน้มที่เลือกในกรอบเวลาเพื่อปฏิบัติ	300	45.73
2) พิจารณาจากการเชื่อมโยงผลลัพธ์ของแผนอนาคตภาพ กับความไม่แน่นอนที่ไปด้วยกัน	220	33.54
3) พิจารณาจากบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจากแผนอนาคตภาพ	136	20.73
<b>รวม</b>	<b>656</b>	<b>100.00</b>

#### 8. วิธีการศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงานในอนาคตรูปแบบอื่น

1) ศึกษาผลสำรวจรายงานการวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องผ่านสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	310	41.61
2) จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขนาดภาพอื่นที่ถูกสร้างขึ้น	283	37.99
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	152	20.40
<b>รวม</b>	<b>745</b>	<b>100.00</b>
<b>9.วิธีการระบุดต่อยในการวางแผนการทำงานในอนาคต</b>		
1) จัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ	248	38.87
2) นำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	223	34.95
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	167	26.18
<b>รวม</b>	<b>638</b>	<b>100.00</b>
<b>10. วิธีการพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์</b>		
1) จัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ	260	37.25
2) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	225	32.23
3) นำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	213	30.52
<b>รวม</b>	<b>698</b>	<b>100.00</b>
<b>11. วิธีการประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่สร้างขึ้น</b>		
1) พิจารณาจากสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	259	30.15
2) พิจารณาจากความเชื่อมโยงของแผนผังความคิดและความกังวลของผู้นำไปใช้จริง	223	25.96
3) พิจารณาจากขั้นตอนในการวางแผน	209	24.33
4) พิจารณาจากความสามารถแผนอนาคตภาพที่อธิบายภาพอนาคตที่ชัดเจน	168	19.56
<b>รวม</b>	<b>859</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 4.7 สภาพปัจจุบันด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานธนาคารไทย พบว่า

1. พนักงานธนาคารไทยมีประสบการณ์ในการวางแผนการปฏิบัติงานแบบอนาคตภาพ คิดเป็นร้อยละ 54.3
2. วิธีการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุดคือการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 18.54 รองลงมาคือ การระบุผู้เกี่ยวข้อง

ทั้งผู้รับผิดชอบหลักที่ทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 16.49 และ การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงาน ร้อยละ 12.03 ตามลำดับ

3. วิธีการกำหนดขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุดคือ การกำหนดจากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 44.26

4. ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด คือเพื่อนร่วมงานมีความเกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 23.82

5. วิธีการระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์ของกลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุดคือการจัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 37.28

6. วิธีการระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต ที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการจัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 32.36

7. วิธีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงานในอนาคตภาพที่สร้างขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการพิจารณาจากการเปรียบเทียบแนวโน้มที่เลือกในกรอบเวลา เพื่อลงมือปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 45.73

8. วิธีการศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงานในอนาคตรูปแบบอื่นที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุดคือ การศึกษาผลสำรวจ รายงานการวิจัย บทความ ที่เกี่ยวข้องผ่านสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 41.61

9. วิธีการระบุจุดด้อยในการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการจัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ คิดเป็นร้อยละ 38.87

10. วิธีการพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการจัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ คิดเป็นร้อยละ 37.25

11. วิธีการประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่สร้างขึ้นกลุ่มตัวอย่างใช้พิจารณาจากสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.15

### 1.2.3 สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

ตาราง 4. 8 สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
(กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ไขปัญหาในการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) เคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ไขปัญหาในการทำงาน	282	58.60
2) ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ไขปัญหาในการทำงาน	199	41.40
<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>
2. วิธีการที่ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ไขปัญหาในการทำงาน		
1) กำหนดสถานการณ์ของปัญหาโดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร หรือความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร	183	21.08
2) วางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา หรือความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร	156	17.97
3) นำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง	136	15.67
4) ร่วมจัดตั้งคณะทำงานในลักษณะโครงการกับเพื่อนพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง	121	13.94
5) ร่วมรับผิดชอบโครงการซึ่งมีผู้ที่คอยให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ	95	10.94
6) สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต	92	10.60
7) ประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ	85	9.79
<b>รวม</b>	<b>868</b>	<b>100.00</b>
3. วิธีการระบุปัญหาในการทำงาน/ปัญหาการดำเนินโครงการ		
1) สอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา	317	34.91
2) ประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นปัญหา	312	34.36
3) สะท้อนความคิดจากประสบการณ์ / สิ่งที่ได้รับรู้มาของตนเอง	279	30.73
<b>รวม</b>	<b>908</b>	<b>100.00</b>
4. จำนวนสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) 4 – 8 คน	259	53.85
2) 2 – 3 คน	99	20.58
3) 9 – 12 คน	74	15.38
4) มากกว่า 12 คน	35	7.28
5) ไม่มี	14	2.91

<b>รวม</b>	<b>481</b>	<b>100.00</b>
<b>5. วิธีการวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหตามความจำเป็นในการพัฒนา</b>		
1) สมาชิกในทีมร่วมกันนำเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการอภิปรายกลุ่ม	373	45.71
2) สมาชิกในทีมเรียนรู้จากกันและกันและคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้	233	28.55
3) มอบหมายให้สมาชิกในทีมวางแผนแก้ไขปัญหของแต่ละบุคคล	210	25.74
<b>รวม</b>	<b>816</b>	<b>100.00</b>
<b>6. วิธีการประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาไขปัญหาในการทำงาน</b>		
1) ประเมินการดำเนินงานในภาพรวมและให้ผลสะท้อนกลับแก่สมาชิก	300	34.13
2) ประเมินผลการเรียนรู้ / สิ่งที่ได้เรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน	230	26.17
3) ประเมินประสิทธิภาพของโครงการตามองค์ประกอบด้านต่างๆ	197	22.41
4) ประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงานแก้ปัญหากับค่าใช้จ่ายและชั่วโมงการทำงาน	152	17.29
<b>รวม</b>	<b>879</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 4.8 สภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือของพนักงานธนาคารไทย พบว่า

1. พนักงานธนาคารไทยเคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ปัญหาในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 58.60
2. วิธีการที่ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมสำหรับแก้ปัญหาในการทำงาน ที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการกำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร หรือความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคารขึ้นมา คิดเป็นร้อยละ 21.08
3. วิธีการระบุปัญหาในการทำงานหรือในการดำเนินโครงการที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการสอบถามจากเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา คิดเป็นร้อยละ 34.91
4. จำนวนสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมแก้ไขปัญหในการทำงานคือสมาชิกจำนวน 4-8 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.85
5. วิธีการวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร ที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการให้สมาชิกในทีมร่วมกันนำเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 45.71

6. วิธีการประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาไขปัญหาในการทำงาน ที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด คือการประเมินการดำเนินงานในภาพรวม และให้ผลสะท้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 34.13

### 1.3 สภาพพึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

#### 1.3.1 สภาพพึงประสงค์ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ตาราง 4. 9 สภาพพึงประสงค์ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานไทย (กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. สภาพพึงประสงค์การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
<b>ก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>		
1) อธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม, พฤติกรรมที่คาดหวังและสิ่งทีพนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร	330	18.34
2) ชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม	288	16.01
3) กำหนดให้มีการลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์	250	13.90
4) ทดสอบพื้นฐานความรู้ / ทักษะของท่าน (ก่อนเริ่มการฝึกอบรม)	237	13.17
5) แจกผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร / แจกผ่าน e-mail ส่วนบุคคล	230	12.78
6) อธิบายการใช้เครื่องมือ / เทคโนโลยีต่างๆ พร้อมทั้งสาธิตการใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม	175	9.73
<b>รวม</b>		
<b>1. สภาพพึงประสงค์การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน</b>	<b>1,799</b>	<b>100.00</b>
<b>ก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>		
7) ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม	158	8.78
8) แนะนำหน้าที่ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องเช่นผู้เข้ารับการฝึกอบรม / ผู้ดำเนินการฝึกอบรม / ผู้เชี่ยวชาญ&วิทยากร /ผู้ให้การสนับสนุน	131	7.28
<b>รวม</b>		
<b>2. สภาพพึงประสงค์การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือการฝึกอบรม</b>		
1) เครื่องมือทางสังคมแบบออนไลน์เช่นLine, Facebook, Google Talk	213	18.08
2) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	156	13.24



3) ช่องทางการสืบค้นข้อมูล (Search Engine)	149	12.65
4) กระดานประกาศ (Web Board)	134	11.38
5) การสนทนาออนไลน์ (Online Chat)	129	10.95
6) ระบบ Video Conference / Webinar	113	9.59
7) เว็บไซต์ความรู้ (Web Portal)	108	9.17
8) เว็บไซต์บล็อก (Web Blog / Blog)	92	7.81
9) กระดานอภิปราย (Discussion Board)	84	7.13
<b>รวม</b>	<b>1,178</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สภาพพึงประสงค์การประเมินผลการฝึกอบรมของธนาคาร</b>		
1. ประเมินความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ ก่อน - หลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	296	22.53
2. ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากการเข้าร่วมหลักสูตร	261	19.86
3. ประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม	249	18.95
4. การติดตามผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาหลังจากผ่านไปประมาณ 1 - 3 เดือน	222	16.89
5. ระยะเวลาของการเข้าเรียนหรือ เข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์	106	8.07
6. จำนวนครั้งของการเข้าเรียนหรือเข้าร่วมกิจกรรมออนไลน์	102	7.76
7. ความถี่ในการแสดงความคิดเห็นหรือการร่วมอภิปรายในกิจกรรมออนไลน์	78	5.94
<b>รวม</b>	<b>1,314</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 4.9 สภาพพึงประสงค์ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานของพนักงานไทย พบว่า

1. สภาพพึงประสงค์ในการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการอธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมพฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.34 รองลงมาคือ การชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 16.01 และการกำหนดให้มีการลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ร้อยละ 13.90 ตามลำดับ

2. สภาพพึงประสงค์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือการฝึกอบรมในการอำนวยความสะดวกให้พนักงานเข้าถึงความรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างต้องการให้ธนาคารใช้

เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ เช่น Line, Facebook, Google Talk มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.08 รองลงมาคือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) คิดเป็นร้อยละ 13.24 และ ช่องทางการสืบค้นข้อมูล (Search Engine) คิดเป็นร้อยละ 12.65 ตามลำดับ

3. สภาพพึงประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการประเมินความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ ก่อน – หลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.53 รองลงมาคือ ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากการเข้าร่วมหลักสูตร ร้อยละ 19.86 และ ประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมร้อยละ 18.95 ตามลำดับ

### 1.3.2 สภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพ

ตาราง 4. 10 สภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานไทย

(กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. สภาพพึงประสงค์ในการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับ วิธีการวางแผนการทำงานในอนาคต	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) ระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลัก, ทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน	211	12.19
2) กำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง	202	11.67
3) สร้างแผนอนาคตภาพ	202	11.67
4) ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต ที่อาจส่งผลต่อแผนงานที่วางไว้	200	11.55
1. สภาพพึงประสงค์ในการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับ วิธีการวางแผนการทำงานในอนาคต	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
5) ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงาน	182	10.51
6) พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์	178	10.28
7) ศึกษาแผนอนาคตภาพอื่นๆที่สร้างขึ้น	174	10.05
8) ระบุวิธีการค้นหาจุดด้อยในแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์	169	9.76
9) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้น	109	6.30
10) ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นมา	104	6.01
<b>รวม</b>	<b>1,731</b>	<b>100.00</b>
2. สภาพพึงประสงค์ในการกำหนดขอบเขต การวางแผนการทำงานในอนาคต		

1) กำหนดจากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบัน	327	36.50
2) กำหนดจากความคาดหวังของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	310	34.60
3) กำหนดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มหรือทิศทางทางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ	259	28.91
<b>รวม</b>	<b>896</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สภาพพึงประสงค์ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานในอนาคต</b>		
1) เพื่อนร่วมงาน	307	23.93
2) ผู้บริหารฝ่ายงาน	283	22.06
3) หัวหน้าทีม	280	21.82
4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน	213	16.60
5) ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร	200	15.59
<b>รวม</b>	<b>1,283</b>	<b>100.00</b>
<b>4. สภาพพึงประสงค์ในการระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์</b>		
1) จัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์	339	31.65
2) สืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมาและบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่างๆ	280	26.14
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	240	22.41
4) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	212	19.79
<b>รวม</b>	<b>1071</b>	<b>100.00</b>
<b>5. สภาพพึงประสงค์ในการระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต</b>		
1) จัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์	310	28.86
2) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	283	26.35
3) สืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมาและบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่างๆ	262	24.39
4) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	219	20.39
<b>รวม</b>	<b>1074</b>	<b>100.00</b>
<b>6. สภาพพึงประสงค์ในการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงานในอนาคตภาพที่สร้าง</b>		
	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>

1) พิจารณาจากการเชื่อมโยงผลลัพธ์ของแผนอนาคตภาพกับความไม่แน่นอนที่ไปด้วยกัน	306	38.59
2) พิจารณาจากการเปรียบเทียบแนวโน้มที่เลือกในกรอบเวลาเพื่อลงมือปฏิบัติ	256	32.28
3) พิจารณาจากการสวมบทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจากแผนอนาคตภาพที่วางไว้	231	29.13
<b>รวม</b>	<b>793</b>	<b>100.00</b>
<b>7. สภาพพึงประสงค์ในการศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงาน</b>	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>
<b>ในอนาคตรูปแบบอื่น</b>		
1) จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อนาคตภาพอื่นๆที่ถูกสร้างขึ้น	311	40.87
2) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	270	35.48
3) ศึกษาผลสำรวจ / รายงานการวิจัย / บทความที่เกี่ยวข้อง ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	180	23.65
<b>รวม</b>	<b>761</b>	<b>100.00</b>
<b>8. สภาพพึงประสงค์ในการระบุดำเนินการวางแผนการทำงาน</b>	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>
<b>ในอนาคต</b>		
1) นำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	275	34.46
2) จัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ	262	32.83
3) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	261	32.71
<b>รวม</b>	<b>798</b>	<b>100.00</b>
<b>9.สภาพพึงประสงค์ในการพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์</b>	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>
1) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคาร	307	34.89
2) นำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น	290	32.95
3) จัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพ	283	32.16
<b>รวม</b>	<b>880</b>	<b>100.00</b>
<b>10. สภาพพึงประสงค์ในการประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่สร้างขึ้น</b>	<b>จำนวน(คน)</b>	<b>ร้อยละ(%)</b>
1) พิจารณาจากความสามารถของแผนอนาคตภาพที่อธิบายภาพอนาคตที่ชัดเจน	283	28.44
2) พิจารณาจากสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	269	27.04

3) พิจารณาจากความเชื่อมโยงของแผนผังความคิดและความกังวลของ ผู้นำไปใช้จริง	247	24.82
4) พิจารณาจากขั้นตอนในการวางแผน	196	19.70
<b>รวม</b>	<b>995</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.10 สภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานไทยพบว่า

1. พนักงานธนาคารไทยต้องการเพิ่มเติมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนการทำงานในอนาคตเกี่ยวกับวิธีการระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลักทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.19 รองลงมาคือ วิธีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 11.67 และวิธีการสร้างแผนอนาคตภาพคิดเป็นร้อยละ 11.67 ตามลำดับ
2. วิธีการกำหนดขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือกำหนดจากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบันคิดเป็นร้อยละ 36.50
3. ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีส่วนร่วมมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 23.93
4. วิธีการระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือการจัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 31.65
5. วิธีการระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือการจัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 28.86
6. วิธีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงาน ในอนาคตภาพที่สร้างขึ้น ที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือพิจารณาจากการเชื่อมโยงผลลัพธ์ของแผนอนาคตภาพกับความไม่แน่นอนที่ไปด้วยกันคิดเป็นร้อยละ 38.59
7. วิธีการศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงานในอนาคตรูปแบบอื่นที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือการจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อนาคตภาพอื่นๆที่ถูกสร้างขึ้นคิดเป็นร้อยละ 40.87

8. วิธีการระบุจุดด้อยในการวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุด คือการนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นคิดเป็นร้อยละ 34.46

9. วิธีการพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 34.89

10. วิธีการประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่สร้างขึ้นกลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือพิจารณาจากความสามารถของแผนอนาคตภาพที่อธิบายภาพอนาคตที่ชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 28.44

### 1.3.3 สภาพพึงประสงค์ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

(กลุ่มตัวอย่างสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

**ตาราง 4. 11** สภาพพึงประสงค์ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือของพนักงานไทย

1. คุณลักษณะของสมาชิกในกลุ่มที่ต้องการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) เป็นผู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม	391	18.67
2) เป็นผู้มีทักษะการจับประเด็นสรุปความ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามตลอดเวลา	332	15.85
3) เป็นผู้มีความเป็นมิตรเปิดเผย และให้ความนับถือแก่สมาชิกในกลุ่ม	315	15.04
4) เป็นผู้มีความเต็มใจในการเปิดใจกว้างและเรียนรู้จากสมาชิกกลุ่มอื่นๆ	308	14.71
5) เป็นผู้สนับสนุนต่อยอดความคิดผู้อื่นได้ดี	258	12.32
6) เป็นผู้มีความสามารถในการรับฟัง	254	12.13
7) เป็นผู้มีความสามารถในการซักถาม	236	11.27
<b>รวม</b>	<b>2,094</b>	<b>100.00</b>
2. สภาพพึงประสงค์เกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมของธนาคารที่เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของธนาคาร	จำนวน(คน)	ร้อยละ(%)
1) นำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง	297	17.41
2) วางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา/ความจำเป็นในการพัฒนาธนาคาร	289	16.94
3) กำหนดสถานการณ์ของปัญหาโดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร	288	16.88
4) ประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ	224	13.13
5) ร่วมจัดตั้งคณะทำงานในลักษณะโครงการกับเพื่อนพนักงาน / หัวหน้างาน / ผู้บริหารระดับสูง	215	12.60
6) สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต	199	11.66
7) ร่วมรับผิดชอบโครงการซึ่งมีผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ	194	11.37

<b>รวม</b>	<b>1,706</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สภาพพึงประสงค์เกี่ยวกับการระบุปัญหาในการทำงาน/ ปัญหาการดำเนินโครงการ</b>		
1) สอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา	2901	80.88
2) ประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นปัญหา	381	10.62
3) สะท้อนความคิดจากประสบการณ์ / สิ่งที่ได้รับรู้มาของตนเอง	305	8.50
<b>รวม</b>	<b>3,587</b>	<b>100.00</b>
<b>4. สภาพพึงประสงค์เกี่ยวกับการวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร</b>		
1) มอบหมายให้สมาชิกในทีมวางแผนแก้ไขปัญหาของแต่ละบุคคล	371	99.73
2) สมาชิกในทีมเรียนรู้จากกันและกันและคัดเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา ที่มีความเป็นไปได้	370	99.46
3) สมาชิกในทีมร่วมกันนำเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการ อภิปรายกลุ่ม	369	99.19
<b>รวม</b>	<b>372</b>	<b>100.00</b>
<b>5. สภาพพึงประสงค์เกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหา ในการทำงาน</b>		
1) ประเมินผลดำเนินงานภาพรวมและให้ผลสะท้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม	344	30.47
2) ประเมินผลการเรียนรู้ / สิ่งที่ได้เรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน	288	25.51
3) ประเมินประสิทธิภาพของโครงการตามองค์ประกอบด้านต่างๆ	271	24.00
4) ประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงานแก้ปัญหาที่ค่าใช้จ่ายและ ชั่วโมงการทำงาน	226	20.02
<b>รวม</b>	<b>1,129</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.11 สภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพของพนักงานไทยพบว่า

1. คุณลักษณะของสมาชิกในกลุ่มที่พนักงานธนาคารไทยต้องการ มากที่สุดคือเป็นผู้เข้าใจ  
บทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 18.67 รองลงมา  
คือ เป็นผู้มีการซักถามตลอดเวลาคิดเป็นร้อยละ 15.85 และเป็นผู้มีความเป็นมิตรเปิดเผย และให้ความนับถือแก่สมาชิกในกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 15.04
2. กิจกรรมการฝึกอบรมของธนาคารที่เปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของธนาคาร  
ที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือ การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง คิดเป็นร้อยละ 17.41

3. วิธีการระบุปัญหาในการทำงาน/ปัญหาการดำเนินงานโครงการที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือการสอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมาคิดเป็นร้อยละ 80.88

4. วิธีการวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา /ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคารที่ กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือ การมอบหมายให้สมาชิกในที่วางแผนแก้ไขปัญหามาของแต่ละบุคคลคิดเป็นร้อยละ 99.73

5. วิธีการประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหา ในการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุดคือการประเมินผลดำเนินงานภาพรวมและให้ผลสะท้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 30.47

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือสามารถสรุปได้ดังนี้

**ตาราง 4. 12** สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน ซึ่งตอบคำถามปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ

1. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านเทคโนโลยีและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์</b>	
1) ไม่มีการอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับผู้เรียนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมออนไลน์	1) ควรมีการฝึกอบรมแบบผสมผสานถือว่าเป็นแนวทางที่ดีและเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งแต่ต้องพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเวลา
2) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Infrastructure) ของธนาคารยังไม่พร้อมในการเรียนรู้แบบออนไลน์สำหรับทุกคน	2) ควรมีการประเมินผล หรือทดสอบการฝึกอบรมบางหลักสูตรควรมีภาคปฏิบัติร่วมด้วย
3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดทักษะการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ทำให้ไม่สามารถบริหารเวลาตามข้อกำหนดของแผนการฝึกอบรมได้	3) ควรมีการจัดอบรมกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ
4) จำนวนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อาจมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้ารับการอบรม	4) ผู้บริหารระดับสูงควรเห็นความสำคัญของการอบรมและพร้อมให้โอกาสเข้าอบรมอย่างเต็มที่
<b>ด้านความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม</b>	5) ควรผูกหลักสูตรเป็นภาคบังคับเพื่อเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานปฏิบัติงาน(KPIs)



- |  |  |
|--|--|
| 1) พนักงานไม่สามารถบริหารเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรม  | 6) ควรกำหนดช่วงเวลาทำกิจกรรมที่ชัดเจนและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมให้ใช้สะดวก |
| 2) พนักงานบางคนไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม   | 7) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ก่อนการฝึกอบรม     |
| 3) พนักงานมีความไม่เข้าใจในแนวทางการฝึกอบรมแบบผสมผสานหรือมีทัศนคติไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ | 8) ควรสร้างแรงจูงใจในประโยชน์และข้อดีของการฝึกอบรมรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน         |

## 2. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านความรู้</b>	
1) ไม่มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผน	1) ควรจัดอบรมการวางแผนแบบอนาคตภาพ
2) ไม่เข้าใจวิธีปฏิบัติการวางแผนอนาคตภาพ	เต็มหลักสูตร
3) ไม่ทราบถึงวิธีการคัดกรองข้อมูลที่น่ามาใช้วางแผน มีวิธีปฏิบัติอย่างไร	2) ควรเสริมทักษะความรู้ที่จำเป็นในการวางแผนแบบอนาคต
4) ไม่สามารถระบุผลลัพธ์เป้าหมายสุดท้ายและเป้าหมายแต่ละขั้นตอนได้	3) ควรมีการดำเนินการก่อนดำเนินการวางแผน ต้องมีผู้รู้มาชี้แจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องต่างๆ
5) ขาดการลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน	ให้ผู้วางแผนได้เข้าใจก่อนการวางแผน
6) ความหลากหลายของความคิดของผู้มีส่วนร่วม โดยเฉพาะผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดมุมมองการชี้้นำในการทำแผนซึ่งอาจจะไม่สามารถนำแผนนั้นมาใช้งานได้จริง	4) ควรมีธนาคารควรมีแหล่งข้อมูลให้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลมาประมวลผลได้ง่าย
7) ขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและข้อมูล	5) ควรมีการใช้ line Application หรือประชุม online ในการติดต่อสื่อสาร
8) ไม่ทราบผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์คู่แข่งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนเร็ว	6) ข้อมูลจะต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองและพิจารณาอย่างเหมาะสม
9) ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนต้องใช้เวลาสืบค้นไม่มีแหล่งภายในธนาคาร	7) ควรมีการจัดฝึกอบรมควรส่งคู่มือเกี่ยวกับการวางแผนฯ ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือกลุ่มเป้าหมาย
10) ไม่สามารถระบุผู้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่สร้างขึ้น	8) ควรมีการช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ดีขึ้น จากเดิมที่ต้องคิดเองทำเองคนเดียว

### ด้านผู้บริหาร

- 1) ผู้บริหารไม่ค่อยอธิบายความสำคัญของการวางแผน
- 2) ไม่สามารถวางแผนแบบอนาคตภาพได้เพราะไม่ทราบกระบวนการที่ชัดเจนและทิศทางหรือนโยบายของผู้บริหาร

- 3) ผู้ประสานงานไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถเชื่อมโยงทุกขั้นตอนของแผน/สถานการณ์ได้

3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ	
ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านความพร้อมของผู้เข้ารับการศึกษา</b>	
1) ไม่มีเวลารวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ	1) หัวหน้างานควรสนับสนุนให้กลุ่มความร่วมมือมีโอกาสหาเวลาในการเรียนรู้
2) สมาชิกบางคนขาดทักษะและความรับผิดชอบส่งผลกระทบต่อความสำเร็จโดยรวม	2) หัวหน้างานควรให้ Feedback สร้างแรงจูงใจและอธิบายให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรม
3) สมาชิกไม่เข้าใจความสำคัญในการทำงานเป็นกลุ่มเมื่อไม่มีผลต่อ KPI ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานจริง	3) ควรมีการนำไปใช้จริงวิธีการนี้มีโอกาสที่เป็นไปได้มากที่สุดขึ้นอยู่กับความตั้งใจของสมาชิกภายในกลุ่ม
4) สมาชิกในกลุ่มไม่กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานไม่มีการวางแผนการทำงาน เคยชินกับการทำงานแบบทำตามคำสั่งทำให้เกิดการเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มมีน้อยมาก	4) ควรมีการตั้งทีม Project โดยแยกออกจากงานประจำให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถทำ Project พิเศษได้
5) ไม่ค่อยมีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่ม	5) ควรกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าแสดงออก และสร้างวัฒนธรรมในการรับฟังยอมรับ และการคิดต่างพร้อมแลกเปลี่ยนความคิด
6) ความขัดแย้งและยึดติดในระบบงานยังจำกัดในแต่ละฝ่ายงานทำให้เสียเวลาในการทำงาน	6) ควรกระตุ้นทุกวิถีทางให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งคำถามเพื่อพัฒนาตนเองและงาน
7) ไม่สามารถตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนกลับให้กลุ่ม	7) ควรมีการประเมินศักยภาพของพนักงานอย่างจริงจังและมีมาตรฐาน รวมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงการวัดผลประสิทธิภาพการทำงาน
8) แนวทางการทำงานอยู่ภายในกรอบของการบริหารความเสี่ยงองค์การและหลักเกณฑ์ต่างๆ	8) ต้องสร้างแรงจูงใจและทำความเข้าใจในการร่วมมือพัฒนางานร่วมกันเพื่อให้เรียนรู้สำเร็จ
9) ไม่สามารถประยุกต์ใช้เรื่องที่ได้แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำงานจริง	9) ควรพยายามปรับทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งถึงความสำเร็จของงานและกระตือรือร้นรู้จักวางแผนการทำงานมาก
10) ขาดการสื่อสารขาดความไว้วางใจ	

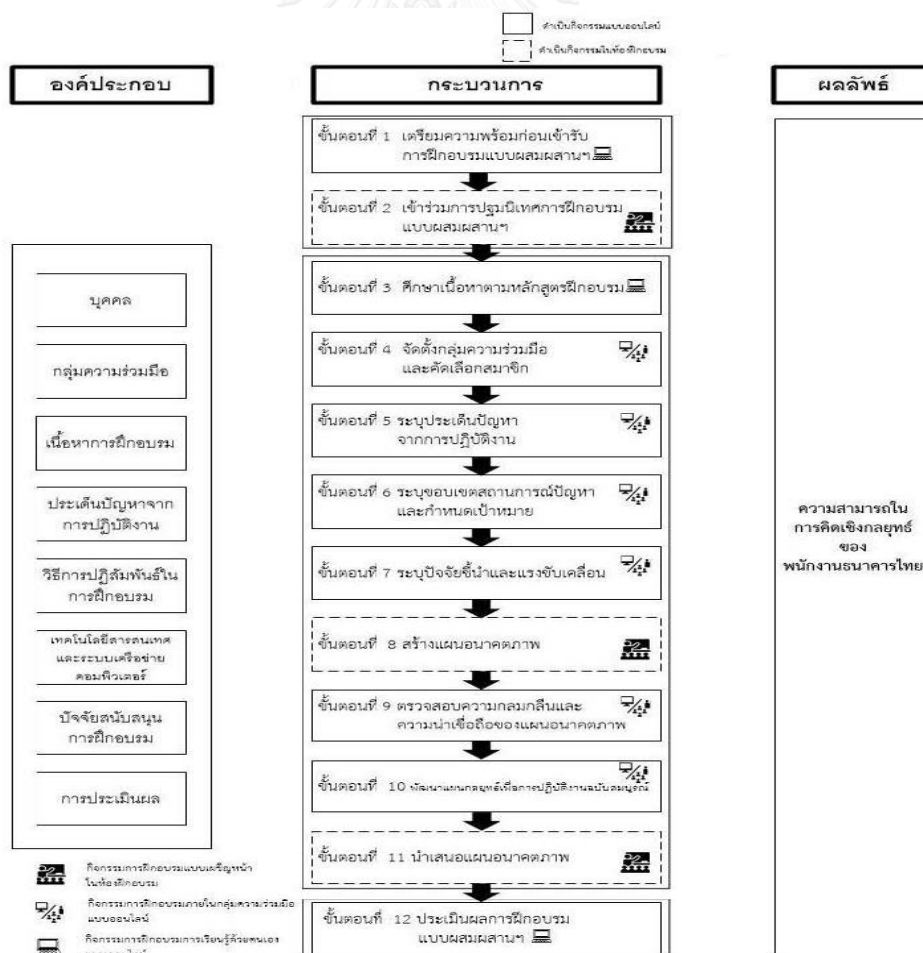
ขึ้น โดยกระตุ้นให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน  
ภายในกลุ่มงาน

### 3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
10) ก่อนการอบรมควรจัดให้มีการสนทนาก่อน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศในการอบรมให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความสนิทสนม	
11) ควรกำหนด commitment ให้ชัดเจน หรือตั้งกฎกติการ่วมกันภายในกลุ่มความร่วมมือ	
12) ควรจัดให้มีผู้ควบคุมดูแลการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ให้กับกลุ่ม	
13) ควรสรุปปัญหาของทุกคนผ่านผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารและสะท้อนปัญหาเข้าร่วมเจรจาเพื่อหาแนวทางแก้ไข	
14) ควรสร้างความสำเร็จและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือรวมถึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน	
15) ควรสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในกลุ่มและสมาชิกที่ทำงานร่วมกันให้ได้ก่อน โดยทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองสำคัญ	
16) ควรอธิบายให้มีความสำคัญและประโยชน์ที่ทีมหรือส่วนรวมหรือองค์กรจะได้รับและขอให้มีส่วนร่วมด้วยแม้เพียงเล็กน้อยก็ยังดี	

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยนำผลจากการศึกษาสภาพปัญหาและสภาพพึงประสงค์ในตอนต้นที่ 1 สร้างร่างรูปแบบและแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ความครอบคลุมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และพิจารณาความเหมาะสมในส่วนขององค์ประกอบ ขั้นตอน และกิจกรรม ซึ่งพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า สามารถนำไปใช้ได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพ 4. 1 รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ผู้วิจัยนำผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิไปหาคำร้อยละนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง และแปลความหมายเป็นความเรียง ส่วนคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และนำเสนอในข้อมูลโดยการตีความสรุปข้อมูลได้นำเกณฑ์การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Index Item of Congruent: IOC) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาความเหมาะสม ในลักษณะข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ และพิจารณาความเหมาะสมตามประเด็นการพิจารณาต่างๆ ว่ามีความเหมาะสม ไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม ภาพรวมของผลประเมินความเหมาะสมของพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย จากผู้ทรงคุณวุฒิตัวแทนธนาคารไทย จำนวน 3 คน พบว่าผลประเมินความเหมาะสมค่า IOC อยู่ที่ 0.8 คะแนน ซึ่งมากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ จึงถือได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้

ตาราง 4. 13 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

องค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					คิดเป็นร้อยละ	นำไปใช้
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5		
บุคคล	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
กลุ่มความร่วมมือ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
เนื้อหาการฝึกอบรม	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	80	ใช้ได้
ประเด็นปัญหา	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
จากการปฏิบัติงาน							
วิธีการปฏิสัมพันธ์ใน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
การฝึกอบรม							
เทคโนโลยีสารสนเทศ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
และระบบเครือข่าย							
คอมพิวเตอร์							
ปัจจัยสนับสนุน	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
การฝึกอบรม							
การประเมินผล	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้

จากตาราง 4.13 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าสามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 4. 14 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อขั้นตอนรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

ขั้นตอนการ ฝึกอบรมแบบ ผสมผสานฯ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					คิดเป็น ร้อยละ	นำไปใช้
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5		
ขั้นตอนที่ 1	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 2	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 3	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	80	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 4	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย	80	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 5	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 6	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 7	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 8	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 9	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 10	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 11	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้
ขั้นตอนที่ 12	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	100	ใช้ได้

จากตาราง 4.14 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ส่วนใหญ่เห็นด้วย สามารถนำไปใช้ได้ โดยมีข้อเสนอแนะซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุง ดังนี้

1. การระบุบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่งให้ชัดเจน
2. ระบุผลลัพธ์ที่ได้จากแต่ละขั้นตอนการฝึกอบรมว่าเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างไร และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างไร
3. ชี้แจงวิธีการและเกณฑ์การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในงานธนาคารในขั้นตอนที่ 4 กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ชัดเจน เนื่องจากเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาจากข้ามสายงาน จึง

จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการเลือกปัญหาที่สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญและมีความเกี่ยวข้อง  
ร่วมกัน

### ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง และสังเกต  
พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบ  
ออนไลน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มความร่วมมือ และระหว่างกลุ่มความร่วมมือ ซึ่งเป็นการเก็บ  
ข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์  
ก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการทดสอบความแตกต่าง  
(t-test dependent)

**ตาราง 4. 15** คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของ  
ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ด้านความรู้) ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรม  
แบบผสมผสานฯ

คะแนนกลุ่มตัวอย่าง	ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ คะแนนเต็ม 25 คะแนน			
	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	t-test	Sig.
ก่อนการฝึกอบรม	18.46	2.55	2.73	0.016*
หลังการฝึกอบรม	20.66	2.35		

\*p<.05

จากตาราง 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม 18.46 คะแนน  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.55 และมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม 20.66 คะแนน ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.35 โดยเมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการคิดเชิง  
กลยุทธ์ ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ พบว่าคะแนนเฉลี่ยของ

ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ผลการวิเคราะห์คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน / แผนปฏิบัติการ / โครงการ ผ่านกระบวนการวางแผนอนาคตภาพของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม สมาชิกกลุ่มละ 5 คน ที่มาจากต่างสายงานของธนาคาร ซึ่งทั้ง 3 กลุ่ม ได้กำหนดผลงานฯให้สอดคล้องการระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม ตามขั้นตอนที่ 4 ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยการประเมินผลงานดังกล่าว เป็นการประเมินองค์ความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มความร่วมมือได้รับจากการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำมาใช้ในการสร้างเป็นผลงานที่ร้อยเรียงผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4 ถึงขั้นตอนที่ 10 เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแผนอนาคตภาพและโครงการที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นผลงานจากการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

**ตาราง 4. 16** คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน / แผนปฏิบัติการ / โครงการตามขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯของกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์ประเมินผลงาน	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 3	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1 กำหนดประเด็นปัญหาที่แท้จริงจากการปฏิบัติงานจำนวน 1 ประเด็น	5	0	5	0	5	0
2 อธิบายสาเหตุของปัญหา และค้นหาข้อดีและข้อเสียของแนวทางป้องกันโอกาสที่จะเกิดปัญหาขึ้นซ้ำ	2.67	0.58	2.67	0.58	3	0
3 นำเสนอขอบเขตสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในการทำงานของส่วนงาน	2.67	0.58	2	0	3.33	0.58
4 กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองโดยเชื่อมโยงกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และความรับผิดชอบของส่วนงาน	4.33	0.58	3.33	0.58	4	0
5 ผลสรุปความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ส่วนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน	3	0	2	0	2.67	0.58



เกณฑ์ประเมินผลงาน	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 3	
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.
6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของส่วนงานเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับการระบุปัจจัยและแรงขับเคลื่อนในสถานการณ์ของปัญหา	4.33	0.58	3	0	3	0
7 ผลการประเมินสถานการณ์ของส่วนงานใน 3 ปีข้างหน้า โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบันกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร 3 ปีข้างหน้าอย่างน้อย 1 สถานการณ์	2.33	0.58	2.33	0.58	2.67	0.58
8 เขียนวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	0	3	0	4	0
9 โครงการหรือกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนงาน เป็นต้น	3.67	0.58	3.33	0.58	3	0
10 แผนปฏิบัติงานที่กำหนดกิจกรรมวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4	0	2.67	0.58	3	0
<b>คะแนนรวม (เต็ม 50 คะแนน)</b>	<b>36</b>		<b>29.33</b>		<b>33.67</b>	

จากตาราง 4.16 คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน /แผนปฏิบัติการ / โครงการ ผ่านกระบวนการวางแผนอนาคตภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มความร่วมมือที่ได้สูงที่สุดได้แก่ กลุ่มที่ 1 ชื่อกลุ่ม “การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์สินเชื่อบริษัท” ได้คะแนนเฉลี่ย 36.00 คะแนนรองลงมาคือ กลุ่มที่ 3 ชื่อกลุ่ม “The Future Director” ได้คะแนนเฉลี่ย 33.67 คะแนน และ กลุ่มที่ 2 ชื่อกลุ่ม “ยกระดับพนักงานให้พร้อมอาชีพ” ได้คะแนนเฉลี่ย 29.33 คะแนน

3.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรม และวิทยากร โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลพฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ จากการสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมการเข้ารับการฝึกอบรม และความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ในฐานะสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือ ในช่วงเวลาของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ระหว่างวันที่ 23 พฤศจิกายน ถึง วันศุกร์ที่ 23 ธันวาคม 2559 รวม 4 สัปดาห์

3.3.1 การมีปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ แสดงออกทางความคิดเห็นอย่างชัดเจน และให้ความร่วมมือกับกิจกรรมในห้องฝึกอบรมอย่างเต็มที่ แต่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนติดภารกิจงานไม่ได้สามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรมได้จึงแจ้งแก่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมว่าไม่สามารถเข้าได้เนื่องจากติดภารกิจและเป็นข้อตกลงร่วมกันของแต่ละกลุ่มความร่วมมือในการฝึกอบรม ให้มีการกำหนดความรับผิดชอบส่งตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมและกลับไปถ่ายทอดสิ่งที่ได้เรียนรู้มาให้กับสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วม

3.3.2 การมีปฏิสัมพันธ์ทางห้องสนทนาออนไลน์ ผ่าน Line Application แยกตามกลุ่มความร่วมมือ และกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดทุกคน โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแฝงตัวเข้าไปสังเกตพฤติกรรมของทุกกลุ่ม

3.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังตาราง 4.17

**ตาราง 4.17** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

	รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
1	สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของกลุ่มความร่วมมืออย่างชัดเจน	3.75	0.71	มาก
2	ข้อปฏิบัติของกลุ่มถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม	4.25	0.89	มาก
3	สมาชิกทุกคนเข้าใจบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเอง	4.13	0.83	มาก
4	ทุกคนตั้งค่ามาตรฐานผลของการปฏิบัติงานได้สูง	3.88	0.83	มาก
5	ปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ	4.38	0.74	มาก
6	สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน	4.13	0.83	ปานกลาง
7	สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม	4.13	0.83	ปานกลาง
	รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ

8	ทุกคนในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ	4.63	0.74	มากที่สุด
9	ความคิดของสมาชิกทุกคน จะเป็นสิ่งที่มีความหมาย	4.63	0.74	มากที่สุด
10	สมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี	4.25	0.89	มาก
11	กลุ่มความร่วมมือมีการแบ่งงานกันทำอย่างมีประสิทธิภาพ	4	0.93	มาก
12	สมาชิกทุกคนในกลุ่ม ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่	4.25	0.71	มาก
13	สมาชิกรู้และเข้าใจจุดแข็งของสมาชิกภายในกลุ่ม	3.88	0.83	มาก
14	สมาชิกในกลุ่มสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาความรู้และทักษะ	4.38	0.74	ปานกลาง
15	สมาชิกทุกคนมีการพบปะกันอย่างดี และมีประสิทธิภาพ	3.88	0.99	มาก
16	สมาชิกในทีมสื่อสารที่เข้าใจง่ายกับผู้อื่นได้	4.25	0.71	มาก
17	สมาชิกทุกคนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม	4.13	0.83	มาก
18	ทุกคนยอมรับความคิดเห็นของอื่นมีความสำคัญเช่นเดียวกับความคิดเห็นตัวเอง	4.38	0.74	มาก
19	ทุกคนมีความสามารถในการอธิบายและสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้	4.25	0.71	มาก
20	กลุ่มความร่วมมือช่วยกันแก้ปัญหาพร้อมกันทั้งกลุ่ม	4.25	0.71	มาก
21	สมาชิกทุกคนแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาดีที่จะทำงานของกลุ่มอย่างดีที่สุด	4.38	0.74	มาก
22	สมาชิกแต่ละคนแสดงการยอมรับผิดชอบเกี่ยวกับกลุ่ม	4.25	0.89	มาก
23	สมาชิกทุกคนทำงานตามแนวทางการทำงานของตนเองให้สำเร็จผล	4.38	0.92	มาก
24	สมาชิกทุกคนมีความชัดเจนที่ตระหนักถึงคุณค่าในการทำงานร่วมกัน	4.25	1.04	มาก
25	สมาชิกทุกคนมีการแสดงออกถึงการมีกำลังใจและความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน	4	1.07	มาก
		<b>4.20</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>
26	ผู้นำมีความสามารถในการนำกลุ่มสูง	3.88	0.99	มาก
27	ผู้นำสามารถรักษาความเป็นสมาชิกของกลุ่มได้ดี	4	0.93	มาก
28	ผู้นำมีความคาดหวังกับสมาชิกทั้งรายบุคคล และกลุ่ม	4	0.93	มาก
29	ผู้นำสามารถเผชิญกับปัญหาได้	4	0.93	มาก

30	ผู้นำมีการให้รางวัลแก่สมาชิก	3.63	0.92	มาก
31	ผู้นำชื่นชมกับความสามารถของสมาชิก	4	0.93	มาก
32	ผู้นำมีความสามารถโน้มน้าวของสมาชิกในการตัดสินใจ	3.88	0.99	มาก
		<b>3.91</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.17 พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ใน 2 ประเด็นได้แก่ ทุกคนในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ( $X = 4.63$  S.D.=0.74) และความคิดของสมาชิกทุกคนจะเป็นสิ่งที่มีความหมาย ( $X = 4.63$  S.D.=0.74)

3.5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือพบว่าสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ และมีระดับความร่วมมือในการทำงานมาก

3.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ กลุ่มที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ กลุ่มที่ 2 พบว่าสมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มในบางครั้ง และมีสมาชิก 1 คนไม่เคยให้ความร่วมมือกับกลุ่ม และมีระดับความร่วมมือในการทำงานปานกลาง

3.7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ กลุ่มที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ กลุ่มที่ 3 พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มในบางครั้งและมีระดับความร่วมมือในการทำงานปานกลาง

3.8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบผสมผสานมาก่อนเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ คิดเป็นร้อยละ 22.22 และไม่เคยเข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 77.78

กลุ่มมีความรู้และประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และเคยเข้ารับการฝึกอบรมผ่านกิจกรรมออนไลน์คิดเป็นร้อยละ 44.44 และไม่เคยเข้าร่วม คิดเป็นร้อยละ 55.56

สถานที่ที่กลุ่มตัวอย่างใช้คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้มากที่สุด คือ ที่บ้าน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ ที่ทำงาน คิดเป็นร้อยละ 44.44 และมีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นระยะเวลาต่อครั้งมากที่สุดคือ 1 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ 30 นาที คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 15 นาที คิดเป็นร้อยละ 22.22 โดยมีรายละเอียดดังตาราง 4.18

ตาราง 4. 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

	รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
<b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ</b>				
1.	เนื้อหาการฝึกอบรมมีความน่าสนใจ	4.67	0.50	มากที่สุด
2.	ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมฯ (จำนวน 4 สัปดาห์)	4.22	0.97	มากที่สุด
3.	ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมตามรูปแบบการฝึกอบรมฯ	3.78	0.97	มาก
4.	บรรยากาศการทำกิจกรรม: <b>การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</b>	3.89	1.05	มาก
5.	บรรยากาศการทำกิจกรรม: <b>การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าให้ห้องฝึกอบรม</b>	4.11	0.78	มาก
6.	รูปแบบเว็บไซต์ที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.56	1.24	มาก
7.	ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ	3.78	1.20	มาก
8.	จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ	4.44	0.73	มากที่สุด

9.	การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับฝึกอบรม และระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรม	3.89	1.36	มาก
10.	วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม	3.67	1.32	มาก
รายการประเมิน		ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม				
ขั้นที่ 1	เตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมฯ	3.56	0.73	มาก
ขั้นที่ 2	กิจกรรมปฐมนิเทศการฝึกอบรมฯ	3.44	0.88	มาก
ขั้นที่ 3	ศึกษาเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม (ประกอบกิจกรรม)	3.44	0.88	มาก
ขั้นที่ 4: กิจกรรมที่ 1.1 การสร้างกลุ่มความร่วมมือ และระบุบทบาทของสมาชิก				
1)	ใบงานสามารถสื่อสารอย่างชัดเจนและอ่านสะดวก	3.78	1.09	มาก
2)	การคัดเลือกสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในงาน แต่ละด้านเข้ากลุ่มความร่วมมือ	4.33	0.71	มากที่สุด
3)	การแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ และ ผู้ประสานงานหลักของกลุ่มความร่วมมือ	3.89	0.78	มาก
4)	การกำหนดบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน	4.11	0.78	มาก
5)	การกำหนดข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มความร่วมมือ	3.67	1.00	มาก
ขั้นที่ 5: กิจกรรมที่ 1.2 การระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน				
1)	การค้นหาประเด็นปัญหา และผลกระทบจาก ปัญหาการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	3.22	1.09	ปานกลาง
2)	การร่วมคัดเลือกประเด็นปัญหาที่ถูกลำเสนอ ตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริง	3.44	1.24	มาก
3)	การสรุปประเด็นปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มฯ ได้ คัดเลือก และลงความเห็นร่วมกัน	3.44	1.24	มาก
ขั้นที่ 6: กิจกรรมที่ 2.1 การระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหา และกำหนดเป้าหมาย				
1)	การสะท้อนความคิดเกี่ยวกับขอบเขตของ สถานการณ์จากปัญหาที่กลุ่มฯ ได้คัดเลือก	3.44	1.01	มาก
2)	การระดมสมองระบุขอบเขตของสถานการณ์ ปัญหาช่วงเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.11	0.93	ปานกลาง

3) การค้นหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม	3.00	1.12	ปานกลาง
4) การสรุปขอบเขตสถานการณ์ปัญหา	3.44	1.24	มาก
5) การระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหา ขอบเขตสถานการณ์ที่กำหนด และบันทึกลงในฟอร์	3.22	1.09	ปานกลาง

#### ชั้นที่ 7: กิจกรรมที่ 2.2 การระบุปัจจัยชี้้นำและ แรง

##### ขับเคลื่อน

1) การระดมสมองเพื่อระบุปัจจัยชี้ นำ และ แรงขับเคลื่อนได้แก่	3.33	1.12	ปานกลาง
1) วิเคราะห์ SWOT ของธนาคารตามขอบเขต สถานการณ์ปัญหาที่กำหนด			
2) วิเคราะห์แนวโน้มที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหา			
3) วิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอน			
2) การค้นหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม	3.56	1.33	มาก
3) การกำหนดปัจจัยชี้ นำ และแรงขับเคลื่อนที่มีต่อ ต่อสถานการณ์ปัญหาของกลุ่ม และบันทึกลงใน ฟอร์ม	3.44	1.51	มาก

#### ชั้นที่ 8: กิจกรรมสร้างอนาคตภาพ (การฝึกอบรมภายในห้องฝึกอบรม)

1) การเรียบเรียงข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการ สร้างแผนอนาคตภาพ ได้แก่	3.33	1.12	ปานกลาง
- ข้อมูลปัญหาจากการปฏิบัติงาน			
- ข้อมูลขอบเขตของสถานการณ์ปัญหา, ช่วงเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์			
- ข้อมูลปัจจัยชี้ นำ และแรงขับเคลื่อน			
2) กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูลที่ เรียบเรียงมาแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ	3.44	1.01	มาก
3) การเขียนร่างต้นแบบแผนอนาคตภาพและ นำเสนอข้อมูลประกอบการสร้างอนาคตภาพ	3.22	1.09	ปานกลาง
4) วิทยากรผู้บรรยาย & หัวหน้างานให้คำแนะนำ การร่างแผนอนาคตภาพแต่ละกลุ่ม	3.22	1.20	ปานกลาง

รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
<b>ขั้นที่ 9: กิจกรรมที่ 3 การตรวจสอบความกลมกลืน และ ความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ</b>			
1) การสะท้อนความคิดเกี่ยวกับแผนอนาคตภาพที่สร้างเมื่อเทียบกับเกณฑ์การตรวจสอบแผนอนาคตภาพ	3.56	1.01	มาก
2) กลุ่มความร่วมมือฯระดมสมองระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงในแผนอนาคตภาพ	3.56	1.01	มาก
3) กลุ่มความร่วมมือฯระดมสมองระบุประเด็นที่ต้องการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม	3.44	1.01	มาก
4) การสรุปแนวทางเพื่อกำหนดแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์	3.22	1.09	ปานกลาง
<b>ขั้นที่ 10: กิจกรรมที่ 4 การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์</b>			
1) การนำแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ มาเป็นต้นแบบในการกำหนดรายละเอียดแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา	3.44	1.01	มาก
2) การระดมสมองค้นหาจุดที่ต้องปรับปรุงในแผนกลยุทธ์ที่ใช้งานฉบับปัจจุบัน โดยพิจารณาตามความสอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ถูกกำหนด	3.33	1.12	ปานกลาง
3) กลุ่มความร่วมมือฯนำเสนอทางเลือกในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และออกแบบโครงการที่สอดคล้องกับทางเลือกดังกล่าว	3.67	1.12	มาก
<b>ขั้นที่ 11: การนำเสนอแผนอนาคตภาพ และแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงาน</b>			
1) กลุ่มความร่วมมือฯสรุปผลการดำเนินงาน และผลที่ได้รับจากการวางแผนอนาคตภาพการกำหนดแผนกลยุทธ์ และโครงการสำหรับส่วนงานธนาคาร	3.56	1.13	มาก
2) การนำเสนอผลลัพธ์จากการวางแผนอนาคตภาพการกำหนดแผนกลยุทธ์ และ โครงการสำหรับส่วนงานของธนาคาร	3.56	1.13	มาก



3) กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูล แลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ	3.56	1.13	มาก
รายการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
4) วิทยากรผู้บรรยาย & หัวหน้างานให้คำแนะนำ และประเมินผลลัพธ์ที่ได้รับจากการวางแผนฯ	3.56	1.13	มาก
สื่อ และช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในการฝึกอบรมฯ			
(ผ่านระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และ Line Application)			
1. การออกแบบบทเรียนประกอบการฝึกอบรมน่าสนใจ	3.44	1.59	มาก
2. การฝึกอบรมมีความสะดวก รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ในการฝึกอบรม	3.78	1.20	มาก
3. การจัดลำดับเนื้อหาเป็นลำดับขั้นตอน เข้าใจง่าย	3.44	1.42	มาก
4. การติดต่อสื่อสาร เพื่อทำงานกลุ่มได้สะดวก รวดเร็ว	3.78	1.48	มาก
5. มีคำแนะนำ/คู่มือ/แนวทาง และขั้นตอนในการ ฝึกอบรมช่วยให้การฝึกอบรมน่าสนใจ	3.44	1.42	มาก
6. เนื้อหาและกิจกรรมบนเว็บฝึกอบรมมีความน่าสนใจ	3.44	1.51	มาก
7. มีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	3.56	1.33	มาก
8. ความร่วมมือของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์	3.67	1.32	มาก
9. การติดต่อสื่อสารบนเว็บ (ผ่านระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และ Line App.)	3.78	1.30	มาก
10. วิธีการส่งงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.78	1.09	มาก

### ปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

1) การบริหารเวลาเพื่อเข้าร่วมการกิจกรรมการฝึกอบรมด้วยความไม่พร้อมด้านเวลาที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม จึงทำให้ไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากนัก 2) รูปแบบการทำงานร่วมกันที่อาจไม่คุ้นเคยกับวิธีการ 3) ความตั้งใจและการให้ความสำคัญกับเนื้อหาฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน 4) ช่วงเวลาและการนัดกลุ่ม ด้วยภาระหน้าที่การทำงานที่ต้องรับผิดชอบของผู้บริหารทีม การนัดเวลาตรงกันยากและมีเวลาในการทำกิจกรรมกลุ่มช่วงสั้นๆ 5) หัวข้อการอบรมที่กำหนดยากต่อนำไปปฏิบัติเพราะต้องใช้ทักษะและความรู้เฉพาะด้าน 6) พบปัญหาในการประสานงาน และติดต่อสื่อสารเพื่อทำกิจกรรมกลุ่ม 7) ในการทำแบบฝึกหัดแต่ละครั้ง พบว่าบางครั้ง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เข้าใจโจทย์คำถามและ 8) ควรสรรหาสมาชิกที่สนใจในประเด็นปัญหาและให้ความสำคัญอย่างจริงจังเข้าร่วมทำกิจกรรมฝึกอบรม

**ข้อดี** ได้เรียนรู้วิธีการฝึกอบรมแบบใหม่คือ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน และกระบวนการในการวิเคราะห์เพื่อใช้การวางแผน ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ที่ผสมกับการฝึกอบรมในปัจจุบัน

### 3.9 ผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

จากการทำกระบวนการ Action after review มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สิ่งที่คาดหวังจะได้รับจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรฯ

1) สามารถคิดแบบองค์รวมได้ 2) ใช้หลักคิดในการวิเคราะห์ หากกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ได้เรียนรู้กระบวนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้เรียนรู้การวางแผนอนาคตภาพของธนาคารใน 5 ปีข้างหน้า โดยใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ 4) คิดแผนงานที่สามารถดำเนินการได้ในอนาคต 5) พัฒนาขีดความสามารถทางการคิดเชิงกลยุทธ์ 6) ได้รับความรู้จากการอบรมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้แบบผสมผสานและ 7) ได้พัฒนาตนเองด้านทักษะการคิดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีมุมมองที่กว้างขึ้น และรู้ความรู้นี้ใหม่ ๆ

#### 2. สิ่ง que คิดว่าได้รับจากกิจกรรมในหลักสูตรฯ

1) สามารถทราบวิธีคิด 2) ใช้กรอบแนวคิดในการคิดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) ได้เรียนรู้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้เรียนรู้แบ่งปันกับเพื่อน ๆ ต่างสายงาน ว่าแต่ละท่านมีน้ำใจ สละเวลาและ share ความคิด ยอมรับความคิดที่แตกต่างได้ 4) การทำงานแบบแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การร่วมทำงานลักษณะ team work การวิเคราะห์สถานการณ์และการคาดการณ์ 5) ได้รับความรู้ความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรม การเรียนรู้แบบผสมผสานมากขึ้นได้ครบทั้ง 4 ข้อข้างต้นในระดับหนึ่งและเพิ่มเติม 6) การเรียนรู้ศักยภาพตนเองและการเรียนรู้ศักยภาพของเพื่อนร่วมงานและ 7) เทคนิครูปแบบและกลยุทธ์การให้ความรู้ของวิทยากรผู้บรรยาย

#### 3. สิ่ง que ท่านคิดว่าได้รับจากกิจกรรมฯ ในหลักสูตรที่เหนือความคาดหมาย

1) ได้ทราบแนวคิดอื่นๆ ในภาพรวม 2) รับรู้ประเด็นปัญหาขององค์กร มีโอกาสในการร่วมการคิดวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ได้รับความร่วมมือ

จากเพื่อน ๆ จากกลุ่มนี้ดีมาก ถึงแม้แต่ละท่านจะมีเวลาจำกัด 4) การบริหารจัดการ ภารกิจหรืองาน ภายในระยะเวลาที่จำกัด และสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหลากหลายปัญหาและ 5) ความคิดเห็นจาก กลุ่มความร่วมมือ และผู้ร่วมฝึกอบรมความเอื้ออาทร และเสียสละของผู้ร่วมงานความรู้ที่ยังมองไม่ถึง

#### 4. สิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการฝึกอบรมบรรลุความคาดหวังหรือไม่ เพราะเหตุใด

1) เป็นไปตามที่คาดหวังได้เรียนรู้การฝึกอบรมแบบผสมผสาน 2) บรรลุได้เห็นความ ตั้งใจทำงานเพื่อให้แผนงานที่สามารถดำเนินได้จริงตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของธนาคารได้รับตาม ความหวัง 3) ได้รับความเข้าใจตามหลักสูตรในระดับหนึ่ง และ 4) บรรลุความคาดหวังตามกำลังใน ระยะเวลาที่กำหนด

#### 5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสานนี้ สามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานหรือการใช้ชีวิตประจำวันได้ดังนี้

1) สามารถนำไปใช้ได้ในทุกกิจกรรม เป็นการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงาน ลักษณะงานของตนเองเพิ่มวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ มองภาพอนาคต มองหาวิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องที่ แท้จริง 2) สามารถนำกลยุทธ์กระบวนการเรียน "การคิดเชิงกลยุทธ์" มาใช้กับองค์การได้ โดยต้องมี ข้อมูล ข้อเท็จจริง มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส เพื่อ นำมาวางแผนอนาคตภาพ 3) การสื่อสาร การติดตามงาน การประสานงาน การทำงานเป็นทีม 4) คิด วางแผนโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง จำทำแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนแบบบูรณาการด้วยกายารอาศัยความ ร่วมมือของทุกคนไปปรับปรุงออกแบบวิธีการให้เหมาะสมธนาคาร และ 5) นำเทคนิคในการจัดการ งาน ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปวางแผนทางการกำหนดแผนกลยุทธ์

### 3.9 ผลการศึกษาการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานจากผู้ใช้งานหลัก (Lead Users)

ผู้วิจัยศึกษาความคิดเห็นผู้ใช้งานหลัก (Lead Users) ได้แก่ผู้บริหารหน่วยงานพัฒนา พนักงานของธนาคารไทยจำนวน 3 คนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานส่งเสริมการเรียนรู้รูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก และมีประสบการณ์การทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารใน รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e - Learning ) ไม่ต่ำกว่า 3 ปีโดยศึกษาแนวทางการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบ

การฝึกอบรมแบบผสมผสานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคาร ดังตาราง 4.19

**ตาราง 4.19** ผลการศึกษาการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานจากผู้ใช้งานหลัก (Lead Users)

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
<b>1. การรับรู้ประโยชน์</b>			
1.1 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่มีประสิทธิผลกว่า วิธีการเดิม	3.67	0.58	มาก
1.2 วิธีการฝึกอบรมและเนื้อหาหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องกับ ลักษณะงานของธนาคารที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่	4.00	1.00	มาก
1.3 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่ช่วยประหยัด ค่าใช้จ่ายได้มากกว่าวิธีการแบบเดิม	4.33	0.58	มาก
ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
<b>2. การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน</b>			
2.1 พนักงานธนาคารสามารถใช้งานและเรียนรู้วิธีการใช้ เว็บฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมอย่างง่ายดาย	4.33	0.58	มาก
2.2 ขั้นตอนการเข้าใช้งานเว็บฝึกอบรมและกิจกรรมออนไลน์ ตามรูปแบบการฝึกอบรมมีความชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.00	1.00	มาก
<b>3. การประเมินค่าเพื่อการตัดสินใจใช้งาน</b>			
3.1 สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายจากรูปแบบ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน	4.00	0.00	มาก
3.2 ทราบถึงข้อดีของการใช้งานรูปแบบการฝึกอบรม แบบผสมผสาน	4.33	0.58	มาก
3.3 ทราบถึงข้อจำกัดของการใช้งานรูปแบบการฝึกอบรม แบบผสมผสาน	4.33	0.58	มาก
<b>4. การทดลองใช้</b>			
4.1 ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback)			

- ท่านรับทราบสถานะการรับ-ส่งงานรวมถึงการมอบหมายได้ทันที และกลับมาเรียกดูได้ตลอดเวลา	3.67	0.58	มาก
- ท่านสามารถเรียกดูบันทึกประวัติการใช้งานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนทุกสถานที่ทุกเวลา	4.00	1.00	มาก
4.2 ด้านปฏิสัมพันธ์(Interactive) และการแนะนำ(Advise)			
- ท่านสามารถควบคุมการเรียนเนื้อหาได้ด้วยตนเอง	3.67	0.58	มาก
- ท่านสามารถติดต่อผู้เชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว	3.67	0.58	มาก
- ท่านได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงได้ทุกสถานที่ทุกเวลา	3.67	0.58	มาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมฯ เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
---	-----------	----	-------

4.3 ด้านวินิจฉัย(Diagnosis) และการตัดสินใจ(Decision)			
- รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสามารถวินิจฉัยระดับความรู้ จากผลคะแนนสอบร่วมกับผลคะแนนจากการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.58	มาก
- รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสามารถระบุพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน เพื่อจำแนกระดับของกลุ่มผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.58	มาก

5. การนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานธนาคาร			
--------------------------------------	--	--	--

5.1 ท่านเห็นว่ารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯส่งผลดีต่อการพัฒนาพนักงานธนาคาร	3.67	0.58	มาก
5.2 ท่านมีความตั้งใจจะใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯในปัจจุบัน	3.67	0.58	มาก
5.3 ท่านมีความตั้งใจจะใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯต่อไปในอนาคต	4.00	0.00	มาก

จากตาราง 4.19 ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้ใช้งานหลัก (Lead Users) เกี่ยวกับแนวทางการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสำหรับพนักงานธนาคาร พบว่าอยู่ในระดับมาก

**ตอนที่ 4 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบ  
อนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการ  
คิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทยจำนวน 5 คน แสดงดังตาราง 4.20

**ตาราง 4. 20 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ (N=5)		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	IOC
<b>1</b>	<b>หลักการที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>				
1.1	หลักการฝึกอบรม	5	0	0	1.00
1.2	หลักการฝึกอบรมแบบผสมผสาน	5	0	0	1.00
1.3	หลักการวางแผนแบบอนาคตภาพ	5	0	0	1.00
1.4	หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	5	0	0	1.00
1.5	หลักการกลุ่มความร่วมมือ	5	0	0	1.00
1.6	หลักการคิดเชิงกลยุทธ์	5	0	0	1.00
<b>2</b>	<b>วัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>				
2.1	เพื่อให้ธนาคารมีหลักการ องค์ประกอบ ขั้นตอนวิธีการนำไปใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่เหมาะสม	4	1	0	0.8
2.2	เพื่อได้แนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้านการบริหารจัดการ (Management Competency)	4	1	0	0.8
2.3	เพื่อนำผลลัพธ์จากกิจกรรมฝึกอบรมไปขยายผลต่อในระดับหน่วยงาน และระดับธนาคาร	4	1	0	0.8

<b>3</b>	<b>องค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>				
	3.1 บุคคล	5	0	0	1.00
	3.2 กลุ่มความร่วมมือ	5	0	0	1.00
	3.3 เนื้อหาการฝึกอบรม	5	0	0	1.00
	3.4 ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน	5	0	0	1.00
	3.5 วิธีการปฏิสัมพันธ์ในการฝึกอบรม	5	0	0	1.00
	3.6 เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	5	0	0	1.00
	3.7 ปัจจัยสนับสนุนการฝึกอบรม	4	1	0	0.8
	3.8 การประเมินผล	5	0	0	1.00
<b>4</b>	<b>ขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>				
	<b>ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 2 ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสาน	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรม	5	0	0	1.00
	<b>ระยะที่ 2 ดำเนินการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>				
	ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ และคัดเลือกสมาชิก	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 6 ระบุงบขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์	5	0	0	1.00
	ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต	5	0	0	1.00
	<b>ระยะที่ 3 หลังการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</b>				
	ขั้นตอนที่ 12 ประเมินผลการทำงานแบบผสมผสาน	5	0	0	1.00
<b>5</b>	<b>วิธีการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.00</b>
<b>6</b>	<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯไปใช้</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.00</b>

จากตาราง 4.20 ภาพรวมของความคิดเห็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานพบว่า ค่า IOC ได้มากกว่า 0.5 จึงถือได้ว่ารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้

การรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ทุกคนมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งมีความเหมาะสม ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้งานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ





## บทที่ 5 ผลการวิจัย

รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 บทนำ

1. หลักการของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและขั้นตอนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

1. องค์ประกอบของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย
2. ขั้นตอนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

ตอนที่ 3 วิธีการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

1. วิธีการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย



## ตอนที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันธนาคารไทยทุกแห่งมีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในกลุ่มธนาคารที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งกับในกลุ่มของธนาคารพาณิชย์ในและต่างประเทศ สถาบันการเงินประเภทที่ไม่ใช่ธนาคาร รวมไปถึงผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งความสามารถของพนักงานที่ถูกระบุว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ทุกธนาคารกำหนดเป็นสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) คือความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่พนักงานในระดับบริหาร และพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีความสามารถสูงของธนาคารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา สำหรับความคิดเชิงกลยุทธ์ในงานธนาคาร คือรูปแบบการคิดของพนักงานที่นำไปใช้วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางของกรดำเนินธุรกิจที่รองรับกลยุทธ์ทั้งของส่วนงานและของธนาคารเองบนพื้นฐานความเข้าใจในความสอดคล้องของนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย และปัจจัยต่างๆ ในงานที่ตนเองรับผิดชอบซึ่งพนักงานธนาคารจะเป็นผู้ออกแบบทางเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันผลการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนให้กับธนาคาร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร

กระบวนการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับทางการบริหารจัดการ คือ กระบวนการวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning) ที่ผู้วางแผนจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมาจากแนวโน้ม หรือทิศทางของข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันหรืออดีตมาตัวกำหนดขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตควบคู่ไปด้วยโดยสถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นจะถูกกำหนดในหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องนั้นตามที่ผู้วางแผนได้วางแผนและจะพัฒนาเป็นแผนภาพอนาคตอย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ จึงควรพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ที่พนักงานธนาคารทุกคน

สามารถเรียนรู้จากการลงมือทำงานในชีวิตประจำวันตามเนื้อหาของธนาคารที่ตนเองที่รับผิดชอบ โดยในการลงมือทำงานของพนักงานธนาคารแต่ละคนก็จะได้เรียนรู้งานของธนาคารและ ได้ส่งมอบประสบการณ์การทำงานตลอดอายุการทำงานจากวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารธนาคาร รวมทั้งมีการสะท้อนกลับทางความคิดอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของการทำงาน เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปแก้ปัญหที่เกิดขึ้น หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานของธนาคารต่อไป ทั้งนี้จากลักษณะการทำงานของพนักงานธนาคารจะไม่ได้ทำงานเพียงลำพังแต่เป็นไปในลักษณะของกลุ่มความร่วมมือ (Collaborative Groups) ที่พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานร่วมกัน ตามเนื้อหาที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญดังนั้นการทำงาน ของพนักงานในกลุ่มความร่วมมือจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และประสบการณ์ที่ ส่งสมผ่านมาของพนักงานแต่ละคน ที่แตกต่างกันไปตามส่วนงานของธนาคาร ที่สะสมเป็นองค์ความรู้ของธนาคารเพื่อพนักงานจะได้นำไปใช้ในการทำงานให้กับธนาคารต่อไป

จึงเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ของแนวคิดการวางแผนอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกลุ่มร่วมมือเป็นองค์ประกอบที่เกื้อหนุนให้พนักงานธนาคารเกิดความคิดเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของการเรียนรู้จากการลงมือทำงานของธนาคารอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ จากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้ในการทำงานตามเนื้อหาที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน เพื่อนำมาวางแผนอนาคตภาพในการทำงานให้กับธนาคาร และเมื่อนำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาบูรณาการเข้ากับแนวคิดและหลักการของการพัฒนาพนักงานในองค์กรด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training) ที่ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งในห้องฝึกอบรมและกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Training) ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของธนาคาร พนักงานธนาคารที่เข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม (Face-to-face) และเรียนรู้ร่วมกันผ่านสื่อการฝึกอบรมในกิจกรรมอันหลากหลายที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อีกทางหนึ่งและเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ตรงตามสมรรถนะการบริหารของธนาคารทั้งความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1. หลักการของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน โดยใช้หลักการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทยประกอบด้วย 6 หลักการคือ**

1.1 **หลักการฝึกอบรม** คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับพนักงานธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรฝึกอบรมด้านต่างๆของธนาคาร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทักษะของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมประกอบด้วย ได้แก่ 1) บุคลากร ประกอบด้วย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหารโครงการฝึกอบรมหัวหน้างาน และ/หรือวิทยากรผู้บรรยาย 2) งบประมาณ 3) ทรัพยากรเพื่อการฝึกอบรม 4) การบริหารจัดการเพื่อดำเนินการจัดฝึกอบรมผ่านขั้นตอนการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนก่อนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร เกี่ยวกับข้อมูล รายละเอียดหลักสูตรและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเป็นผู้ดำเนินการชี้แจงกระบวนการให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ 2) ขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรม 3) ขั้นตอนหลังการฝึกอบรม

1.2 **หลักการฝึกอบรมแบบผสมผสาน** คือวิธีการฝึกอบรมที่ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบดั้งเดิมเข้ากับวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Training) โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ในห้องฝึกอบรม และการนำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา (Web Board) การสืบค้นข้อมูล (Search Engine) และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น โดยเน้นความยืดหยุ่นและการผสมผสานเทคนิค และวิธีการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกันเพื่อสามารถตอบสนองความแตกต่างทางการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายและช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการฝึกอบรมสูงสุด

1.3 **หลักการวางแผนแบบอนาคตภาพ** คือกระบวนการวางแผนการทำงานด้วยวิธีสร้างสถานการณ์ (Scenario) หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของ

ธนาคาร ด้วยการวิเคราะห์แนวโน้มหรือทิศทางของข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันหรืออดีตมาตัวกำหนดขึ้น ร่วมกับการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตควบคู่ โดยผู้วางแผนอนาคตภาพจะกำหนดสถานการณ์ขึ้นมา จำนวน 2 – 4 สถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องและพัฒนาเป็นแผนอนาคตภาพซึ่งโครงเรื่องของสถานการณ์จะมีที่มาจากแนวโน้มของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธนาคารขณะปัจจุบัน ซึ่งมีขั้นตอนจำนวน 10 ขั้นตอน ดังนี้ ได้แก่ 1) กำขอบเขตของสถานการณ์ที่จะพิจารณา 2) ระบุผู้เกี่ยวข้องหลักกับสถานการณ์ 3) ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานการณ์ 4) ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความแน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต 5) สร้างอนาคตภาพ 6) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของอนาคตภาพ 7) ศึกษาอนาคตภาพอื่นๆที่สร้างขึ้น 8) ระบุวิธีการค้นคว้าหาจุดต่อในอนาคตภาพที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ 9) พัฒนาแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์ และ 10) ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้นมา

1.4 **หลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** คือกระบวนการเรียนรู้ที่พนักงานธนาคารทุกคนได้เรียนรู้จากการลงมือทำงานและเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมตลอดระยะเวลาการทำงาน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องเพื่อนำผลลัพธ์ไปแก้ปัญหาหรือลงมือปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานของธนาคารโดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดปัญหา/สถานการณ์ตามความจำเป็นที่แท้จริงขององค์กร 2) ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มและคัดเลือกสมาชิกกลุ่มละ 4 – 8 คน 3) ดำเนินการสะท้อนความคิดสมาชิกภายในกลุ่ม 4) ลงมือปฏิบัติ 5) ประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ และ 6) สะท้อนการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติ

1.5 **หลักการกลุ่มความร่วมมือ** คือการจัดตั้งกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่แบ่งออกเป็นกลุ่มขนาดเล็ก จำนวน 4 – 8 คน โดยคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ แตกต่างกันเข้ากลุ่ม และกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนสมาชิกทุกคนในกลุ่มความร่วมมือจะทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงานวางแผนปฏิบัติงานดำเนินงานตามแผนประเมินผลและปรับปรุงผลงานร่วมกันเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนจะให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในกลุ่มและความสำเร็จของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาระบบการทำงานที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างส่วนงานตามความ

รับผิดชอบในเนื้องานที่ต่างกัน 2) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นจริง 3) เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และประสบการณ์เพื่อใช้กำหนดแนวทาง และเป็นทางเลือกในการทำงานของธนาคาร

1.6 **หลักการคิดเชิงกลยุทธ์** คือรูปแบบการคิดที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบทั้งกระบวนการเพื่อนำไปใช้วางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ ที่รองรับกลยุทธ์การทำงานบนพื้นฐานความเข้าใจในความสอดคล้องของนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย และปัจจัยต่างๆในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งผู้คิดเชิงกลยุทธ์จะสามารถออกแบบทางเลือกสำหรับปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนให้กับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กร

สำหรับการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยรูปแบบการคิด 4 แบบได้แก่ 1) *การคิดเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน* คือการคิดที่ตระหนักถึงความสามารถพิเศษขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่เลียนแบบ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจได้อย่างเต็มที่ การประเมินสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยสร้างความแตกต่างในกระบวนการทำงานสินค้าบริการ และการค้นหาโอกาสใหม่ที่ยั่งยืนทางธุรกิจ 2) *การคิดแบบองค์รวม* คือการคิดอย่างเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงข้อมูลและประเด็นจากสถานการณ์หรือข้อมูลที่หลากหลาย มากำหนดเป็นแนวทางใหม่ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลถึงองค์ประกอบอื่นๆการมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรการเกิดความร่วมมือจากหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง 3) *การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์* คือการคิดแยกแยะสถานการณ์ ปัญหาเป็นส่วนย่อยหรือขั้นตอนอย่างเป็นระบบในการระบุเหตุและผลของปัญหาเพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น หรือสร้างสิ่งใหม่ที่ให้ผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาที่วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ การพัฒนากลยุทธ์ใหม่แทนที่จะสร้างในรูปแบบเดิม และการพัฒนาทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาว 4) *การคิดเกี่ยวกับอนาคตในระยะยาว* คือการคิดที่ใช้การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเข้าใจอย่างชัดเจนทั้งนี้เกิดจากได้ประสบการณ์ หรือจากการศึกษาว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน โดยมองเห็นถึงคุณค่าของสิ่งที่จะเกิดขึ้น

นั้น โดยเมืองค์ประกอบ ได้แก่การเชื่อมต่อระหว่าง อดีต ปัจจุบัน และอนาคตและการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคต

พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์จำนวน 13 พฤติกรรมประกอบด้วย 1) สามารถระบุความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) สามารถประเมินสถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น 3) สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือ โอกาสทางธุรกิจจนการที่ยั่งยืน 4) สามารถพิจารณาสถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวม 5) สามารถสังเคราะห์ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน 6) สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร 7) สามารถค้นหาวิธีการทำงาน แนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม 8) สามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน 9) สามารถวิเคราะห์แง่มุมและแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหา เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ 10) สามารถออกแบบแผนงานให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาว 11) สามารถวางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า 12) สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาวและ 13) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น หลักการของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ของพนักงานธนาคารไทย จึงเน้นที่วิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามกระบวนการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของธนาคารโดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้า(Face-to-face) และแบบนำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆ บนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(Online) มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้ รวมทั้งปรึกษาปัญหาหรือรับคำแนะนำต่างๆ ผ่านทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้และมีการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลุ่มความร่วมมือที่ผู้เข้า



รับการฝึกอบรมได้จัดตั้งขึ้นเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ต่างกันของแต่ละคน มาร่วมกันออกแบบทางเลือกสำหรับปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาส หรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของธนาคาร

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ของพนักงานธนาคารไทย

2.1 เพื่อให้ธนาคารมีหลักการ องค์กรประกอบ ขั้นตอน วิธีการนำไปใช้ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่เหมาะสม

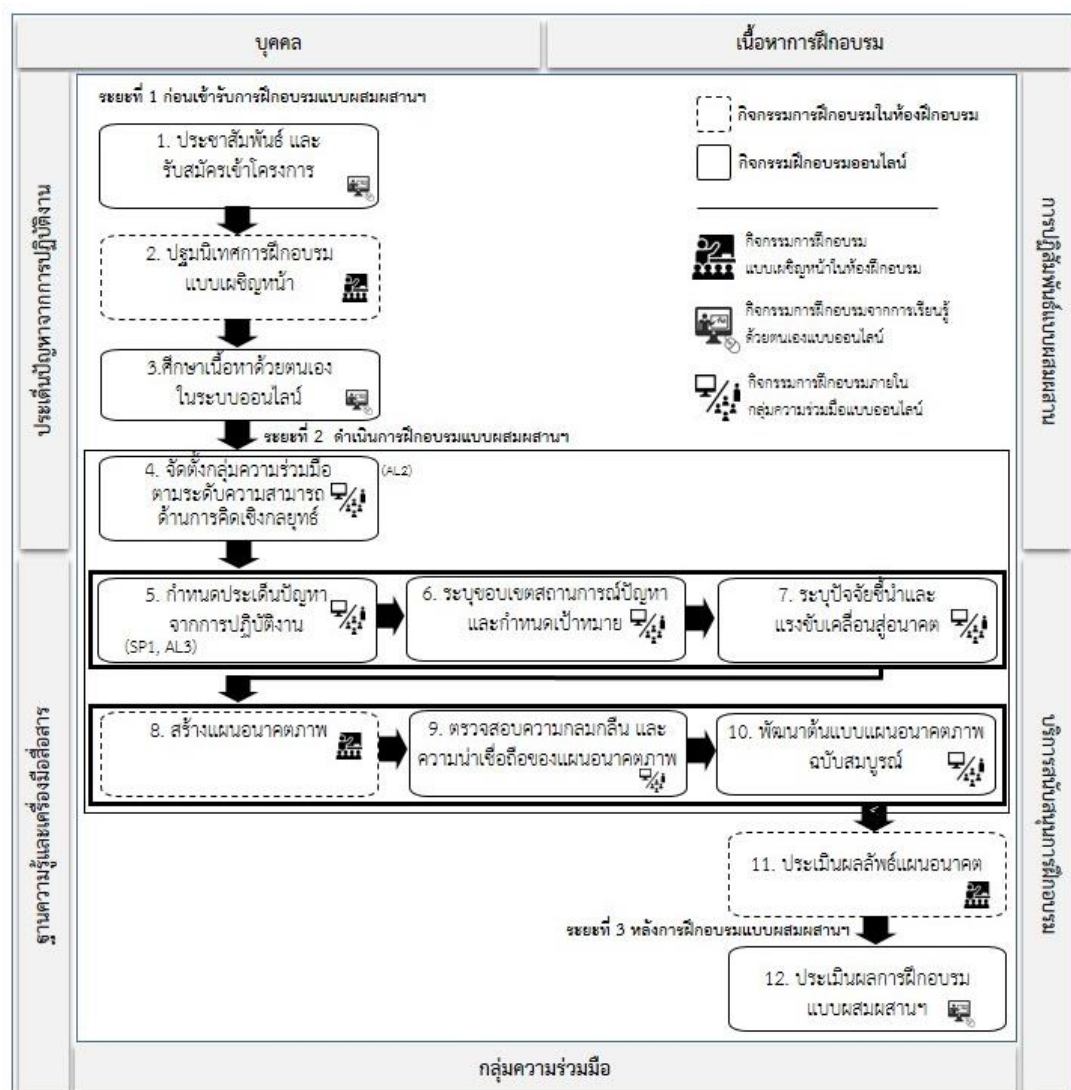
2.2 เพื่อได้แนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ตามสมรรถนะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้านการบริหารจัดการ (Management Competency)

2.3 เพื่อนำผลลัพธ์จากกิจกรรมฝึกอบรมไปขยายผลต่อในระดับหน่วยงาน และระดับธนาคาร

ตอนที่ 2

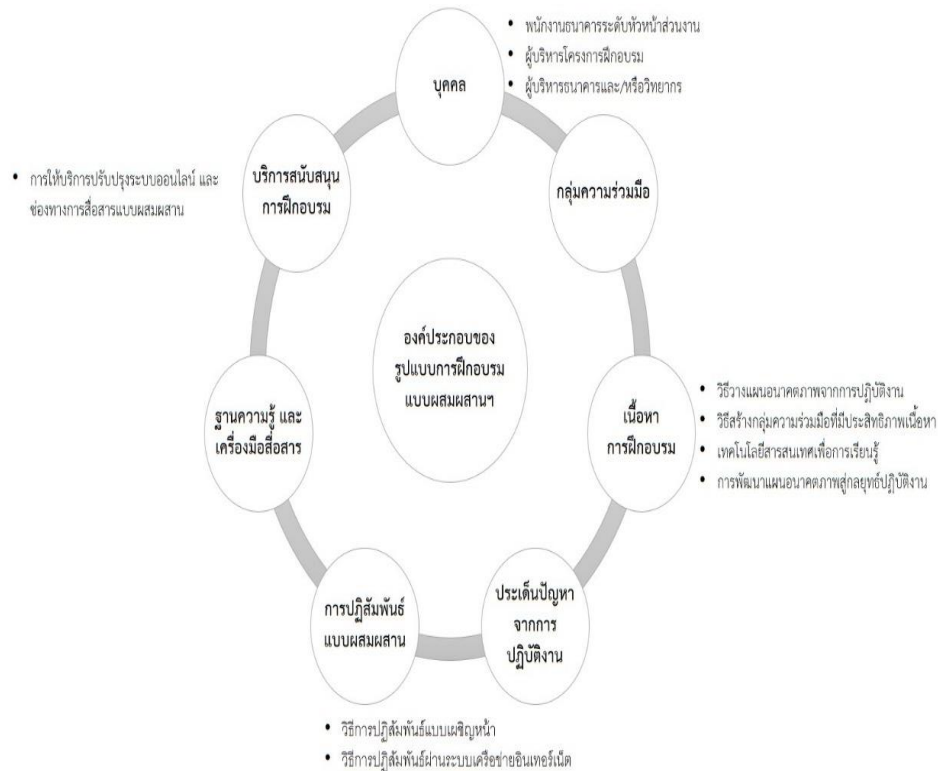
องค์ประกอบและขั้นตอนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถ ในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย

การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ องค์ประกอบและขั้นตอนของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ดังนี้



ภาพ 5.1 แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

1.องค์ประกอบของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 5.2 แสดงองค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

### 1.1 บุคคล

บุคคล หมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่บุคคลหลัก 3 ฝ่าย คือพนักงานธนาคารระดับหัวหน้าส่วนงาน ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ผู้บริหารธนาคาร และ/หรือวิทยากร

1.1.1 พนักงานธนาคารระดับหัวหน้าส่วนงาน ในฐานะผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีคุณลักษณะ และบทบาทดังนี้

1) เป็นพนักงานธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกจากธนาคารให้เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรตามสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารด้านการบริหาร

จัดการ(Management Competency)โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

2) เป็นพนักงานประจำของธนาคารที่มีอายุงานในระดับหัวหน้างานส่วนงานหรือเทียบเท่า มาไม่น้อยกว่า 2 ปี

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ เพื่อกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเองในกลุ่มความร่วมมือ กำหนดข้อปฏิบัติการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเนื้อหาตามหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งแบบผ่านบทเรียนในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และในชั้นเรียนแบบเผชิญหน้ารวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมตามภารกิจการฝึกอบรมจากใบงานที่ได้รับมอบหมายโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงานร่วมกันกับกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้นได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน

5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมทำกิจกรรมการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม ด้วยการสะท้อนความคิดจากคำถามของหัวหน้างาน / วิทยากรผู้บรรยาย/ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม เสนอความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสมาชิกทั้งในกลุ่มความร่วมมือและสมาชิกร่วมหลักสูตร

6) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผ่านการระดมสมอง ซักถามปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปรึกษาหารือเพื่อระบุข้อมูลต่างๆเพื่อนำมาสร้างแผนอนาคตภาพด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในกลุ่มความร่วมมือ และสมาชิกร่วมหลักสูตร รวมทั้งใช้แหล่งสนับสนุนบนเว็บไซต์ ได้แก่ห้องสนทนาออนไลน์กระดานข่าวไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การค้นหาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องผ่านระบบเครือข่าย การรับและส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการ หัวหน้างาน วิทยากรผู้บรรยาย และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

### 1.1.2 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมควรมีคุณลักษณะ และบทบาทดังนี้

1) เป็นผู้วางแผนการเตรียมความพร้อม เพื่ออำนวยความสะดวก ควบคุมและติดตามการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการที่ได้วางไว้ ทั้งกิจกรรมการฝึกอบรมในชั้นเรียนและกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2) เป็นผู้ประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ในการนำเนื้อหาและสื่อการฝึกอบรมเข้าสู่ให้ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งเป็นผู้ดูแลและจัดเตรียมระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครื่องมือ อุปกรณ์ มาใช้งานเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแสดงผลลัพธ์ในลักษณะสารสนเทศรูปแบบต่างๆ สำหรับการพัฒนาพนักงาน หรือ อนาคตต่อไป

3) เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อกระบวนการฝึกอบรมที่กำลังดำเนินการอยู่ติดขัด หรือไม่เป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ

4) เป็นผู้สร้างความมั่นใจในการทำงานร่วมกันให้กับสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือ รวมทั้งชี้แจงบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม

5) เป็นผู้ให้การเสริมแรงกลุ่มความร่วมมือ เมื่อดำเนินงานตามกระบวนการแต่ละขั้นตอนบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

### 1.1.3 ผู้บริหารธนาคารและ/หรือวิทยากรมีคุณลักษณะและบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งได้ดังนี้

**1.1.3.1 ผู้บริหารธนาคาร**คือพนักงานธนาคารที่มีระดับการบังคับบัญชาสูงกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมหนึ่งระดับ และเป็นผู้ถูกระบุจากธนาคารว่ามีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่ตรงตามโครงการ/ปัญหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการศึกษาโดยมีคุณลักษณะ และบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้

1) เป็นผู้ที่ป้อนคำถามที่ดี คือเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาขอคำแนะนำการทำงาน หรือการแก้ไขปัญหาในงาน ผู้เชี่ยวชาญจะป้อนคำถามในลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบอกเล่าข้อเท็จจริง ข้อมูล ความคิดเห็นของตนเอง

2) เป็นผู้ฟังที่ดี คือเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้พูดส่วนใหญ่ และตั้งใจฟังในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพูดเพื่อคิดและแจกแจงประเด็นสำหรับให้คำแนะนำ

3) เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการสร้างความเข้าใจถึงความผิดพลาดในการทำงาน การสร้างทางเลือกในการทำงาน และการพัฒนาทักษะการทำงานให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4) เป็นผู้ที่ตระหนักถึงเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และสามารถสื่อสารเป้าหมายฯให้แก่ผู้รับการฝึกอบรม โดยสร้างบรรยากาศในการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา

5) เป็นผู้สนับสนุนทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับเนื้องานและสร้างนวัตกรรมใหม่ในการทำงานของธนาคาร

6) เป็นผู้แนะนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านท่านอื่นเพิ่มเติมเพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติมประกอบการตัดสินใจ

**1.1.3.2 วิทยากร**คือผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิธีวางแผนอนาคตภาพ โดยวิทยากรผู้บรรยายต้องได้รับการยอมรับจากภายในธนาคาร และ/หรือภายนอกธนาคาร ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในหัวข้อฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดขึ้น รวมทั้งสามารถนำเสนอแนวทาง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำไปปฏิบัติงานจริงของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่กำหนดไว้ โดยมีซึ่งคุณลักษณะและบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1) เป็นผู้จัดเตรียมเนื้อหาการฝึกอบรมตามหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดและสะท้อนความคิดผู้รับการฝึกอบรม

2) เป็นที่ปรึกษา / ผู้เชี่ยวชาญที่บอกผลลัพธ์ที่ต้องการจากขั้นตอนแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมถึงผลงานที่ต้องการและชี้แจงรายละเอียดเนื้องานที่ต้องการแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ลงมือทำชิ้นงานนั้นขึ้นมาซึ่งชิ้นงานต้องมีความเกี่ยวเนื่องในงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับผิดชอบตามส่วนงาน / ฝ่ายงานที่สังกัด

3) เป็นผู้เสริมสร้างบรรยากาศ และเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น รวมทั้งแนะนำ สรุปประเด็นและนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามกระบวนการฝึกอบรม

4) เป็นผู้ประเมินผลลัพธ์จากกิจกรรมที่ได้มอบหมายแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้วยการสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรม และรวบรวมผลงานเพื่อเสนอแนวทางที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแต่ละกิจกรรม

## 1.2 กลุ่มความร่วมมือ

กลุ่มความร่วมมือ หมายถึงการรวมตัวกันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 4 – 8 คน ต่อกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ต่างกัน เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาหรือออกแบบแนวทางการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเรื่องงานมีความซับซ้อนซึ่งกันและกัน

การจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ สมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งกำหนดข้อควรปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงานร่วมกัน ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบงานร่วมกัน โดยการลงมือทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือเพื่อ 1) พัฒนาระบบปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างส่วนงานตามความรับผิดชอบในเนื้องานที่ต่างกัน 2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทาง และทางเลือกในการทำงาน และ 3) ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นจริง

### ข้อควรคำนึงถึงการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่

1) การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ควรพิจารณาผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่มีทักษะความเชี่ยวชาญในงานสาขานั้นๆ มีทักษะด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกระจายอยู่ในทุกกลุ่มความร่วมมือ

2) การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ ให้มีความหลากหลายเนื่องจากสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือมาจากการคัดเลือกตามคุณสมบัติเฉพาะบุคคลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ากลุ่มเพื่อให้มั่นใจว่าบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบมีความหลากหลายและตรงคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนั้น

3) บุคลิกภาพของสมาชิกที่มีผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มความร่วมมือ เช่น มีความเปิดเผย ความประนีประนอม ความยึดมั่นในหลักการ และความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

4) ขนาดของกลุ่ม ที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 4 – 8 คน เพื่อความสะดวกในการสื่อสารอย่างทั่วถึง รวมทั้งเป็นการสร้างความผูกพันเกิดขึ้นในกลุ่มความร่วมมือ และร่วมรับผิดชอบในการทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5) สมาชิกในกลุ่มมีความยืดหยุ่น พร้อมทั้งจะเรียนรู้งานทุกด้านและช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานแทนเพื่อนสมาชิกคนอื่นได้ถ้าจำเป็น

6) สมาชิกในกลุ่มเต็มใจร่วมกลุ่ม เนื่องจากการที่กลุ่มมีสมาชิกที่ชอบทำงานคนเดียวตามลำพัง แต่ถูกบังคับให้ต้องเข้าร่วมกลุ่มนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของกลุ่ม ดังนั้น การคัดเลือกสมาชิกกลุ่มจึงเน้นที่ความเต็มใจเข้าร่วมกลุ่มเป็นเกณฑ์สำคัญ

**บทบาทของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือที่สำคัญประกอบด้วย 7 บทบาท**  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมกันแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ และผู้ประสานงานหลักของกลุ่มความร่วมมือเป็นบทบาทหลัก และกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และกำหนดข้อปฏิบัติการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้น ทั้งนี้สมาชิกหนึ่งคนสามารถแสดงบทบาทและหน้าที่ได้มากกว่า 1 บทบาทตามรายละเอียดมีดังนี้

### 1) หัวหน้ากลุ่มฯ

ทำหน้าที่ดูแลสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือให้ดำเนินงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย จัดหาความรู้เพิ่มเติมให้แก่สมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและติดตามการทำงานให้บรรลุเป้าหมายรวมถึงกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง

### 2) เลขานุการฯ

ทำหน้าที่จดบันทึกผล ข้อสรุป ข้อตกลง และจัดเก็บเอกสารต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มความร่วมมือรวมทั้งติดตามความคืบหน้าของงานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย



### 3) ผู้ประสานงานหลัก

ทำหน้าที่ตรวจสอบความเข้าใจของสมาชิกในกลุ่มทุกคนให้มั่นใจได้ว่าเข้าใจในประเด็นตรงกันและช่วยประสานงานต่างๆภายในกลุ่มความร่วมมือให้มีความราบรื่น

### 4) ผู้อ่านคำถาม

ทำหน้าที่อ่านคำถาม ติความข้อคำถาม ก่อนจะถูกนำไปตอบโดยกลุ่มความร่วมมือ

### 5) ผู้สนับสนุน

ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทุกคนในกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จ  
ลุล่วง

### 6) ศิลปิน

ทำหน้าที่ในการจัดทำสื่อสำหรับการนำเสนอผลงาน

### 7) ผู้นำเสนอ

ทำหน้าที่นำเสนอผลงาน และเป็นผู้อธิบายคำตอบของกลุ่มให้กับสมาชิกกลุ่มอื่นๆ  
ในหลักสูตรฯ

## การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมของกลุ่มความร่วมมือ

การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเต็มใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมตามขั้นตอนการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ด้วยการโน้มน้าวใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองตามแนวทางพัฒนาพนักงานของธนาคารตามเส้นทางความก้าวหน้าจากการเรียนรู้เนื้อหาหลักสูตร การสะท้อนความคิดเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของการเข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน

## 1.3 เนื้อหาการฝึกอบรม

เนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ออกแบบเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ในหัวข้อที่เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ตามกระบวนการวางแผนอนาคตภาพ

และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือสำหรับพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1) เนื้อหาสำหรับการฝึกอบรมตามกิจกรรมที่ดำเนินการในและนอกห้องฝึกอบรมที่ครอบคลุมเรื่องการวางแผนอนาคตภาพ (Scenario Planning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) กลุ่มความร่วมมือ (Collaborative Groups) และวิธีการใช้งานและสิ่งที่จะได้รับจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของพนักงานธนาคาร

2) เนื้อหาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากสื่อการเรียนรู้ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตามรูปแบบของหลักสูตรการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึง หัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้ 1) วิธีวางแผนอนาคตภาพจากการปฏิบัติงาน 2) วิธีสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และ 4) การพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ปฏิบัติงาน

3) เนื้อหาจากแหล่งการเรียนรู้อื่นๆเพิ่มเติม ในรูปแบบออนไลน์ ที่เป็นการเชื่อมโยงลิงค์ของเว็บไซต์ [www.google.com](http://www.google.com) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าสู่การค้นหาหัวเรื่องที่ต้องการได้ทันทีรวมทั้งการเชื่อมโยงลิงค์สู่เว็บไซต์ที่ใช้งานเฉพาะในธนาคาร (Intranet) และแหล่งข้อมูลสำหรับอ้างอิงกฎ ระเบียบการดำเนินของธนาคาร เช่นธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

#### 1.4 ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานคือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบในการปฏิบัติงานของธนาคาร ซึ่งเป็นปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ซับซ้อน และส่งผลความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของธนาคารผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในกลุ่มความร่วมมือจะนำเสนอและระดมสมองร่วมกันเพื่อคัดเลือกปัญหา 1 ปัญหาซึ่งเป็นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตชัดเจนมากที่สุด โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมกันระดมสมองวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน และอดีตที่ผ่านมาของปัญหา และประเมินผลลัพธ์ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่สั่งสมมานาน เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมประเด็นปัญหาที่คัดเลือกมานั้นเน้นที่ภารกิจงานของธนาคารที่มีส่วนงานในธนาคารรับผิดชอบโดยตรงซึ่งการคัดเลือกปัญหาคควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องหลายแนวทาง
- 2) เป็นปัญหาที่ขาดความชัดเจนของข้อมูล และ/หรือขาดข้อมูลที่จะนำมาตัดสินใจ

3) เป็นปัญหาทับซ้อนที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholders)หลายส่วน รวมถึงมีความหลากหลายของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีความขัดแย้งซึ่งกันและกันในเรื่องผลประโยชน์

4) เป็นปัญหาที่มาจากกระบวนการ หรือวิธีการดำเนินงานของธนาคาร ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อเนื่องในระยะยาวถึงการดำเนินธุรกิจในอนาคตของธนาคาร

5) เป็นปัญหาในการทำงานของส่วนงานต่างๆในธนาคาร ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเห็นว่าต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงาน เช่นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หรือพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 1.5 วิธีการปฏิสัมพันธ์ในการฝึกอบรม

วิธีการปฏิสัมพันธ์ในการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เน้นความยืดหยุ่นและการผสมผสานกระบวนการและเทคนิคการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกันส่งผลให้วิธีการปฏิสัมพันธ์ถูกออกแบบให้สอดคล้องกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนตามใบงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์อย่างทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมหัวหน้างาน และวิทยากรผู้บรรยาย โดยกิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีการปฏิสัมพันธ์ทั้งแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม (Face-to-face) และแบบนำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้ของธนาคาร รวมทั้งปรึกษาปัญหาหรือรับคำแนะนำต่างๆผ่านทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การสื่อสารผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Social Network) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา (Web Board) การสืบค้นข้อมูล (Search Engine) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้นเพื่อการวางแผนอนาคตภาพร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) วิธีการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม การประชุมของกลุ่มความร่วมมือตามข้อควรปฏิบัติในการทำงานร่วมกันที่แต่ละกลุ่มกำหนดขึ้นและการสอนงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับหัวหน้างาน โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้พร้อมกันแบบประสานเวลา (Synchronous) และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมทุกคนมีส่วนร่วมกิจกรรมในช่วงเวลาเดียวกันผ่านสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งมีวิทยากรผู้บรรยายและ/หรือ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม เข้าร่วมสังเกตการณ์ในบางสถานการณ์ รวมถึงผ่าน Video Conference

2) วิธีการปฏิสัมพันธ์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online) ใช้ในกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่นำทรัพยากรการเรียนรู้/บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารได้แก่

- การศึกษาเนื้อหาฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Content) ในรูปแบบของการศึกษาไฟล์เอกสาร ที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมได้จัดเตรียมและนำเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นเนื้อหาหลักสูตรการวางแผนอนาคตภาพสำหรับพนักงานธนาคาร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอธิบายความหมายและประโยชน์การวางแผนอนาคตภาพ ขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ และการนำวิธีการวางแผนอนาคตภาพไปใช้กับการปฏิบัติงานของธนาคาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเนื้อหาตามสภาพความพร้อมหรืออัตราการเรียนรู้ของแต่ละคน (Self-paced Learning)
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Collaborative) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้รับมอบหมายใบงานของแต่ละกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้กำหนดวิธีการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเครื่องมือการสื่อสาร ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรม ผ่านกลุ่มความร่วมมือที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสื่อสารข้อมูลระหว่างกันจากระบบการสื่อสารออนไลน์ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network) การสนทนาด้วยความหรือเสียง (Chat)การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา (Web Board) การสืบค้นข้อมูล (Search Engine) และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น
- วัสดุประกอบการอ้างอิงในการสร้างอนาคตภาพ (Reference Materials) จากกิจกรรมการฝึกอบรมในทุกขั้นตอนที่มีการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสืบค้นข้อมูล และทำการอ้างอิงข้อมูลประกอบการทำกิจกรรม จากหลายแหล่งการเรียนรู้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะทำการ Downloads เอกสารประกอบผ่านการสืบค้นผ่านระบบ Search Engine เช่น Google หรือเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ต้องการทั้งจากเว็บไซต์ที่ใช้ภายในธนาคาร(Intranet) และเว็บไซต์ที่ใช้งานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(Internet)เพื่อนำข้อมูลมาจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆมาอ้างอิง

- การวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และการประเมินผลการฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้ารับการวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนและหลังการฝึกอบรมผ่านแบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์บนเว็บไซต์ฝึกอบรม การส่งผลงานของกลุ่มความร่วมมือ การแสดงผลการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมและกลุ่มความร่วมมือ รวมถึงการตอบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานในส่วนของกำรจัดดำเนินการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน สื่อการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการฝึกอบรมเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงการฝึกอบรมตามรูปแบบให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานของธนาคารต่อไป

### 1.6 ฐานความรู้ และเครื่องมือสื่อสาร

ฐานความรู้ และเครื่องมือสื่อสารคือระบบงานที่สนับสนุนกระบวนการฝึกอบรม และกิจกรรมการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสามารถจัดเก็บ รวบรวม และประมวลผลสารสนเทศตามที่กำหนดไว้ในแต่ละกิจกรรม ในการนี้ ยังรวมถึง เครื่องมือและอุปกรณ์ (Hardware) โปรแกรมที่ใช้ควบคุมการทำงานเครื่องคอมพิวเตอร์ (Software) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์(Networking) ฐานข้อมูล(Database) ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้สร้างขึ้นและประสานงานกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯและสร้างผลลัพธ์ในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน และการส่งเสริมความคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมาจากการกิจกรรมการฝึกอบรมตามขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

สำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ มาใช้ในรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯธนาคารไทยมีความจำเป็นต้องจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการใช้งานของคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์กับการใช้งานอินเทอร์เน็ตในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เพื่อการเข้าใช้งานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในตลอดช่วงระยะเวลาของการฝึกอบรมตามรูปแบบฯจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่ควบคุม และแก้ปัญหาเมื่อคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตติดขัด

## 7. บริการสนับสนุนการฝึกอบรม

บริการสนับสนุนการฝึกอบรมคือการให้บริการปรับปรุงระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน สำหรับโครงการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงของธนาคารซึ่งในการให้บริการมีกำหนดพนักงานธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญ และมอบหมายหน้าที่ดูแลระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (System administrator) เพื่อดูแลควบคุมและจัดการระบบเครือข่าย รวมทั้งปรับปรุง และแก้ไขปัญหาให้ระบบฯ และช่องทางการสื่อสารในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพเอื้อต่อการเรียนรู้และอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนให้เกิดความเต็มใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมตามขั้นตอนการฝึกอบรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามโครงการฝึกอบรมได้แก่

1) บริการอุปกรณ์และระบบเครือข่าย มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหา ให้คำปรึกษา บำรุงรักษาระบบเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ (Computer Hardware) ศึกษาและจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูป (Software) ให้ทุกหน่วยงานของกรมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารและปรับปรุงระบบเครือข่ายสื่อสาร (Network) และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2) บริการสนับสนุนการสื่อสารบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน ได้แก่ห้องสนทนากระดานข่าวไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์การค้นหายาทรัพยากรที่เกี่ยวข้องผ่านระบบเครือข่ายฯ และการประชุมทางไกลผ่านระบบเครือข่าย

3) บริการสนับสนุนขั้นตอน และกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเมื่อเกิดเหตุขัดข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงที โดยเป็นการวิเคราะห์ แก้ไขและติดตามปัญหาที่เกี่ยวข้องการใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นจุดศูนย์กลางรับการร้องขอบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทยประกอบ 3 ระยะ 12 ขั้นตอนในระยะเวลา 4 สัปดาห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน(ในห้องฝึกอบรม และ ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

- ขั้นตอนที่ 1 ประชาสัมพันธ์และสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 2 ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า  
(ในห้องฝึกอบรม)
- ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองในระบบออนไลน์  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

**ระยะที่ 2 ดำเนินการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (ในห้องฝึกอบรม และ ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

- ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 6 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคต  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ  
(ในห้องฝึกอบรม)
- ขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตภาพ  
(ในห้องฝึกอบรม)

### ระยะที่ 3 หลังการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

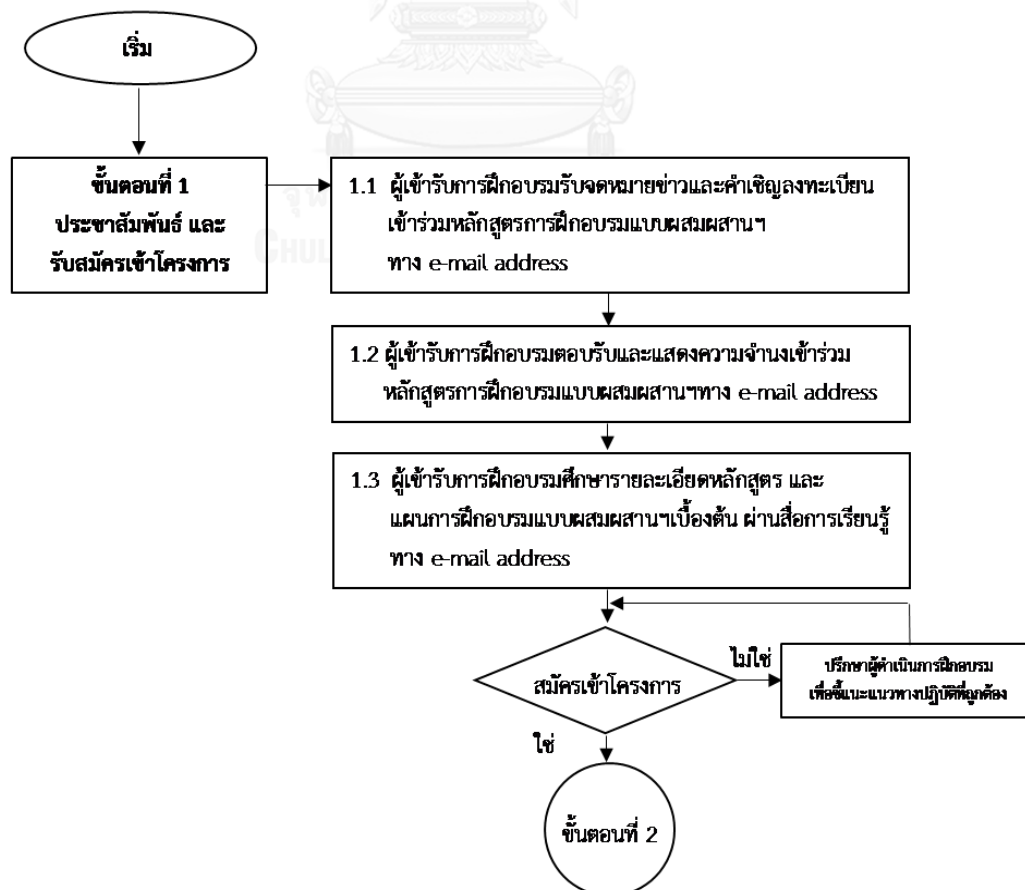
ขั้นตอนที่ 12 ประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

### ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

คือ ขั้นเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ชั้นปฐมนิเทศ การฝึกอบรมแบบผสมผสาน และชั้นศึกษาเนื้อหาตามหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องก่อนเข้าสู่สัปดาห์แรกประมาณ 14 วันทำการเพื่อให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และเป็นระยะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ ความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นต่อการเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯตามหลักสูตรที่จัดขึ้น รวมถึงสามารถใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ขั้นตอนที่ 1 ประชาสัมพันธ์และรับสมัครเข้าโครงการ (กิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)





**ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)** ขั้นตอนเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเป็นผู้ผลิตสื่อการเรียนรู้เพื่อชี้แจงการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการแนวทางปฏิบัติก่อนเข้าสู่หลักสูตรฝึกอบรมผ่านการสื่อสารข้อมูลและประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง e-mail ของธนาคารซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบรับและแสดงความจำนงเข้าร่วมหลักสูตรผ่านทาง e-mail address รวมถึงทราบถึงความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรมในรายละเอียดและแผนการฝึกอบรมเบื้องต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจดหมายข่าวและคำเชิญลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของธนาคารจะได้รับจดหมายข่าวและคำเชิญลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของธนาคารโดยมีการแจ้งไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละรายเพื่อแจ้งยืนยันการฝึกอบรมกับผู้บังคับบัญชา ผ่าน e-mail address

### **1.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบรับและแสดงความจำนงเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม**

1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้รับการคัดเลือกดำเนินการแสดงความจำนงลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการลงทะเบียนตอบรับการเข้าร่วม และแจ้งชื่อ-นามสกุล ตำแหน่งงาน หน่วยงานต้นสังกัด สถานที่ปฏิบัติงานหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ e-mail address และ Line ID เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ใช้ในชีวิตประจำวันลงในแบบฟอร์มลงทะเบียนผ่าน e-mail address

2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับข้อความยืนยันการเข้าร่วม รายละเอียดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ผ่านทาง e-mail address ทันทีหลังจากลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

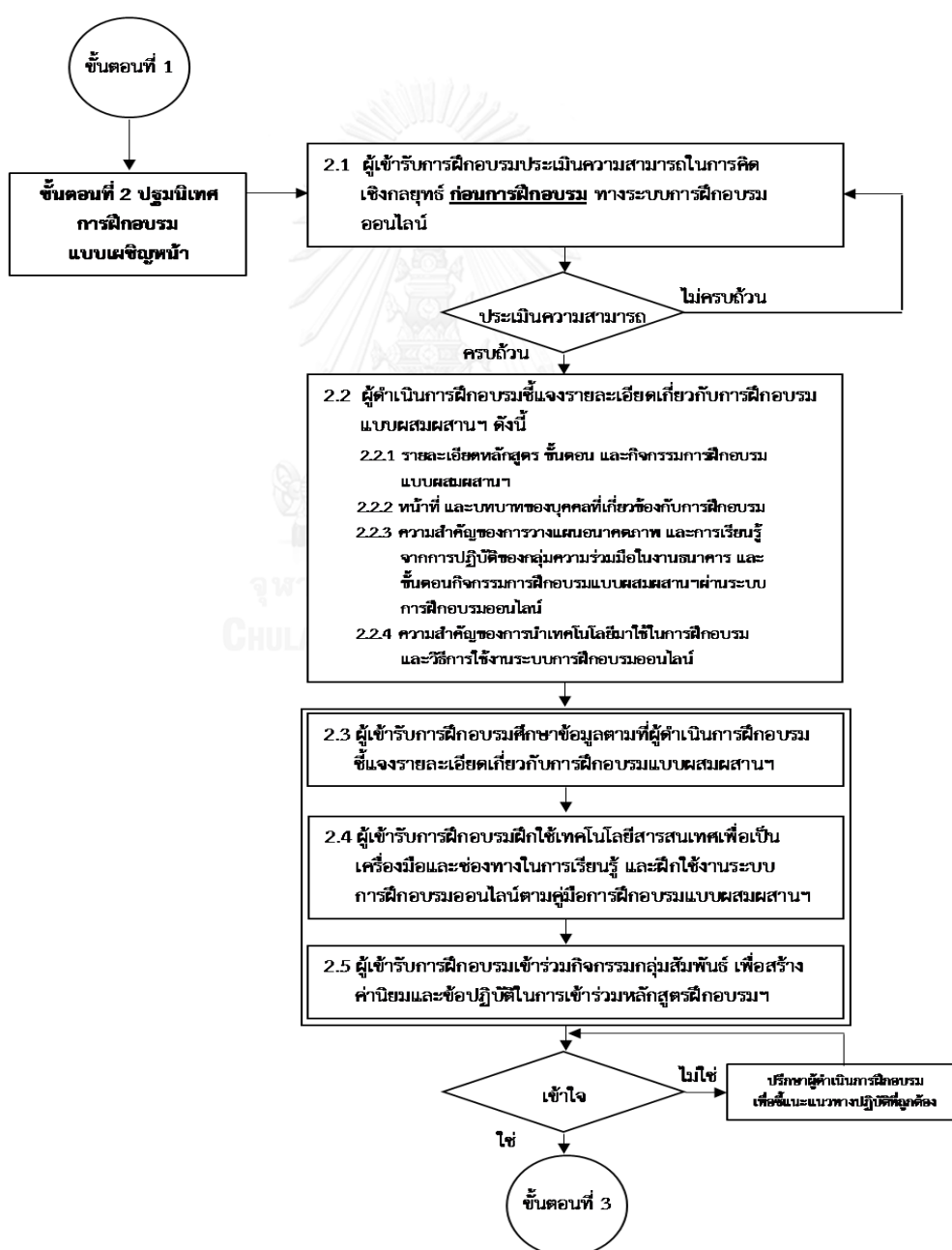
### **1.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษารายละเอียดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯออนไลน์**

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษารายละเอียดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ได้รับผ่านทาง e-mail address โดยเป็นการชี้แจงรายละเอียดหลักสูตรและ

แผนการฝึกอบรมแบบผสมผสานออนไลน์เบื้องต้นก่อนเข้าร่วมการปฐมนิเทศ ซึ่งมีรายละเอียดการชี้แจง ดังนี้

- 1) อธิบายจุดมุ่งหมายหลักสูตรฝึกอบรมเหตุการณ์ที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจบหลักสูตร
- 2) อธิบายแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา ขั้นตอน กิจกรรม และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

#### ขั้นตอนที่ 2 ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า (กิจกรรมในท้องถิ่น)



## ขั้นตอนที่ 2 ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า (ในห้องฝึกอบรม)

### ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

ขั้นตอนการปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเป็นผู้เตรียมความพร้อมในการบริหารโครงการฝึกอบรม ในส่วนของประสานงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จัดเตรียมเนื้อหาการฝึกอบรมเพื่อ ฝึกทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และจัดเตรียมแบบวัดความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ออนไลน์เพื่อประเมินความรู้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ

- 1) ประเมินระดับความรู้การคิดเชิงกลยุทธ์ของตนเองก่อนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ
- 2) อธิบายความสำคัญของหลักสูตร ขั้นตอน กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ การประเมินผลการฝึกอบรม และหน้าที่บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง
- 3) อธิบายความสำคัญของการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือในงานธนาคารได้อย่างถูกต้อง
- 4) ปฏิบัติตามขั้นตอน และกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯได้อย่างถูกต้อง
- 5) อธิบายความสำคัญและวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
- 6) ฝึกปฏิบัติการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามหลักสูตรได้อย่างถูกต้อง และ
- 7) ค้นหานแนวทางสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นข้อปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินความรู้การคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนการฝึกอบรมจาก

#### แบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับ Username และ Password ก่อนเริ่มการปฐมนิเทศ เพื่อเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ฝึกอบรม <http://moodle.rmutk.ac.th> เพื่อทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ก่อนเริ่มการฝึกอบรมโดยเป็นแบบทดสอบแบบปรนัย ชนิด 4 ตัวเลือก จำนวน 25 ข้อ ใช้เวลาทดสอบความรู้ 30 นาที และส่งคำตอบกลับไปยังระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อประมวลผลคะแนนและแจ้งผลคะแนนแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนทาง e-mail ที่แจ้งไว้ในขณลงทะเบียนเข้าร่วมฯ

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเข้าสู่ห้องฝึกอบรมและนั่งประจำตำแหน่งเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มเปิดระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเชิญผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนการฝึกอบรม

**2.2 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงรายละเอียดหลักสูตรขั้นตอนและกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ** โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับคู่มือการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และการใช้งานระบบฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเมื่อเข้าสู่ห้องฝึกอบรม

1) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงความสำคัญของหลักสูตร ขั้นตอน กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และการประเมินผล

2) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงหน้าที่บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ทั้งนี้ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะเรียนเชิญวิทยากรผู้บรรยายเกริ่นนำเข้าสู่หลักสูตรการฝึกอบรม โดยอธิบายความสำคัญของการวางแผนอนาคตภาพที่จำเป็นต่อธุรกิจธนาคารและกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานลำดับต่อไป ผ่านช่องทางการสื่อสารออนไลน์แบบประสานเวลา

3) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงความสำคัญของการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือในงานธนาคาร และขั้นตอนกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯผ่านระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

4) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม และสถิติการใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรม จะครอบคลุมกิจกรรมดำเนินการทั้งในห้องฝึกอบรม และออนไลน์โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสถิติการใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยีต่างๆที่จำเป็นใช้ในการฝึกอบรมโดยเน้นการใช้งาน 1) เครื่องมือและวิธีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ในธนาคาร 2) เครื่องมือและวิธีการใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 3) ช่องทางการเรียนรู้บนระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 4) เครื่องมือสื่อสารออนไลน์ที่ใช้สำหรับกลุ่มความร่วมมือ รวมถึงการสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ระหว่างวิทยากรผู้บรรยายและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียงผ่านระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ Line Application (Chat) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบนกระดานสนทนา (Web Board) การสืบค้นข้อมูล (Search Engine) และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

(e-mail) และ 5) วิธีการศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามที่หลักสูตรได้กำหนดขึ้น

**2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาข้อมูลตามที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

**2.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือและช่องทางในการเรียนรู้ และทดลองใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามคู่มือการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

### **2.5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์**

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมค้นหาแนวทางสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นข้อปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนในหลักสูตรให้ปฏิบัติตามโดยมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมดังนี้

1) กิจกรรมใช้เวลาประมาณ 15 – 20 นาทีและอุปกรณ์ที่ต้องใช้คือกระดาษ Flipchart และปากกาเคมี

2) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแนะนำตัว แจงชื่อ สังกัด และความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น

3) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนบอกเป้าหมายการเข้ารับการฝึกอบรม และวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการถามเพื่อสะท้อนความคิด เพื่อสำรวจความคิดและเป้าหมายของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน

4) เมื่อผู้บริหารโครงการฝึกอบรมทราบถึงความคิดความรู้สึก เป้าหมาย และวิธีการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน จึงสรุปข้อมูลดังกล่าวเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารโครงการฝึกอบรม

5) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมอธิบายแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด และการแสดงบทบาทของตนเองในการเข้าร่วมกิจกรรมว่าขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนภายในกลุ่มที่ปฏิบัติตามกฎ ข้อปฏิบัติ และข้อตกลงร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนควรแสดงบทบาทตามคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- เป็นผู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม
- เป็นผู้มีความเต็มใจในการเปิดใจกว้างและเรียนรู้จากสมาชิกกลุ่มอื่นๆ
- เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สรุปลงความ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามตลอดเวลา

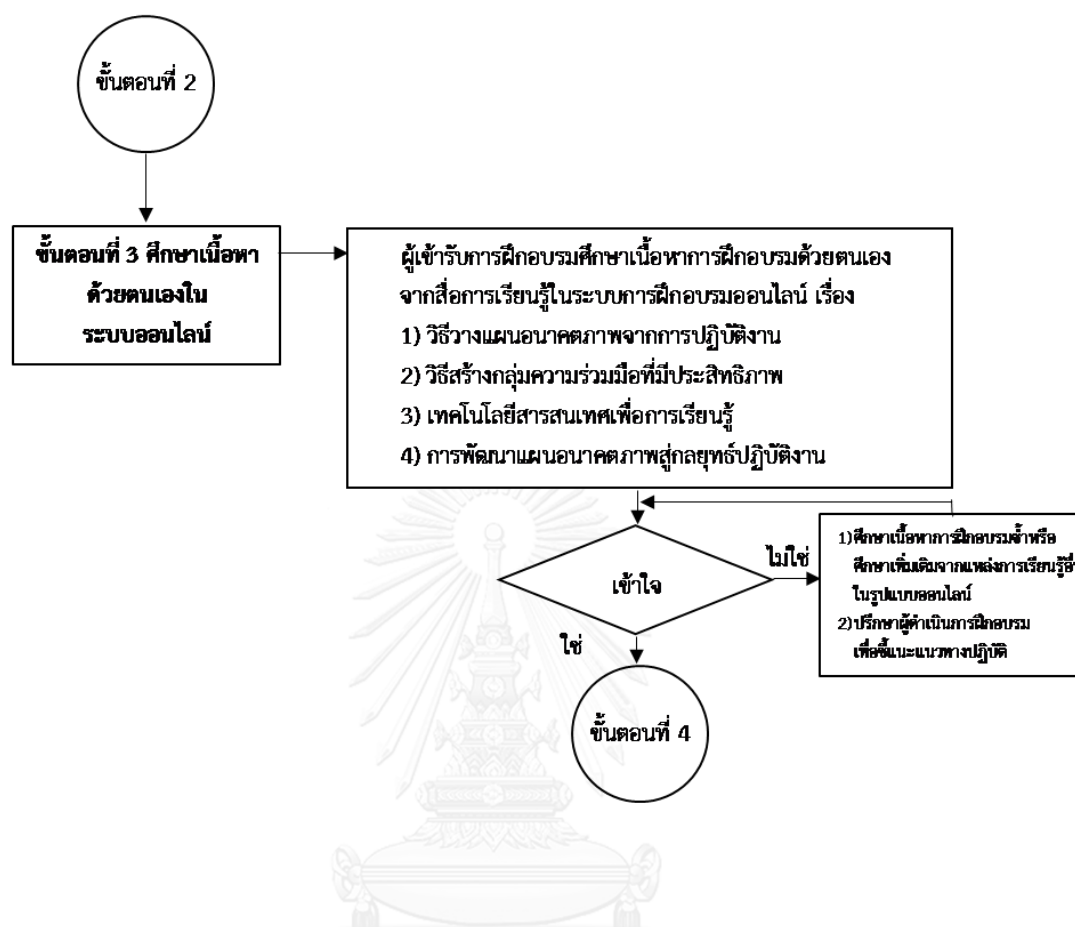
6) ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 4 –5 คน ให้ความเวลากลุ่มละ 5 นาทีในการระดมสมองค้นหาแนวทางที่ทุกคนในกลุ่มลงความเห็นร่วมกันว่าจะกำหนดข้อปฏิบัติของกลุ่มในระหว่างเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งในห้องฝึกอบรม และออนไลน์ เช่น เข้าร่วมการฝึกอบรมทุกครั้งอย่างเต็มที่ ส่งงานตรงต่อเวลา

7) เมื่อครบระยะเวลาที่กำหนด 5 นาที ให้แต่ละกลุ่มออกมารายงานผล กลุ่มละ 5 นาที และผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเขียนสรุปสิ่งแต่ละกลุ่มนำเสนอลงบนกระดาน Flipchart เมื่อกลุ่มหนึ่งเสนอข้อปฏิบัติที่คาดหวังแล้วให้ถามกลุ่มอื่นว่าแนวทางดังกล่าวมีประโยชน์หรือคุณค่าอย่างไร เห็นด้วย และยอมรับกำหนดเป็นข้อปฏิบัติระหว่างเข้าร่วมหลักสูตรหรือไม่

8) เมื่อทุกกลุ่มนำเสนออย่างเต็มที่ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมยืนยันให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนตกลงปฏิบัติตามแนวทางที่เสนอมาและนำมากำหนดเป็นข้อปฏิบัติร่วมกันของการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ทั้งนี้ หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ดิตขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

### ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองในระบบออนไลน์ (กิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์)



### ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองในระบบออนไลน์ (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมประสานงานกับวิทยากรผู้บรรยายในการออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและประสานกับผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคเพื่อนำเนื้อหาหลักสูตรเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อประมวลผลสารสนเทศของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนที่เข้ามาศึกษาเนื้อหา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวิธีการวางแผนอนาคตภาพ และประยุกต์ใช้การวางแผนอนาคตภาพกับการปฏิบัติงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนต้องเข้าศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยตนเองจากสื่อการเรียนรู้ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เรื่อง1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้2) การสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ3) วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและ4) การพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการผ่านระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต <http://moodle.rmutk.ac.th> โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมกำหนดช่วงเวลาศึกษาเนื้อหาเป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ นับจากวันที่เข้าร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศการฝึกอบรม ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมสามารถเข้ามาศึกษาซ้ำได้อย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้อื่นในรูปแบบออนไลน์ที่เป็นการเชื่อมโยงลิงค์ของเว็บไซต์ [www.google.com](http://www.google.com) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าสู่การค้นหาหัวข้อที่ต้องการได้ทันทีรวมทั้งการเชื่อมโยงลิงค์สู่เว็บไซต์ที่ใช้งานเฉพาะในธนาคาร (Intranet) และแหล่งข้อมูลสำหรับอ้างอิงกฎ ระเบียบการดำเนินของธนาคาร เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ขั้นตอนนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ 1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 2) การสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ 3) วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและ 4) การพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมที่ได้รับมอบหมายตามขั้นตอนการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม

ทั้งนี้ หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ติดขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

## **ระยะที่ 2 ดำเนินการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่จัดขึ้นใน**

ห้องฝึกอบรม และ ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

คือขั้นจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิกขั้นกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานขั้นระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมายขั้นระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคตขั้นสร้างแผนอนาคตภาพขั้นตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพขั้นพัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ และ ขั้นประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตซึ่งจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 4 สัปดาห์ และเป็นระยะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม



จะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับพนักงานธนาคารไทยจำนวน 13 พฤติกรรมผ่านขั้นตอนการฝึกอบรมด้วยการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ผ่านกลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมายทั้งกิจกรรมในห้องเรียนและกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีรายละเอียด ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถค้นหาวิธีการทำงานแนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมและสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

#### **ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์แง่มุมและแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหาเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์

#### **ขั้นตอนที่ 6 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิจารณาสถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวมสามารถระบุความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคาร

#### **ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคต**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประเมินสถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

### **ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ และขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน

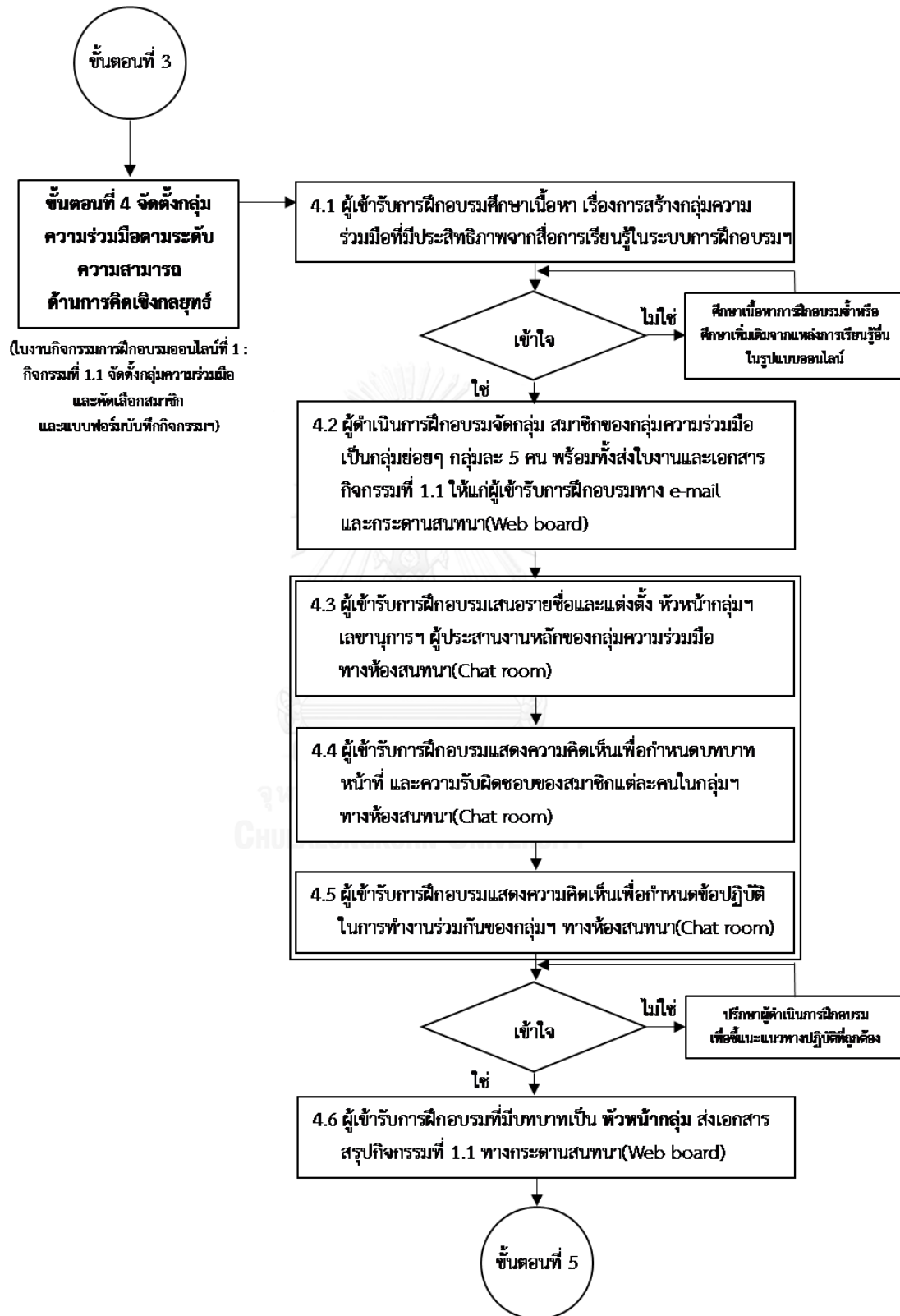
### **ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางธุรกิจธนาคารที่ยั่งยืนสามารถค้นหาวิธีการทำงานแนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถออกแบบแผนงานให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาวสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาวสามารถวางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้าและสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

### **ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต**

ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (กิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์)



## ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

### (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

#### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 1

ขั้นตอนจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิก เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ และคัดเลือกสมาชิกเพื่อทำหน้าที่และแสดงบทบาทต่างๆในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือตามความเชี่ยวชาญในงานของสมาชิกแต่ละคนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมมือกันรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติตามข้อปฏิบัติที่ตกลงกันไว้ตามมติของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานแนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมและสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงานมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเนื้อหาเรื่องการสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพจากสื่อการเรียนรู้ในระบบการฝึกอบรมฯ เพื่อเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพก่อนการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าสู่กิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 1: กิจกรรมที่ 1.1 สร้างกลุ่มความร่วมมือและระบุบทบาทของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ

หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเรื่องการสร้างกลุ่มความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพจากสื่อการเรียนรู้ในระบบการฝึกอบรมฯ ยังไม่เข้าใจเพียงพอ สามารถศึกษาซ้ำหรือศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้อื่นในรูปแบบออนไลน์ผ่านเชื่อมโยงลิงค์ของเว็บไซต์ [www.google.com](http://www.google.com)

4.2 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ กลุ่มละ 5 คน โดยจัดรายชื่อสมาชิกแต่ละกลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีคะแนนความสามารถสูง ปานกลาง และต่ำ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์หน้าที่ความรับผิดชอบในเนื้องานที่ต่างกัน

นอกจากนั้น จัดเตรียมใบงานเอกสารประกอบ แบบฟอร์มการสร้างกลุ่มความร่วมมือ

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 1: กิจกรรมที่ 1.1 สร้างกลุ่มความร่วมมือและระบุบทบาทของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ จัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ทุกคนทาง e-mail และประกาศใน Webboard กิจกรรมการฝึกอบรม ตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) คัดเลือกสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้าน 2) แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ และผู้ประสานงานหลักของกลุ่มความร่วมมือ 3) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มและ 4) เพื่อกำหนดข้อปฏิบัติการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างขึ้น

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิก คือหัวหน้ากลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มส่งเอกสารสรุปการสร้างกลุ่มความร่วมมือลงในแบบฟอร์มสร้างกลุ่มความร่วมมือและส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯ ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลได้แก่ 1) รายชื่อหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ และผู้ประสานงานหลักของกลุ่มความร่วมมือ 2) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้นและ 3) ข้อปฏิบัติของการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้น

4.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าสู่กลุ่มที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดกลุ่มให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเสนอรายชื่อสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือเพื่อคัดเลือกแต่งตั้งเป็นหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ และผู้ประสานงานหลักของกลุ่มความร่วมมือทางห้องสนทนา (Chat Room)

4.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทำหน้าที่ และมีความรับผิดชอบได้มากกว่าคนละ 1 บทบาท เพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในกลุ่มฯทางห้องสนทนา (Chat Room) พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มการสร้างกลุ่มความร่วมมือดังนี้

1) **หัวหน้ากลุ่มฯ** ทำหน้าที่ดูแลสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือให้ดำเนินงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย จัดหาความรู้เพิ่มเติมให้แก่สมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและติดตามการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง

2) **เลขานุการฯ** ทำหน้าที่จัดบันทึกผล ข้อสรุป ข้อตกลง และจัดเก็บเอกสารต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มความร่วมมือรวมทั้งติดตามความคืบหน้าของงานที่สมาชิกแต่ละคนได้รับมอบหมาย

- 3) **ผู้ประสานงานหลัก** ทำหน้าที่ตรวจสอบความเข้าใจของสมาชิกในกลุ่มทุกคนให้มั่นใจได้ว่าเข้าใจในประเด็นตรงกันและช่วยประสานงานต่างๆภายในกลุ่มความร่วมมือให้มีความราบรื่น
- 4) **ผู้อ่านคำถาม** ทำหน้าที่อ่านคำถาม ติความข้อคำถาม ก่อนจะถูกนำไปตอบโดยกลุ่มความร่วมมือ
- 5) **ผู้สนับสนุน** ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนการทำงานของสมาชิกทุกคนในกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- 6) **ศิลปิน** ทำหน้าที่ในการจัดทำสื่อสำหรับการนำเสนอผลงาน
- 7) **ผู้นำเสนอ** ทำหน้าที่นำเสนอผลงาน และเป็นผู้อธิบายคำตอบของกลุ่มให้กับสมาชิกกลุ่มอื่นๆในหลักสูตรฯ

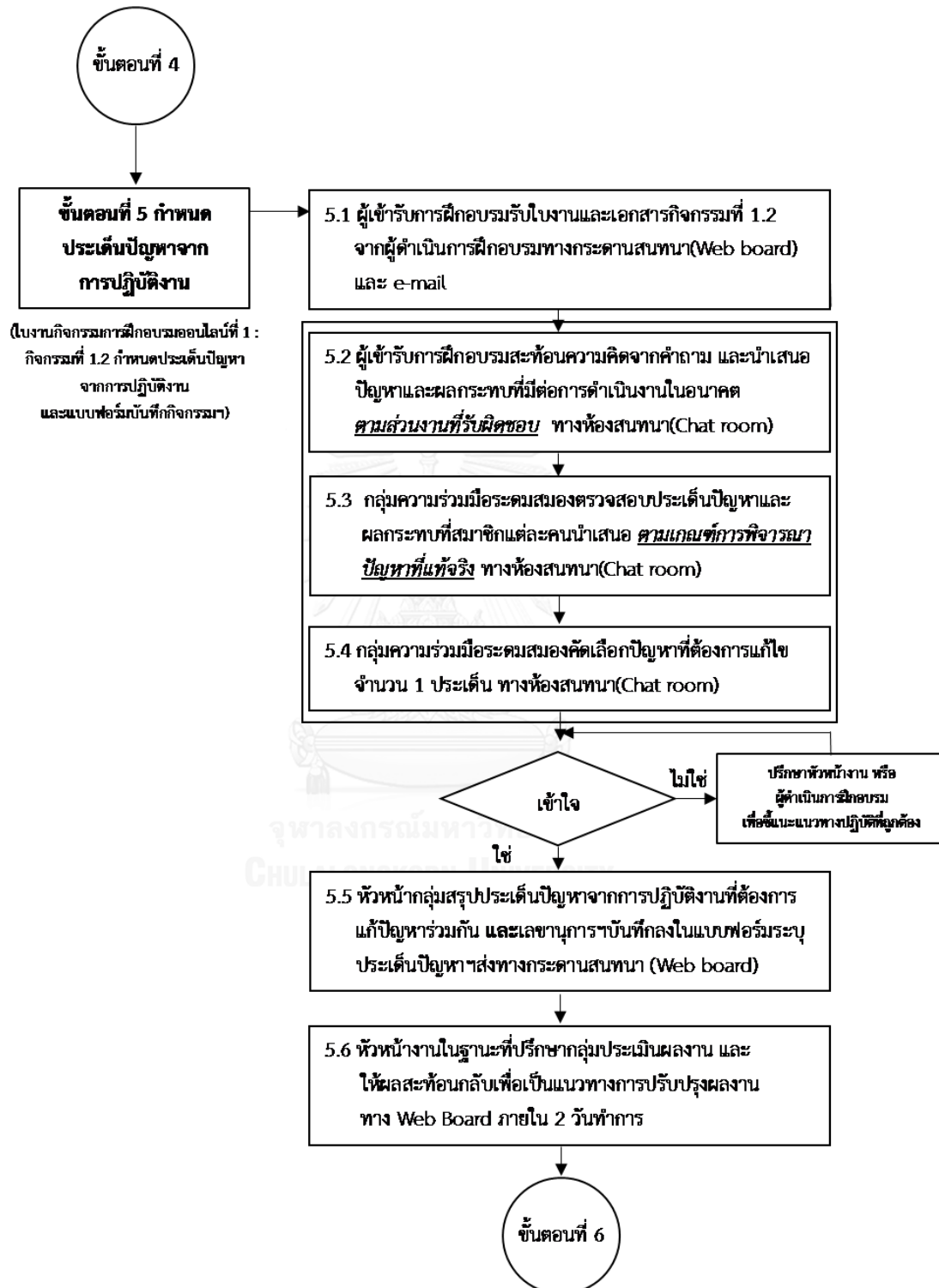
4.5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมองเพื่อกำหนดข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของกลุ่มฯ ทางห้องสนทนา (Chat Room) พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มการสร้างกลุ่มความร่วมมือ

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ดิดขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

4.6 หัวหน้ากลุ่มความร่วมมือส่ง ชื่อกลุ่ม หน้าที่และบทบาทของสมาชิกในกลุ่มข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่บันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มการสร้างกลุ่มความร่วมมือทางกระดานสนทนา (Webboard) ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การประเมินผลขั้นตอนจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิก คือคะแนนประเมินการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ และการปฏิบัติตามข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน (กิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์)



## ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต)

### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 1 - 2

ขั้นตอนกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ในการวางแผนอนาคตภาพซึ่งเป็นประเด็นที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารในอนาคตชัดเจนมากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถวิเคราะห์แง่มุมและแยกแยะองค์ประกอบของประเด็นปัญหาเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดเตรียมใบงาน เอกสารประกอบ แบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานตามที่ได้ประสานงานการออกแบบกิจกรรมหลักสูตรกับวิทยากรผู้บรรยาย

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 1: กิจกรรมที่ 1.2 ระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานจัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทาง e-mail และประกาศใน Webboard กิจกรรมการฝึกอบรมตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) เพื่อสำรวจประเด็นปัญหาและผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่มีต่อทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในอนาคตตามความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน 2) เพื่อนำเสนอประเด็นปัญหาและผลกระทบจากการปฏิบัติงานต่อกกลุ่มความร่วมมือเพื่อพิจารณา 3) เพื่อคัดเลือกประเด็นปัญหาที่ถูกนำเสนอ ตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริง และเกณฑ์ความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดต่อธุรกิจธนาคาร 4) เพื่อระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มความร่วมมือที่ต้องการแก้ปัญหาร่วมกันจากการตั้งคำถามเพื่อสะท้อนความคิดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

**คำถาม :** ในปี 2565 ธนาคารมีทิศทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ขยายเครือข่ายบริการในต่างประเทศ
- 2) พัฒนาช่องทางบริการ และองค์การการเงินบนฐานระบบเดียวกัน
- 3) เพิ่มช่องทางบริการผ่าน Internet Banking and Mobile Banking
- 4) ผลิตภัณฑ์/บริการตอบสนองต่อห่วงโซ่ธุรกิจลูกค้าครบวงจร
- 5) ปรับโครงสร้างการบริหารแยกเป็นกลุ่มธุรกิจ/หน่วยธุรกิจ



6) พัฒนา Banking Academy ให้มีความหลากหลาย สำหรับบุคลากรภายในและภายนอกธนาคาร

**คำถามชวนคิด:** คุณในฐานะผู้บริหารหน่วยงาน มีความเห็นว่าการทำงานในปัจจุบันตนเองยังติดปัญหาประเด็นใด ที่อาจทำให้ “ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานตามทิศทางของธนาคารและผลกระทบจากปัญหาดังกล่าวจะส่งผลอย่างไร”

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน คือเลขานุการฯ บันทึกลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน และส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลได้แก่ 1) ประเด็นปัญหาและผลกระทบจากการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน 2) ผลการตรวจสอบประเด็นปัญหาและผลกระทบตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริงและ 3) ผลการคัดเลือกปัญหาและผลกระทบของปัญหาที่แท้จริง 1 ประเด็นซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจธนาคารและกลุ่มความร่วมมือต้องการแก้ปัญหาพร้อมกัน

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแนะนำสื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เรื่องที่ 3 วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานบนระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) ศึกษาบทเรียน E - learning ของธนาคารเพิ่มเติมเช่น เรื่องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ 3) วิธีการค้นหาความรู้ผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอ้างอิงข้อมูลได้ ผ่าน Search Engine : [www.google.com](http://www.google.com)

5.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสะท้อนความคิดจากคำถามโดยนำเสนอปัญหาและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของธนาคารในอนาคต ตามด้านของส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมอธิบายความสำคัญของสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในมุมมองของตนเองและผู้อื่น และสร้างความคิดที่เหมาะสมต่อความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาคนละ 1 ประเด็นทาง Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯแยกตามกลุ่มความร่วมมือทางห้องสนทนา (Chat Room)

5.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือระดมสมองตรวจสอบประเด็นปัญหาและผลกระทบที่สมาชิกแต่ละคนนำเสนอตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริงและเกณฑ์ความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดต่อธุรกิจธนาคารทางห้องสนทนา (Chat Room)

5.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือระดมสมองคัดเลือกปัญหาและผลกระทบของปัญหาที่แท้จริง 1 ประเด็น ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจธนาคาร และกลุ่มความร่วมมือต้องการแก้ปัญหาที่นั้น โดยสมาชิกแต่ละคนมีความสนใจในเรื่องเดียวกันเพื่อทำวิเคราะห์สาเหตุของประเด็นปัญหา ผลกระทบ ความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาจากความรู้และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร และถ้าจะปฏิบัติงานต่อไปจะทำอย่างไรทางห้องสนทนา (Chat Room)

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ติดขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

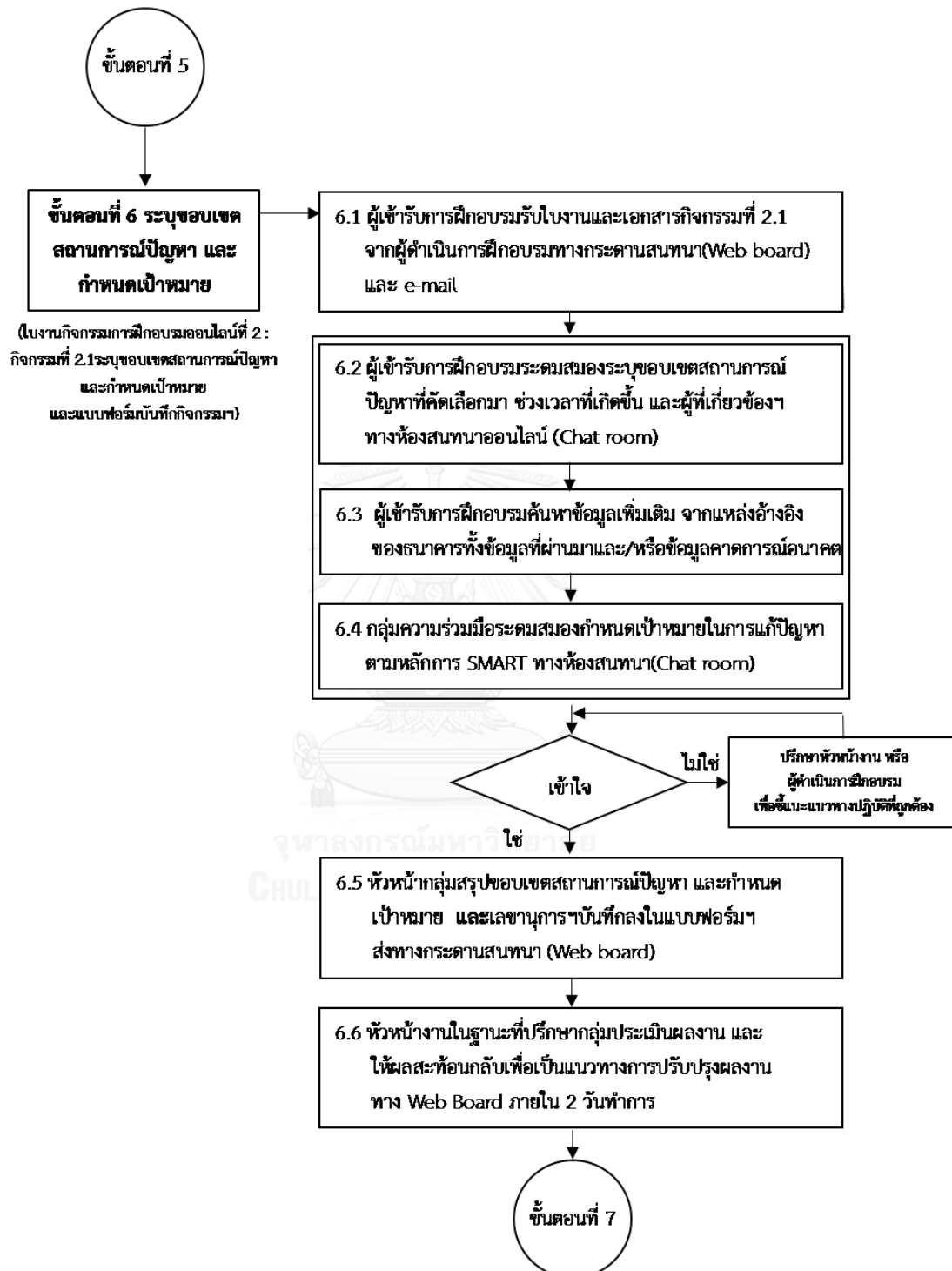
5.5 หัวหน้ากลุ่มสรุปประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มความร่วมมือที่ต้องการแก้ปัญหาาร่วมกันและเลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาฯส่งทางกระดานสนทนา (Webboard) ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5.6 หัวหน้างานในฐานะที่ปรึกษากลุ่มความร่วมมือประเมินผลงานจากสรุปประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มความร่วมมือที่ต้องการแก้ปัญหาร่วมกัน และให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน หลังจากกลุ่มความร่วมมือส่งผลงานทาง Web Board ภายใน 2 วันทำการ

การประเมินผลขั้นตอนกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งเอกสารข้อมูลประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานที่กลุ่มความร่วมมือได้คัดเลือกมาลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานคือ

- 1) ความชัดเจนของประเด็นปัญหาและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา โดยเป็นปัญหาที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร
- 2) ความถูกต้องของข้อมูลจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการค้นหาข้อดีข้อเสียของแนวทางป้องกันโอกาสที่จะเกิดปัญหาซ้ำของส่วนงาน

**ขั้นตอนที่ 6 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย (กิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์)**



## ขั้นตอนที่ 6 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมาย

### (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

#### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 2

ขั้นตอนระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือระดมสมองเพื่อกำหนดขอบเขตสถานการณ์ของปัญหาและกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 5(การกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน) โดยกลุ่มความร่วมมือจะนำประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขร่วมกันมาศึกษาและระบุข้อมูลที่สำคัญตามขอบเขตปัญหา เพื่อระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหา รวมถึงกำหนดเป้าหมายการแก้ไขปัญหานั้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นทรัพยากรในการสร้างอนาคตภาพในขั้นตอนที่ 8 โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถพิจารณาสถานการณ์หรือประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยวิธีการพิจารณาแบบการมองภาพองค์รวมสามารถระบุความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ตรงกันความต้องการของธนาคารโดยมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดเตรียมใบงาน เอกสารประกอบ แบบฟอร์มระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย ตามที่ได้ประสานงานการออกแบบกิจกรรมหลักสูตรกับวิทยากรผู้บรรยาย

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 2: กิจกรรมที่ 2.1 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมาย จัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทาง e-mail และประกาศใน Webboard กิจกรรมการฝึกอบรมตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) เพื่อระบุข้อมูลที่สำคัญตามขอบเขตปัญหาที่กลุ่มความร่วมมือกำหนดขึ้นในกิจกรรมกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน 2) เพื่อระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น และช่วงเวลาของสถานการณ์ ได้อย่างเหมาะสม 3) เพื่อระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้น และ 4) เพื่อกำหนดเป้าหมายการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการตั้งคำถามเพื่อสะท้อนความคิดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

### คำถาม :

1) ขอบเขตของสถานการณ์จากปัญหาที่กลุ่มความร่วมมือได้คัดเลือกมาเป็นอย่างไรมีเกิดขึ้นในช่วงเวลาไหน

2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือใคร เกี่ยวข้องอย่างไร

3) เป้าหมายในการแก้ปัญหาตามขอบเขตสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นคืออะไร

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมกำหนดระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมาย คือเลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมาย และส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้อ้างอิง และความสมบูรณ์ของข้อมูลได้แก่ 1) ขอบเขตสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามปัญหาที่คัดเลือกมาและขอบเขตช่วงเวลาที่เกิดขึ้น 2) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือใคร มีความเกี่ยวข้องและ 3) เป้าหมายในการแก้ปัญหาตามขอบเขตสถานการณ์ที่กำหนด

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแนะนำสื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมแบบผสมผสานเรื่อง 3 วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานบนระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) ศึกษาบทเรียนในระบบ e - Learning ของธนาคารเพิ่มเติมเช่นเรื่องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ 3) วิธีการสืบค้นข้อมูล หรือความรู้ผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอ้างอิงข้อมูลได้ผ่าน search engine

6.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมองระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหาตามข้อคำถามในแบบฟอร์มระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหา และ กำหนดเป้าหมายการแก้ไขปัญหาทางห้องสนทนาออนไลน์ (Chat Room)

6.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม จากแหล่งอ้างอิงของธนาคาร ทั้งข้อมูลที่ผ่านมา และ/หรือ ข้อมูลคาดการณ์อนาคต เพื่อใช้ในการระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหา และนำมาเป็นข้อมูลประกอบการระดมสมอง

6.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือนำเสนอเป้าหมายการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ

สถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหาที่ได้รับระบุไว้ โดยเขียนเป้าหมาย ตามหลักการ SMART เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านห้องสนทนา (Chat Room)

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ติดขัดหรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

6.5 หัวหน้ากลุ่มสรุปขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหา รวมถึงกำหนดเป้าหมายการแก้ไขปัญหาและเลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาฯส่งทางกระดานสนทนา (Webboard) ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

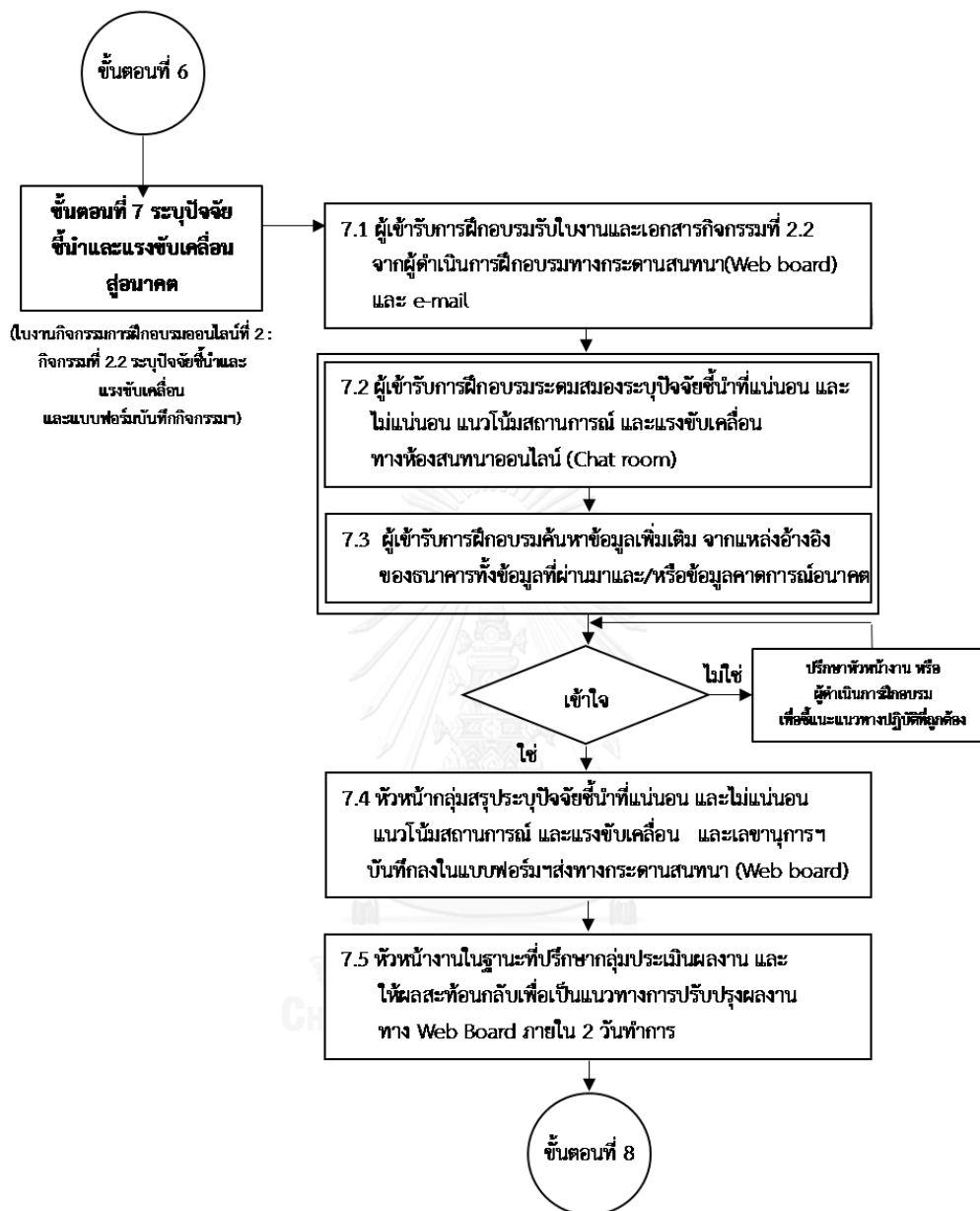
6.6 หัวหน้างานประเมินผลงานจากสรุปขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหา รวมถึงกำหนดเป้าหมายการแก้ไขปัญหา และให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานหลังจากกลุ่มความร่วมมือส่งผลงานทาง Web Board ภายใน 2 วันทำการ

การประเมินผลขั้นตอนกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งเอกสารข้อมูลระบุข้อมูลที่สำคัญตามขอบเขตปัญหา เพื่อระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วงเวลาของสถานการณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ปัญหาที่กลุ่มความร่วมมือได้คัดเลือกมาลงในแบบฟอร์มระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหา และกำหนดเป้าหมายตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานคือ

1) ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการกำหนดขอบเขตสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในการทำงานของส่วนงาน

2) ความถูกต้องของการกำหนดเป้าหมายที่ตรงตามหลักการ SMART ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานที่เชื่อมโยงกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และความรับผิดชอบของส่วนงาน

ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคต (กิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์)



ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้นำและแรงขับเคลื่อน (ฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 2

ขั้นตอนระบุปัจจัยชี้นำและแรงขับเคลื่อนเป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือระดมสมองเพื่อระบุปัจจัยชี้นำที่แน่นอน ปัจจัยชี้นำที่ไม่แน่นอน แนวโน้มสถานการณ์

และแรงขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตสถานการณ์ตามที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 6 (ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและและกำหนดเป้าหมาย)โดยกลุ่มความร่วมมือจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผนอนาคตภาพที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ข้อมูลสภาพหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานที่ต้องการในอนาคต 2) ข้อมูลแนวโน้มสถานการณ์ในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหาที่คัดเลือกมา 3) ข้อมูลปัจจัยที่แน่นอน ปัจจัยที่ไม่แน่นอน และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการแก้ไขสถานการณ์ปัญหา และ 4) ข้อมูลที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นทรัพยากรในการสร้างอนาคตภาพในขั้นตอนที่ 8 โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถประเมินสถานการณ์และประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หรือโอกาสของส่วนงานและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดเตรียมใบงาน เอกสารประกอบ แบบฟอร์มระบุระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนตามที่ได้ประสานงานการออกแบบกิจกรรมหลักสูตรกับวิทยากรผู้บรรยาย

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 2: กิจกรรมที่ 2.2 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนจัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทาง e-mail และประกาศใน Webboardกิจกรรมการฝึกอบรมตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) วิเคราะห์ SWOT ของธนาคารต่อขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) วิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 4) วิเคราะห์แรงขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน คือให้เลขานุการฯ บันทึกลงในแบบฟอร์มระบุระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน และส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯตรงตามเวลาที่กำหนดและมีความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้อ้างอิง รวมทั้งมีความสมบูรณ์ของข้อมูล ได้แก่ 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารส่วนงาน ต่อขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้น 2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต 3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์



ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอน รวมถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการแก้ไขสถานการณ์ปัญหา และ 4) ข้อมูลเกี่ยวปัจจัยชี้้นำ และแรงขับเคลื่อน

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแนะนำสื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ศึกษาเนื้อหา การฝึกอบรมแบบผสมผสานเรื่องที่ 3 วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานบน ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) ศึกษาบทเรียน E - learning ของธนาคาร เพิ่มเติมเช่น เรื่องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ 3) วิธีการ ค้นหาความรู้ผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอ้างอิงข้อมูลได้ ผ่าน Search Engine : [www.google.com](http://www.google.com)

7.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดับรองระดับปัจจัยชี้้นำที่แน่นอน ที่ไม่แน่นอน แนวโน้ม สถานการณ์ และแรงขับเคลื่อนตามข้อคำถามในแบบฟอร์มระดับปัจจัยและแรงขับเคลื่อนทางห้อง สนทนาออนไลน์ (Chat Room) มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ SWOT ของธนาคาร ที่มีต่อขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้น
  - 1.1 เขียนประเด็นตามกรอบ SWOT เพื่อสร้างระบบคิดในการระบุปัจจัยสำคัญ
  - 1.2 เขียนวิเคราะห์ SWOT ในเชิงลึก ด้วยการระบุคะแนนเรตตั้ง
- 2) วิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคตตามสถานการณ์ปัญหาที่แต่ละกลุ่มได้ คัดเลือกมา พร้อมแหล่งข้อมูลอ้างอิง
- 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และปัจจัยที่ไม่แน่นอน รวมถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อ การแก้ไขสถานการณ์ปัญหาของแต่ละกลุ่ม
- 4) วิเคราะห์แรงขับเคลื่อน ที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม จากแหล่งอ้างอิงของ ธนาคาร ทั้งข้อมูลที่ผ่านมา และ/หรือ ข้อมูลคาดการณ์อนาคต เพื่อใช้ในการระบุปัจจัยชี้้นำที่แน่นอน ปัจจัยชี้นำที่ไม่แน่นอน แนวโน้มสถานการณ์ และแรงขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตสถานการณ์ ปัญหาของกลุ่มความร่วมมือและนำมาเป็นข้อมูลประกอบการระดับรอง

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ติดขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะ แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

7.4 หัวหน้ากลุ่มสรุปปัจจัยชี้หน้าที่แน่นอน ปัจจัยชี้หน้าที่ไม่แน่นอน แนวโน้มสถานการณ์ และแรงขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตสถานการณ์ปัญหาของกลุ่มความร่วมมือ และเลขานุการฯ บันทึกลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาส่งทางกระดานสนทนา (Webboard) ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

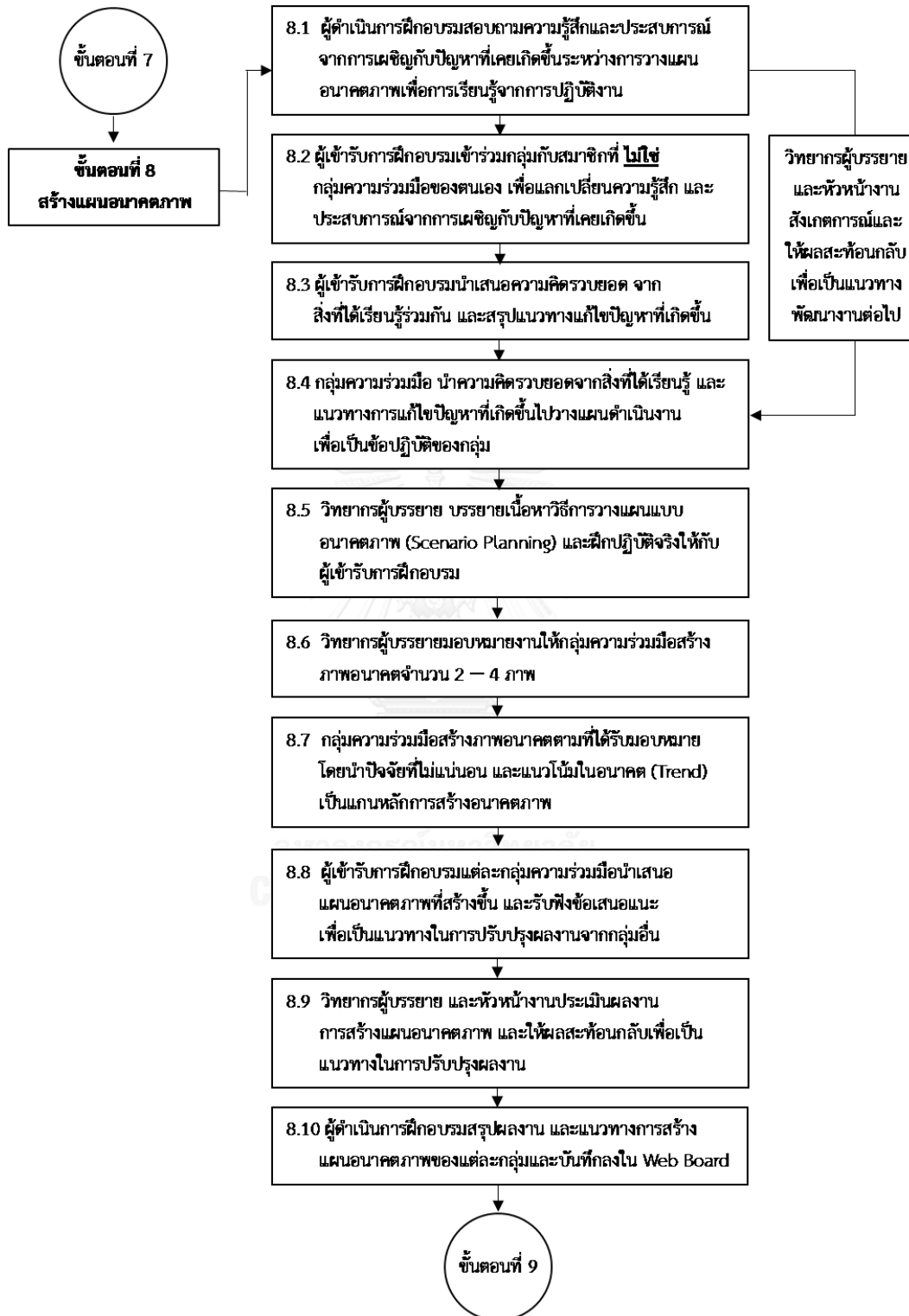
7.5 หัวหน้างานประเมินผลงานจากการระบุปัจจัยชี้หน้าและแรงขับเคลื่อน และให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานหลังจากกลุ่มความร่วมมือส่งผลงานทาง Web Board ภายใน 2 วันทำการ

การประเมินผลขั้นต่อนระบุปัจจัยชี้หน้าและแรงขับเคลื่อนคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งเอกสาร

- 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารส่วนงาน ต่อขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้น
- 2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ในอนาคต
- 3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอน รวมถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการแก้ไขสถานการณ์ปัญหา และ
- 4) ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยชี้หน้า และแรงขับเคลื่อนลงในแบบฟอร์มระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลโดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนน ผลงานคือ

ความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส (SWOT) ของส่วนงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเชื่อมโยงกับการระบุปัจจัยและแรงขับเคลื่อนในสถานการณ์ของปัญหา

ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ (กิจกรรมในท้องถิ่นอบรม)



## ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ (กิจกรรมในห้องฝึกอบรม)

### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 3

ขั้นตอนสร้างแผนอนาคตภาพ เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือ นำข้อมูลที่ได้กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 5 – ขั้นตอนที่ 7 มาประกอบการวางโครงเรื่องเพื่อสร้างอนาคตภาพตามเป้าหมายการแก้ปัญหาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มความร่วมมือสร้างอนาคตภาพจำนวน 2 – 4 ภาพ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนอนาคตภาพต่อไป โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถสังเคราะห์ ข้อมูล องค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องานมีรายละเอียด ดังนี้

8.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเกี่ยวกับความรู้สึกและประสบการณ์จากการเผชิญกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจาก 1) ขั้นตอนกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย และ 3) ขั้นตอนระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน ก่อนการบรรยายเรื่องวิธีการจากการกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานโดยวิทยากรผู้บรรยาย

8.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมกลุ่มกับสมาชิกที่ไม่ใช่กลุ่มความร่วมมือของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้สึกและประสบการณ์จากการเผชิญกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนกำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน ขั้นตอนระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย และขั้นตอนระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน รวมทั้งวิธีแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนที่พบเจอ ด้วยการประเมินและวิเคราะห์เหตุการณ์นั้นๆ ร่วมกันว่าดี/ไม่ดีถูกต้อง/ไม่ถูกต้องอย่างไร และมีสาเหตุเกิดจากอะไร

8.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอความรู้สึก ประสบการณ์ และวิธีแก้ปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยสรุปเป็นความคิดรวบยอดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน และสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งมีวิทยากรผู้บรรยาย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้สังเกตการณ์และให้ผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นแนวทางพัฒนางานต่อไป

8.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มความร่วมมือ นำความคิดรวบยอดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไปวางแผนดำเนินงานเพื่อเป็นข้อปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือของตนเองต่อไป

8.5 วิทยากรผู้บรรยาย บรรยายเนื้อหาวิธีการวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning) และฝึกปฏิบัติจริงให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนที่เข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่กลุ่มความร่วมมือจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมา โดยอาศัยแนวโน้มหรือทิศทางจากข้อมูลที่เห็นอยู่ปัจจุบัน หรืออดีตมากำหนดขึ้น โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผ่านสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องตามที่ได้วางแผนไว้

8.6 วิทยากรผู้บรรยายมอบหมายงานให้กลุ่มความร่วมมือสร้างภาพอนาคตจำนวน 2 – 4 ภาพ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนอนาคตภาพจากข้อมูลที่กลุ่มความร่วมมือได้ระบุ และนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 5 – ขั้นตอนที่ 7 มาประกอบการวางโครงเรื่องเพื่อสร้างอนาคตภาพตามเป้าหมายการแก้ปัญหาที่ได้กำหนดไว้

8.7 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มความร่วมมือสร้างภาพอนาคตตามที่ได้รับมอบหมาย โดยคัดเลือกปัจจัยที่แน่นอน และปัจจัยที่ไม่แน่นอน จำนวนปัจจัยละไม่เกิน 4 ประเด็นออกมาแต่ละประเด็นเป็นประเด็นหลักไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อนำมาสร้างภาพอนาคต (Scenario) และนำปัจจัยแต่ละประเด็นมากำหนดระยะเวลาเพื่อพิจารณาถึงผลกระทบต่อกลยุทธ์และการตัดสินใจในปัจจุบัน รวมทั้งนำปัจจัยที่ไม่แน่นอน และแนวโน้มในอนาคต (Trend) มาเป็นแกนหลักในการสร้างอนาคตภาพ

8.8 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มความร่วมมือนำเสนอแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งอธิบายวิธีการสร้าง ปัญหาที่พบเจอขณะที่สร้าง และแนวทางในการแก้ปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานจากกลุ่มอื่น

8.9 วิทยากรผู้บรรยาย และหัวหน้างานประเมินผลงานการสร้างแผนอนาคตภาพ และให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน

8.10 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสรุปผลงาน และแนวทางการสร้างแผนอนาคตภาพของ แต่ละกลุ่มความร่วมมือและบันทึกลงใน WebBoard กิจกรรมการฝึกอบรมในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การประเมินผลขั้นตอนสร้างแผนอนาคตภาพ คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งอนาคตภาพจำนวน 2 – 4 ภาพ ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์คือ

ความถูกต้องของข้อมูลจากการประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่องใน 3 ปีข้างหน้า เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ฝ่ายงาน อย่างน้อย 1 สถานการณ์

### **ขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ**

**(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

#### **ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 3**

ขั้นตอนตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ร่วมกันระดมสมองเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 8 (สร้างแผนอนาคตภาพ) โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถสังเคราะห์ ข้อมูลองค์ความรู้ แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องานมีรายละเอียด ดังนี้

9.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดเตรียมใบงาน เอกสารประกอบ แบบฟอร์มตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ ตามที่ได้ประสานงานการออกแบบกิจกรรมหลักสูตรกับวิทยากรผู้บรรยาย

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 3 การตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพได้จัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทาง e-mail และประกาศใน Webboardกิจกรรมการฝึกอบรม ตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) เพื่อเรียบเรียงแผนอนาคตภาพ และกำหนดชื่อให้ภาพ/ ฉากที่กลุ่มความร่วมมือได้สร้างขึ้นได้อย่างเหมาะสม 2) เพื่อประเมินความกลมกลืน และความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพที่สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันสร้างขึ้นได้ถูกต้อง 3) เพื่อแจกแจงประเด็นที่ต้องพัฒนาในงานทั้งข้อดีและข้อเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อประเมินข้อมูลที่จำเป็นสำหรับสร้างแผนอนาคตภาพ ด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม และสร้างแบบวิเคราะห์เชิงปริมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมการตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพคือผลการวิเคราะห์ข้อควรปรับปรุง และประเด็นที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมในแผนอนาคตภาพที่ส่งตรงตามเวลาที่กำหนด และมีความถูกต้องของข้อมูลที่ใช้อ้างอิง รวมทั้งมีความสมบูรณ์ของข้อมูล

โดยกลุ่มความร่วมมือมอบหมายให้เลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพและส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯ

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแนะนำสื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เรื่องที่ 3 วิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานบนระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) ศึกษาบทเรียน E - learning ของธนาคารเพิ่มเติมเช่น เรื่องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ 3) วิธีการค้นหาความรู้ผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอ้างอิงข้อมูลได้ ผ่าน Search Engine : [www.google.com](http://www.google.com)

9.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียบเรียงแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 8 โดยกำหนดชื่อให้ภาพ / ฉากที่กลุ่มความร่วมมือได้สร้างขึ้นเพื่อสะท้อนถึงเนื้อหาในแต่ละภาพ / ฉาก และสร้างความชัดเจนและง่ายต่อการจดจำให้ภาพที่สร้างขึ้นในแบบฟอร์มตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ

9.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มความร่วมมือประเมินประเด็นพิจารณาความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพต่อไป นี้ เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นมา ดังนี้ 1) แนวโน้ม (Trend) นั้นมีความเป็นไปได้ภายในช่วงเวลาที่เราทำการศึกษาหรือไม่ 2) ฉาก/ภาพที่สร้างขึ้นมีความขัดแย้งระหว่างปัจจัยที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) กับ แนวโน้มอนาคต (Trends) หรือไม่และ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องที่ศึกษาอยู่มีศักยภาพเพียงพอที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการประเมินแต่ละประเด็นพิจารณา

9.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมองเพื่อประเมินความจำเป็นในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำมาประกอบแผนอนาคตภาพและสร้างแบบวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อใช้เก็บข้อมูลในประเด็นใดทางห้องสนทนา (Chat Room)

หากจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งต้องมีการอ้างอิงข้อมูลด้านตัวเลขเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยตามความจำเป็นของเรื่องที่ศึกษา ถ้าเรื่องที่ทำการศึกษา มีความเฉพาะเจาะจงมากและต้องการข้อมูลตัวเลขช่วยยืนยัน การสร้างแบบวิเคราะห์เชิงปริมาณ/ตัวเลข (Quantitative Model) นั้นสำคัญเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกิจกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ดัดจริต หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี

9.5 หัวหน้ากลุ่มสรุปผลการตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพและเลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ ส่งทางกระดานสนทนา (Webboard) ในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

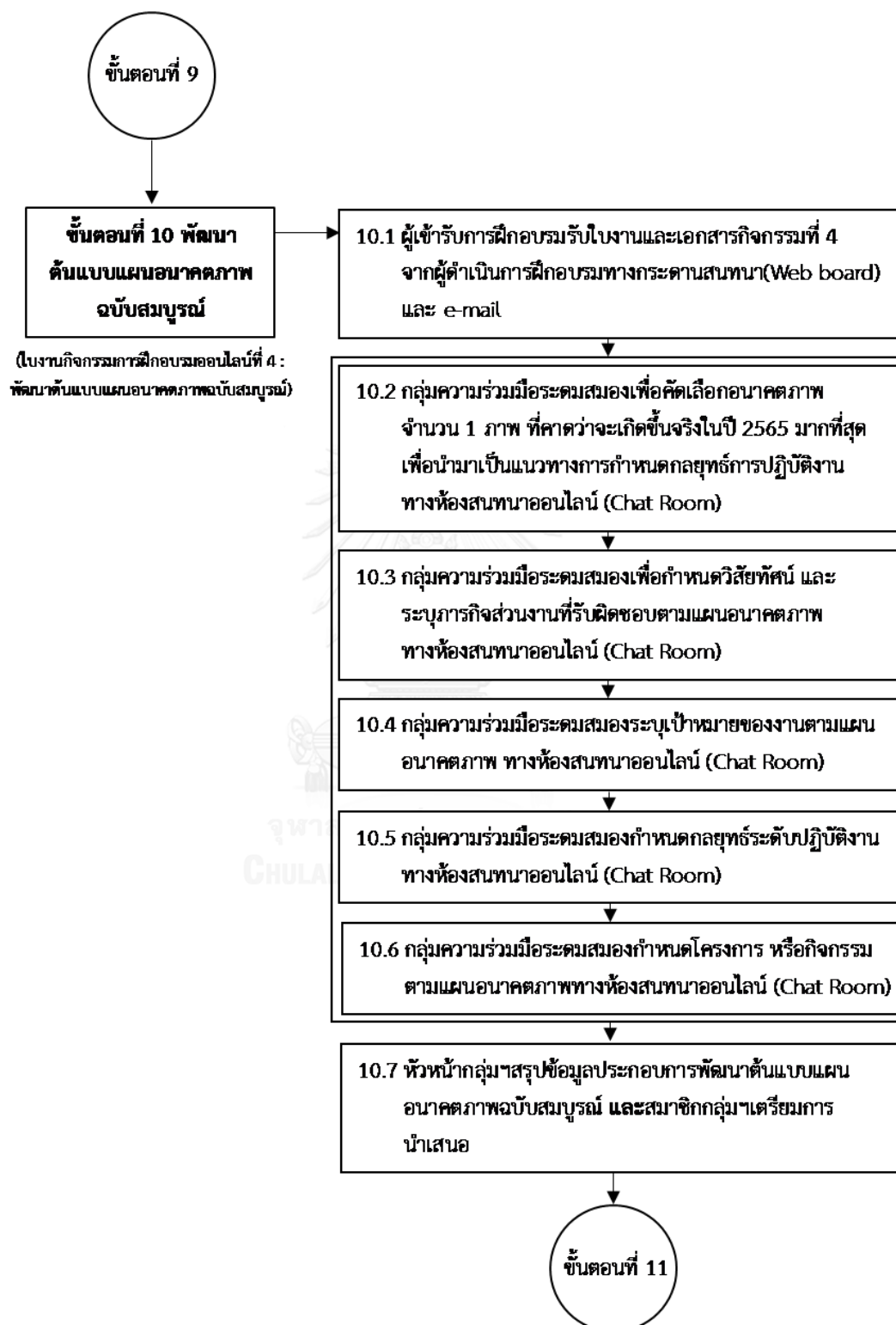
9.6 หัวหน้างานประเมินผลงานจากการตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพและให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานหลังจากกลุ่มความร่วมมือส่งผลงานทาง Web Board ภายใน 2 วันทำการ

9.7 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มความร่วมมือแนวทางในการปรับปรุงผลงานไปปรับแก้จุดด้อยของแผนอนาคตภาพ

การประเมินผลขั้นตอนตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแผนอนาคตภาพและระบุประเด็นที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์คือ ความถูกต้องของผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ส่วนงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน



### ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ (การฝึกอบรมออนไลน์)



## ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต)

### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 4

ขั้นตอนพัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ร่วมกันระดมสมองเพื่อออกแบบโครงการที่รองรับกลยุทธ์ของภาระงานที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางธุรกิจธนาคารที่ยั่งยืนสามารถค้นหาวิธีการทำงาน แนวความคิดใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานโดยอาศัยความร่วมมือจากหลายส่วนงานและไม่ติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถออกแบบแผนงานให้มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อการแข่งขันในระยะยาวสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และบทเรียนในอดีตจากทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานปัจจุบันที่มีผลสัมฤทธิ์ระยะยาวสามารถวางแผนการดำเนินงาน โดยจัดลำดับความสำคัญหรือเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้าและสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงานมี รายละเอียด ดังนี้

10.1 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจัดเตรียมใบงาน เอกสารประกอบ ตามที่ได้ประสานงาน การออกแบบกิจกรรมหลักสูตรกับวิทยากรผู้บรรยาย

สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ 4 การพัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ ได้จัดส่งให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทาง e-mail และ ประกาศใน Webboardกิจกรรมการฝึกอบรม ตามวัน และเวลาที่ประกาศไว้ในกำหนดการของ หลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของงานที่จะถูกนำไปใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อเรียบเรียงวิธีการกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของธนาคาร ในการตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อวางแผนการทำงานให้รองรับต่อกลยุทธ์ของงานที่กำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อออกแบบโครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์

ของงานที่กำหนดขึ้น โดยมีผลสัมฤทธิ์ระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เพื่ออธิบายแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน แก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกิจกรรมการพัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์คือ ประสิทธิภาพ และความเป็นไปได้ของการนำแผนปฏิบัติงานไปใช้งานจากแนวทางเพื่อการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน และโครงการจากแผนอนาคตภาพ โดยกลุ่มความร่วมมือมอบหมายให้เลขานุการฯบันทึกลงในแบบฟอร์มตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ และส่งผ่าน Webboard ในระบบการฝึกอบรมฯ

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมแนะนำสื่อประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ 1) ศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมแบบผสมผสานเรื่องที่ 4 การพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 2) ศึกษาบทเรียน E - learning ของธนาคารเพิ่มเติมเช่นเรื่องการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น และ 3) วิธีการค้นหาความรู้ผ่านเว็บไซต์ต่างๆที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถอ้างอิงข้อมูลได้ ผ่าน Search Engine : [www.google.com](http://www.google.com)

10.2 กลุ่มความร่วมมือระดมสมองเพื่อคัดเลือกอนาคตภาพที่กลุ่มความร่วมมือลงความเห็น “คาดว่าจะเกิดขึ้นจริงในปี 2565” มากที่สุด จำนวน 1 ภาพ และนำเสนอการณจากภาพอนาคตดังกล่าวมาเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของธนาคาร ทางห้องสนทนา (Chat Room)

10.3 กลุ่มความร่วมมือระดมสมองกำหนดวิสัยทัศน์จากภาพอนาคต และระบุภารกิจที่ส่วนงานที่รับผิดชอบ ตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จากภาพอนาคตนั้นต้องปฏิบัติทางห้องสนทนา (Chat Room)

10.4 กลุ่มความร่วมมือระดมสมองระบุเป้าหมายของงานที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์จากภาพอนาคต ตามขอบเขตสถานการณ์ที่ได้ศึกษาทางห้องสนทนา (Chat Room)

10.5 กลุ่มความร่วมมือระดมสมองกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน ทางห้องสนทนา (Chat Room)

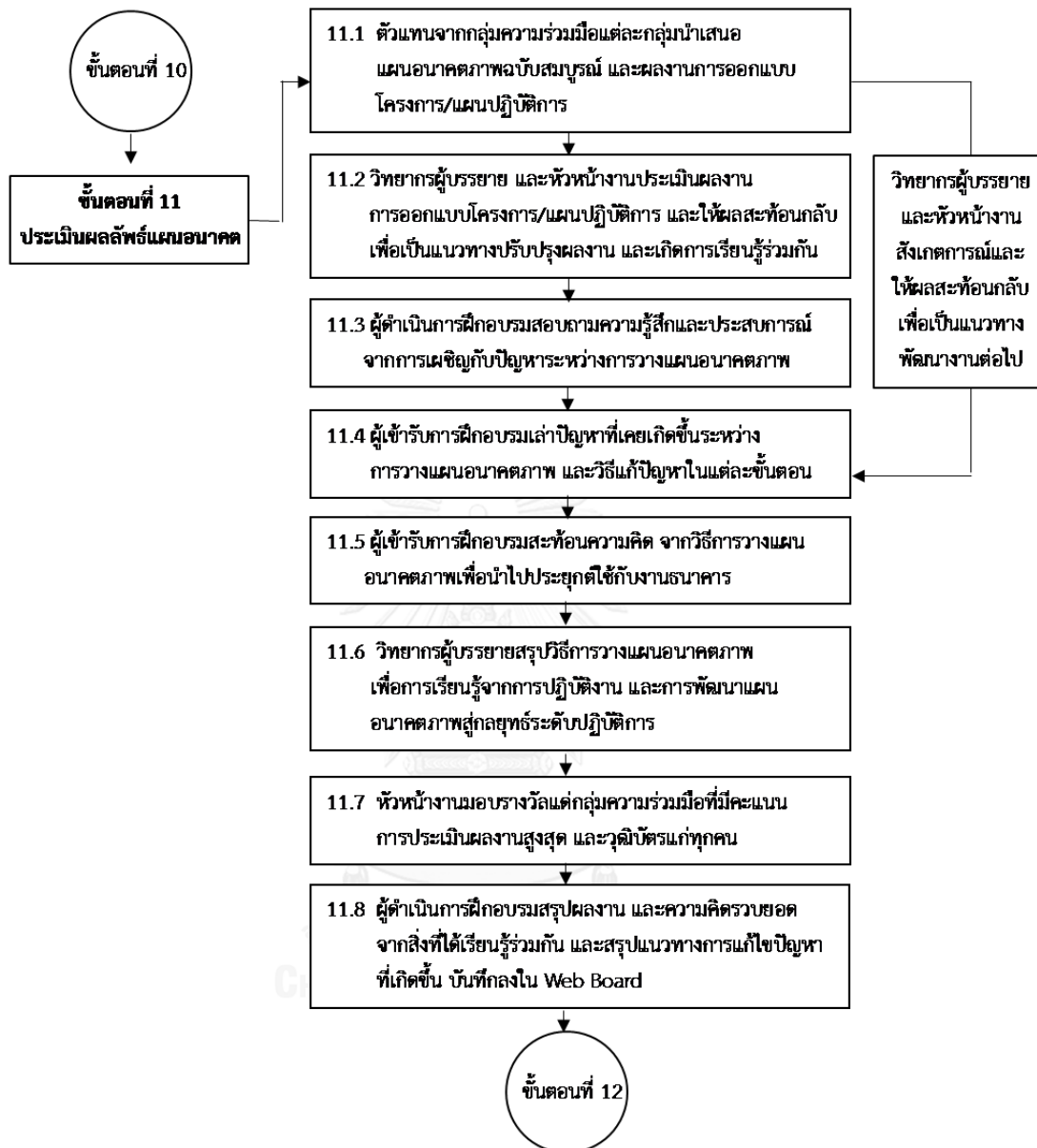
10.6 กลุ่มความร่วมมือระดมสมองกำหนดโครงการ หรือกิจกรรมที่ตอบสนองอนาคตภาพที่ได้ศึกษาทางห้องสนทนา (Chat Room)

10.7 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประชุมเตรียมการนำเสนอต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ทางห้องสนทนา Chatroom

การประเมินผลขั้นตอนพัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคัดเลือกสถานการณ์จากภาพอนาคตมาเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของธนาคาร ตรงตามเวลาที่กำหนด มีความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์คือ ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการนำวิสัยทัศน์ของส่วนงานที่เขียนขึ้นนำไปใช้จริงในอนาคต โดยเป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร



**ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต (กิจกรรมในห้องฝึกรวม)**



**ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต (กิจกรรมในห้องฝึกรวม)**

**ช่วงเวลาฝึกรวมสัปดาห์ที่ 4**

ขั้นตอนประเมินผลลัพธ์แผนอนาคต เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มความร่วมมือนำเสนอแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ที่เชื่อมโยงสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง โดยนำข้อมูลที่ได้กำหนดไว้จากขั้นตอนที่ 5 – ขั้นตอนที่ 9 มาพัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ตามรายละเอียดในขั้นตอนที่ 10 โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จะได้รับการส่งเสริมพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ให้สามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกส่วนงานมีรายละเอียด ดังนี้

11.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัวแทนจากกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มนำเสนอแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ และผลงานการออกแบบโครงการ/แผนปฏิบัติการด้วยวิธีการวางแผนอนาคตภาพ พร้อมทั้งอธิบายวิธีดำเนินงาน ปัญหาที่พบเจอขณะดำเนินงาน และแนวทางในการแก้ปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานจากกลุ่มอื่น

11.2 วิทยากรผู้บรรยาย และหัวหน้างานประเมินผลงานการออกแบบโครงการ/แผนปฏิบัติการด้วยวิธีการวางแผนอนาคตภาพ และให้ผลสะท้อนกลับแก่กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

11.3 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเกี่ยวกับความรู้สึกและประสบการณ์จากการเผชิญกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ก่อนการบรรยายสรุปหลักสูตรโดยวิทยากรผู้บรรยาย

11.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแลกเปลี่ยนความรู้สึกและประสบการณ์จากการเผชิญกับปัญหาที่เคยเกิดขึ้นระหว่างการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีแก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนที่พบเจอโดยสรุปเป็นความคิดรวบยอดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน และสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งมีวิทยากรผู้บรรยาย และผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้สังเกตการณ์และให้ผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นแนวทางพัฒนางานต่อไป

11.5 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความคิดรวบยอดจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และสะท้อนความคิดเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานธนาคารที่ตนเองรับผิดชอบต่อไป

11.6 วิทยากรผู้บรรยาย บรรยายสรุปเกี่ยวกับวิธีการวางแผนอนาคตภาพเพื่อการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการพัฒนาแผนอนาคตภาพสู่กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและแนวทางในการแก้ปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานจากกลุ่มอื่น

11.7 หัวหน้างานมอบรางวัลแก่กลุ่มความร่วมมือที่มีคะแนนการประเมินผลงานสูงสุด และวุฒิบัตรการเข้าร่วมหลักสูตรแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน

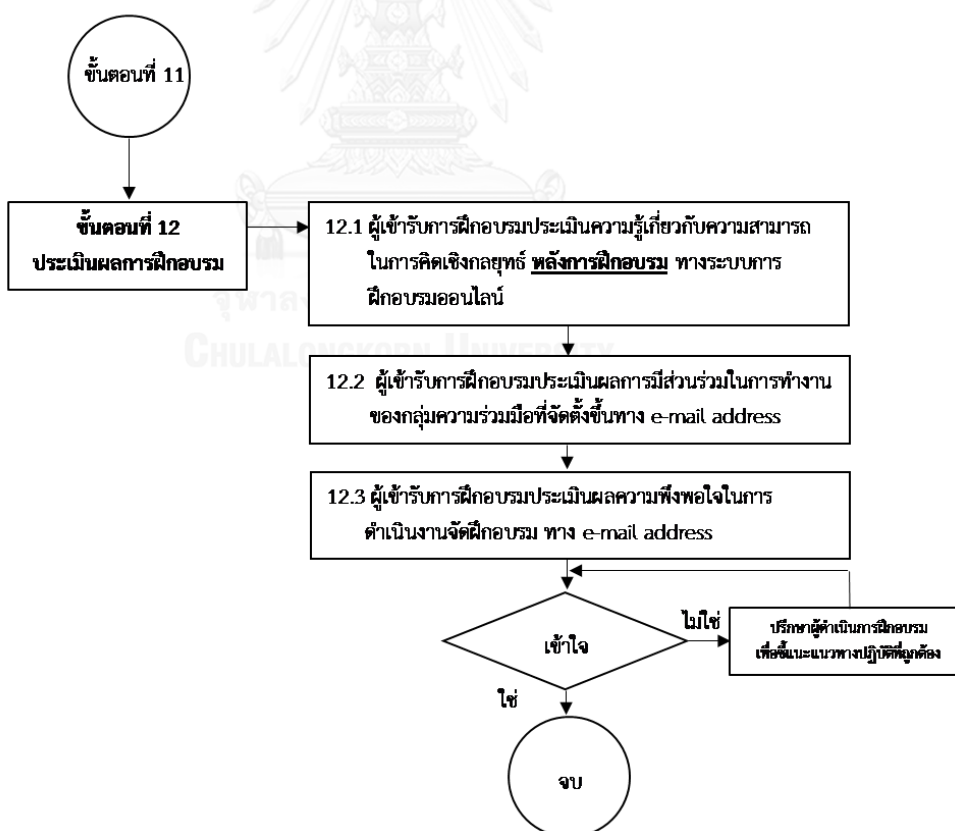
11.8 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมสรุปผลงาน สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และแนวทางการประยุกต์ใช้กับงานธนาคาร เพื่อบันทึกลงใน WebBoard กิจกรรมการฝึกอบรมในระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

การประเมินผลขั้นตอนประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเสนอแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ และผลงานการออกแบบโครงการ/แผนปฏิบัติการด้วยวิธีการวางแผนอนาคตภาพ โดยมีรายละเอียดตามเกณฑ์การให้คะแนนผลงานประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์คือความเหมาะสมและประสิทธิภาพของโครงการหรือกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ รองรับกลยุทธ์การทำงานของส่วนงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จเมื่อนำไปใช้โดยเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีผลคะแนนจากการประเมินผลงานรวมแล้ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม

### ระยะที่ 3 หลังการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

#### ขั้นตอนที่ 12 ประเมินผลการฝึกอบรม (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

##### ขั้นตอนที่ 12 ประเมินผลการฝึกอบรม (การฝึกอบรมออนไลน์)



#### ช่วงเวลาฝึกอบรมสัปดาห์ที่ 4

ขั้นตอนประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการประเมินค่าการฝึกอบรมตามรูปแบบที่สร้างขึ้นทั้งในด้านความรู้ พฤติกรรมจากสะท้อนของผลงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ ซึ่งการประเมินดังกล่าวถือว่าเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต่อธนาคารไทย ประกอบด้วยการประเมินดังต่อไปนี้

12.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินความรู้การคิดเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรมด้วยแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะล็อกอินเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านเว็บไซต์ฝึกอบรม <http://moodle.rmutk.ac.th> เพื่อทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแบบทดสอบคู่ขนานกับฉบับที่ทดสอบก่อนการฝึกอบรม ที่เป็นแบบทดสอบแบบปรนัย ชนิด 4 ตัวเลือก จำนวน 25 ข้อใช้เวลาทดสอบความรู้ 30 นาที และส่งคำตอบกลับไปยังระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อประมวลผลคะแนน และแจ้งผลคะแนนแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนทาง e-mail ที่แจ้งไว้ในขณะลงทะเบียนเข้าร่วมฯ ซึ่งเกณฑ์การผ่านการประเมินผลวัดความรู้คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีผลคะแนนจากการทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของคะแนนเต็ม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนนั่งประจำตำแหน่งเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มเปิดระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเชิญผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำแบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรม

12.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำงานกับกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้น ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องานของกลุ่มความร่วมมือตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง การให้ความช่วยเหลือระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ การแสดงความคิดเห็นในกลุ่มความร่วมมือ และการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มฯ และเปิดโอกาสซักถามตลอดเวลา รวมทั้งประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเป็นผู้ประเมินให้คะแนนสมาชิกในกลุ่มทาง e-mail address

1.2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลความพึงพอใจในการดำเนินงานจัดฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรม การจัดดำเนินการฝึกอบรม ขั้นตอนและกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน



สื่อการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะจากการฝึกอบรมทาง e-mail address

ทั้งนี้ในระหว่างการประชุมผลการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสงสัย ติดขัด หรือไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมใดสามารถปรึกษาผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเพื่อชี้แนะแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง จนเกิดความเข้าใจให้สามารถร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี



### ตอนที่ 3

วิธีการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

1. วิธีการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

1.1 ธนาคารที่นำรูปแบบฯไปใช้ธนาคารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่กำหนดแนวทางการพัฒนาพนักงานของธนาคารอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องด้วยวิธีการและรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่หลากหลาย ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเติบโตทางธุรกิจของธนาคารนอกจากนี้ ควรมีแผนปฏิบัติการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และทักษะการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน และมีแผนปฏิบัติการสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งธนาคารถึงความสำคัญและสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และการบูรณาการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างเป็นระบบ

1.2 ธนาคารที่นำรูปแบบฯไปใช้ ฝ่ายพัฒนาพนักงานควรมีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารธนาคารทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงหัวหน้าหน่วยงานถึงการให้ความสำคัญ การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ เช่น การเป็นผู้สอนงาน การเป็นที่ปรึกษาโครงการที่เกิดจากกระบวนการฝึกอบรม และการเป็นผู้วิพากษ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับจากกระบวนการและกิจกรรมการฝึกอบรม

1.3 ธนาคารที่นำรูปแบบฯไปใช้ต้องมีการคัดเลือกและเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรผู้ทำหน้าที่ต่างๆในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ดังนี้

1.3.1 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าหลักสูตรฯในแต่ละรุ่น จำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายและความเกี่ยวข้องกันตามสังกัด และภาระงานของพนักงานธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่มความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละขั้นตอน

นอกจากนี้ ฝ่ายพัฒนาพนักงานของธนาคารควรสร้างความเข้าใจให้เกิดการยอมรับวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสานๆ ก่อนเริ่มโครงการฝึกอบรม เพื่อผู้ที่ธนาคารคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกต่อต้านและยอมสละเวลาให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม

1.3.2 การคัดเลือกผู้บริหารโครงการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่บริหารโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานๆ จำเป็นต้องมีทักษะสำหรับการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Learning Facilitator) ในระดับที่สามารถทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมที่ถูกกำหนดไว้เพื่อบริหารโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อพนักงาน หน่วยงาน และธนาคาร

1.3.3 การคัดเลือกวิทยากรผู้บรรยาย/ ผู้เชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านของธนาคาร อันดับแรกควรคัดเลือกพนักงานภายในธนาคารที่ได้รับการประเมินจากธนาคารว่า เป็นผู้ที่ยึดมั่นความเชี่ยวชาญในงานธนาคารอยู่ในระดับสามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในธนาคารด้วยรูปแบบการเรียนรู้ต่างๆ หากเป็นบุคลากรภายนอกธนาคารควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการวางแผนอนาคตภาพในธุรกิจของสถาบันการเงินมาไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.4 ธนาคารที่นำรูปแบบฯ ไปใช้ต้องมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์โดยมีการจัดตั้งหน่วยงาน และบุคลากร เพื่อรองรับและส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นทางการและเพื่อพนักงานสามารถเข้าใช้งานเพื่อการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ตามความต้องการเรียนรู้ของพนักงาน

1.5 ธนาคารที่นำรูปแบบฯ ไปใช้ควรบูรณาการรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานๆ เข้ากับงานประจำที่พนักงานธนาคารรับผิดชอบ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานจากขั้นตอนการฝึกอบรมที่นำกลยุทธ์ธุรกิจของธนาคาร และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุวัตถุประสงค์ มีการปรับแผน คาดการณ์เปรียบเทียบ และตอบสนองความต้องการของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะของแผนปฏิบัติการ หรือดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ระดับส่วนงาน

## 2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผน อนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการ คิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

2.1 การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหัวหน้างานเข้าร่วมกิจกรรมตลอดหลักสูตร มีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและความคุ้มค่าของหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดขึ้น

2.2 การยอมรับและการสนับสนุนจากผู้บริหารธนาคารทุกระดับ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคารอย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัดผลที่ชัดเจน

2.3 ธนาคารให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายในการ เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ที่มีศักยภาพและพร้อมให้บริหารผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถดำเนินกิจกรรม การฝึกอบรมได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และตลอดเวลา เนื่องจากการฝึกอบรมมีตารางการฝึกอบรมที่ เป็นระบบและมีความแน่นอน หากระบบเครือข่ายมีปัญหาจะส่งผลให้รูปแบบของการฝึกอบรมแบบ ผสมผสานฯมีปัญหา ทั้งในส่วนของการยืดหยุ่นเวลาการดำเนินกิจกรรม และเกิดความยุ่งยากในการ ประสานงานหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

2.4 แนวทางการนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานธนาคาร เพื่อผลักดัน โครงการ หรือกิจกรรมที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารอย่างยั่งยืนซึ่งส่งผลต่อผล การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเฉพาะ 3 ข้อ ได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสานสำหรับพนักงานธนาคารไทย เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
- 2) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย
- 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนแบบอนาคตภาพการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด องค์ประกอบ และขั้นตอน ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และกลุ่มความร่วมมือเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอน การฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ รวมทั้งนำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับ

การฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ โดยใช้การศึกษาเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยสำรวจและรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานระดับผู้จัดการส่วนงานขึ้นไปจนถึงระดับรองกรรมการผู้จัดการผู้บริหารสายงาน/กลุ่มงาน เฉพาะสังกัดสำนักงานใหญ่ จากธนาคารไทย จำนวน 19 แห่งด้วยการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทุกธนาคารไทย และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของจำนวนพนักงานทั้งธนาคาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) และแบบคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 52 ข้อ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยประสานงานกับตัวแทนพนักงานแต่ละธนาคาร เพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามและรวบรวมส่งคืนให้กับผู้วิจัย ซึ่งมีกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับภายใน 30 นับจากวันที่ตัวแทนพนักงานแต่ละธนาคาร ได้รับเอกสารถึงมือผู้วิจัย โดยช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 27 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 30 ตุลาคม 2558 ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้น จำนวน 16 ธนาคาร จากทั้งหมด 19 ธนาคาร โดยคิดเป็นแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 735 ฉบับ และได้รับการตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 481 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.44 ทั้งนี้มากกว่าจำนวนที่กำหนดไว้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ จำนวน 400 ฉบับ จากนั้นนำไปวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเชิงบรรยายพื้นฐาน คือการแจกแจงหาความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าฐานนิยม เพื่อนำเสนอข้อมูลและแปลความหมายในแต่ละข้อคำถามและนำไปวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดและองค์ประกอบในแต่ละเรื่อง และสรุปประเด็นเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

**ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์พฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับงานธนาคาร จำนวน 19 พฤติกรรมซึ่งต่อมาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและปรับแก้เป็น 13 พฤติกรรม

ผู้วิจัยร่างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานจากการนำข้อมูลในระยะที่ 1 มาสังเคราะห์ เพื่อออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบและขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำไป ออกแบบแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯเป็นขั้นตอน และกิจกรรมย่อยๆโดยนำ (ร่าง)รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และแผนกำกับกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯไปให้ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษา และนำไปผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และความครอบคลุม ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และพิจารณาความเหมาะสมในส่วนขององค์ประกอบ ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และรายละเอียดของกิจกรรมการฝึกอบรม ต่อจากนั้นนำผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิไปหาค่า ร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตาราง และแปลความหมายเป็นความเรียง ส่วนคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และนำเสนอในข้อมูลโดยการตีความสรุปข้อมูล เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เรื่องการพัฒนาความคิดเชิง กลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคาร ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของกลุ่มความร่วมมือตามหลักการออกแบบการเรียนการสอน โดยกระบวนการ ADDIE เพื่อพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯต่อไป

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบทดสอบ แบบประเมิน และสื่อการเรียนรู้ต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมตาม(ร่าง)รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ได้ออกแบบไว้ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรมและการพัฒนาใบงานสำหรับประกอบกิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ตามความสอดคล้องกับพฤติกรรมกรคิดเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก โดยจัดโครงสร้างและเลือกเนื้อหาที่ระบุวิธีการวางแผนแบบอนาคตภาพและผลลัพธ์ที่จะได้รับในแต่ละขั้นตอน และพัฒนาเป็นบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้วิจัยจัดลำดับเนื้อหาและจัดทำเป็น Storyboard โดยนำเสนอเป็นภาพเคลื่อนไหว ประกอบคำบรรยาย และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงรวมทั้งผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเพื่อนำมาประกอบการสร้างใบงานในรูปแบบการให้กรณีศึกษาและกำหนดวิธีการทำงานร่วมกันในแบบฟอร์มที่ส่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควบคู่กับใบงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างผลงานในแต่ละกิจกรรมตามขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ รวมทั้งความต่อเนื่องของผลงานในแต่ละขั้นเพื่อรวบรวมเป็นผลสุดท้ายที่ต้องนำเสนอในโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯและการประมวลองค์ความรู้ที่ได้รับผู้วิจัยนำเนื้อหาการฝึกอบรมและพัฒนาใบงานไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และเหมาะสมต่อการส่งเสริมความคิดเชิงกลยุทธ์ และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของธนาคาร

2) การพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยนำพฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์และเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนย่อยที่ 1 มาพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนนจากผลงาน โดยมีคะแนนเต็ม 50 คะแนนสำหรับคะแนนการประเมินผลงานเพื่อประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จากแต่ละกลุ่มความร่วมมือ

3) การสร้างแบบวัดด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างของแบบทดสอบตาม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื้อหาการฝึกอบรมแต่ละเรื่องตามวัตถุประสงค์ และพิจารณาน้ำหนักของแบบทดสอบและกำหนดอัตราส่วนจำนวนข้อสอบในแต่ละเรื่องให้เหมาะสมและครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์โดยสร้างขึ้นใช้สำหรับทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบทดสอบคู่ขนาน แบบปรนัย ชนิด 4 ตัวเลือก โดยวัดความรู้ที่จำเป็นต่อการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ลักษณะของข้อคำถามเป็นการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ขึ้นมา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดจากตัวเลือก เพื่อทำแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนเริ่มการฝึกอบรม จำนวน 25 ข้อต่อฉบับ ใช้เวลาทดสอบความรู้ฉบับละ 30 นาทีแบบทดสอบนี้เป็นแบบวัดที่



อาศัยแนวความคิดการวัดแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Referenced Measurement) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องทำคะแนนได้มากกว่าร้อยละ 50 จึงผ่านเกณฑ์การประเมินและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบและตัดสินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) รวมทั้งนำไปทดสอบประสิทธิภาพกับพนักงานธนาคารที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมฯ จำนวน 60 คน โดยแบ่งเป็นการทดสอบแบบทดสอบความสามารถฉบับก่อนฝึกอบรม จำนวน 30 คน และทดสอบแบบทดสอบความสามารถฉบับหลังฝึกอบรม จำนวน 30 คน ซึ่งให้มีการจับเวลาตามการทดสอบจริงคือ 30 นาที และทำการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานธนาคารและนำผลการทดสอบนี้มาทดสอบหาคุณภาพด้านความเที่ยง (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ซึ่งใช้วิธีทดสอบซ้ำ (test-retest reliability) และการหาระดับความยากง่าย (P) และค่าอำนาจจำแนก (R) และความเชื่อมั่นแบบทดสอบโดยใช้สูตรของ KR 20

4) การพัฒนาระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยนำระบบจัดการการเรียนรู้ LMS – Learning Management System ประเภท Moodle มาพัฒนาเป็นระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สำหรับการฝึกอบรมแบบผสมผสานที่ใช้ในการส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทยโดยกำหนดเว็บไซต์หลักของการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม และหัวหน้างาน / วิทยากรผู้บรรยาย ที่ผู้วิจัยออกแบบให้สอดคล้องกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนตาม ใบงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับมอบหมายในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์อย่างทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม หัวหน้างาน และวิทยากรผู้บรรยายและผู้วิจัยนำระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไปให้ผู้ทรงจำนวน 3 คน ประเมินคุณภาพ

5) การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ในด้านข้อมูลทั่วไปของผู้เรียน การจัดการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามรูปแบบ กิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรมแบบผสมผสานและข้อเสนอแนะจากการฝึกอบรม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

6) การพัฒนาแบบประเมินการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ โดยเป็นการประเมินการแสดงออกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ต่องานของกลุ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมกลุ่ม ด้านการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้านการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม และด้านการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม โดยมี ข้อคำถามในการประเมินทั้งหมด 18 ข้อ คิดเป็น 36 คะแนน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating scale) ที่กำหนดมาตรวัดของระดับการแสดงออกในการร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่ม 3 ระดับ

### **ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้คือ พนักงานของธนาคารไทย จำนวน 15 คนที่ได้รับการคัดเลือกจากธนาคารโดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีโครงการส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และเป็นอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานๆ ด้วยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร และการคัดเลือกพนักงานธนาคารเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมๆ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติไว้คือ เป็นผู้บริหารส่วนงานภายในธนาคาร จาก สายงานหรือกลุ่มงานที่สังกัดสำนักงานใหญ่ มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานไม่น้อยกว่า 2 ปี การดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยใช้แบบแผนของการวิจัยแบบหนึ่งกลุ่ม ที่มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง (One Group Pretest-Posttest Design)

ผู้วิจัยติดต่อผู้บริหารฝ่ายพัฒนาพนักงานของธนาคารไทยที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ก่อนการทดลอง เพื่อนำเสนอโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสานๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคาร และรับความเห็นชอบในการอนุมัติดำเนินการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานธนาคารและจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานธนาคาร

ผู้วิจัยจัดเตรียมความพร้อมด้านระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานตามโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจัดจากธนาคาร เพื่อใช้ในการศึกษาเนื้อหาการฝึกอบรมบนระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนอกจากนี้ ได้การเตรียมค่าใช้จ่ายในการใช้งาน Application Line บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กเพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและกลุ่มความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้นและจัดเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ในการจัดฝึกอบรม โดยประสานกับผู้ประสานงานของกลุ่มตัวอย่างในการขออนุญาตเข้าใช้งานและวิธีการบริหารโครงการฝึกอบรมที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติ

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย โดยจัดให้มีกิจกรรมการปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และเตรียมความพร้อมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และสื่อสารให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน รวมทั้งประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ด้านความรู้) ด้วยแบบทดสอบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนเริ่มการฝึกอบรม นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้แจกคู่มือแนวทางปฏิบัติตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานพร้อมรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม วิทยากร ผู้บรรยายและหัวหน้างาน โดยคู่มือดังกล่าวประกอบด้วย แผนผังระบบงานของการฝึกอบรมแบบผสมผสานและคำอธิบายรายละเอียดของวิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ขั้นตอน และแนวปฏิบัติ กิจกรรม พร้อมทั้งวิธีการใช้งานระบบการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการใช้งานทรัพยากรและบริการบนระบบอินเทอร์เน็ตเช่น การใช้งาน Application Line บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง (Chat) กระดานสนทนา (Webboard) และ การสืบค้นข้อมูล (Search Engine) มาใช้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยนำผลจากระยะที่ 1 การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและศึกษาสภาพที่พึงประสงค์การฝึกอบรมแบบผสมผสาน มากำหนดการใช้งาน เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำกิจกรรมการฝึกอบรมตาม ขั้นตอนและส่งผลงานครบถ้วน ผู้วิจัยดำเนินการต่อเนื่องโดยให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการต่อไปนี้ 1)

ทำแบบประเมินความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ฉบับหลังการฝึกอบรม) 2) ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมฯ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ 3) ตอบแบบประเมินการมีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือร่วมกับแบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และ 4) ให้สัมภาษณ์พฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ และสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผลการทดลองใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยเครื่องมือการวิจัยในรูปแบบต่างๆ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ด้านความรู้) ของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้สถิติ t-test dependent 2) การวิเคราะห์คะแนนผลงานการออกแบบแผนปฏิบัติงาน / โครงการของธนาคารที่สอดคล้องกับการวางแผนแบบอนาคตภาพและการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการฝึกอบรมฯ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ 4) การวิเคราะห์พฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ ด้วยการหาความถี่เป็นรายบุคคล และรายกลุ่มและ 5) การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการตีความ จัดระเบียบ และแยกหมวดหมู่เพื่อหาความสัมพันธ์ในภาพรวมจากคำสัมภาษณ์พฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ และสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมครั้งนี้

#### **ระยะที่ 4 นำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผู้วิจัยสร้างแบบรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาความเหมาะสม ดังนี้ 1) หลักการที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ 3) องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และ 4) วิธีการใช้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ไปใช้ โดยมีเกณฑ์ IOC ที่ต้องได้ค่าคะแนนตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงยอมรับว่ารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มีความเหมาะสม จากนั้นนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบ

ผสมผสานฯ ที่ได้รับการปรับปรุงและแก้ไขตามข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากการทดลองใช้งานรูปแบบ ในระยะที่ 3 และข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานหลัก (Lead User) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ประเมินและ รับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำข้อมูล ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อค้นพบที่เกิดขึ้นโดยทำให้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ สมบูรณ์ที่สุด และการนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ แสดงเป็นแผนผัง (Flowchart) ประกอบการ อธิบายด้วยความเรียง เพื่ออธิบายองค์ประกอบ ขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และการทำ กิจกรรมตามกระบวนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ที่สร้างขึ้นและเงื่อนไขการนำไปใช้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการ เรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับ พนักงานธนาคารไทย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของกลุ่มความร่วมมือ

1) จากการผลศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ กลุ่มความร่วมมือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็น ร้อยละ 51.14 อายุระหว่าง 36 - 45 ปี มากที่สุด จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 ระดับ การศึกษาสูงสุดคือ ปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 63.83 ตำแหน่งและหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าทีม / ผู้จัดการแผนก / ผู้จัดการส่วน / ผู้จัดการสาขา / รองผู้อำนวยการฝ่าย (AVP) มากที่สุดจำนวน 429 คนคิดเป็นร้อยละ 89.19 และส่วนใหญ่มีช่วงอายุ การทำงานในธนาคารอยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี มากที่สุด จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 24.12

ประสบการณ์การทำงานที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของธนาคาร พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ได้ทำความเข้าใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย เรียงลำดับความคิดในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับงานสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมา คือ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองให้ชัดเจน และ สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 73.8 และการลงมือวางแผน

ปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน คิดเป็นร้อยละ 68.6 นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์การทำงานที่น้อยที่สุดได้แก่ วิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน/จุดแข็งของงาน และคู่แข่ง คิดเป็นร้อยละ 27.9 รองลงมาคือ ประเมินทางเลือก และคาดการณ์ผลลัพธ์ก่อนดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 32.8 และการกำหนดทางเลือกตามขอบเขตของปัญหา หรือ/และ เป้าหมาย มากกว่าหนึ่งทางเลือก คิดเป็นร้อยละ 36.0

การเลือกใช้อุปกรณ์ใดเพื่อเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมากที่สุด พบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน/แท็บเล็ตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.8 การเลือกใช้อินเทอร์เน็ตค้นคว้าสืบค้นข้อมูล/ข่าวสาร เพื่อการเรียนรู้สำหรับปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้เวลา 1-2 ชม.ต่อวันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.5 การใช้เครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือ บุคคลอื่นๆ พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ เช่น Google Talk, Facebook, Line มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมาคือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ร้อยละ 61.3 และห้องสนทนา (Chat Room) ร้อยละ 22.2 ตามลำดับและเลือกใช้อุปกรณ์สื่อสารสังคมออนไลน์หรือแอปพลิเคชัน เพื่อติดต่อสื่อสาร/เชื่อมโยง ตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นๆที่ปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ใช้ Line มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.7 รองลงมา ได้แก่ Facebook ร้อยละ 46.2 ตามลำดับ

2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสาน พบว่าสภาพปัจจุบันของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสานการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ พบว่าธนาคารไทยต้นสังกัดของกลุ่มตัวอย่างได้ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานโดยการจัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น ระบบ e-learning Webportal ของธนาคารเกือบทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 94.4 กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ผ่านระบบ e-learning ของธนาคารแบบการเรียนรู้ผ่านบทเรียน (Courseware) / สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาคือ Download e-book - คู่มือ / กฎระเบียบ / ข้อบังคับ ข้อควรปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 48.2 และศึกษา / ค้นคว้าข้อมูล บทความ องค์ความรู้ต่างๆด้วยตนเอง ผ่านสื่อออนไลน์บนอินเทอร์เน็ตร้อยละ 45.7 ตามลำดับ และธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเคยจัดฝึกอบรมแบบผสมผสานให้กับพนักงานของ

ธนาคารคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 66.1 และร้อยละ 33.9 ไม่เคยจัดฝึกอบรมแบบผสมผสานให้กับพนักงาน

การเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า วิธีการที่ธนาคารกลุ่มตัวอย่างนิยมใช้สูงสุด การกำหนดให้ลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคารคิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือ แจ้งผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร / แจ้งผ่าน e-mail ส่วนบุคคล คิดเป็นร้อยละ 38.7 และอธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมพฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 32.4 ตามลำดับ

การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกของพนักงานธนาคาร กลุ่มตัวอย่างให้เข้าถึงความรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.4 รองลงมาได้แก่ กระดานประกาศ (Web Board) ร้อยละ 36 และ เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ เช่น Google Talk และ Facebook ร้อยละ 31.2 ตามลำดับ

การประเมินผลการฝึกอบรมของธนาคารของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.5 รองลงมาคือ ประเมินความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ก่อน - หลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 66.5 และประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 26.5 ตามลำดับ

3) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพพบว่าจากประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างเคยวางแผนการปฏิบัติงานแบบอนาคตภาพ(Scenario Planning) คิดเป็นร้อยละ 54.3

การวางแผนการทำงานในอนาคตที่กลุ่มตัวอย่างเคยใช้มากที่สุด คือการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาคือ ระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลักทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และ ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนงานที่วางไว้คิดเป็นร้อยละ 24.3 ตามลำดับ

การกำหนดขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคต วิธีการที่กลุ่มตัวอย่างเคยใช้มากที่สุด คือการกำหนดจากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 79.4 การวางแผนการทำงานในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างพบว่าเพื่อนร่วมงานเกี่ยวข้องมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.4 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อสถานการณ์โดยใช้การสืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมา และบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่าง ๆ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.5 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อระบุถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อ “ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต” โดยใช้การสืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมา และบทวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่าง ๆ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.7 วิธีการเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงานในอนาคตภาพที่สร้างขึ้นที่กลุ่มตัวอย่างใช้คือ การพิจารณาจากการเปรียบเทียบแนวโน้มที่เลือกในรอบเวลา เพื่อลงมือปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.4 กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการ เพื่อศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงานในอนาคตในรูปแบบอื่นๆโดยใช้การศึกษาผลสำรวจ / รายงานการวิจัย / บทความ ที่เกี่ยวข้องผ่านสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.4 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อระบุจุดด้อยในการวางแผนการทำงานในอนาคต ที่สร้างขึ้นโดยใช้การจัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.6 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นโดยใช้การจัดประชุมเพื่อวิพากษ์ต้นแบบอนาคตภาพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.1 และกลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่ได้สร้างขึ้นมาโดยใช้การพิจารณาจากสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.8

4) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือพบว่า กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมที่ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน โดยธนาคารเป็นผู้จัดฝึกอบรม ร้อยละ 58.6 กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงานโดยใช้การกำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการระบุปัญหาในการทำงาน / ปัญหาในการดำเนินโครงการโดยใช้การสอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.9 จำนวนสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีสมาชิก 4-8 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53 กลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการเพื่อวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคารโดยให้สมาชิกในทีมร่วมกันนำเสนอแนะแนว



ทางแก้ไขปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.5 และกลุ่มตัวอย่างเคยใช้วิธีการ เพื่อประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาไขปัญหาในการทำงาน โดยใช้การประเมินการดำเนินงานใน ภาพรวม และให้ผลสะท้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.4

5) ผลการศึกษาสภาพพึงประสงค์ด้านการฝึกอบรมแบบผสมผสานพบว่าการเตรียม ความพร้อมก่อนเริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสานของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าธนาคารควรอธิบาย จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมพฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบ หลักสูตรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.6 รองลงมาคือ การชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.9 และการ กำหนดให้มีการลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ร้อยละ 52 ตามลำดับ

การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้พนักงานเข้าถึง ความรู้ในการฝึกอบรมแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างต้องการให้ธนาคาร โดยใช้เครือข่ายทางสังคม แบบออนไลน์ เช่น Google Talk และ Facebook มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) คิดเป็นร้อยละ 32.4 และ ช่องทางการสืบค้นข้อมูล (Search Engine) คิดเป็นร้อยละ 31 ตามลำดับ

การประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการประเมิน ความรู้ / วัดผลการเรียนรู้ ก่อน - หลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมาคือ ประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากการเข้าร่วม หลักสูตร ร้อยละ 54.3 และ ประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรมร้อยละ 51.8 ตามลำดับ

6) ผลการศึกษาสภาพพึงประสงค์ด้านการวางแผนแบบอนาคตภาพพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ต้องการเพิ่มเติมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนการทำงานในอนาคตโดยใช้การระบุ ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลักทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.9 รองลงมา คือ การกำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 42 และการระบุ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงานคิดเป็นร้อยละ 37.8 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างต้องการกำหนด ขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคต ด้วยวิธีการกำหนดจากปัญหา ที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ ในปัจจุบันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68 กลุ่มตัวอย่างต้องการระบุเพื่อนร่วมงานลงในแผนการทำงาน ในอนาคตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.8 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อ สถานการณ์ โดยใช้การสืบค้นจากข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารที่ผ่านมา และบทวิเคราะห์ทาง

ธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารต่างๆ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.7 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อระบุถึงปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อ “ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต” โดยการใช้การจัดประชุมระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวโน้มที่จะเป็นปัญหาในอนาคตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.4 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนงานในอนาคตภาพที่สร้างขึ้นโดยการใช้การพิจารณาจากการเชื่อมโยง ผลลัพธ์ของแผนอนาคตภาพกับความไม่แน่นอนที่ไปด้วยกัน เช่น การจ้างงานเต็มที่ กับ อัตราเงินเฟ้อเป็นศูนย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.6 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อศึกษาข้อมูลการวางแผนการทำงานในอนาคต ในรูปแบบอื่นๆ โดยใช้ การจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อนาคตภาพอื่นๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.7 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อระบุจุดด้อยในการวางแผนการทำงานในอนาคตที่สร้างขึ้น โดยใช้นำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.2 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อพัฒนาแผนงานให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยการใช้การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ / ที่ปรึกษาของธนาคารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.8 และกลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่ได้สร้างขึ้นมา โดยการใช้การพิจารณาจากความสามารถของแผนอนาคตภาพที่อธิบายภาพอนาคตที่ชัดเจนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 58.8

7) ผลการศึกษาสภาพพึงประสงค์ด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือพบว่ากลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีกิจกรรมในหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคาร ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของธนาคารคือการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.7 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการระบุปัญหาในการทำงาน / ปัญหาในการดำเนินโครงการ โดยการใช้การประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นปัญหามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.2 กลุ่มตัวอย่างต้องการให้สมาชิกในกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของธนาคาร มีคุณลักษณะเป็นผู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพร้อมให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.3 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อวางแผนหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร โดยให้สมาชิกในทีมร่วมกันนำเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ผ่านการอภิปรายกลุ่ม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.7 กลุ่มตัวอย่างต้องการใช้วิธีการเพื่อประเมินผลลัพธ์จากการแก้ปัญหา ไขปัญหาในการทำงาน โดยการใช้การประเมินผลการเรียนรู้ / สิ่งที่ได้เรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.5

8) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน การวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ พบว่า

ปัญหาเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ 1) ไม่มีการอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับผู้เรียนที่เข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) Infrastructure ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของธนาคาร ยังไม่พร้อมในการเรียนรู้แบบออนไลน์สำหรับทุกคน 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดทักษะการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้ไม่สามารถบริหารเวลาตามข้อกำหนดของแผนการฝึกอบรมได้ และ 4) จำนวนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อาจมีจำนวนไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้เข้ารับการอบรมด้านความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) พนักงานไม่สามารถบริหารเวลาเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ 2) พนักงานบางคนไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และ 3) พนักงานมีความไม่เข้าใจในแนวทางการฝึกอบรมแบบผสมผสาน หรือมีทัศนคติไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ด้านการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 1) ขาดการติดตามและประเมินผลหลังการฝึกอบรม 2) บทเรียนไม่น่าสนใจ 3) การออกแบบเนื้อหาไม่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และไม่ตรงตามความต้องการ 4) ระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับหลักสูตร และการติดตามผลหลังการฝึกอบรม 5) เนื้อหาวิชาการมากเกินไป ควรประยุกต์ปัญหาที่มีในการทำงานเข้ามา 6) การคัดเลือกคนเข้าฝึกอบรมไม่ให้เหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบัน และ 7) หลักสูตรเป็นทฤษฎีจนเกินไป ควรมี workshop เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพและสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ในงานได้จริง

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ได้แก่ 1) การฝึกอบรมแบบผสมผสานถือว่าเป็นแนวทางที่ดีและเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง แต่ต้องพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเวลา 2) ควรมีการประเมินผล หรือทดสอบการฝึกอบรมบางหลักสูตร ควรมีภาคปฏิบัติร่วมด้วย 3) จัดอบรมกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ 4) ผู้บริหารระดับสูงควรเห็นความสำคัญของการอบรมและพร้อมให้โอกาสเข้าอบรมอย่างเต็มที่ 5) จัดให้เป็นหลักสูตรบังคับเพื่อวัตถุประสงค์ของความก้าวหน้าในการผ่านการฝึกอบรมควรผูกกับการประเมินผลงานปฏิบัติงาน (KPIs) 6) ควรกำหนดช่วงเวลาทำกิจกรรมที่ชัดเจนและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมให้ใช้สะดวก 7) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ก่อนการ

ฝึกอบรมและ 8) สร้างแรงจูงใจให้เห็นประโยชน์และข้อดีของการฝึกอบรมในรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ ได้แก่ ด้านความรู้<sup>1)</sup>ไม่มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผน 2)ไม่เข้าใจว่าการวางแผนแบบอนาคตภาพคืออะไรมีวิธีปฏิบัติอย่างไร<sup>3)</sup>ไม่ทราบถึงวิธีการคัดกรองข้อมูลที่น่ามาใช้วางแผน<sup>4)</sup>ไม่สามารถระบุผลลัพธ์ เป้าหมายสุดท้ายและเป้าหมายแต่ละขั้นตอนได้<sup>5)</sup>ขาดการลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอน<sup>6)</sup>ความหลากหลายของความคิดของผู้มีส่วนร่วม โดยเฉพาะผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดมุมมองการชี้แนะในการทำแผน ซึ่งอาจจะไม่สามารถนำแผนนั้นมาใช้งานได้จริง<sup>7)</sup>ขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและข้อมูลไม่ทราบผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์คู่แข่ง เทคโนโลยีที่เปลี่ยนเร็ว 8) ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนต้องใช้เวลาดูสืบค้น ไม่มีแหล่งภายในธนาคารและ 9) ไม่สามารถระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่สร้างขึ้นได้ด้านผู้บริหาร 1) ผู้บริหารไม่ค่อยอธิบายความสำคัญของการวางแผน 2) ไม่สามารถวางแผนแบบอนาคตภาพได้ เพราะไม่ทราบกระบวนการที่ชัดเจนและทิศทางหรือนโยบายของผู้บริหารและ 3) ผู้ประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถเชื่อมโยงทุกขั้นตอนของแผน/สถานการณ์ได้

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ ได้แก่ 1) ควรจัดอบรมการวางแผนแบบอนาคตภาพเต็มหลักสูตร 2) เสริมทักษะความรู้ที่จำเป็นในการวางแผนแบบอนาคต 3) ก่อนดำเนินการวางแผนต้องมีผู้รู้มาชี้แจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้ผู้วางแผนได้เข้าใจก่อนการวางแผน 4) ธนาคารควรมีแหล่งข้อมูลให้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลมาประมวลผลได้ง่าย 5) ใช้ line Application หรือประชุม online ในการติดต่อสื่อสาร 6) ข้อมูลจะต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองและพิจารณาอย่างเหมาะสม 7) การจัดฝึกอบรมควรส่งคู่มือเกี่ยวกับการวางแผนให้ผู้เกี่ยวข้องหรือกลุ่มเป้าหมาย 8) หากมีจะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ดีขึ้น จากเดิมที่ต้องคิดเองทำเองคนเดียว และ 9) ควรอธิบายวิธีการให้ผู้วางแผนได้รู้และเข้าใจกับที่นำไปใช้จริง

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ ได้แก่ด้านความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1) ไม่มีเวลามารวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ<sup>2)</sup>สมาชิกบางคนขาดทักษะและความรับผิดชอบส่งผลต่อความสำเร็จโดยรวม<sup>3)</sup>สมาชิกไม่เข้าใจความสำคัญในการทำงานเป็นกลุ่ม เมื่อไม่มีผลต่อ KPI ในการวัดประสิทธิภาพการทำงานจริง<sup>4)</sup>สมาชิกในกลุ่มไม่กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ไม่มีการวางแผนการทำงาน เคยชินกับการทำงานแบบทำตาม

คำสั่ง ทำให้เกิดการเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มมีน้อยมาก 5) ไม่ค่อยมีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่ม 6) ความขัดแย้งและยึดติดในระบบงานยังจำกัดในแต่ละฝ่ายงาน ทำให้เสียเวลาในการทำงานกลุ่มอย่างมากและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ 7) ไม่สามารถตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนกลับให้กลุ่ม 8) แนวทางการทำงานอยู่ภายในกรอบของการบริหารความเสี่ยงองค์การและหลักเกณฑ์ 9) ไม่สามารถประยุกต์ใช้เรื่องที่ได้แลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อทำงานจริง และ 10) ขาดการสื่อสาร ขาดความไว้วางใจ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ ได้แก่ 1) หัวหน้างานควรสนับสนุนให้กลุ่มความร่วมมือมีโอกาสหาเวลาในการเรียนรู้ 2) หัวหน้างานควรให้ Feedback สร้างแรงจูงใจและอธิบายให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรม 3) การนำไปใช้จริง วิธีการนี้มีโอกาสที่เป็นไปได้มากที่สุด ขึ้นอยู่กับความตั้งใจของสมาชิกภายในกลุ่ม 4) ตั้งทีม Project โดยแยกออกจากงานประจำให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถทำ Project พิเศษได้ 5) ควรกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าแสดงออก และสร้างวัฒนธรรมในการรับฟัง ยอมรับ และการคิดต่างพร้อมแลกเปลี่ยนความคิด 6) ควรกระตุ้นทุกวิถีทางให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งคำถามเพื่อพัฒนาตนเองและงาน 7) ควรมีการประเมินศักยภาพของพนักงานอย่างจริงจัง และมีมาตรฐานรวมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงการวัดผลประสิทธิภาพการทำงาน 8) ต้องสร้างแรงจูงใจและความเข้าใจในการร่วมมือพัฒนางานร่วมกัน เพื่อให้เรียนรู้สำเร็จ 9) พยายามปรับทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งถึงความสำเร็จของงานและกระตุ้นรู้จักวางแผนการทำงานมากขึ้น โดยกระตุ้นให้มีจุดมุ่งหมายเดียวกันภายในกลุ่มงาน 10) ก่อนการอบรมควรจัดให้มีการสนทนาก่อน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศในการอบรมให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีความสนิทสนม 11) กำหนด commitment ให้ชัดเจน หรือตั้งกฎ กติการ่วมกันภายในกลุ่มความร่วมมือ 12) จัดให้มีผู้ควบคุมดูแลการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ให้กับกลุ่ม 13) สรุปปัญหาของทุกคน ผ่านผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารและสะท้อนปัญหาเข้าร่วมเจรจาเพื่อหาแนวทางแก้ไข 14) ควรสร้างความสำเร็จและชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ รวมถึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน 15) ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม และสมาชิกที่ทำงานร่วมกันให้ได้ก่อน โดยทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าสำคัญ และ 16) ต้องอธิบายให้的重要性和ประโยชน์ที่ทีมหรือส่วนรวมหรือองค์กรจะได้รับและขอให้มีส่วนร่วมด้วยแม้เพียงเล็กน้อยก็ยังดี

**ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคต  
ภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิด  
เชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

1. องค์ประกอบรูปแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคคล 2) กลุ่มความร่วมมือ 3) เนื้อหาการฝึกอบรม 4) จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือและคัดเลือกสมาชิก 5) ระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน 6) ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย 7) ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อน 8) สร้างแผนอนาคตภาพ 9) ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ 10) พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์ 11) นำเสนอแผนอนาคตภาพ และขั้นตอนที่ 12) ประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

2. ขั้นตอนการฝึกอบรมของรูปแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วย 3 ระยะ 12 ขั้นตอน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์ ดังนี้

**ระยะที่ 1 ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ (การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า  
และการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

- ขั้นตอนที่ 1 ประชาสัมพันธ์และสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)
- ขั้นตอนที่ 2 ปฐมนิเทศการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า  
(การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรม)
- ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเนื้อหาด้วยตนเองในระบบการฝึกอบรมออนไลน์  
(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

**ระยะที่ 2 ดำเนินการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าใน  
ห้องฝึกอบรม และการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

- ขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 6 ระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหาและกำหนดเป้าหมาย

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 7 ระบุปัจจัยชี้้นำและแรงขับเคลื่อนสู่อนาคต

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 8 สร้างแผนอนาคตภาพ

(การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า)

ขั้นตอนที่ 9 ตรวจสอบความกลมกลืนและความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 10 พัฒนาต้นแบบแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

ขั้นตอนที่ 11 ประเมินผลลัพธ์แผนอนาคตภาพ

(การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า)

**ระยะที่ 3 หลังการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)**

ขั้นตอนที่ 12 ประเมินผลการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

(การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต)

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้จริง ทั้งในส่วนขององค์ประกอบและขั้นตอนการฝึกอบรมฯ ผลการประเมินพบว่าสูงกว่าร้อยละ 80 เป็นผลให้สามารถนำรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ไปใช้ได้

**ตอนที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

จากผลการใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ กับกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารไทย จำนวน 15 คน ระหว่างวันที่ 23 พฤศจิกายน ถึง วันศุกร์ที่ 23 ธันวาคม 2559 รวม 4 สัปดาห์ สรุปผลการทดลอง ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (ด้านความรู้) ก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการใช้สถิติทดสอบความแตกต่าง (t-test dependent) พบว่า คะแนนเฉลี่ยของความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนการฝึกอบรม = 18.46 และค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการฝึกอบรม = 20.66 (t-test = 2.73 p = 0.016)

2. ผลการวิเคราะห์คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน / แผนปฏิบัติการ/โครงการ ผ่านกระบวนการวางแผนอนาคตภาพของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม โดยมีสมาชิกกลุ่มละ 5 คน ที่มาจากหลากหลายสายงานของธนาคาร ซึ่งทั้ง 3 กลุ่ม ได้กำหนดผลงานฯ ให้สอดคล้องการระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม ตามขั้นตอนที่ 4 ของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยการประเมินผลงานดังกล่าว เป็นการประเมินองค์ความรู้ที่กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มความร่วมมือได้รับจากการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ และนำมาใช้ในการสร้างเป็นผลงานที่ร้อยเรียงผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4 ถึงขั้นตอนที่ 10 พบว่า คะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน/แผนปฏิบัติการ / โครงการ ผ่านกระบวนการวางแผนอนาคตภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มความร่วมมือที่ได้สูงที่สุดได้แก่ กลุ่มที่ 1 ได้คะแนนเฉลี่ย 36.00 คะแนนรองลงมาคือ กลุ่มที่ 3 ได้คะแนนเฉลี่ย 33.67 คะแนน และ กลุ่มที่ 2 ได้คะแนนเฉลี่ย 29.33 คะแนน

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก



4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือพบว่า

สมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 1 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือของตนเอง พบว่าสมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ และมีระดับความร่วมมือในการทำงานมากพบว่า

สมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 2 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือของตนเอง พบว่า สมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มในบางครั้ง และมีสมาชิก 1 คนไม่เคยให้ความร่วมมือกับกลุ่ม และมีระดับความร่วมมือในการทำงานปานกลาง

สมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่ 3 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือของตนเองพบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกบางคนให้ความร่วมมือกับกลุ่มในบางครั้งและมีระดับความร่วมมือในการทำงานปานกลาง

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ พบว่าอยู่ในระดับมาก

6. ผลการศึกษาความคิดเห็นผู้ใช้งานหลัก(Lead Users) เกี่ยวกับแนวทางการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรมแบบผสมผสานฯสำหรับพนักงานธนาคาร พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 3.94$ ,  $SD. = 0.38$ )

**ตอนที่ 4 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผลการประเมินความเหมาะสมและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯของผู้ทรงวุฒิจำนวน 5 คน มีความคิดเห็นที่ค่า IOC มากกว่า 0.5 ถือได้ว่ารูปแบบมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้ และในภาพรวมผู้ทรงวุฒิประเมินเป็นเอกฉันท์ให้อยู่ในระดับดีมาก

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น เมื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรม และผลคะแนนการออกแบบแผนปฏิบัติงาน/โครงการของธนาคารเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามขั้นตอนการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ อยู่ในระดับดี และอยู่ในระดับพอใช้ รวมทั้งแสดงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในกลุ่มความร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ สามารถอภิปราย ดังนี้

1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นกว่าก่อนการฝึกอบรม เนื่องจากขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ ซึ่งวิธีการวางแผนอนาคต (Scenario Planning) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถใช้วางแผนกลยุทธ์และมีความโดดเด่นในการระบุขอบเขตสถานการณ์ของปัญหาได้อย่างละเอียด อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานให้สูงขึ้น (Schoemaker (1995) นอกจากนี้ การวางแผนอนาคตภาพ ยังเป็นกระบวนการสำหรับการมองอนาคตที่เป็นที่นิยมใช้อย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจด้วยคุณลักษณะเด่นที่เน้นการสร้างเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นผ่านโครงเรื่องที่มีเหตุผลชัดเจนและผ่านกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ซึ่งลักษณะเด่นที่ได้เปรียบวิธีการอื่นหลายประการ เช่นการสร้างภาพอนาคตเชื่อว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน สามารถผันแปรได้ตลอดเวลาในหลายมิติหลายลักษณะ ดังนั้นการวางแผนอนาคตภาพจึงมุ่งเน้นที่ความพยายามคาดการณ์เหตุการณ์จริงที่อาจเกิดขึ้นอนาคตว่ามีลักษณะใดและอะไรที่เกิดขึ้นได้บ้าง เพื่อจะได้เตรียมการรับมือกับเหตุการณ์เหล่านั้นพร้อมกับช่วยให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียคิดและกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อบังคับทิศทางของอนาคตให้เป็นไปในทางเลือกที่เหมาะสมดังนั้นการวางแผนอนาคตภาพเป็นการคาดการณ์อนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วจึงย้อนกลับมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่จะเกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการวางแผนแบบดั้งเดิมที่มองจากปัจจุบันและวางแผนไปสู่อนาคต ซึ่งการวางแผนอนาคตภาพเน้นที่มีการมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมวางแผนอนาคตภาพด้วยการใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม

มากกว่าความคิดของตนเองเท่านั้นอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่จำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นโดยพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการวางแผนอนาคตภาพ ควบคู่กับการลงมือปฏิบัติมากกว่าการอ่านหรือการวิเคราะห์เหตุผลเพียงอย่างเดียว กระบวนการวางแผนอนาคตภาพจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อการสร้างทางเลือกสำหรับการจัดการอนาคตให้พึงประสงค์ทางธุรกิจ (พสุ เดชะรินทร์, 2554) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการส่งเสริมพฤติกรรมความคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานไทยทั้ง 13 พฤติกรรม

1.2 ผู้รับการฝึกอบรมมีผลคะแนนการออกแบบแผนปฏิบัติงาน/โครงการของธนาคาร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามขั้นตอนการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้ จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ อยู่ในระดับดี 1 กลุ่ม และอยู่ในระดับพอใช้ 2 กลุ่มซึ่งเป็นผลมาจากขั้นตอนการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จาก ปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และการฝึกปฏิบัติพฤติกรรมที่ ก่อให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งจากวิธีการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอน การศึกษาเนื้อหาที่เรียนรู้ทาง สื่อการเรียนรู้ออนไลน์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงานกับเพื่อนร่วมกลุ่มความร่วมมือ เนื่องจาก สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะได้รับคำถามจากใบงาน เพื่อสะท้อนความคิดและประสบการณ์จากการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ ซึ่งกลุ่มความร่วมมือร่วมกันค้นหาคำตอบ หาความหมาย ตลอดจนแนวทางแก้ไข ปัญหา ทำให้เกิดกระบวนการค้นพบกระบวนการเรียนรู้ และพื้นฐานความรู้ระหว่างผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมด้วยกัน อีกทั้งยังดึงความสามารถด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่เฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ออกมาใช้ เพื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักถึงภาวะของปัจจัยภายนอกว่าจะส่งผลกระทบต่อ ธนาคาร รวมถึงประเมินผลของกลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันของธนาคารว่างานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นมี ความเชื่อมโยงกันหรือไม่ และผลลัพธ์ทางอ้อมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับคือบรรยากาศของการ ทำงานที่มีความเข้าใจสภาวะของธนาคารและมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและมีส่วน ช่วยแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในงานที่มีความเร่งด่วนและศึกษาผลต่อเนื่องในระยะยาวของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Knowles (1979) กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะสะสมประสบการณ์ต่างๆมากมาย จนกระทั่ง สามารถนำประสบการณ์มาใช้เป็นทรัพยากรแห่งความรู้ที่มีคุณค่าและพร้อมที่จะเรียนเพื่อมุ่งพัฒนา ตนเองเป็นสิ่งสำคัญ และต้องการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ได้ทันที มีรายละเอียดของการดำเนินค่อนข้างมาก

1.3 ผู้รับการฝึกอบรมมีผลคะแนนแสดงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในกลุ่มความร่วมมือภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ในประเด็นที่ทุกคนในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงใจและความคิดของสมาชิกทุกคนจะเป็นสิ่งที่มีความหมายอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากหลักการสร้างกลุ่มความร่วมมือ (Collaborative Groups) ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้จากทำงานร่วมกันตามแนวคิดการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของการสร้างกลุ่มความร่วมมือ ที่แตกต่างจากวิธีการอื่น โดยวิธีการนี้มุ่งเน้นให้เกิดบรรยากาศของการร่วมมือกันเรียนรู้อย่างจริงจังเพื่อผลสัมฤทธิ์ ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจน ดังนี้ 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และพัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การทำกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละกิจกรรม สมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งจะทำหน้าที่ประสานงานคนหนึ่ง ทำหน้าที่เลขาของกลุ่ม ส่วนสมาชิกที่เหลือทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมทีม สมาชิกแต่ละคนจะต้องได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเรื่องที่กำลังทำงานกลุ่ม เรียนรู้ร่วมกัน โดยสมาชิกสามารถตอบคำถามได้เหมือนกันทุกคน จะไม่มีสมาชิกคนใดถูกทอดทิ้ง ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมต้องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จของกลุ่ม 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกทุกคน สมาชิกในกลุ่มอาจวิจารณ์ความคิดเห็นของเพื่อนได้ แต่ไม่วิจารณ์ตัวบุคคล และควรเป็นไปเพื่อความชัดเจนในความคิดและ 4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเองและสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือโดยสมาชิกทุกคนของกลุ่มจะร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจซึ่งกันและกันดูแลให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และช่วยกันควบคุมเวลาในการทำงาน

ในขั้นตอนการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ได้ออกแบบให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานร่วมกันในรูปแบบของ Team Product ที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานร่วมกันบนปัญหาจากการทำงานจริงหรือภารกิจงานที่มอบหมายแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการฝึกอบรมแบบผสมผสานมีความจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือระหว่างกลุ่มความร่วมมืออย่างมีโครงสร้างที่ดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะเกิดเรียนรู้อย่างคงที่ในจากหลายกิจกรรมการฝึกอบรมซึ่งดีกว่าการฝึกอบรมในห้องฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าอย่างปกติ ทั้งนี้ การเรียนรู้ภายในกลุ่มความร่วมมือที่เกิดขึ้นควรประกอบด้วยจิตวิทยากลุ่มและผลประโยชน์ทางสังคมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับร่วมกัน เมื่องานประสบความสำเร็จ เช่น การเปิดเผยจุดสังเกต การเรียนรู้วิธีการร่วมมือ การมีความรู้สึกทางบวกเกี่ยวกับธนาคาร และมีความรู้สึกทางบวกระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมหลักสูตร โดยจากการศึกษาของ Scientific Reasoning Research Institute (1970) แสดงให้เห็นว่า ผลประโยชน์ด้านการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้

แบบกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นจากการผลการเรียนและความสำเร็จของการทำงานที่ได้รับมอบหมายสูงขึ้นตามไปด้วย การที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถสร้างกระบวนการหรือทำแบบฝึกหัดที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพังผู้วิจัยจึงได้ออกแบบให้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการกำหนดค่านิยมหรือข้อควรปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่ม และสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันในหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือที่กิจกรรมควรมีการพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์แบบมีจุดมุ่งหมาย การสร้างกลุ่มความร่วมมือทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ ซึ่งปรากฏเป็นขั้นตอนการฝึกอบรมขั้นตอนที่ 4 จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือตามระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันและสนับสนุนสมาชิกผู้อื่นในกลุ่มให้เกิดการมีส่วนร่วมเช่นเดียวกัน โดยเป็นการฝึกฟังผู้อื่นและวิเคราะห์สิ่งที่ผู้อื่นพูด รวมทั้งเรียนรู้วิธีการตั้งคำถาม วิธีการจัดการบุคลิกลักษณะที่เป็นเผด็จการ วิธีการติดตามและวิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะดังกล่าวถูกกำหนดให้เกิดขึ้นในช่วงแรกของการเรียนรู้ มิฉะนั้นการเรียนรู้ของกลุ่มความร่วมมือมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว

1.4 จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์สูงขึ้นกว่าเดิม และมีผลงานการออกแบบแผนปฏิบัติงาน / โครงการของธนาคารที่สอดคล้องกับการวางแผนแบบอนาคตภาพและการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคืออยู่ในระดับดี มีส่วนมาจากประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มความร่วมมือที่มีคะแนนประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันสูง จะส่งผลให้ได้รับคะแนนการประเมินผลงานตามเกณฑ์สูงเป็นขึ้นไปด้วย ซึ่งจากการสังเกตพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มดังกล่าวมีการแบ่งบทบาท หน้าที่ในกลุ่มความร่วมมืออย่างชัดเจน ทุกคนรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมายจากการสังเกตการทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและเต็มไปด้วยความรู้สึกที่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน ทำให้ทุกคนปรารถนาที่จะทำงานร่วมกัน และยอมรับในเงื่อนไขข้อตกลงของกลุ่ม มีการเปิดกว้างในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลต่างๆอย่างเปิดเผย และมีความสมดุลระหว่างความเป็นส่วนตัวกับผลประโยชน์ของทีม รวมทั้งหัวหน้ากลุ่มสามารถแสดงภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าวสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มได้ ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ระบุเวลาที่ชัดเจนแจ้งกิจกรรมออนไลน์พร้อมส่งรายละเอียดใบงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับ หัวหน้ากลุ่มก็จะวางแผน แจกกำหนดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและทุกคนให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมที่มีผลต่อระดับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มตัวอย่าง และผลคะแนนการออกแบบแผนปฏิบัติงาน/โครงการของธนาคารเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามขั้นตอนการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ รวมทั้งแสดงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในกลุ่มความร่วมมือในภาพรวม ได้แก่

2.1 บุคคล ที่มีความสำคัญสูงสุดตามองค์ประกอบได้แก่ ผู้บริหารโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทให้การขับเคลื่อนกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งแบบเผชิญหน้าในห้องฝึกอบรมและออนไลน์ให้ประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้วางแผนการเตรียมความพร้อม เพื่อบริการอำนวยความสะดวก และ ติดตามการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการที่ได้วางไว้ใน การส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมต้องทำหน้าที่เป็นผู้คัดสรรสาระจากเว็บเพื่อการเรียนรู้ และจะต้องมีหน้าที่ผู้สอนออนไลน์อยู่ที่ปลายทางโดยมีบทบาทและภาระหน้าที่สำคัญในการออกแบบการเรียนรู้การสอนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประสบการณ์ในการฝึกอบรมที่หลากหลาย และยึดถือบทบาทที่จะต้องกำกับให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยการช่วยชี้แนะโครงสร้างเนื้อหาที่จำเป็นในการเรียนรู้ตามขั้นตอนการฝึกอบรม ให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม และให้ผลป้อนกลับไปให้คำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีเหตุผลและเสริมสร้างให้คำอธิบายอย่างกระจ่างชัด อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เช่น การถามคำถามการให้คำตอบ การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสร้างและเชื่อมโยงความรู้ สรุปหรือสานต่อการอภิปราย ให้มีความเป็นพลวัต และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการใช้โครงการ หรือการกำหนดให้ผู้เรียนใช้การแก้ปัญหา ทั้งนี้จะต้องกระตุ้นกลุ่มผู้เรียนให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มความร่วมมือ และในกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม อาจใช้วิธีการสะท้อนความคิด ให้นำเสนอแหล่งข้อมูลในเว็บไซต์ที่ชื่นชอบ และกิจกรรมกลุ่มเล็กภายในแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ซึ่งสามารถตรวจสอบ และให้การสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการป้อนกลับซึ่งกันและกัน (ใจทิพย์ ณ สงขลา, 2553) ซึ่งบทบาทของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเมื่อปฏิบัติตามนี้พบว่า กลุ่มความร่วมมือที่เข้าไปมีส่วนร่วม ในการแนะนำ อธิบายเนื้อหา ชี้แจงรายละเอียดกิจกรรม และแลกเปลี่ยนความรู้กับกลุ่มร่วมมือมีผลคะแนนการประเมินผลงานสูงที่สุด

2.2 กลุ่มความร่วมมือจากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มความร่วมมือกลุ่มที่มีผลคะแนนการออกแบบแผนปฏิบัติงาน/โครงการของธนาคารเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสูงสุดเป็นอันดับแรกจะมีผลคะแนนการแสดงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในกลุ่มความร่วมมือ และระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกลุ่มอยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลุ่มดังกล่าวตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองตามองค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มความร่วมมือ (Johnson and Johnson, 1991) จากความสอดคล้องระหว่างผลงานและพฤติกรรมของกลุ่มความร่วมมือที่มีคะแนนเป็นอันดับแรก พบว่า 1) สมาชิกในกลุ่มความร่วมมือมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือจะทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น รวมทั้งมีการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญในการทำงานของธนาคาร รวมถึงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณประสบความสำเร็จได้ก็เมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วยกันหรือเมื่อสมาชิกทุกคนได้รับผลประโยชน์หรือผลงานของกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน 2) มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันตลอดเวลา ซึ่งเป็นการติดต่อเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการอธิบายความรู้ หรือแบ่งปันประสบการณ์การทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบันให้แก่สมาชิกในกลุ่มโดยมีลักษณะสำคัญคือการแลกเปลี่ยน การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่เพื่อกำหนดเป็นทางเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด 3) ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน เพื่อช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกันให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจ และพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล 4) มีการใช้ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบความสำเร็จ เช่น ทักษะการสื่อสารการเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่นการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 5) มีกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจเป้าหมายการทำงานวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงาน โดยองค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่จะช่วยให้การทำงานของกลุ่มความร่วมมือดำเนินไปด้วยดีและบรรลุตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนด

2.3 ประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับขั้นตอนที่ 4 ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ในการทำงานเข้ากับการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี และสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริงในการทำงาน ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้ ส่งผลต่อเป็นแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือให้แตกต่างกันไปเนื่องจากการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ให้เรียนรู้ และต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการทำงานของธนาคาร

ซึ่งเห็นจากผลการคะแนนประเมินผลงานการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับส่วนงาน /แผนปฏิบัติการ /โครงการ ที่กำหนดให้กลุ่มความร่วมมือกำหนดประเด็นปัญหาที่แท้จริงจากการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ประเด็น ทุกกลุ่มความร่วมมือได้รับคะแนนประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด (5 คะแนน)

2.4 วิธีการปฏิสัมพันธ์ในการฝึกอบรมและช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ (Online Collaborative) เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะได้รับมอบหมายใบงานของแต่ละกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนอนาคตภาพ โดยผู้บริหารโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้กำหนดวิธีการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเครื่องมือการสื่อสาร ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมผ่านกลุ่มความร่วมมือที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสื่อสารข้อมูลระหว่างกันจากระบบการสื่อออนไลน์ จากการศึกษาพบว่าในการฝึกอบรมจำเป็นต้องกำหนดช่องทางที่สะดวกแก่การติดต่อสื่อสาร ในชีวิตประจำวัน จากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทย พบว่าการใช้เครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ออนไลน์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือ บุคคลอื่นๆ พบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้เครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ เช่น Google Talk, Facebook, Line มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 83.8 รองลงมาคือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ร้อยละ 61.3 และ ห้องสนทนา (Chat Room) ร้อยละ 22.2 ตามลำดับและเลือกใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ หรือแอปพลิเคชัน เพื่อติดต่อสื่อสาร / เชื่อมโยงตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นๆที่ปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ใช้ Line มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.7 รองลงมาได้แก่ Facebook ร้อยละ 46.2 ตามลำดับ ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้สร้างช่องทางการสื่อสารให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยเลือกใช้ Line Application เช่นช่องทางหลักในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ ซึ่งเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นช่องทางสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้



## 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 จากการผลวิจัยพบว่าผลงานจากขั้นตอนการฝึกอบรมที่กลุ่มความร่วมมือสร้างมีความสัมพันธ์กับศักยภาพของกลุ่มความร่วมมือโครงการสร้างผลงานร่วมกัน

1.2 จากการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในกลุ่มความร่วมมือของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากการบริหารจัดการเวลา เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ควรกำหนดช่วงเวลา

1.3 ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมควรกระตุ้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันในกลุ่มความร่วมมือ และสื่อสารกับผู้บริหารโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะผ่านการสนทนาในห้องสนทนา กระดานข่าว และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ในการร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ

1.4 การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานในระยะแรก ควรพิจารณาพนักงานที่สายงาน หรือกลุ่มงานมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ใกล้เคียงกันหรืออาคารเดียวกัน หากต่างสถานที่ควรมีความคุ้นเคยกันมาก่อน เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารและปรึกษากัน รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน

1.5 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีนโยบายสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของผู้รับการฝึกอบรม สมาชิกของกลุ่มความร่วมมือและการบรรลุเป้าหมายในการทำงานกับกลุ่มความร่วมมือร่วมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในระหว่างการวิจัยพบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมข้ามสายงาน จำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดีระหว่างกันภายในกลุ่มความร่วมมือก่อน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นจึงควรศึกษาความแตกต่างของวิธีการสร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายในสายงานเดียวกัน และข้ามสายงาน ทั้งแบบเผชิญหน้า และแบบออนไลน์ เพื่อนำผลมาออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมต่อไป

2.2 ควรมีการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานเพื่อพัฒนาความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นเร่งด่วนของธนาคารตามกลยุทธ์ทางธุรกิจและแนวทางดำเนินงานของธนาคาร โดยเป็นการออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมบนแนวคิดการมุ่งพัฒนาสู่อนาคตในธุรกิจการธนาคาร ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และใช้ระยะเวลาสั้น (Solution Focus) บูรณาการกับวิธีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ

มาใช้พัฒนาเช่น Design Thinking เพื่อนำผลลัพธ์มากำหนดเป็นผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับ  
การฝึกอบรมแต่ละคน

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการเข้าร่วมฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

2.4 ควรมีการนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เป็นเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารกิจกรรม  
การฝึกอบรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอย่างเต็มสรรพณ  
ของสื่อ นั้น เพื่อความสะดวกและเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของพนักงานธนาคารในปัจจุบัน



## รายการอ้างอิง

- Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research*, 67(5), 785-789.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.045>
- Benito-Ostolaza, J. M., & Sanchis-Llopis, J. A. (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research*, 67(5), 785-789.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.045>
- Bersin, J. (2004). *The blended learning book: best practices, proven methodologies and lessons learned*. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Decharin, P. (2011). Scenario Planning. Retrieved from  
<http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%95#.E0.B8.AD.E0.B9.89.E0.B8.B2.E0.B8.87.E0.B8.AD.E0.B8.B4.E0.B8.87>
- M. Carman, J. (2005). *Blended learning design: Five key ingredients*.
- Reneé Malan. (2010). *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*. University of Southern Queensland.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), 25.
- ดาร์รัตน์ ลิ้มเสริมสุขศิริ. (2553). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างพลวัตการเรียนรู้สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- ธีรนนท์ ศรีหงส์. (2557, 20 มิถุนายน 2557). Digital Banking อนาคตของโลกการเงินในวันนี้. Retrieved from <http://forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=35>
- ปัทมา จันทวิมล. (2556). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานโดยใช้หลักการจัดการความรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาสมรรถนะการออกแบบการฝึกอบรมของนักพัฒนาบุคลากร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2546). เอกสารคำสอนประกอบวิชา 2708652 เทคโนโลยีการศึกษาในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ

#### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และปัญหา

1. คุณ สุชาติ บัญชาจากรัตน์ ผู้อำนวยการฝ่าย  
ธนาคารกรุงไทย
2. ดร.ฉาน คณาสารสมบัติ ผู้จัดการส่วนสื่อสารภายในองค์กรและระบบบริหารการเรียนรู้  
สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์
3. คุณ เสมียนชัย ยะสุรีย์ ผู้เชี่ยวชาญหลักสูตรและการจัดการความรู้  
ด้าน E-Learning ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารทหารไทย

#### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินการออกแบบการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

1. คุณ ตรึงจิต ลิ้มปะพันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารฝ่าย  
ฝ่ายราชการสัมพันธ์ 2 ธนาคารกรุงไทย
2. คุณ สุวัฒนา ทิมมาศย์ ผู้อำนวยการฝ่าย  
ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์
3. อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมิน(ร่าง)รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2. ดร.นพพร เรืองวานิช ผู้อำนวยการหลักสูตรควตรี-โท ทางการบัญชีและบริหารธุรกิจ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. คุณ กิจพัฒน์ ตระกูลเมธี ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนามิตรผล  
บริษัทน้ำตาลมิตรผล
4. คุณ สันฐิติ สุนทรเกตต์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ฝ่ายพัฒนาองค์กร  
โรงพยาบาลกรุงเทพ
5. คุณ พรพรรณ พึ่งประยูรพงศ์ ผู้จัดการส่วนงาน E – Learning  
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรม และแบบทดสอบความสามารถในการ คิดเชิงกลยุทธ์

1. คุณ เฉลิม สองทิศ ที่ปรึกษา และอดีตรองกรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ไอบีเอ็ม เซอร์วิส ดิลิเวอรี จำกัด
2. คุณ จารุณี สิงหกุล ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารสำนักงานเขต  
บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และ  
ทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินระบบการฝึกอบรมออนไลน์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ กรณิกิจ อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.ปิยะ ธิรพันธุ์เมธี รองผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
3. คุณ เบญจะ เกสพานิช ผู้บริหารทีม กลุ่มงานระบบการเรียนรู้และจัดการความรู้  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

## รายนามคณะกรรมการประเมินผลงานจากการวางแผนแบบอนาคตภาพเพื่อส่งเสริมความสามารถ ในการคิดเชิงกลยุทธ์

1. คุณ สุวรรณฯ สังข์ขาว รองผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. ดร. นัชชา เทียมพิทักษ์ ผู้จัดการวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์
3. คุณ สัตถิตี สุนทรเกตุ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ฝ่ายพัฒนาองค์กร  
โรงพยาบาลกรุงเทพ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ โดยผู้ใช้งานหลัก(Lead User)

1. คุณ ภคสินี ศรีกระจ่าง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. คุณ มงคลรัตน์ จันทร์ศรี หัวหน้าส่วน ผู้บริหารงาน งานส่งเสริมสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้  
ฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากร ธนาคารกรุงไทย
3. ดร. โสภาค เจริญสุข นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ธนาคารออมสิน

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกรี รอดโพธิ์ทอง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายสารสนเทศและพัฒนาคุณภาพ  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ดร.รัฐ ธนาติเรก อาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล
4. คุณ กรวรรณ เดชหอมชื่น ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารฝ่าย  
ฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากร ธนาคารกรุงไทย
5. ดร.นนทวัฒน์ สุขผล รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ธนาคารออมสิน



ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย



หมายเหตุ: งานวิจัยฉบับนี้เก็บข้อมูลกลุ่มธนาคารไทย จึงนำเสนอเครื่องมือการวิจัยได้เพียง  
บางส่วน

หากท่านใดสนใจศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ [nitthaphut@gmail.com](mailto:nitthaphut@gmail.com)

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### สภาพ ปัญหา และความต้องการของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน

##### ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

ผู้วิจัย	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรติกุล ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อรุณรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.ธีรวิดี ถังคุบุตร
คำชี้แจง	<p>1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทย เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้</p> <p>ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม</p> <p>ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</p> <p>ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนแบบอนาคตภาพ</p> <p>ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ</p> <p>ตอนที่ 5 ปัญหา หรือ ข้อเสนอแนะ</p>

#### คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

คำศัพท์เฉพาะที่ถูกนำมาใช้ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้อธิบายเชิงหลักการโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อสร้างความเข้าใจกับนิยามศัพท์ดังต่อไปนี้ ซึ่งจะช่วยให้ท่านตอบแบบสอบถามได้อย่างราบรื่น

- 1. การฝึกอบรมแบบผสมผสาน(Blended Training)** คือวิธีการฝึกอบรมที่ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบดั้งเดิม เข้ากับวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Training) โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ในห้องฝึกอบรม และการนำทรัพยากรการเรียนรู้ / บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network), การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง(Chat), การสืบค้นข้อมูล(Search Engine), เว็บบล็อก(Weblog) และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น
- 2. อนาคตภาพ(Scenario)** คือสถานการณ์ หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของธนาคาร
- 3. การวางแผนแบบอนาคตภาพ(Scenario Planning)** คือ วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่ผู้วางแผนจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมา โดยอาศัยแนวโน้ม หรือทิศทางจากข้อมูลที่เห็นอยู่ในปัจจุบันหรือในอดีตมากำหนดขึ้นมา ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผ่านสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอนที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องตามที่ได้วางแผนไว้
- 4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning)** คือกระบวนการเรียนรู้ที่พนักงานธนาคารทุกคนได้เรียนรู้จากลงมือทำงานจริง การลงมือลองผิด ลองถูก รวมถึงเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมตลอดระยะเวลาการทำงาน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลลัพธ์ไปแก้ปัญหาหรือลงมือปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ
- 5. กลุ่มความร่วมมือ(Collaborative Groups)** คือกลุ่มพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานร่วมกัน ซึ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะต้องแสวงหาความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มความร่วมมือ เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 6. การคิดเชิงกลยุทธ์(Strategic Thinking)** คือความสามารถในทางการคิดของพนักงานธนาคาร ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของงานที่ตนเองรับผิดชอบทั้งกระบวนการ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างไร โดยบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และบอกข้อควรระวังตัวหากมีสิ่งที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น และสามารถนำไปออกแบบวิธีการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีกว่าเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 45 - 50 ปี
<input type="checkbox"/> 25 - 35 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี
<input type="checkbox"/> 36 - 45 ปี	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาปีที่ 6 / ปวช.	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> อนุปริญญา / ปวส.	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	
4. ตำแหน่งที่รับผิดชอบในปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> หัวหน้าทีม / ผู้จัดการแผนก / ผู้จัดการส่วน / ผู้จัดการสาขา / รองผู้อำนวยการฝ่าย (AVP)
<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการฝ่าย (VP / FVP) / ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส (SVP)
<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ / รองกรรมการผู้จัดการ / กรรมการผู้จัดการ
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
5. อายุการทำงานในธนาคาร
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี
<input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี	<input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี
<input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
6. ฝ่ายงานที่ท่านสังกัดอยู่ในปัจจุบัน
 

Front Office

<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานที่ต้องติดต่อ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงินลูกค้า ของธนาคารโดยตรง
<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านสินเชื่อธนาคาร
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....

Middle Office

<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านบริหารการเงิน, บริหารการลงทุน และการค้าต่างประเทศ
<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านการตลาดของธนาคาร / ด้านออกแบบผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงินของธนาคาร
<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านบริหารความเสี่ยง / ด้านปรับโครงสร้างหนี้ / ด้านการบริหารทรัพย์สิน (NPL)
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....

Back Office

<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านทรัพยากรบุคคล / ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT.) / ด้านงบประมาณ บัญชี และการเงินของธนาคาร
<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านการกำกับดูแลและบริหารงานกฎหมาย / กฎระเบียบธนาคาร / ด้านตรวจสอบภายใน
<input type="checkbox"/> ฝ่ายงานด้านสนับสนุน และปฏิบัติงานธนาคาร
<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน**

**การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Training)** คือ วิธีการฝึกอบรมที่ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบดั้งเดิม เข้ากับวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Training) โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ในห้องฝึกอบรม และการนำทรัพยากรการเรียนรู้ / บริการต่างๆบนระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาเชื่อมโยงให้สามารถติดต่อสื่อสารและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันได้ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางสังคมแบบออนไลน์ (Social Network), การสนทนาด้วยข้อความหรือเสียง(Chat), การสืบค้นข้อมูล(Search Engine), เว็บไซต์บล็อก(Weblog) และ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

1. อนาคตของท่านส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจัดฝึกอบรม /หรือ กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น ระบบ e-learning, Web portal ของธนาคาร หรือไม่
 

มี  ไม่มี
2. ที่ผ่านมา ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ผ่านระบบ e-learning ของธนาคารแบบใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

เรียนรู้ผ่านบทเรียน(Courseware) / สื่อการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ ของธนาคาร

Download e-book - คู่มือ / กฎระเบียบ / ข้อบังคับ ข้อควรปฏิบัติ ฯลฯ

เข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์ (Online Training)

เข้าร่วมการฝึกอบรมผ่านระบบ Video Conference หรือ Webinar

ศึกษา / ค้นคว้าข้อมูล บทความ องค์ความรู้ต่างๆด้วยตนเอง ผ่านสื่อออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต

แสดงความคิดเห็น / แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานผ่าน Web Board สำหรับพนักงานของธนาคาร

เขียนบันทึกผ่าน Web Blog / Blog เพื่อเผยแพร่ความรู้ / ประสบการณ์การทำงาน (KM – Knowledge Management)

อื่นๆ โปรดระบุ.....
3. ที่ผ่านมา ธนาคารของท่านเคยจัดฝึกอบรมแบบผสมผสานให้กับพนักงาน หรือไม่
 

จัดฝึกอบรม  ไม่ได้จัดฝึกอบรม (ข้ามไปตอบข้อ 5)
4. ธนาคารของท่านใช้วิธีการใดต่อไปนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับท่าน ก่อน เริ่มการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

กำหนดให้ลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร

แจ้งผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร / แจ้งผ่าน e-mail ส่วนบุคคล

ทดสอบพื้นฐานความรู้ / ทักษะของท่าน (ก่อนเริ่มการฝึกอบรม)

อธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม, พฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร

ชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

อธิบายการใช้เครื่องมือ / เทคโนโลยีต่างๆ พร้อมทั้งสถิติ การใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม

ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม

แนะนำหน้าที่ และบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม / ผู้ดำเนินการฝึกอบรม / ผู้เชี่ยวชาญ & วิทยากร / ผู้ให้การสนับสนุน

อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
5. ถ้าท่านต้องเข้ารับการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ท่านคิดว่าธนาคารควรเตรียมความพร้อม ก่อน เริ่มการฝึกอบรม ด้วยวิธีการใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

กำหนดให้มีการลงทะเบียนเข้าร่วมการฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์

แจ้งผลตอบรับการเข้าร่วมฝึกอบรม ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของธนาคาร / แจ้งผ่าน e-mail ส่วนบุคคล

ทดสอบพื้นฐานความรู้ / ทักษะของท่าน (ก่อนเริ่มการฝึกอบรม)

อธิบายจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม, พฤติกรรมที่คาดหวัง และสิ่งที่พนักงานจะได้รับหลังจากจบหลักสูตร

ชี้แจงแผนการฝึกอบรม ขอบเขตของเนื้อหา กิจกรรม ขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรวางแผนแบบอนาคตภาพ**

**อนาคตภาพ (Scenario)** คือ สถานการณ์ หรือภาพเหตุการณ์ในอนาคต ที่อาจเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานของธนาคาร

**การวางแผนแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning)** คือ วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่ผู้วางแผนจะสร้างสถานการณ์หนึ่งขึ้นมา โดยอาศัยแนวโน้ม หรือทิศทางจากข้อมูลที่เห็นอยู่ในปัจจุบันหรือในอดีตมากำหนดขึ้นมา ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ และความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผ่านสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาหลายสถานการณ์ตามแนวโน้มและความไม่แน่นอน ที่เลือกมาประกอบกันเป็นโครงเรื่องตามที่ได้วางแผนไว้

1. จากประสบการณ์การทำงานของท่าน ท่านเคยวางแผนการปฏิบัติงานแบบอนาคตภาพ (Scenario Planning) หรือไม่
 

<input type="checkbox"/> เคย	<input type="checkbox"/> ไม่เคย (ข้ามไปตอบข้อ 3)
------------------------------	--
2. **ที่ท่านมาท่านเคยใช้วิธีการใดต่อไปนี้ วางแผนการทำงานในอนาคต** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> กำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง
<input type="checkbox"/> ระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลัก, ทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน
<input type="checkbox"/> ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงาน
<input type="checkbox"/> ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต ที่อาจส่งผลต่อแผนงานที่วางไว้
<input type="checkbox"/> สร้างแผนอนาคตภาพ
<input type="checkbox"/> ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้น
<input type="checkbox"/> ศึกษาแผนอนาคตภาพอื่นๆ ที่สร้างขึ้น
<input type="checkbox"/> ระบุวิธีการค้นหาจุดต่อในแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์
<input type="checkbox"/> พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์
<input type="checkbox"/> ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นมา
<input type="checkbox"/> อื่นๆ(กรุณาระบุ) .....
3. **ท่านคิดว่าต้องการเพิ่มเติมความรู้ใด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผนการทำงานในอนาคตของท่าน** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> กำหนดขอบเขตของสถานการณ์และขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง
<input type="checkbox"/> ระบุผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับผิดชอบหลัก, ทีมงาน และผู้ให้การสนับสนุน
<input type="checkbox"/> ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนงาน
<input type="checkbox"/> ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในอนาคต ที่อาจส่งผลต่อแผนงานที่วางไว้
<input type="checkbox"/> สร้างแผนอนาคตภาพ
<input type="checkbox"/> ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนอนาคตภาพที่ได้สร้างขึ้น
<input type="checkbox"/> ศึกษาแผนอนาคตภาพอื่นๆ ที่สร้างขึ้น
<input type="checkbox"/> ระบุวิธีการค้นหาจุดต่อในแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้น จากข้อมูลเชิงประจักษ์
<input type="checkbox"/> พัฒนาด้านแบบแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์
<input type="checkbox"/> ประเมินผลลัพธ์ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นมา
<input type="checkbox"/> อื่นๆ(กรุณาระบุ) .....
4. **ท่านเคยใช้วิธีการใดต่อไปนี้ ในการกำหนดขอบเขตการวางแผนการทำงานในอนาคต** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 

<input type="checkbox"/> กำหนดจากปัญหา ที่กำลังเกิดขึ้นกับธนาคารอยู่ในปัจจุบัน
<input type="checkbox"/> กำหนดจากความคาดหวังของผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
<input type="checkbox"/> กำหนดจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้ม หรือทิศทางทางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ
<input type="checkbox"/> อื่นๆ(กรุณาระบุ) .....

21. ท่านต้องการใช้วิธีการใด เพื่อประเมินผลลัพธ์ของแผนงานที่ท่านได้สร้างขึ้นมา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- พิจารณาจากความเชื่อมโยงของแผนผังความคิดและความกังวลของผู้นำไปใช้จริง
- พิจารณาจากสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- พิจารณาจากความสามารถของแผนอนาคตภาพที่อธิบายภาพอนาคตที่ชัดเจน
- พิจารณาจากขั้นตอนในการวางแผน
- อื่นๆ(กรุณาระบุ) .....

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ

1. ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมที่ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน โดยธนาคารเป็นผู้จัดฝึกอบรม หรือไม่

- เคย  ไม่เคย (ข้ามไปตอบข้อ 3)

2. ท่านเคยเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมใดต่อไปนี้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร
- ร่วมจัดตั้งคณะทำงานในลักษณะโครงการ กับเพื่อนพนักงาน / หัวหน้างาน / ผู้บริหารระดับสูง
- ร่วมรับผิดชอบโครงการ ซึ่งมีผู้คอยให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ
- วางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร
- นำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง
- ประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ
- สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

3. ท่านต้องการให้กิจกรรมใดต่อไปนี้ ในหลักสูตรฝึกอบรมของธนาคาร ซึ่งเปิดโอกาสให้ท่านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานของธนาคาร

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยยกประเด็นปัญหาของธนาคาร / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร
- ร่วมจัดตั้งคณะทำงานในลักษณะโครงการ กับเพื่อนพนักงาน / หัวหน้างาน / ผู้บริหารระดับสูง
- ร่วมรับผิดชอบโครงการ ซึ่งมีผู้คอยให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการ
- วางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา / ความจำเป็นในการพัฒนาของธนาคาร
- นำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติจริง
- ประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ
- สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

4. ท่านเคยใช้วิธีการใดต่อไปนี้ ระบุปัญหาในการทำงาน / ปัญหาในการดำเนินโครงการของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา
- สะท้อนความคิดจากประสบการณ์ / สิ่งที่ได้รับรู้มาของตนเอง
- ประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นปัญหา
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

5. ท่านต้องการใช้วิธีการใด ระบุปัญหาในการทำงาน / ปัญหาในการดำเนินโครงการของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สอบถามเพื่อนร่วมงานถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา
- สะท้อนความคิดจากประสบการณ์ / สิ่งที่ได้รับรู้มาของตนเอง
- ประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปประเด็นปัญหา
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**แบบประเมินการออกแบบการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์  
สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

ผู้วิจัย	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรติกุล นิสิตศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ : 093-536-9835)
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อรุณรัชต์ วัฒนกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ถังคุบุตร
ปีการศึกษา	2559

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินการออกแบบการฝึกอบรม
2. แบบประเมินชุดนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 2** การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ประเด็นการประเมินได้แก่

2.1 ประเมินความถูกต้องของการกำหนด **พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์จำนวน 19 พฤติกรรม**ว่า

- 1) มีความถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิดหรือไม่
- 2) มีความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่

โดยพฤติกรรมทั้ง 19 พฤติกรรมเชื่อมโยงเป็นลำดับจาก

คำนิยามเชิงปฏิบัติการ >> องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ >> คุณลักษณะ

>> ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์>> และ**พฤติกรรมที่แสดงถึงการคิดเชิงกลยุทธ์**

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยมีองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบได้แก่

- 1) การคิดเกี่ยวกับการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 2) การคิดแบบองค์รวม
- 3) การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์และ4) การคิดเกี่ยวกับอนาคตในระยะยาว

2.2 ประเมินความถูกต้องของเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์  
สำหรับพนักงานธนาคารไทย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

เบอร์โทรศัพท์.....

**ตอนที่ 2 การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)**

**2.1 ประเมินความถูกต้องของภาคคำถาม พฤติกรรมที่แสดงถึงการศึกษาเชิงกลยุทธ์จำนวน 19 พฤติกรรม**

- 1) มีความถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี และคิดหรือไม่
- 2) มีความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

การคิดเชิงกลยุทธ์	คำนิยาม	การคิดเกี่ยวกับกรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	คุณลักษณะ	ความสามาถ	พฤติกรรมที่แสดงถึงการศึกษาเชิงกลยุทธ์
<p><b>(Strategic Thinking)</b></p> <p>คือการคิดที่วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางทางดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายของสมาคม และรองรับกลยุทธ์ที่ชัดเจนของสมาคมและบุคลากร บนพื้นฐานความเข้าใจในตนเอง รับผิดชอบว่าสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายการดำเนินงาน และปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลให้สมาคมนำไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ปฏิบัติงานที่ตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p><b>แบ่งเป็นการคิด 4 แบบ</b></p> <p><b>การคิดที่เกี่ยวกับกรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</b> คือการคิดที่ตระหนักถึงความสามารถพิเศษขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลานานมากก่อนที่เลียนแบบได้มีองค์ประกอบ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจได้อย่างเต็มที</b></li> <li>• <b>ประเมินสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ</b></li> <li>• <b>ปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยสร้างความแตกต่างไม่กระทบการทำงาน/สินค้า/บริการ</b></li> <li>• <b>ค้นหาโอกาสใหม่ที่ยั่งยืนทางธุรกิจ</b></li> </ul>	<p><b>CB1.</b> วิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง รวมถึงประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของตนเองในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า</p> <p><b>CB2.</b> เรียงลำดับความคิดตามความสำคัญ อยากรอบคอบเพื่อความแม่นยำและกำหนดกระบวนการทำงานขององค์กร/สินค้า/บริการ ที่ให้บุคลากรมีความแตกต่างจากคู่แข่งขั้นทางธุรกิจและตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>CB1.</b> สามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคหรือโอกาสของส่วนงานเพื่อให้ จนกว่าได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</p> <p><b>CB2.</b> แสวงหาข้อมูลและนำเสนอความคิดเห็นเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินสถานการณ์และค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ</p>	<p>1) ระบุความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2) ประเมินประสิทธิภาพการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคหรือโอกาสของส่วนงาน โดยพิจารณาการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดขึ้น</p> <p>3) ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>4) ปรับเปลี่ยนแผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นมาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือโอกาสทางธุรกิจของสมาคม</p>	
<p><b>จากการกำหนดพฤติกรรมที่แสดงถึงการศึกษาเชิงกลยุทธ์สำหรับพนักงานสมาคมไทย</b></p> <p><b>ผู้วิจัยกำหนดคำนิยาม, คุณลักษณะ, ความสามาถ และ พฤติกรรมที่แสดงถึงการศึกษาเชิงกลยุทธ์</b></p> <p>1) มีความถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิดหรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> ถูกต้อง ตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ของการศึกษาเชิงกลยุทธ์</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ถูกต้อง ตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด ของการศึกษาเชิงกลยุทธ์ และควรปรับแก้ / เพิ่มเติม ดังนี้.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2) มีความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่</p> <p><input type="checkbox"/> มีความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ</p> <p><input type="checkbox"/> มีความครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ที่มีการคิดเชิงกลยุทธ์ และควรปรับแก้ / เพิ่มเติม ดังนี้.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>				



2.2 ประเมินความถูกต้องของเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมการที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมการที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ความสามารถ(ย่อย) / พฤติกรรม	ระดับชี้ความสามารถ	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมสาขา)	พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึง ความสามารถ	ปริมาณ ประเมินตามคะแนนในการศึกษาอบรม (ด้านพฤติกรรม)	เกณฑ์การให้คะแนน
1. ประเมินสถานการณ์ของส่วนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ของธนาคาร	นำเสนอผลการวิเคราะห์งานที่คาดว่าเกิดขึ้นใน 3 ปีข้างหน้า อย่างน้อย 1 สถานการณ์	1. ทราบผลกระทบจากแนวโน้มด้านต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทในระยะของอนาคตได้อย่างถูกต้อง 2. จะคาดการณ์ผลกระทบด้าน จกการประเมินสถานการณ์ใน 3 ปีข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง 3. นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความเห็นเพิ่มเติมไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ค้นคว้า และ ศึกษาเกี่ยวกับ -แนวโน้มสภาพแวดล้อมธุรกิจเชิงมหภาค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ ภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมและพลังขับเคลื่อนนวัตกรรม -แนวโน้มของผู้นำ และ คู่แข่ง -โครงการธุรกิจอนาคต ความผู้เกี่ยวข้อง ความพร้อมของทรัพยากร จากภายนอก/ซึ่ง พยายามเรียนรู้ของตนเอง 2. แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์การทำงานกับสมาชิกในกลุ่ม 3. นำเสนอข้อมูลชี้แจงทราบและ ความคิดเห็นเพิ่มเติมไปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผลการประเมินสถานการณ์ของส่วนงานใน 3 ปีข้างหน้า โดยเฉลี่ยของผลการดำเนินงานเป็นปัจจุบันที่ดีทางการดำเนินงานในธุรกิจตลอดจนการใน 3 ปีข้างหน้า อย่างน้อย 1 สถานการณ์	ความถูกต้องของข้อมูลจากกรอบประเมินสถานการณ์อย่างเพียงพอใน 3 ปีข้างหน้า เพื่อส่งไปกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงาน อย่างน้อย 1 สถานการณ์

จากตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมการที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามพฤติกรรมการที่บ่งชี้ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ ถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิดหรือไม่

- ถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิด
- ไม่แน่ใจ
- ไม่ถูกต้องตรงตามหลักการ ทฤษฎี แนวคิดตรงบ้าง / เกือบเต็ม ครึ่งมี

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....



### แบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มความร่วมมือ

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ ว่ามีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่านในการฝึกอบรมครั้งนี้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 = เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 = เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 = เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 = เห็นด้วยน้อยสุด

ลำดับ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1.	สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างชัดเจน					
2.	ข้อปฏิบัติของกลุ่มถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม					
3.	สมาชิกทุกคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง					
4.	ทุกคนตั้งคำถามมาตรฐานผลของการปฏิบัติงานได้สูง					
5.	มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และผลการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ					
6.	สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน					
7.	สมาชิกมีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม					
8.	ทุกคนในกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อกันอย่างเปิดเผยและจริงจัง					
9.	ทุกๆความคิดของสมาชิกจะเป็นสิ่งที่มีความหมาย					
10.	ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี					
11.	กลุ่มความร่วมมือมีการแบ่งงานกันทำอย่างมีประสิทธิภาพ					
12.	สมาชิกทุกคนในกลุ่ม ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่					
13.	สมาชิกรู้และเข้าใจจุดแข็งของสมาชิกภายในกลุ่ม					
14.	สมาชิกในกลุ่มสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการพัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ๆ					
15.	สมาชิกทุกคนมีการพบปะกันอย่างดี และมีประสิทธิภาพ					
16.	สมาชิกในทีมสื่อสารที่เข้าใจง่ายกับผู้อื่นได้					
17.	สมาชิกทุกคนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม					
18.	ทุกคนยอมรับว่าความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสำคัญเช่นเดียวกับความคิดเห็นตัวเอง					
19.	ทุกคนมีความสามารถในการอภิปรายและสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้					
20.	กลุ่มความร่วมมือช่วยกันแก้ปัญหาพร้อมทั้งกลุ่ม					
21.	สมาชิกทุกคนแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาดี ที่จะทำงานของกลุ่มอย่างดีที่สุด					
22.	สมาชิกแต่ละคนแสดงการยอมรับผิดชอบเกี่ยวกับกลุ่ม					
23.	สมาชิกทุกคนทำงานตามแนวทางการทำงานของตนเองให้สำเร็จผล					
24.	สมาชิกทุกคนมีความชัดเจนที่ตระหนักถึงคุณค่าในการทำงานร่วมกัน					
25.	สมาชิกทุกคนมีการแสดงออกถึงการมีกำลังใจและความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน					

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรติกุล ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	อาจารย์ ดร.วีรวดี ถังคุบุตร
<b>คำชี้แจง</b>	1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ 2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1   ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2   ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ตอนที่ 3   ปัญหา และอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1   ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

- เพศ                    ชาย                    หญิง
- อายุ                    น้อยกว่า 26 ปี            26-35 ปี            36-45 ปี            มากกว่า 45 ปี
- ระดับการศึกษา    ปริญญาตรี            ปริญญาโท            ปริญญาเอก
- หน่วยงาน / ทีม / กลุ่มงาน.....
- ประสบการณ์ในการทำงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน / ทีม / กลุ่มงาน.....ปี
- ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน** มาก่อนหรือไม่  
 เคย                    ไม่เคย
- ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยมีความรู้ / ประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรม** มาก่อนหรือไม่  
 เคย                    ไม่เคย
- ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยฝึกอบรมผ่านกิจกรรมออนไลน์** มาก่อนหรือไม่  
 เคย                    ไม่เคย
- สถานที่ที่ท่านใช้คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ มากที่สุด  
 บ้าน            ที่ทำงาน            ห้องสมุด            อื่นๆโปรดระบุ.....
- การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ ท่านใช้เวลาานเท่าไร **ต่อครั้ง**  
 1 ชั่วโมง    30 นาที            15 นาที            อื่นๆโปรดระบุ.....

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.2 กิจกรรมการฝึกอบรม</b>							
ขั้นที่ 4	<b>กิจกรรมที่ 1.1 การสร้างกลุ่มความร่วมมือ และระบุบทบาทของสมาชิก</b>						
	1) ใ้งานสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน และอ่านได้สะดวก						
	2) การคัดเลือกสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านเข้ากลุ่มฯ						
	3) การแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ ผู้ประสานงานหลักของกลุ่ม						
	4) การกำหนดบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน						
	5) การกำหนดข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มความร่วมมือ						
ขั้นที่ 5	<b>กิจกรรมที่ 1.2 การระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน</b>						
	1) การค้นหาประเด็นปัญหา และผลกระทบจาก ปัญหาการทำงานของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม						
	2) การร่วมคัดเลือกประเด็นปัญหาที่ถูกนำเสนอ ตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริง						
	3) การสรุปประเด็นปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มฯ ได้ คัดเลือก และลงความเห็นร่วมกัน						
ขั้นที่ 6	<b>กิจกรรมที่ 2.1 การระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหา และกำหนดเป้าหมาย</b>						
	1) การสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับขอบเขตของ สถานการณ์จากปัญหาที่กลุ่มฯ ได้คัดเลือก						
	2) การระดมสมองระบุขอบเขตของสถานการณ์ ปัญหา, ช่วงเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้อง						
	3) การค้นหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม						
	4) การสรุปขอบเขตสถานการณ์ปัญหา						
	5) การระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายการ แก้ปัญหาตามขอบเขตสถานการณ์ที่กำหนด และบันทึกลงในฟอร์ม						
ขั้นที่ 7	<b>กิจกรรมที่ 2.2 การระบุปัจจัยชี้้นำ และ แรงขับเคลื่อน</b>						
	1) การระดมสมองเพื่อระบุปัจจัยชี้้นำ และ แรงขับเคลื่อน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ SWOT ของ อนาคตตามขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูก กำหนด 2) วิเคราะห์แนวโน้มที่ส่งผลต่อการ แก้ปัญหา 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอน						

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรดีกุล ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	อาจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ถังคุบุตร
<b>คำชี้แจง</b>	<p>1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร เกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เพื่อการนำไปใช้งานในธนาคาร</p> <p>2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 3 ความคิดเห็นอื่นๆ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p>

.....

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ฝ่ายงาน.....

ธนาคาร.....

เบอร์โทรศัพท์.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด  
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก  
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย  
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมฯ เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. การรับรู้ประโยชน์</b>					
1.1 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่มีประสิทธิภาพกว่าวิธีการเดิม					
1.2 วิธีการฝึกอบรมและเนื้อหาหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานของธนาคารที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่					
1.3 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าวิธีการแบบเดิม					
<b>2. การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน</b>					
2.1 พนักงานธนาคารสามารถใช้งาน และเรียนรู้วิธีการใช้เว็บฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ ได้อย่างง่ายดาย					
2.2 ขั้นตอนการเข้าใช้งานเว็บฝึกอบรม และกิจกรรมออนไลน์ตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มีความชัดเจน และเข้าใจง่าย					
<b>3. การประเมินค่าเพื่อการตัดสินใจใช้งาน</b>					
3.1 ท่านสามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายจากรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
3.2 ท่านใช้ทราบถึงข้อดีของการใช้งานรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
3.3 ท่านใช้ทราบถึงข้อจำกัดของการใช้งานรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
<b>4. การทดลองใช้</b>					
<b>4.1 ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback)</b>					
- ท่านรับทราบสถานะการรับ-ส่งงาน รวมถึงการมอบหมายได้ในทันที และกลับมาเรียกดูได้ทุกเวลา					
- ท่านสามารถเรียกดูบันทึกประวัติการเข้าใช้งานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา					

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรติกุล ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.อรุณรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	อาจารย์ ดร.ธีรวัตติ์ ถังคุบุตร
<b>คำชี้แจง</b>	<p>1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์</p> <p>2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้</p> <p>ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม</p> <p>ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</p> <p>ตอนที่ 3 ปัญหา และอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p>

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ  น้อยกว่า 26 ปี  26-35 ปี  36-45 ปี  มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. หน่วยงาน / ทีม / กลุ่มงาน.....

5. ประสบการณ์ในการทำงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน / ทีม / กลุ่มงาน.....ปี

6. ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมแบบผสมผสาน** มาก่อนหรือไม่  
 เคย  ไม่เคย

7. ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยมีความรู้ / ประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรม** มาก่อนหรือไม่  
 เคย  ไม่เคย

8. ก่อนการฝึกอบรมครั้งนี้ **ท่านเคยฝึกอบรมผ่านกิจกรรมออนไลน์** มาก่อนหรือไม่  
 เคย  ไม่เคย

9. สถานที่ที่ท่านใช้คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ มากที่สุด  
 บ้าน  ที่ทำงาน  ห้องสมุด  อื่นๆโปรดระบุ.....

10. การใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ ท่านใช้เวลาานเท่าไร **ต่อครั้ง**  
 1 ชั่วโมง  30 นาที  15 นาที  อื่นๆโปรดระบุ.....



- ตอนที่ 2**      **ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**
- คำชี้แจง**      โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย 5 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ระดับความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมตามรูปแบบฯ</b>							
1.	เนื้อหาการฝึกอบรมมีความน่าสนใจ						
2.	ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมฯ (4 สัปดาห์)						
3.	ระยะเวลาการทำแต่ละกิจกรรมตามรูปแบบการฝึกอบรมฯ						
4.	บรรยากาศการทำกิจกรรม <b>การฝึกอบรมแบบออนไลน์</b>						
5.	บรรยากาศการทำกิจกรรม <b>การฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า</b>						
6.	รูปแบบเว็บไซต์ที่ใช้ในการฝึกอบรม						
7.	การดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการวางแผนอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ						
8.	จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือ						
9.	การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เข้ารับฝึกอบรม กับผู้ดำเนินการฝึกอบรม						
10.	วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม						
<b>2.2 กิจกรรมการฝึกอบรม</b>							
<b>ขั้นตอนการทำกิจกรรมฝึกอบรม</b>							
ขั้นที่ 1	เตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมฯ						
ขั้นที่ 2	กิจกรรมปฐมนิเทศการฝึกอบรมฯ						
ขั้นที่ 3	ศึกษาเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม (ประกอบการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรม)						

ชื่อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.2 กิจกรรมการฝึกอบรม</b>							
ขั้นที่ 4	<b>กิจกรรมที่ 1.1 การสร้างกลุ่มความร่วมมือ และระบุบทบาทของสมาชิก</b>						
	1) ใบบางสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและอ่านได้สะดวก						
	2) การคัดเลือกสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านเข้ากลุ่มฯ						
	3) การแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มฯ เลขานุการฯ ผู้ประสานงานหลักของกลุ่ม						
	4) การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน						
	5) การกำหนดข้อปฏิบัติในการทำงานร่วมกันของกลุ่มความร่วมมือ						
ขั้นที่ 5	<b>กิจกรรมที่ 1.2 การระบุประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงาน</b>						
	1) การค้นหาประเด็นปัญหา และผลกระทบจากปัญหาการทำงานของผู้เข้าร่วมฝึกอบรม						
	2) การร่วมคัดเลือกประเด็นปัญหาที่ผู้นำเสนอตามเกณฑ์การพิจารณาปัญหาที่แท้จริง						
	3) การสรุปประเด็นปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มฯ ได้คัดเลือก และลงความเห็นว่าร่วมกัน						
ขั้นที่ 6	<b>กิจกรรมที่ 2.1 การระบุขอบเขตสถานการณ์ปัญหา และกำหนดเป้าหมาย</b>						
	1) การสะท้อนความคิดเกี่ยวกับขอบเขตของสถานการณ์จากปัญหาที่กลุ่มฯ ได้คัดเลือก						
	2) การระดมสมองระบุขอบเขตของสถานการณ์ปัญหา, ช่วงเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้อง						
	3) การค้นหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม						
	4) การสรุปขอบเขตสถานการณ์ปัญหา						
	5) การระดมสมองเพื่อกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหาตามขอบเขตสถานการณ์ที่กำหนดและบันทึกลงในฟอร์ม						
ขั้นที่ 7	<b>กิจกรรมที่ 2.2 การระบุปัจจัยชี้นำ และ แรงขับเคลื่อน</b>						
	1) การระดมสมองเพื่อระบุปัจจัยชี้นำ และ แรงขับเคลื่อน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ SWOT ของธนาคารตามขอบเขตสถานการณ์ปัญหาที่ถูกกำหนด 2) วิเคราะห์แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อกรแก้ปัญหา 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่แน่นอน และไม่แน่นอน						

ชื่อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.2 กิจกรรมการฝึกอบรม</b>							
<b>ขั้นที่ 7</b>	<b>กิจกรรมที่ 2.2 การระบุปัจจัยชี้้นำ และ แรงขับเคลื่อน</b>						
	2) การค้นหาข้อเท็จจริงเพิ่มเติม						
	3) การกำหนดปัจจัยชี้ นำ และแรงขับเคลื่อนที่มีต่อต่อสถานการณ์ปัญหาของกลุ่ม และบันทึกลงในฟอร์ม						
<b>ขั้นที่ 8</b>	<b>การสร้างอนาคตภาพ</b>						
	1) การเรียบเรียงข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการสร้างแผนอนาคตภาพ ได้แก่ 1) ข้อมูลปัญหาจากการปฏิบัติงาน 2) ข้อมูลขอบเขตของสถานการณ์ปัญหา, ช่วงเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ 3) ข้อมูลปัจจัยชี้ นำและแรงขับเคลื่อน						
	2) กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อมูลที่เรียบเรียงมาแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ						
	3) การเขียนร่างต้นแบบแผนอนาคตภาพ และนำเสนอข้อมูลประกอบการสร้างอนาคตภาพ						
	4) วิทยากรผู้บรรยาย & หัวหน้างานให้คำแนะนำการร่างแผนอนาคตภาพแต่ละกลุ่ม						
<b>ขั้นที่ 9</b>	<b>การตรวจสอบความกลมกลืน และ ความน่าเชื่อถือของแผนอนาคตภาพ</b>						
	1) การสะท้อนความคิดเกี่ยวกับแผนอนาคตภาพที่สร้างขึ้น เมื่อเทียบกับเกณฑ์การตรวจสอบแผนอนาคตภาพ						
	2) กลุ่มความร่วมมือฯระดมสมองระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงในแผนอนาคตภาพ						
	3) กลุ่มความร่วมมือฯระดมสมองระบุประเด็นที่ต้องการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม						
	4) การสรุปแนวทางเพื่อกำหนดแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์						
<b>ขั้นที่ 10</b>	<b>การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์</b>						
	1) การนำแผนอนาคตภาพฉบับสมบูรณ์ มาเป็นต้นแบบในการกำหนดรายละเอียดแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา						
	2) การระดมสมองค้นหาจุดที่ต้องปรับปรุงในแผนกลยุทธ์ที่ใช้งานฉบับปัจจุบัน โดยพิจารณาตามความสอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่ถูกกำหนด						

ชื่อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.2 กิจกรรมการฝึกอบรม</b>							
<b>ชั้นที่ 10</b>	<b>การพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงานฉบับสมบูรณ์</b>						
	3) กลุ่มความร่วมมือนำเสนอทางเลือกในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และออกแบบโครงการที่สอดคล้องกับทางเลือกดังกล่าว						
<b>ชั้นที่ 11</b>	<b>การนำเสนอแผนอนาคตภาพ และแผนกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติงาน</b>						
	1) กลุ่มความร่วมมือสรุปผลการดำเนินงาน และ ผลที่ได้รับจากการวางแผนอนาคตภาพ การกำหนดแผนกลยุทธ์ และ โครงการสำหรับ ส่วนงานของธนาคาร						
	2) การนำเสนอผลลัพธ์จากการวางแผนอนาคตภาพ การกำหนดแผนกลยุทธ์ และ โครงการสำหรับ ส่วนงานของธนาคาร						
	3) กลุ่มความร่วมมือแต่ละกลุ่มนำเสนอ ข้อมูลแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ						
	4) วิทยากรผู้บรรยาย & หัวหน้างาน ให้คำแนะนำ และ ประเมินผลลัพธ์ที่ได้รับจากการวางแผนฯ						

ชื่อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
<b>2.3 สื่อ และช่องทางการสื่อสาร ที่ใช้ในการฝึกอบรมฯ (ผ่านระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และ Line Application)</b>							
1.	การออกแบบบทเรียนประกอบการฝึกอบรมน่าสนใจ						
2.	การฝึกอบรมมีความสะดวก รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ในการฝึกอบรม						
3.	การจัดลำดับเนื้อหาเป็นลำดับขั้นตอน เข้าใจง่าย						
4.	การติดต่อสื่อสาร เพื่อทำงานกลุ่มได้สะดวก รวดเร็ว						
5.	มีคำแนะนำ/คู่มือ/แนวทาง และขั้นตอนในการฝึกอบรมช่วยให้การฝึกอบรมน่าสนใจ						
6.	เนื้อหาและกิจกรรมบนเว็บฝึกอบรมมีความน่าสนใจ						
7.	มีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม						
8.	ความร่วมมือของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออนไลน์						
9.	การติดต่อสื่อสารบนเว็บ (ผ่านระบบการฝึกอบรมออนไลน์ และ Line App.)						
10.	วิธีการส่งงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ						

ตอนที่ 3 ปัญหา และอุปสรรค รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดกรอกความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการฝึกอบรมในครั้งนี้

1. ความรู้สึกของท่านที่มีต่อการฝึกอบรมครั้งนี้

.....  
.....  
.....  
.....

2. ปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรมครั้งนี้

.....  
.....  
.....  
.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลและความคิดเห็น  
อันเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาพนักงานในธนาคารเป็นอย่างมาก

นิษฐา พุฒิมานรตีกุล

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน  
ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับพนักงานธนาคารไทย**

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาว นิษฐา พุฒิมานตรีกุล ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	อาจารย์ ดร.ธีรวิทย์ ถังคบุตร
<b>คำชี้แจง</b>	<p>1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธนาคาร เกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ เพื่อการนำไปใช้งานในธนาคาร</p> <p>2. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ</p> <p style="padding-left: 40px;">ตอนที่ 3 ความคิดเห็นอื่นๆ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p>

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

ฝ่ายงาน.....

ธนาคาร.....

เบอร์โทรศัพท์.....

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  และกรอกข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้ที่ตรงกับความคิดเห็น

- ของท่านมากที่สุด โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด  
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก  
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง  
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย  
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการฝึกอบรมฯ เพื่อนำไปใช้พัฒนาพนักงานธนาคาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. การรับรู้ประโยชน์</b>					
1.1 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่มีประสิทธิผล กว่าวิธีการเดิม					
1.2 วิธีการฝึกอบรมและเนื้อหาหลักสูตรมีความเกี่ยวข้อง กับลักษณะงานของธนาคารที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่					
1.3 เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานธนาคารที่ช่วย ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าวิธีการแบบเดิม					
<b>2. การรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน</b>					
2.1 พนักงานธนาคารสามารถใช้งาน และเรียนรู้ วิธีการใช้เว็บฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรม แบบผสมผสานฯได้อย่างง่ายดาย					
2.2 ขั้นตอนการเข้าใช้งานเว็บฝึกอบรม และกิจกรรม ออนไลน์ตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ มีความชัดเจน และเข้าใจง่าย					
<b>3. การประเมินค่าเพื่อการตัดสินใจใช้งาน</b>					
3.1 ท่านสามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายจาก รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
3.2 ท่านใช้ทราบถึงข้อดีของการใช้งานรูปแบบ การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
3.3 ท่านใช้ทราบถึงข้อจำกัดของการใช้งานรูปแบบ การฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ					
<b>4. การทดลองใช้</b>					
<b>4.1 ด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback)</b>					
- ท่านรับทราบสถานะการรับ-ส่งงาน รวมถึงการ มอบหมายได้ในทันที และกลับมาเรียกดูได้ทุกเวลา					
- ท่านสามารถเรียกดูบันทึกประวัติการเข้าใช้งานของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา					





**แบบประเมินและรับรอง**

รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ  
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาว นิษฐา พุฒิมานรติกุล นิสิตคุศุภบัณฑิตภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ : 093-536-9835)
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง
<b>อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม</b>	อาจารย์ ดร.ธีรวัตต์ ถังบุญตร
<b>ปีการศึกษา</b>	2559

**คำชี้แจง :**

- การประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วยประเด็นการพิจารณาต่อไปนี้
  - 1) หลักการที่ใช้ในการสร้างรูปแบบฯ
  - 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ
  - 3) องค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบฯ
  - 4) วิธีการใช้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้
- วัตถุประสงค์ของแบบประเมินและรับรองฉบับนี้ เพื่อประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย **หลังจากรทลองใช้รูปแบบฯเป็นที่เรียบร้อยแล้ว**
- แบบประเมินและรับรองความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย ประกอบด้วย
  - 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินและรับรอง
  - 2) แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย
  - 3) การรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ประเมินและรับรอง**

ชื่อ - นามสกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

สถานที่ทำงาน.....

เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก.....

E-mail address.....











**ตอนที่ 3 การรับรองรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานฯ**

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

จากการที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดตามรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย อย่างครบถ้วน

ท่านมีความคิดเห็นว่า “รูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสานด้วยการวางแผนแบบอนาคตภาพและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกลุ่มความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานธนาคารไทย” เป็นเช่นไร

- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- เหมาะสมน้อย
- ควรปรับปรุง

**โปรดแสดงความคิดเห็น**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมินและรับรองรูปแบบฯ

(.....)

...../...../.....

**ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงค่ะ**

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนิษฐา พุฒิมานรติกุล เกิดวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2524 ณ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

ปีการศึกษา 2544 สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) วิชาเอกเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา วิชาโทการผลิตหนังสือ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาหลักสูตร การสอน และเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้เขียนเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนก Human Resource Development สถาบัน พัฒนามิตรผล กลุ่มมิตรผล

